



Mobiliser la restauration collective pour les personnes en situation de précarité

Retours d'expériences et enseignements de la crise sanitaire



ANSA, Cantines Responsables, Mobiliser la restauration collective pour les personnes en situation de précarité, 2022

Le présent rapport a été réalisé par les associations Cantines responsables et l'Agence nouvelles des solidarités actives (Ansa), avec le soutien financier de la Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement dans le cadre du Plan France Relance 2022 et de la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Auteurs du rapport : François Mauvais, Laurent Terrasson, Juliette Gravis (Cantines responsables), Lise Marcovici, Sarah Solchany, Sophie Lochet (Ansa)

Mise en forme : Salomé Liard (Ansa)

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à ce rapport lors de l'appel à témoignages initial et par leur retour d'expériences.

Publication : mars 2022

Financé
par



GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
CONTEXTE ET PARTIES PRENANTES	6
1. L'aide alimentaire, une solution essentielle mais insuffisante en termes de qualité, quantité et dignité	7
2. La restauration collective : des services professionnalisés sur l'ensemble du territoire	8
3. Un contexte de crise favorable à l'émergence de nouveaux partenariats	9
DE LA PRÉPARATION DES REPAS À LEUR DISTRIBUTION	10
1. Production des repas	12
2. Transport et stockage	17
3. Distribution des repas	21
4. Échanges d'informations et planification des commandes de repas	22
LES PUBLICS	24
1. Identification des publics	25
2. Adaptation des réponses aux besoins	27
ANALYSE ÉCONOMIQUE	28
1. Pourquoi une analyse économique ?	29
2. Coûts et financement de repas dédiés produits pendant la crise	30
3. Les dons d'excédents des services de restauration collective	35
BILAN ET PERSPECTIVES	38
1. La production spécifique de repas : une pérennisation plus compliquée que le don d'excédents	39
2. Bilan et perspectives pour la restauration collective	40
3. Bilan et perspectives pour le secteur de l'aide alimentaire	41
4. Bilan et perspectives pour les pouvoirs publics	42
5. Conclusion	43
RETOURS D'EXPÉRIENCES	44
Angoulême	45
Annemasse	48
Bordeaux Pessac	52
Bordeaux Mérignac	55
Fontenay-sous-Bois	61
Le Mans	65
Marseille	71
Saint-Denis	76
Vannes	81
ANNEXES	85
ANNEXE 1 - Appel à témoignages	86
ANNEXE 2 - Liste des personnes rencontrées	87
ANNEXE 3 - Définition et sigle	88
ANNEXE 4 - Coût de distribution des repas	89

INTRODUCTION

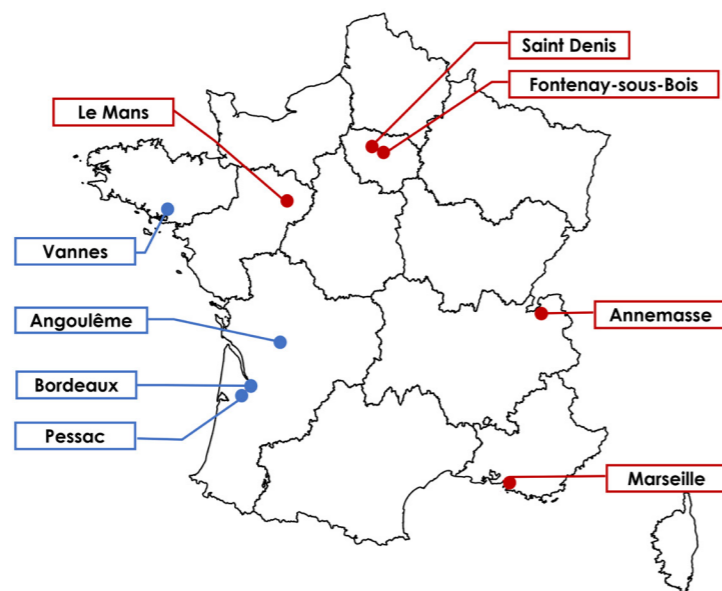
Dans le cadre du Plan France Relance, Cantines Responsables et l'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa) proposent une **expérimentation sociale**. L'objectif est de **mobiliser les acteurs de la restauration collective et ceux de la lutte contre la précarité alimentaire pour produire des repas à destination des personnes en situation de précarité sur 4 territoires franciliens**.¹

L'expérimentation s'appuie sur plusieurs constats :

- Un fonctionnement discontinu des services de restauration collective - cantines scolaires, restauration d'entreprise, cantine d'hôpital, cuisines centrales, cuisines sur place - qui proposent néanmoins des repas complets et de qualité.
- Des difficultés pour les associations d'aide alimentaire à coopérer localement pour lutter contre la précarité alimentaire.
- Des collaborations naissantes entre le secteur de la restauration collective et les associations d'aide alimentaire, prenant des formes très diverses. Beaucoup se sont développées pendant la crise sanitaire et sociale mais peinent à se pérenniser pour des raisons juridiques, financières, de respect de normes d'hygiène, etc.

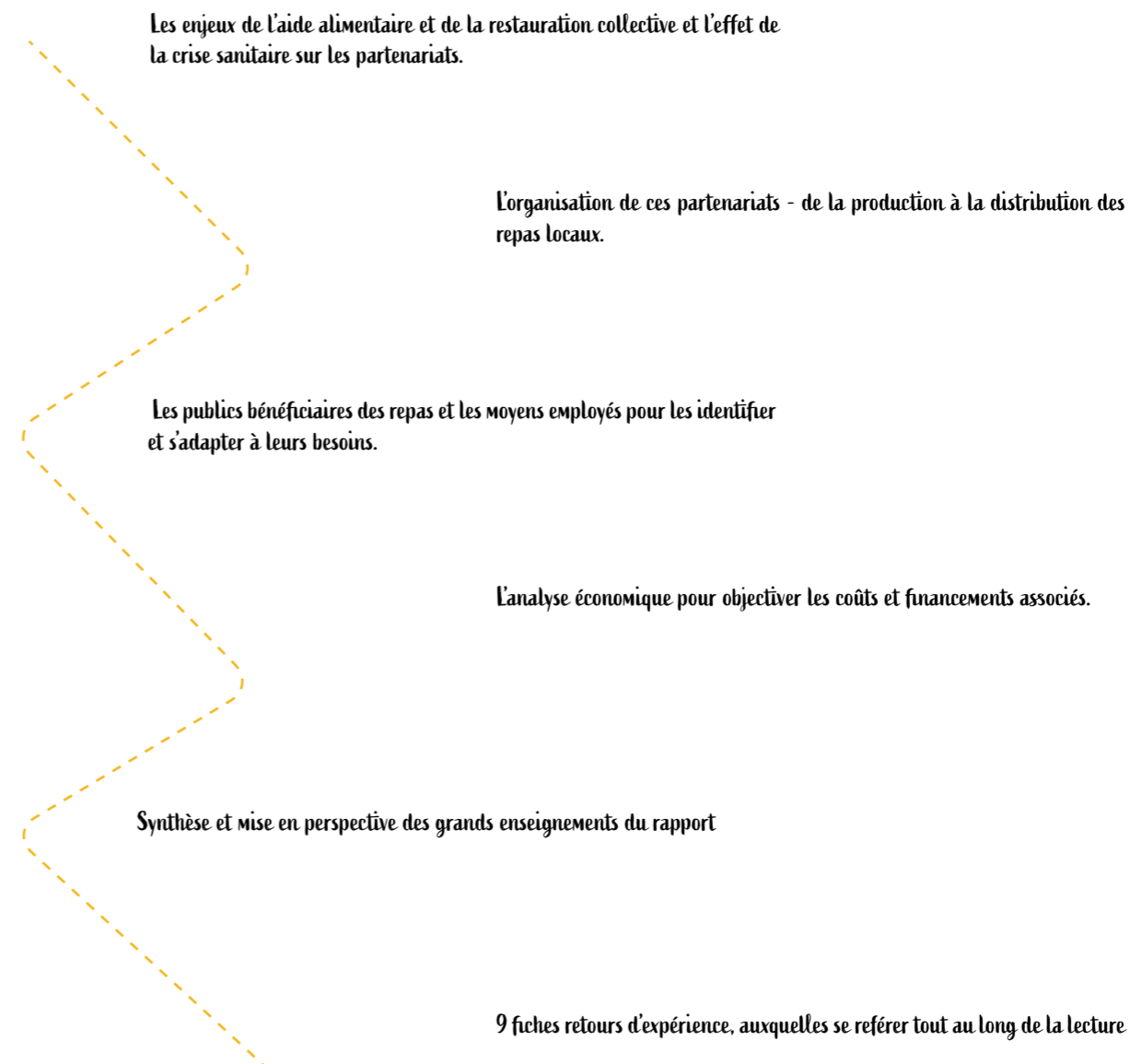
Au préalable, la mise en œuvre d'une expérimentation **nécessite d'analyser les coûts et conditions de réussite d'une collaboration entre des services de restauration collective et des acteurs de lutte contre la précarité alimentaire**. Plus concrètement, il s'agit dans ce rapport d'**analyser des initiatives existantes pour rendre compte** des coûts et effets induits par ces partenariats, à la fois pour les services de restauration collective et les associations.

Dans cette perspective, l'Ansa et Cantines Responsables diffusent en juillet 2021 **un appel à témoignages** à destination des acteurs ayant choisi, pendant la crise ou depuis plus longtemps, de s'appuyer sur la restauration collective pour produire des repas et les distribuer à des personnes en situation de précarité. Parmi la trentaine de réponses à l'appel à témoignages, 12 expériences intéressantes – selon leur pertinence, leur durée et les acteurs mobilisés - sont ensuite approfondies par des entretiens avec l'ensemble des parties prenantes (côté restauration collective et aide alimentaire). Au total, **25 entretiens ont été réalisés sur 12 territoires différents et ont donné lieu à 9 « fiches retour d'expérience »**, disponibles au [chapitre 6](#) de ce rapport.



1. Le projet a été retenu dans le cadre du Plan de Relance lancé par la Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement d'Île-de-France (DRIHL IDF) en direction des associations de lutte contre la pauvreté.

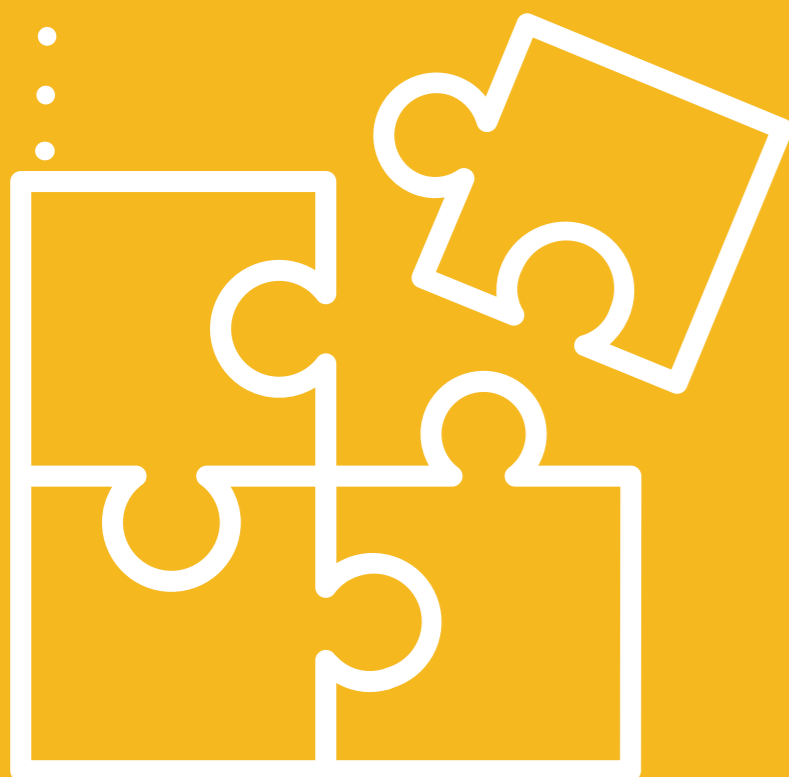
Pour restituer et mettre en perspective l'ensemble des expériences étudiées, le rapport est structuré en 6 grandes parties :



Sur la base des enseignements issus de ce rapport, l'Ansa et Cantines responsables accompagneront 4 territoires franciliens dans la mise en œuvre d'un partenariat entre acteurs de la restauration collective et de l'aide alimentaire.

CHAPITRE 1

CONTEXTE ET PARTIES PRENANTES



1. L'AIDE ALIMENTAIRE, UNE SOLUTION ESSENTIELLE MAIS INSUFFISANTE EN TERMES DE QUALITÉ, QUANTITÉ ET DIGNITÉ

L'aide alimentaire concernerait entre 5,5 millions (IGAS, 2019) et 8 millions (COCOLUPA, 2021) de personnes en France. Depuis les années 1980, elle repose principalement sur un réseau associatif constitué des grandes enseignes nationales et de réseaux locaux. La grande majorité des actions consiste à fournir des denrées et proposer un accompagnement à des personnes en situation de vulnérabilité économique ou sociale. L'aide alimentaire est financée par des contributions privées et publiques comme le fonds social européen (FSE+), les subventions de l'Etat et des collectivités territoriales, la défiscalisation des dons financiers et en denrées, les dons de particuliers lors de collectes ou aux associations.

La période de crise sanitaire et sociale liée au Covid-19 a mis en évidence les difficultés que rencontre le secteur de l'aide alimentaire pour répondre aux besoins des personnes en situation de précarité :

- **Un manque de ressources humaines** : le réseau associatif repose principalement sur des bénévoles âgés qui ont été contraints pour des raisons sanitaires de rester à domicile et dont une partie n'est pas revenue après le confinement.
- **Une raréfaction des sources d'approvisionnement et des flux irréguliers de denrées alimentaires en surplus** à consommer d'urgence.
- **Une communication et coopération** entre les acteurs de la lutte contre la précarité alimentaire très inégale selon les territoires et **difficile à mettre en place**.
- **Une augmentation du nombre de personnes en situation de précarité alimentaire et une diversification des profils** dans l'impossibilité de préparer trois repas par jour pour des raisons économiques, physiques, matérielles, etc.

Actuellement, des voix s'élèvent¹ pour pointer **les limites d'un système d'aide alimentaire initialement conçu pour pallier l'urgence** et désormais institutionnalisé sans avoir les moyens suffisants pour répondre à l'ensemble des besoins, que ce soit en termes de quantité, de qualité et de dignité. Les aides disponibles s'adaptent peu aux différents profils de publics qui y recourent et la gestion dans l'urgence ne permet pas toujours d'accompagner les personnes vers le droit commun. Les bénévoles des associations sont de plus en plus absorbés par des contraintes logistiques importantes pour gérer les ramasses, la récupération des invendus et les partenariats multiples. Dès lors, **la question environnementale** (lutte contre le gaspillage, coût du « dernier kilomètre », gestion des déchets, etc.) et **la question sociale** (création de lien social, accompagnement, orientation vers des aides spécifiques) **pâtissent trop souvent de cette prééminence de la question logistique** (collecter, trier, transformer, distribuer).

Les réponses pour rendre accessible une alimentation de qualité sont multiples : développement de partenariats locaux, cuisines partagées, achats groupés, autoproduction, mutualisation des moyens, coordination des associations, etc. **Une autre réponse pertinente - et actuellement sous exploitée - peut aussi être apportée par la restauration collective.**

1. Le rapport IGAS pointait « l'extrême complexité » du dispositif en 2019, le rapport du Labo ESS en 2020 et le rapport Terranova en 2022 argumentent pour la nécessaire transition du système actuel vers un système plus axé sur l'alimentation durable et en faveur d'une Sécurité sociale de l'alimentation.

2. LA RESTAURATION COLLECTIVE : DES SERVICES PROFESSIONNALISÉS SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

L'appellation **restauration collective** renvoie à **une activité de service des repas pris en collectivité hors du domicile privé**. A la différence de la restauration commerciale, le convive d'un service de restauration collective n'assume pas la totalité du prix du repas et **une partie du coût global est pris en charge par un employeur, une institution ou toute forme d'organisation collective prévoyant un espace de restauration**.

La France dispose d'un tissu dense de services de restauration collective sur l'ensemble de son territoire. En Île-de-France, on estime à plus de 8 000 le nombre de sites de préparation de repas, où 630 millions de repas sont préparés chaque année par plus de 4 000 autorités organisatrices. Ces services de restauration collective dispose de l'ensemble des connaissances pratiques sur l'ensemble de la chaîne de production de repas.

Néanmoins, les services de restauration collective **assurent souvent leur activité de façon fragmentaire au cours de l'année**. Par exemple, certains services à destination des scolaires ne sont ouverts que 140 jours par an. En réduisant largement leur période de fonctionnement, **certaines infrastructures sont sous-utilisées, voire fermées, une partie de l'année**.

Par ailleurs, le secteur de la restauration collective est source d'un important **gaspillage alimentaire** correspondant à « toute nourriture destinée à la consommation humaine qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée, dégradée (parties non comestibles exclues : peaux, feuilles, graines, queues, trognons) ». ¹ On constate **des pertes à plusieurs niveaux** de la chaîne de production dont une partie seulement peut être utilisée pour le don alimentaire. Seules les denrées et les préparations de repas respectant les normes réglementaires et sanitaires peuvent être réutilisées. Désignées sous le terme **d'excédents** par les professionnels de la restauration collective, ceux-ci peuvent être **proposés aux convives ou donnés aux associations de lutte contre la précarité alimentaire**. ²

Dans la continuité de la loi Garot³ de 2016, imposant aux commerces de détail alimentaires d'une surface de plus de 400m² de mettre en place une **convention de dons des invendus propres à la consommation humaine** avec une ou plusieurs associations d'aide alimentaire habilitées⁴, **les évolutions de la réglementation depuis 2019⁵ viennent progressivement étendre l'obligation de don alimentaire aux opérateurs de la restauration collective préparant plus de 3000 repas/jour** dès lors qu'une association le demande. Si les textes réglementaires se chevauchent et peinent encore à afficher une politique claire, force est de constater que les cuisines sont de plus en plus fortement incitées à s'engager dans des partenariats de dons avec les acteurs de la lutte contre la précarité alimentaire de leur territoire.

1. Guide réglementaire et pratique publié par la DRAAF Rhône-Alpes en 2013 concernant les dons de denrées de la restauration collective à des structures d'aide alimentaire qui reprend la définition du pacte national anti-gaspillage alimentaire

2. DRAAF Rhône-Alpes, 2013, Restauration Collective, Donner aux associations d'aide alimentaire, Guide pratique et réglementaire.

3. Loi n°2016-138 du 11 février 2016

4. <https://agriculture.gouv.fr/don-alimentaire-un-modele-de-convention-entre-distributeur-et-associations>

5. Ordonnance n°2019-1069 du 21 octobre 2019 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, puis la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, le décret n° 2020-1274 du 20 octobre 2020 relatif aux dons de denrées alimentaires prévus à l'article L. 541-15-6 du code de l'environnement.

3. UN CONTEXTE DE CRISE FAVORABLE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX PARTENARIATS

A l'annonce du confinement en mars 2020, les établissements scolaires et les sites de restauration d'entreprise ferment leurs portes, provoquant une **baisse drastique de la demande de repas en restauration collective**. Bien que la production à destination des hôpitaux, des Ehpads et le portage à domicile soit maintenue, de nombreuses structures de restauration collective se retrouvent, du jour au lendemain, dans **l'impossibilité d'écouler les stocks et les repas déjà produits**. En parallèle, le nombre de personnes en situation de précarité alimentaire et la demande en aide alimentaire augmentent, du fait de l'arrêt de l'activité économique et de la fermeture des cantines. Dans ce cadre, de nouvelles initiatives de coopération voient le jour entre structures de restauration collective et structures sociales **pour redistribuer les surplus de production et répondre ainsi à l'insécurité alimentaire vécue par un nombre croissant de personnes**.

Certaines structures de restauration collective **sont mobilisées au-delà du don d'excédents et produisent des repas supplémentaires à destination des personnes en situation de précarité**. Ces initiatives sont portées et financées par des acteurs variés : municipalités, CCAS, associations - pas uniquement d'aide alimentaire -, l'État, etc. Les retours d'expérience rendent compte de la **diversité des partenariats** entre acteurs de la lutte contre la précarité alimentaire et ceux de la restauration collective pour répondre aux besoins des personnes en situation de précarité alimentaire.

Sur certains territoires de l'enquête, on constate **que le contexte d'urgence a permis de mettre en lien des acteurs qui se connaissent peu et de trouver de nouveaux financements** – par exemple, par la mobilisation du budget de restauration des villes - pour produire des repas à destination des personnes en situation de précarité. Mais l'enquête permet aussi de **valoriser des initiatives antérieures à la crise sanitaire**, impliquant des structures de restauration collective ayant déjà entamé une démarche de redistribution de leurs excédents avec **un double objectif : réduire le gaspillage alimentaire et soutenir l'aide alimentaire**.



CHAPITRE 2 DE LA PRÉPARATION DES REPAS À LEUR DISTRIBUTION



Sur la base des entretiens menés, il convient dans ce chapitre II d'aller dans le détail de l'organisation des partenariats : périodes de production, préparation des repas, conditionnement, transport, distribution, moyens de communication entre les acteurs, etc. Ce travail descriptif permet de rendre compte de fonctionnements parfois très différents d'un territoire à un autre, ainsi que des difficultés rencontrées à différents moments de la chaîne logistique.

Territoire	Cuisine mobilisée	Publics servis par la cuisine	Nombre de repas jour en période normale	Autorité organisatrice	Cuisine centrale / cuisine sur place	Gestion déléguée / Gestion directe
Angoulême	• Deux cuisines centrales : - Cité scolaire Marguerite de Valois - Lycée de l'Image et du Son (LISA)	• cantines scolaires de la ville (lycées, collèges, écoles, IME, EREA).	3 500	Ville d'Angoulême	Cuisines centrales	Gestion directe
Gaillard - Annemasse Agglo	• Cuisine centrale du Châtelet	• cantines scolaires, les centres de loisirs et le portage à domicile	1 000	Ville d'Annemasse	Cuisine centrale	Gestion directe
Pessac	• Cuisine du CHU de Bordeaux	ND	ND	CHU BORDEAUX Groupe Hospitalier sud	Cuisine sur place	Gestion directe
Bordeaux	• Cuisine centrale du Syndicat à vocation unique de Bordeaux-Mérignac - SIVU	• cantines scolaires, les foyers des seniors en foyers, le portage à domicile et le personnel communal	24 000	SIVU de Bordeaux-Mérignac EPCI entre les communes de Bordeaux et de Mérignac	Cuisine centrale	Gestion directe
Le Mans	• Cuisine centrale de la ville du Mans	• cantines scolaires et les EHPAD	11 000	Ville du Mans	Cuisine centrale	Gestion directe
Marseille	• Cuisine centrale de Sodexo - Restauration scolaire - Contrat de DSP Mairie de Marseille - SODEXO (5,5 M€/an)	• 320 cantines scolaires municipales	50 000	Ville de Marseille	Cuisine centrale	gestion déléguée
Saint Denis	• Cuisine centrale de la ville de Saint-Denis Anne Lafalaise	• cantines scolaires, centres de loisirs, RPA* et portage à domicile	9 000	Ville de Saint-Denis	Cuisine centrale	Gestion directe
Morbihan - Vannes	• GIP SILGOM - Unité de Saint Avé	• Centre Hospitalier de Vannes, d'Auray, et de Saint-Avé	8 500	GIP* SILGOM Syndicat interhospitalier	Cuisine centrale	Gestion directe
Fontenay-sous-Bois	• Cuisine centrale de Fontenay-sous-Bois Maxime Cordier	• cantines scolaires, RPA et portage à domicile	5 000	Ville de Fontenay-sous-Bois	Cuisine centrale	Gestion directe

Nota

EPCI : Etablissement public de coopération intercommunale
GIP : Groupement d'intérêt public
RPA : Résidences Personnes âgées
ND : Non déterminé



1. PRODUCTION DES REPAS

» Production de repas ou dons d'excédents

PRODUCTION DE REPAS DÉDIÉS



Plusieurs cuisines centrales, dont certaines donnaient déjà auparavant des surplus aux associations, ont accepté de produire des repas supplémentaires dédiés aux personnes en situation de précarité, généralement à la demande de la Ville et des acteurs sociaux dans le contexte d'urgence de la crise sanitaire :

- la cuisine centrale de la Ville de **Gaillard** à la demande de l'agglomération d'**Annemasse**
- la cuisine centrale de la Ville du **Mans**
- la cuisine centrale de la Ville de **Saint-Denis**
- la filiale de Sodexo sollicitée par la Ville de **Marseille**.

DONS D'EXCÉDENTS



Plusieurs cuisines centrales donnent aux associations leurs excédents, qui sont ensuite donnés en l'état lors de distribution de colis, ou complétés, cuisinés et réchauffés pour faire l'objet de repas complets :

- Le centre des Restaurants du Cœur de **Vannes** récupère les surplus de denrées produits par le SILGOM, sous la forme de repas préparés distribués le jour même aux bénéficiaires des Restos.
- A **Angoulême**, l'association AGIR récupère les repas non consommés du restaurant de la cité scolaire de Marguerite de Valois pour les réchauffer et les distribuer à des personnes en situation de rue, en complément de soupes préparés avec des légumes fournis par la Banque alimentaire.
- Le SIVU de **Bordeaux Mérignac** donne au Chaînon manquant des éléments de repas complets (entrées, plats ou desserts) et des éléments servant à la confection des repas (légumes épluchés ou crème fraîche par exemple, adaptés pour les centres d'hébergement qui peuvent cuisiner).
- L'association Jeunesse Habitat Solidaire (JHAS) récupère les excédents de la cuisine centrale du CHU de **Bordeaux** pour les habitants de la Cité des métiers de Pessac

ATOUS

LIMITES, IMPACTS

Production de repas dédiés

- Il s'agit de repas complets et équilibrés : entrées, plats, desserts.
- Les associations n'ont pas besoin de prévoir des approvisionnements complémentaires sur la période de production de repas de la cuisine centrale ou alors à la marge (par exemple au **Mans**, compléments de dons de restaurateurs et de la Banque alimentaire pour des fruits ou des pots bébés).
- A **Marseille**, en comparaison avec les dons habituels de surplus de repas, les acteurs ont particulièrement apprécié la production de repas complets et bio dédiés.

Dans le contexte de crise, de fermeture des écoles et d'un fonctionnement en sous-régime des cuisines centrales, la production de repas supplémentaires n'a pas nécessité de ressources humaines ou matérielles en plus. Hors contexte de crise, la production de quelques dizaines ou centaines de repas supplémentaires par rapport aux milliers de repas produits chaque jour peut être absorbée par certaines cuisines.

A plus long terme, une production spécifique de repas demande le soutien des élus, des financements, et de potentiels aménagements de la chaîne de production. Ces soutiens sont très souvent difficiles à obtenir.

Dons d'excédents

- Les excédents permettent aux associations de diversifier l'offre alimentaire lors des distributions, avec des éléments de repas de qualité et déjà préparés.
- Aux Restos du cœur de **Vannes**, le partenariat permet (hors covid) de proposer un service de restauration assise permettant de créer du lien social (contrairement à l'offre classique de colis alimentaire).
- Pour les cuisines centrales, le don d'excédents s'inscrit dans une double démarche de solidarité et de lutte contre le gaspillage alimentaire.

• Les dons d'excédents ne répondent que partiellement aux besoins et viennent compléter d'autres approvisionnements, parfois de manière relativement marginale. A **Vannes**, les repas fournis par le SILGOM ne représentent qu'environ 10% des denrées distribuées, en plus des sources d'approvisionnement plus classiques (FEAD et ramasses).

• Il n'est souvent pas possible d'anticiper la quantité d'excédents, généralement à distribuer rapidement (DLC courte), ce qui complique la gestion pour les associations.

• A **Bordeaux**, le partenariat fonctionne grâce à l'expertise forte du Chaînon Manquant pour valoriser des produits avec une DLC courte et son travail de proximité et sa connaissance fine des besoins des associations pour distribuer les produits.

• A **Pessac**, l'incertitude sur le nombre de repas récupérés amène parfois l'association à jeter par la suite.

• A **Vannes**, le nombre important de personnes bénéficiaires de l'association permet d'éviter le gaspillage malgré l'incertitude sur le nombre de repas récupérés chaque jour.

» Conditionnement collectif ou individuel

BARQUETTES INDIVIDUELLES



Les cuisines livrent les repas dans des barquettes individuelles en plastique à

- Fontenay-sous-Bois
- Bordeaux SIVU
- Saint-Denis
- Vannes

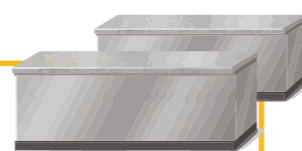
BARQUETTES COLLECTIVES



Certaines cuisines livrent les repas sous forme de barquettes collectives, à destination de familles ou ensuite reconditionnés par les associations pour être donnés à des personnes seules :

- Marseille : conditionnement dans des barquettes pour 2 ou 4 personnes
- Le Mans : conditionnement dans des barquettes pour 6 à 8 personnes

BARQUETTES EN INOX



Des barquettes en inox sont utilisées à :

- Annemasse : conditionnement en bac inox de 20 portions
- Angoulême

La loi Egalim prévoit le remplacement des contenants plastiques en restauration, mais anticipe tout de même des ajustements nécessaires pour que les associations de distribution solidaire, aujourd'hui récipiendaires de barquettes individuelles, puissent continuer à valoriser les surplus de la restauration collective.

ATOUTS

LIMITES, IMPACTS

Barquettes individuelles

- Pour les associations, le conditionnement en barquette individuelle est pratique, surtout pour les livraisons de colis, car il convient à tout type de composition familiale et ne nécessite pas de reconditionnement.
- Certaines cuisines centrales fournissent déjà ce type de conditionnement pour les Ehpad et les repas livrés à domicile pour les personnes âgées et en situation de handicap (c'est le cas des cuisines municipales de Fontenay-sous-Bois et de Saint-Denis) donc ne mettent pas en place d'organisation particulière.

- A l'inverse, pendant le confinement, le SIVU de Bordeaux-Mérignac a restructuré la chaîne de production et modifié la logistique du conditionnement pour passer des barquettes multi-portions aux barquettes individuelles, afin de répondre aux contraintes du portage à domicile et des associations. Cela suppose un temps plus long de conditionnement par rapport au temps de préparation de repas pour le personnel.
- Le coût environnemental d'un conditionnement en barquettes individuelles n'allant pas dans le sens de la loi Egalim.

Barquettes collectives

Le format en barquettes collectives permet de réduire le coût des emballages et leur impact environnemental.

A Marseille, pour certaines associations, le conditionnement pour 2 ou 4 personnes a posé des problèmes lors des distributions à des personnes seules et l'étape de reconditionnement en portions individuelles a nécessité des équipements supplémentaires.

Barquettes en inox

L'utilisation de bacs en inox permet d'éviter le gaspillage des contenants et l'utilisation du plastique, en cohérence avec la loi Egalim. Les cuisines centrales, en particulier le SIVU de Bordeaux-Mérignac qui est précurseur dans la transition vers des conditionnements durables et réutilisables, sont donc amenées à anticiper ces évolutions nécessaires.

- Pour les associations, ce type de conditionnement est adapté pour la distribution de repas chauds sur place. En revanche, il nécessite un reconditionnement pour la distribution de colis. Le Chaînon Manquant envisage ainsi de développer un atelier de reconditionnement pour proposer des formats plus pratiques pour les associations.
- L'organisation logistique doit intégrer le nettoyage et le retour des bacs. A Angoulême, tous les lundis matin, l'association se rend au restaurant pour rendre les contenants inox vides.

» Production les week-ends et vacances scolaires

TOUTE L'ANNÉE

La plupart des cuisines centrales produisent des repas toute l'année, 5 jours par semaine, car en plus des scolaires, elles fournissent des repas aux Ehpad, aux hôpitaux ou aux personnes âgées en portage à domicile.

ATOUTS, LIMITES, IMPACTS

Les associations peuvent assurer la distribution de repas de manière continue pour des personnes en précarité qui ont des besoins toute l'année, à condition de mobiliser les ressources humaines (bénévoles ou professionnels) nécessaires.

CONTEXTE DE CRISE

A **Marseille**, une organisation spécifique a été mise en place pour assurer la continuité de la livraison des repas aux associations sur plusieurs mois (contexte de crise).

A **Marseille**, 20 personnes «volontaires» de la filiale marseillaise de Sodexo ont été mobilisées pour fournir des repas aux associations,

PÉRIODE SCOLAIRE

Les cuisines centrales dédiées à la restauration scolaire fournissent des repas uniquement en période scolaire (hors vacances scolaires) : c'est le cas des cuisines centrales de la cité scolaire Marguerite de Valois et du LISA à **Angoulême**.

Pour continuer à proposer des repas pendant les vacances scolaires, les associations doivent mobiliser d'autres sources d'approvisionnement (FSE, Banque alimentaire...).

2. TRANSPORT ET STOCKAGE

» Un transport majoritairement à la charge des associations

En général, les **associations** sont responsables du transport des repas, depuis la cuisine centrale jusqu'au lieu de distribution auprès des personnes : **Angoulême, Fontenay-sous-Bois, Marseille, Saint-Denis, Vannes**.

Plus rarement, la **cuisine centrale** assure le transport des repas : c'est le cas du partenariat pour **Le Mans**. A **Annemasse**, c'est la personne en charge du côté de l'agglomération qui assure le transport dans sa voiture personnelle tout au long de l'initiative.

A **Bordeaux**, un **acteur tiers**, le Chaînon manquant, assure le transport et les liens logistiques entre cuisine et associations distributrices. Dans la même journée, le Chaînon manquant récupère les excédents du SIVU puis fait la tournée des associations dans l'après-midi pour distribuer les produits en fonction des besoins.

TIERS LOGISTIQUES

On peut citer le **Chaînon Manquant**, association qui récupère les excédents auprès de professionnels de l'alimentation et les redistribue à des acteurs de l'aide alimentaire (en général le jour même) ou **Excellents Excédents**, une entreprise de l'ESS, qui récupère les excédents d'unités de restauration, les centralise, les valorise en composantes de repas et les redistribue aux acteurs de l'aide alimentaire. Ces deux structures sont habilitées au titre de l'aide alimentaire et facturent leurs services aux entités receveuses. Elles assurent la responsabilité du transfert et de la manipulation des denrées alimentaires, la logistique en froid positif¹, et la mise à disposition auprès des structures receveuses.

» Une prédominance des livraisons et transports en liaison froide

Pour l'ensemble des expériences analysées, les repas sont livrés par les cuisines centrales en **liaison froide**. Ils sont ensuite transportés, dans la mesure des équipements disponibles, pour respecter la chaîne du froid.

Selon les associations, elles utilisent :

- es véhicules des associations ou les véhicules personnels des bénévoles avec des glacières ;
- des véhicules réfrigérés, généralement donnés, prêtés ou loués par l'association (par exemple un camion réfrigéré est loué deux jours par semaine par le Chaînon manquant) ;
- à **Fontenay-sous-Bois** : un camion standard sans équipement frigorifique, ce qui est possible du fait de la proximité de la cuisine centrale, à 5 minutes de l'accueil de jour, et de la distribution des repas quelques heures après.

¹ Le froid positif est un froid compris entre 0°C et 18°C qui permet de conserver des denrées alimentaires au moyen d'appareils tels que des chambres froides, des armoires réfrigérées, des frigos professionnels ou à usage domestiques

Pour certaines associations, en particulier des **associations novices sur le plan de la logistique alimentaire**, les moyens de transport récupérés dans l'urgence dans le contexte de crise, sans moyens financiers supplémentaires, ne permettent pas toujours de respecter la chaîne du froid. La pérennisation de ce type de partenariat nécessite donc d'investir dans du matériel adapté.

A l'inverse, un **acteur expert de la logistique du don alimentaire** comme le Chaînon manquant ou une antenne importante des Restos du cœur dispose de ressources matérielles et humaines adaptées pour le maintien de la chaîne du froid et le suivi des produits : le respect des règles sanitaires constitue un point essentiel de son fonctionnement.

» De courtes périodes de stockage

Les repas sont généralement stockés dans les réfrigérateurs de l'association (et plus rarement dans un congélateur ou une chambre froide), pendant une courte durée avant leur distribution le jour même, le lendemain ou le surlendemain.

» Des fréquences de livraison et de transport variées

Selon les expériences, les repas sont livrés de **une fois par semaine**, notamment quand il s'agit d'excédents qui viennent compléter des distributions de colis (**Angoulême**), à **une fois par jour** ou 5 jours sur 7 (**Le Mans, Marseille**), en particulier quand il s'agit de repas complets destinés à l'alimentation de personnes hébergées (un des deux centres d'**Annemasse, Fontenay-sous-Bois**).

Au SIVU de **Bordeaux**, le Chaînon manquant a commencé les livraisons par une tournée hebdomadaire le vendredi (de repas consommables jusqu'au dimanche) et a lancé depuis octobre 2021 une deuxième tournée le lundi.



» Comment est assurée la traçabilité des produits ?

La traçabilité des produits est assurée différemment selon les associations, certaines étant habituées à la logistique des dons alimentaires, d'autres plus novices dans ce domaine.

Par exemple, à la cuisine centrale d'**Angoulême**, le bon de prise en charge signé par les deux parties détaille la température, le poids, l'heure d'enlèvement, la date et la mention des denrées.

A **Bordeaux**, le Chaînon Manquant récupère les excédents du SIVU avec un bordereau de collecte décrivant les produits et les quantités puis les livre aux associations avec l'appui d'un bordereau de transfert spécifique.

A **Vannes**, le Centre des Restaurants du Cœur transmet chaque fin de semaine par e-mail au SILGOM un relevé des quantités de denrées récupérées pendant la semaine.

Précisions sur l'organisation du transport et du stockage

ANGOULÊME

Tous les vendredis vers 14 heures, le président et un bénévole de l'association AGIR se rendent respectivement à la cuisine centrale de la cité scolaire de Marguerite de Valois et à la cuisine centrale du LISA pour récupérer les repas non consommés, les ranger dans des glacières norvégiennes et les transporter dans leurs voitures personnelles. Dans son local, l'association dispose déjà de deux grands réfrigérateurs et d'un congélateur, et elle envisage de demander une subvention pour se procurer un véhicule et transporter plus facilement les repas.

ANNEMASSE

Centre d'hébergement d'urgence : livraison en liaison froide assurée par un ou deux salariés du centre avec un camion et des grandes glacières (prêtées par la Banque alimentaire), 3 fois par semaine

Centre d'hébergement du centre de loisir : transport assuré tous les jours (et le vendredi pour le week-end) par le responsable du centre de loisir

BORDEAUX MÉRIGNAC SIVU

Le Chaînon Manquant récupère les excédents du SIVU (produits à J0 et J+1) le vendredi (et depuis octobre 2021 également le lundi) entre 12h et 13h (à la fin de la journée pour le SIVU), contrôle les produits et les charge dans le camion frigorifique en liaison froide (3° maximum). Dans l'après-midi, les produits sont déchargés avec les bénévoles des associations et transférés vers leurs frigos.

FONTENAY-SOUS-LE-BOIS

L'association la Halte Fontenaysienne va chercher du lundi au vendredi les repas en début de matinée pour les distribuer le midi. Les repas sont stockés dans les réfrigérateurs de la structure jusqu'au déjeuner.

LE MANS

La cuisine centrale du Mans assure la livraison chaque matin (5 jours sur 7 et le vendredi pour le week-end) avec le même camion frigorifique utilisé pour la livraison dans les Ehpad. Les repas sont stockés dans les frigos de l'espace Barbara et dans le camion frigorifique pour le stockage des produits du week-end.

MARSEILLE

Cinq des six associations responsables de la livraison des repas chaque jour auprès des points de distribution transportent les repas dans des camions frigorifiques. La livraison quotidienne demande un engagement matériel et humain important : mise à jour du parcours de livraison, mise à disposition d'un à plusieurs bénévoles pour la livraison et la coordination, équipement en camions réfrigérés, etc. Tandis que l'association La Caravelle a pu emprunter deux camions, l'association Vendredi 13 a loué à ses frais pendant plusieurs semaines un camion frigorifique et a embauché un employé.

FONTENAY-SOUS-LE-BOIS

Deux bénévoles des Restaurants du Cœur se rendent trois fois par semaine (lors de la campagne d'été) ou quatre fois par semaine (campagne d'hiver) à l'hôpital de Saint-Avé pour récupérer les repas vers 8 heures et les charger dans l'un des deux camions de l'association. L'association dispose de nombreuses ressources humaines et matérielles (camions frigorifiques, chambre froide, compétences en matière d'hygiène et de sécurité, etc.) ; un tel partenariat demande donc peu d'efforts logistiques.

SAINT-DENIS

Quatre associations se mobilisent pour le transport et la livraison des repas à leurs propres points de distribution ou auprès d'autres associations dyonésiennes, en mutualisant parfois les camions pour les tournées.

3. DISTRIBUTION DES REPAS

Les repas sont généralement :

- **réchauffés dans les locaux des associations**, qui disposent soit de simples équipements pour stocker au frais puis réchauffer les plats, soit de cuisines équipées pour cuisiner des produits provenant de sources d'approvisionnements complémentaires (type produits de la Banque alimentaire)
- **distribués par les bénévoles des associations** et/ou par des professionnels comme des éducateurs dans les centres d'hébergement
- sous forme de **repas chauds servis sur place** ou de barquettes chaudes ou froides à emporter lors de distribution de colis.

L'organisation de la distribution des repas :

	OÙ ?	SOUS QUELLE FORME ?	À QUELLE FRÉQUENCE ?	QUELS PUBLICS ?
ANGOUËME	Distribution de rue (devant la gare et dans le quartier de Saint-Cybard)	Repas chauds, en complément de soupes et colis alimentaires	Une fois par semaine (le dimanche soir)	Personnes en situation de rue
ANNEMASSE	Centres d'hébergement d'urgence	Repas chauds consommés sur place	Centre d'hébergement 3 x par semaine (le soir) Centre de loisir : tous les jours midi et soir	Personnes hébergées dans les centres d'hébergement d'urgence
FONTENAY-SOUS-BOIS	Dans les locaux de l'accueil de jour / dans un grand barnum extérieur pour le respect des règles sanitaires	Repas chauds consommés sur place	Une fois par jour (le midi)	Personnes accueillies à l'accueil de jour
LE MANS	Dans la salle Barbara de la maison de quartier	Repas chauds consommés sur place	Tous les jours midi et soir	Tout public en situation de précarité alimentaire
VANNES	Dans les locaux des Restaurants du Cœur	Repas (sous forme de barquette individuelle) à emporter en complément des colis	3 à 4 fois par semaine	Public accueilli par les Restaurants du Cœur
PESSAC	Dans le local de la JHAS au sein de la cité des Métiers	Repas froids à emporter	3 à 5 fois par semaine	Tout public résidant à la Cité des métiers

BORDEAUX-MÉRIGNAC SIVU

MARSEILLE SAINT-DENIS

Certaines associations distribuent les produits dans le cadre de repas chauds servis le soir sur place, d'autres sous forme de barquettes individuelles froides ou chaudes.

A Bordeaux, certaines associations fournissent un sac isotherme aux personnes à qui elles demandent de les rapporter à chaque distribution pour transporter les barquettes froides.

4. ÉCHANGES D'INFORMATIONS ET PLANIFICATION DES COMMANDES DE REPAS

Comment et à quelle fréquence les cuisines et les associations communiquent entre elles pour prévoir l'organisation logistique et anticiper les quantités de repas donnés ?

Les modalités d'échanges d'informations entre cuisines centrales et associations ont généralement été mises en place **de manière concertée et fluide**.

Dans le cas de la production de repas dédiés, l'association transmet à l'avance à la cuisine le nombre de repas souhaités. Dans le cas de dons d'excédents, la cuisine communique au moment de la livraison le nombre et le contenu des repas donnés.

Dans le contexte de crise sanitaire et de mise en place de nouvelles modalités de collaboration **dans l'urgence, les échanges ont souvent été très fréquents pour permettre un ajustement continu** et mieux répondre aux besoins. En revanche, pour les partenariats plus anciens avec un fonctionnement routinier (comme à Vannes), les acteurs ont besoin de très peu communiquer entre eux.

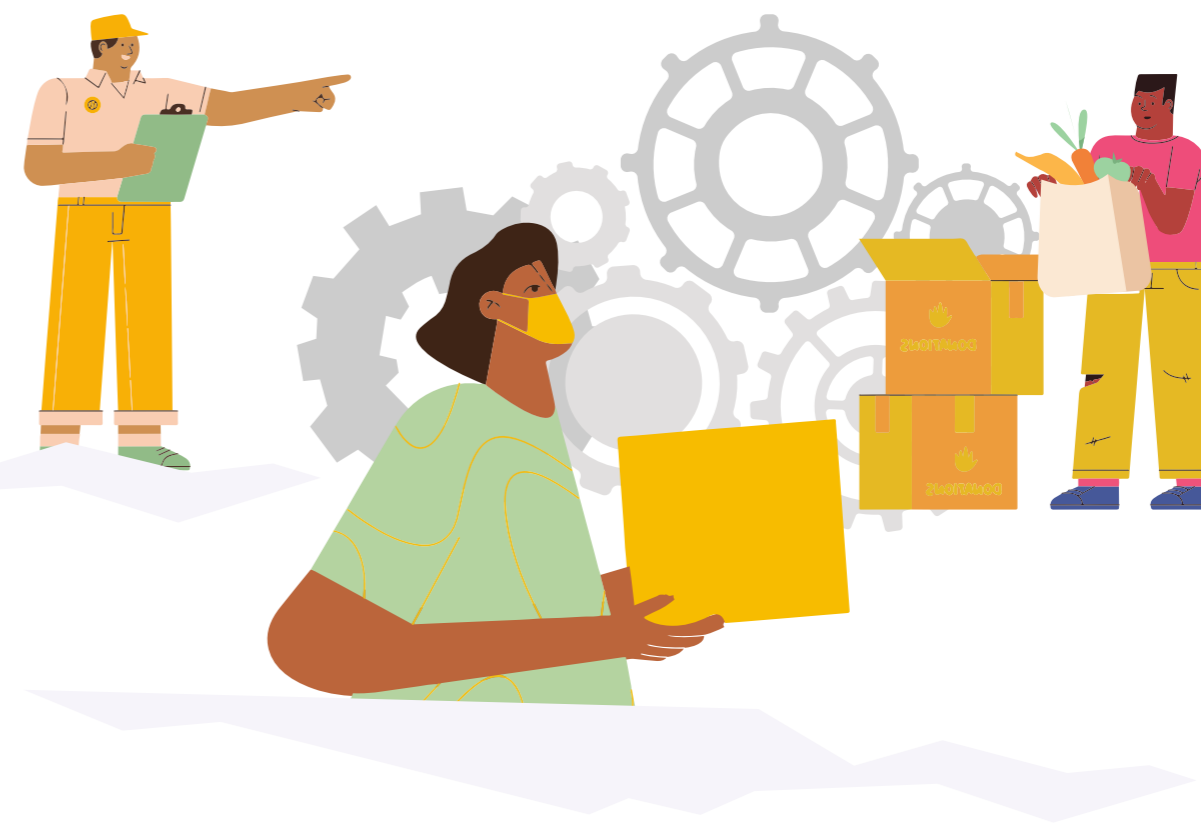
- A **Annemasse**, l'agglomération propose chaque semaine à la cuisine un planning des livraisons et des distributions en fonction des besoins, des autres sources d'approvisionnement et des disponibilités des bénévoles.
- A **Fontenay-sous-Bois**, l'association transmet tous les 15 jours à la cuisine le nombre de repas quotidiens à fournir.
- A **Marseille**, la communication quotidienne entre la cuisine centrale de Sodexo et les associations assurant la livraison des repas a été facilitée par l'identification d'un référent dans chaque structure.
- A **Vannes**, chaque fin de semaine, le Centre des Restaurants du Cœur transmet par e-mail au SILGOM un relevé des quantités de denrées récupérées pendant la semaine.



Certains partenariats ont nécessité des ajustements pour **améliorer les modalités de communication et concilier les contraintes organisationnelles** de chacun :

- Au **Mans**, la cuisine a rencontré des difficultés pour élaborer les repas lorsque les commandes étaient faites la veille. Le fonctionnement est optimal lorsque la cuisine est prévenue 15 jours avant minimum pour anticiper les menus et les denrées.
- A **Saint-Denis**, il a été difficile d'établir des horaires de livraison prenant en compte le planning de production de la cuisine et les contraintes logistiques des associations qui requièrent une certaine flexibilité.

A **Bordeaux**, la récupération des excédents dont les quantités sont difficiles à anticiper et le travail en réseau avec plusieurs associations pour la distribution nécessitent **un travail de coordination et de communication quotidienne** conséquent pour le Chaînon manquant. Le Chaînon manquant s'appuie sur son travail de réseau, son analyse fine des besoins des associations et leur cartographie pour éviter tout gaspillage, répartir de manière équilibrée sur la durée les dons entre associations (en alternant les produits et les destinataires d'une semaine sur l'autre) et optimiser le transport. Il s'agit **d'ajuster en permanence les produits donnés, les quantités** et parfois l'organisation des tournées en fonction des volumes collectés, notamment en cas de dons exceptionnels (par exemple en cas de grève dans les écoles ou d'une classe fermée pour cause de covid). Chaque semaine, le Chaînon manquant fait le point avec les associations pour identifier les produits les plus appréciés afin de continuer à ajuster les livraisons en fonction des besoins et s'assurer qu'il n'y a pas de gaspillage.



3 LES PUBLICS

CHAPITRE 3



1. IDENTIFICATION DES PUBLICS

» Accueil fléché ou inconditionnel

Les repas sont destinés à des publics en précarité alimentaire :

- Soit **des publics bien identifiés**, accueillis en centre d'hébergement, inscrits dans une association d'aide alimentaire ou identifiés par le CCAS (**Annemasse, Fontenay-sous-Bois, Vannes**) : le nombre de personnes est défini en avance et relativement stable, ce qui facilite l'anticipation du nombre de repas à préparer,
- Soit **des publics accueillis de manière inconditionnelle** (sans justificatif ni d'inscription préalable), notamment pour des publics en situation de rue (**Angoulême**) et/ou en grande précarité (**Le Mans**) ou les distributions au sein d'une résidence (**Pessac**) : l'association ne sait pas à l'avance combien de personnes viennent et leur nombre peut varier d'une distribution à l'autre.

Les types de publics	Territoire	Nombre de bénéficiaires	Précisions sur les publics
Des personnes hébergées en centres d'hébergement	Annemasse	60 personnes (30 dans chacun des deux centres)	Personnes sans domicile et hébergées
Des personnes accueillies en accueil de jour	Fontenay-sous-Bois	20 personnes (chaque jour)	Personnes sans domicile stable
Des personnes accueillies par une association d'aide alimentaire	Vannes	entre 120 et 150 repas 3 à 4 fois par semaine	Personnes inscrites dans les distributions selon les critères des Restaurants du Cœur
Des personnes en situation de rue	Angoulême	30 à 40 personnes (chaque dimanche)	
Des habitants d'une résidence accueillant notamment un Foyer de jeunes travailleurs et des logements sociaux	Pessac	30 à 50 personnes par semaine	Pas de contrôle des revenus mais principalement des personnes en situation de précarité
Tout public en situation de précarité alimentaire	Le Mans (premier confinement)	200 personnes (chaque jour midi et soir) – avec 20 repas distribués au départ, le nombre de bénéficiaires a rapidement augmenté	Personnes sans abri, migrants, personnes sous curatelle / avec des problèmes de santé mentale, retraités précaires, jeunes isolés, femmes isolées, familles avec de faibles ressources...

Pour les expériences multi-partenariales de distribution de repas, les publics ciblés varient en fonction des associations et des publics qu'elles accueillent :

Territoire	Nombre de bénéficiaires	Précisions sur les publics
Bordeaux - Mérignac SIVU	Entre 300 et 400 bénéficiaires par semaine	Des personnes sans domicile et personnes en situation de précarité alimentaire, dont de nombreuses familles
Le-Mans	100 bénéficiaires chaque jour midi et soir	Pendant le deuxième confinement : personnes sans domicile hébergées dans des centres d'hébergement d'urgence, personnes en précarité alimentaire accueillies par la Croix rouge, étudiants en précarité (100 bénéficiaires chaque jour midi et soir)
Marseille	5000 b énéficiaries chaque jour	Des bénéficiaires des associations d'aide alimentaire, publics pris en charge par les antennes du CCAS de Marseille, personnes aidées par les associations de quartier, etc.
Saint-Denis	Entre 1500 et 1600 bénéficiaires chaque semaine	Des personnes en situation de précarité, identifiées par des associations intervenant pour la plupart pour la première fois dans le champ de la précarité alimentaire.

» Couverture des besoins

Pour les associations spécialisées dans les services d'alimentation et d'hébergement destinés aux publics sans domicile et/ou en grande précarité, l'identification des publics, généralement des personnes déjà prises en charge, a été relativement aisée. La crise a également fait émerger tout **un nouveau public en précarité**, notamment des **travailleurs précaires** dont l'activité s'est arrêtée du jour au lendemain pendant le confinement.

Pour des associations novices dans le domaine de la précarité alimentaire (à **Saint-Denis** par exemple) qui sont intervenues dans l'urgence dans le contexte de crise sanitaire, il a été plus **complié d'avoir une visibilité fine des besoins et des publics pour cibler les personnes les plus en précarité** et s'assurer de répondre à l'ensemble des besoins

A **Bordeaux**, le SIVU s'interroge sur la possibilité qu'une partie du public vulnérable n'ait pas bénéficié de l'aide alimentaire dans le contexte d'un manque de coordination globale pendant la période de crise sanitaire pour s'assurer que l'offre répondait aux besoins.

2. ADAPTATION DES RÉPONSES AUX BESOINS

» Adaptation du mode de distribution

Globalement, les associations ont tâché d'adapter le mode de distribution des repas aux situations des publics, en particulier :

- possibilité de consommer un **repas chaud assis sur place pour des personnes dans domicile**,
- possibilité de recevoir une **barquette froide à emporter** pour des personnes qui peuvent réchauffer le repas dans leur domicile.

Certains acteurs insistent sur l'intérêt de **créer du lien social et de la convivialité pendant la distribution des repas**. Au **Mans** par exemple, la distribution de repas sur place a permis d'aller au-delà de l'aide alimentaire : les bénévoles ont pu repérer des difficultés (personnes victimes de violence, recherche de logement, d'emploi...) et trouver rapidement des solutions dans un contexte particulier de crise grâce au réseau de partenaires (Pôle emploi, Caf, CCAS...).

Les contraintes liées au confinement et au respect des règles sanitaires ont cependant obligé certains acteurs à **distribuer des repas chauds à emporter au lieu de proposer une restauration assise**, y compris pour des personnes sans domicile (**Angoulême**).

Par ailleurs, à **Marseille**, la distribution des repas Sodexo n'a pas été une solution adaptée à l'ensemble des publics en situation de précarité, en particulier pour ceux accueillis par Vendredi 13 : en l'absence de matériel pour réchauffer les plats (maraudes sans points fixes de distribution), la **formule de repas à réchauffer n'a pas permis de répondre aux besoins des personnes à la rue**.

» Adaptation des menus

Globalement les associations s'accordent sur la **qualité des repas** fournis par les cuisines centrales, équilibrés sur le plan nutritionnel et en partie issus de l'agriculture biologique : ces repas ont été bien **appréciés par les bénéficiaires**, qu'ils aient constitué leur alimentation principale (comme dans les centres d'hébergement) ou qu'ils soient venus compléter des colis et d'autres sources d'approvisionnement.

La **question de la viande** est soulevée par plusieurs acteurs :

A **Marseille**, la présence de viande dans les repas deux jours par semaine a pu constituer un frein à l'écoulement de l'ensemble des repas livrés.

A **Annemasse**, la cuisine propose régulièrement des menus sans porc ou sans viande appréciés par les bénéficiaires : cet aspect est bien maîtrisé par la cuisine du fait de la proximité suisse et de la multitude des nationalités présentes.

Par ailleurs, l'association de Fontenay-sous-Bois soulève la limite d'un repas unique, identique pour l'ensemble des personnes accueillies : les personnes ne peuvent pas décider ce qu'elles mangent, ce qui ne favorise pas leur autonomie alimentaire.

CHAPITRE 4 ANALYSE ÉCONOMIQUE



1. POURQUOI UNE ANALYSE ÉCONOMIQUE ?

Les premiers mois de la crise sanitaire, les cuisines de restauration collective restées ouvertes fonctionnent en sous régime, avec seulement une partie du personnel présent. Dans ce contexte, la production de repas à destination des personnes en situation de précarité devient plus facilement réalisable qu'en période de fonctionnement normal quand la cuisine est parfois au maximum de sa capacité de production. Certains agents sont disponibles, les cuisines sont sous utilisées et la précarité alimentaire médiatisée.

A l'aune d'un « retour à la normale », il convient d'étudier la faisabilité et les conditions de pérennisation des partenariats entre restauration collective et acteurs de la lutte contre la précarité alimentaire. L'analyse économique suivante entend **objectiver autant que possible les financements et les coûts associés à de telles initiatives**. Ce travail d'objectivation servira également de base de réflexion pour l'expérimentation lors de la seconde phase du projet¹.

» Séparer les coûts de production des coûts de livraison et distribution

Dans le circuit classique du secteur de la restauration collective, le **coût de revient prend toujours en compte le coût de production du repas** (ressources humaines, matière, équipement) et, pour les cuisines centrales, il inclut le **coût de livraison** vers les lieux de distribution satellites. Le coût final varie d'un établissement à l'autre, dépendant de la part financée par l'autorité organisatrice en charge du service de restauration collective.

Dans le cadre de partenariats avec des acteurs de lutte contre la précarité alimentaire, la logique est différente : les cuisines assurent la production des repas (rémunérée ou non) et **délèguent, dans la grande majorité des cas, leur livraison aux associations**. L'analyse économique distingue donc les coûts de production (relatifs au travail de la cuisine) des coûts de livraison et de distribution (relatifs au travail « aval » des associations et des instances sociales comme les CCAS). Notre ambition est d'estimer le coût de la production de repas supplémentaires pour la cuisine. C'est pourquoi, pour chaque évaluation, nous nous appuyons sur les valeurs données par chaque cuisine concernant le coût de revient de la production d'un repas.

» Repas produits et repas donnés : un coût semblable !

Comme présenté dans la partie **Production de repas ou don d'excédents**, on peut distinguer la production de repas supplémentaires dédiés aux personnes en situation de précarité des excédents donnés aux personnes. Cette distinction permet de mettre en avant un degré d'engagement plus ou moins fort de l'action :

- Soit l'action de surproduction est involontaire : l'activité de la cuisine a généré des excédents
- Soit l'action de surproduction est réalisée sciemment pour disposer d'une quantité supplémentaire de repas

Le coût de production du repas reste le même que le repas soit produit volontairement ou qu'il s'agisse d'un excédent. On peut seulement rappeler que, dans le premier cas, des actions correctives permettraient d'en supprimer la ou les causes. Dans le second cas, c'est justement l'analyse détaillée et complète des processus de mise en œuvre qui permettront d'analyser l'ensemble des coûts.

¹ Il s'agira de mobiliser les enseignements de l'enquête présentés ici afin d'accompagner quatre territoires d'Île-de-France à mettre en place ou de consolider des partenariats entre des sites de production de repas et des acteurs de l'aide sociale pour distribuer des repas à des personnes en situation de précarité.

2. COÛTS ET FINANCEMENT DE REPAS DEDIÉS PRODUITS PENDANT LA CRISE

» Un engagement fort des collectivités et de l'Etat

Parmi les 5 retours d'expérience avec des repas produits dédiés (Production de repas ou don d'ex-cédents), deux sources de financement sont identifiées :

- **Les collectivités** : on entend par ce terme les financements des villes (réallocation du budget du service de restauration de la ville et, dans un cas, de l'Agglomération pour les personnes en situation de précarité);
- **L'Etat** via des financements directs aux associations pour acheter des repas en contexte de crise sanitaire et sociale.

FINANCEMENT...

PAR LE SERVICE DE RESTAURATION DE LA COMMUNE

- Les repas produits à **Marseille** par la filiale marseillaise de Sodexo sont commandés et entièrement pris en charge par le budget interne du service des cantines scolaires de la ville.
- La cuisine auto-gérée de la ville de **Saint-Denis** produit et finance des repas pendant la crise.
- Pendant le premier confinement, les repas produits par la cuisine centrale du **Mans** à destination de l'espace Barbara ont été pris en charge par le service de restauration de la ville.
- Les repas produits et distribués dans le centre d'hébergement d'urgence hivernal à **Annemasse** n'ont pas été facturés par la cuisine centrale de la ville, qui choisit de les financer sur le budget de la cuisine.

PAR L'INTERCOMMUNALITÉ

Pour le centre de loisirs reconverti en centre d'hébergement à la demande l'Agglomération à **Annemasse**, la cuisine centrale a facturé à l'agglomération le prix coûtant (soit 7,29 euros net par repas).

PAR L'ETAT VIA DES FINANCEMENTS AUX ASSOCIATIONS

Pour la production de repas par la cuisine centrale du **Mans** lors du deuxième confinement, une convention est signée entre le CCAS du Mans, la Croix rouge, l'association Tarmac et la DDETS de Sarthe. Plus concrètement, les repas sont facturés par la Ville au CCAS. Le CCAS refacture ensuite la somme aux deux acteurs associatifs qui reçoivent des financements de l'Etat pour leur action alimentaire.
A **Fontenay-sous-Bois**, les repas sont facturés par la ville à l'association la Halte Fontenaysienne qui dispose d'un financement de la DRIHL du Val de Marne pour son action.

La figure suivante donne une **estimation des dépenses enregistrées par les différentes entités pour la production de repas dédiés**. Le tableau permet de mesurer l'implication de la puissance publique dans le financement des actions de production de repas supplémentaires pour les personnes en situation de précarité durant la crise. Par exemple, pour le cas de Saint Denis, les 17 465 repas produits sur la période du 20 avril au 5 juillet sont financés par le service de restauration de la ville à hauteur de près de 60 000 €. L'estimation des coûts de production des repas est présentée dans la partie suivante.

Financement des repas dédiés					
Collectivité	Période	Financier	Données		
			Repas financés sur la période Nombre	Prix du repas facturé	Dépenses engagées
Prise en charge par la collectivité					
Gaillard - Annemasse agglomération	15 Avril au 31 mai 2020 1,5 mois	Annemasse agglomération	1 800	7,29 €	13 000 €
		Service de restauration municipale de Gaillard	ND		ND
Le Mans - Cuisine centrale	fin mars au 30 juin 2020 3 mois	Service de restauration scolaire	36 000	4,5 €	160 000 €
Saint-Denis	20 avril au 5 juillet 2020 2,2 mois	Service de restauration municipale	17 465	4,5 €	60 000 €
Marseille	29 Avril au 2 juin 2020 1 mois	Service de restauration scolaire	5 000	4,5 €	780 000 €
Prise en charge par l'Association d'aide alimentaire					
Fontenay sous Bois*	avril 2020 à décembre 2020 8 mois	La Halte Fontenaysienne	4 200	4,35 €	20 000 €

* L'association a bénéficié d'une aide du CCAS de Fontenay-sous-Bois

Figure 1 : Estimation des dépenses engagées pour le financement des repas dédiés

» Une estimation des coûts de production des repas

a. Le calcul du coût de production en restauration collective

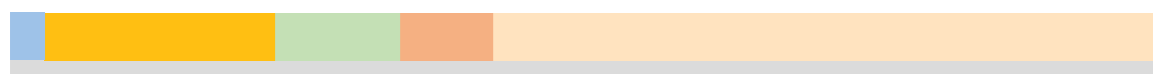
Le coût de revient de la production du repas est la résultante de plusieurs postes de dépenses. Plusieurs approches pour estimer le coût de production d'un repas en restauration collective existent dans la littérature. La répartition des postes de dépenses varie selon l'organisation technique de la structure :

- Dans le cas d'une **cuisine sur place**, les plats sont élaborés dans le même établissement que le lieu de consommation et sont présentés aux convives aussitôt après élaboration.
- Dans le cas d'une **cuisine centrale**, la production des repas et leur consommation se font dans des établissements différents, impliquant une étape supplémentaire de transport des repas.

La Figure 2 nous permet de comparer l'ensemble des postes de dépenses pour une cuisine centrale et une cuisine sur place. Pour les deux cuisines, le poste de dépense le plus important est attribué aux **ressources humaines (entre 50 et 60%)**, suivi des **approvisionnements** en matières premières et denrées alimentaires (**entre 20 et 30%**). La cuisine centrale enregistre un surcoût lié à la **logistique** de distribution des repas dans les offices satellites qui s'établit à **moins de 10 %** du coût total du repas.

Organisation technique des autorités organisatrices

Cuisine sur place



Cuisine centrale

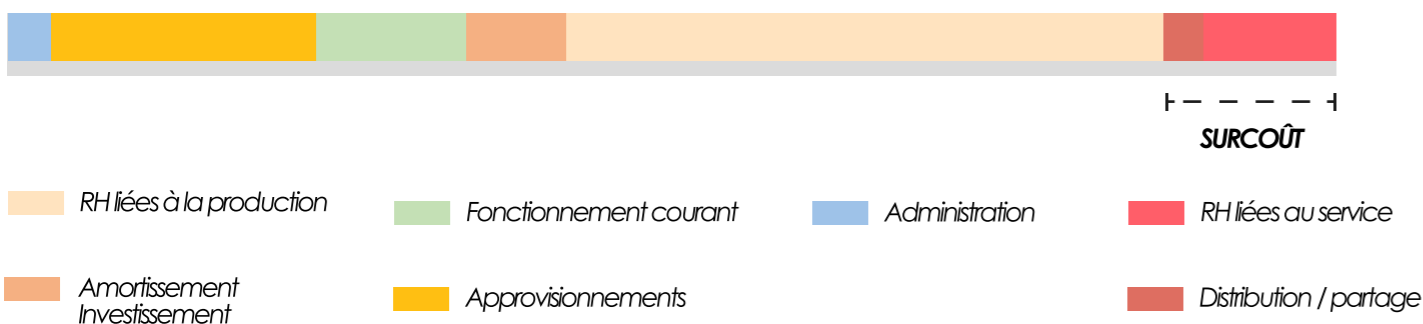


Figure 2 : Répartition des postes de dépenses en restauration collective pour une cuisine sur place et une cuisine centrale

b. Estimation des coûts de revient de la production de repas produits pour les personnes en situation de précarité

Dans le cadre de l'enquête, nous avons cherché à **estimer le coût de revient de la production supplémentaire d'un repas** par la restauration collective à destination des personnes en situation de précarité (pendant et hors crise). **L'obtention de ces données dans le cadre d'une gestion de crise n'est pas aisée** d'autant que, pendant cette période, les bilans financiers n'ont pas été systématiquement réalisés.

Dans ce rapport, nous présentons des estimations de coûts de production au sein de structures de la restauration collective, à analyser comme des ordres de grandeur plutôt que des coûts exacts. Les estimations du coût de revient de la production des repas prennent en compte les moyens humains et matériels (ressources humaines, investissement fonctionnement) et les denrées alimentaires nécessaires à la production de repas à destination des personnes en situation de précarité durant la crise. **Les coûts logistiques liés au transport et à la distribution des repas sont estimés**.

Grâce aux données collectées lors des entretiens, nous avons pu établir une estimation du coût de revient de la production des repas supplémentaires à destination des personnes en situation de précarité sur la base du nombre de repas produits sur une période donnée et le coût de revient de la production d'un repas (Figure 3). Par exemple, la cuisine centrale Sodexo à Marseille consacre, pendant la crise, la totalité de sa production aux associations et CCAS concernés (c'est la seule cuisine analysée ayant ré-ouvert uniquement pour produire des repas à destination des personnes en situation de précarité). En juin 2021, c'est donc 100% de sa production qui est dédiée aux personnes en précarité avec 5 000 repas produits par jour (soit près de 175 000 repas au total). Le coût de revient de la production des repas à destination des personnes en précarité s'élève à près de 4€/repas soit 780 000 €.

Cuisines ayant produit des repas supplémentaires pour les personnes en situation de précarité durant la crise								
Collectivité	Cuisine	Période	Données renseignées			Dépenses estimées	Part des repas dédiés par rapport au volume de production normal hors crise en %	
			Repas produits en "période normale" hors crise Nombre de repas par jour	Repas supplémentaires produits durant la crise Nombre de repas par jour	Repas supplémentaires produits sur la période de crise Nombre total de repas			Coût de revient de production d'un repas supplémentaire
Gaillard - Annemasse Agglo	Cuisine centrale du Châtelet	15 avril au 31 mai 2020* 1,5 mois	1 000	60	2000 **	7,29 €	15 000 €	6%
Le Mans	Cuisine centrale	de fin mars au 30 juin 2020 3 mois	11 000	entre 200 et 400	36 000	4,50 €	160 000 €	3%
Fontenay-sous-Bois	Cuisine centrale La Fontenaysienne	d'avril à décembre 2020 8 mois***	5 000	20	4 200	4,35 €	20 000 €	0,4%
Saint-Denis	Cuisine centrale	20 avril au 5 juillet 2020 2,2 mois	9 000	entre 200 et 350	17 465	4,50 €	60 000 €	3%
Marseille	Cuisine centrale de SODEXO Concessionnaire	juin 2020 1 mois	50 000	5000	175 000	4,50 €	780 000 €	10%

ND : non disponible
 NS : non significatif
 Chiffre estimé en rouge
 * L'action a duré d'avril à juillet 2020 mais nous ne disposons pas de données suffisantes pour établir une estimation sur cette période
 ** Nous prenons ici en compte les repas produits pour les deux centres d'hébergements (centre de loisir 1800 et centre hivernal environ 200)
 *** La production de repas a perduré jusqu'à aujourd'hui pour la cuisine centrale de Fontenay-sous-Bois mais nous établissons une estimation sur 8 mois

Figure 3 : Estimation du coût de revient de la production de repas dédiés

c. Des volumes de repas très variables qui devront s'ajuster hors période de crise

La dernière colonne de la figure 2 indique la part de repas supplémentaires produits durant la crise par rapport au volume de production total hors période de crise. On remarque **que la part des repas produits par les cuisines au regard du volume habituel varie entre 0,4 et 10%** :

- La cuisine centrale de Gaillard (Agglomération d'**Annemasse**) **produit 60 repas supplémentaires par jour durant la crise** pour les personnes en situation de précarité, **ce qui représente 6% du volume** de production habituelle de la cuisine hors période de crise.
- La cuisine centrale du **Mans** **produit entre 200 et 400 repas supplémentaires par jour, ce qui représente près de 3% du volume** de production habituelle de la cuisine hors période de crise. C'est la première fois que la cuisine produit des repas pour les personnes en situation de précarité.
- La cuisine centrale de **Fontenay-sous-Bois** **produit 20 repas supplémentaires par jour ce qui représente près de 0,4% du volume** de production habituelle de la cuisine hors période de crise. Cette initiative démarrée lors du confinement perdure encore aujourd'hui.
- A **Marseille**, **le volume de repas produits pour les personnes en situation de précarité représente 10% du volume de la production habituelle** de la cuisine hors période de crise. Ce pourcentage relativement élevé s'explique par le fait que la cuisine soit restée ouverte pour produire des repas à destination des personnes en situation de précarité. En temps normal, la cuisine produit déjà au maximum de ses capacités.

Il convient de **nuancer les valeurs de ces pourcentages**. Durant la crise, **la fermeture des établissements (scolaires, municipaux et d'entreprises) entraîne une baisse de la production qui rend possible la production de volumes inédits de repas** à destination des personnes en situation de précarité. **La production de telles quantités en période hors crise n'est pas envisageable pour toutes les cuisines**. La Figure 4 représente cette marge de manœuvre pour les cuisines qui ont su ou pu saisir l'opportunité de produire des repas supplémentaires à destination d'un nouveau public. A travers le cas de la cuisine du Mans, on constate que la fermeture des écoles entraîne une diminution du volume de production de la cuisine offrant une marge de manœuvre pour la production de repas supplémentaires.

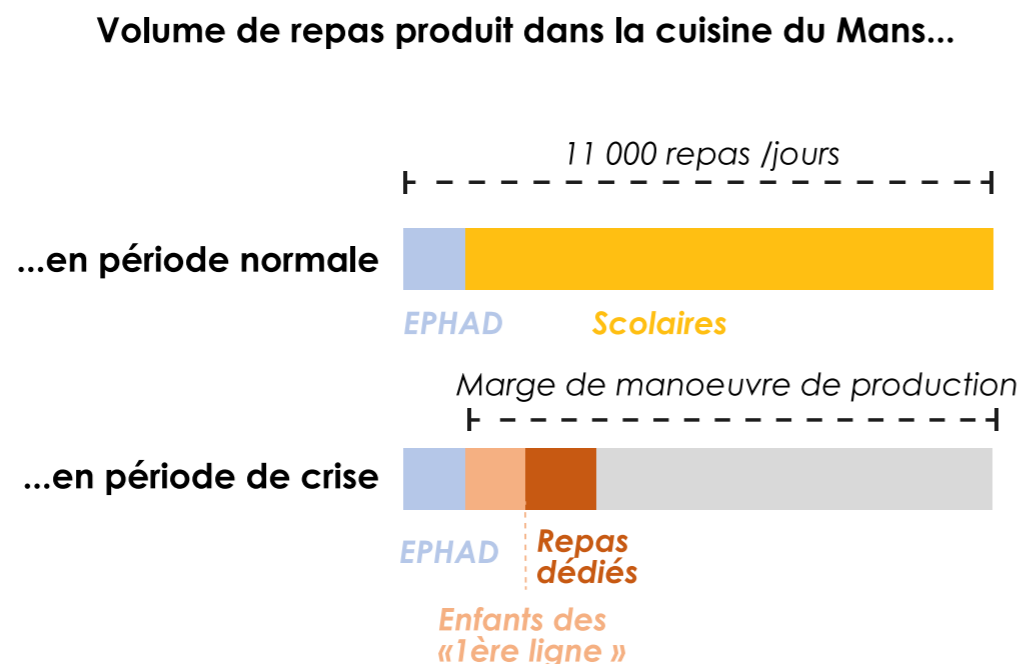


Figure 4 : Une opportunité de production de repas supplémentaires pour un nouveau public dans le cadre d'une diminution du volume de production de la cuisine durant la crise.

10. Les acteurs de la lutte contre la précarité alimentaire étant en charge dans la grande majorité des cas du transport et de la livraison de la production, le coût logistique de distribution découle de l'organisation adoptée variant d'une structure à une autre. Prendre ces éléments avec précaution.

Ainsi, dans le cadre de la mise en place d'une expérimentation sur quatre territoires franciliens, une production supplémentaire importante est difficilement envisageable en période normale de fonctionnement. L'expérimentation doit s'adapter aux contraintes de chaque site de production de repas et **nous envisageons, au mieux, une production de repas supplémentaires pour les personnes en situation de précarité de l'ordre de 5% du nombre de repas produits en période normale de production**.

3. LES DONNÉES D'EXCÉDENTS DES SERVICES DE RESTAURATION COLLECTIVE

» Les excédents de production, définition et réglementation

Une partie de la production de repas peut être perdue ou non consommée. Dans tous les cas, le coût de production du repas est effectif quel que soit son devenir (consommé, jeté ou donné). On distingue différents postes de **pertes** :

- **Les pertes dans la gestion de l'approvisionnement** : aliments commandés et non préparés ou servis (estimation erronée du nombre de repas, dégradations, gestion des DLC¹, des DDM², etc.) ;
- **Les pertes à la préparation** : aliments ou fractions d'aliments écartés (taille, aspect, calibrage, etc.), parties jetées lors de la préparation de produits (parties non comestibles de viandes, légumes, fruits, etc.) ;
- **Les pertes en distribution** : toutes composantes (entrées, plats, accompagnements) de repas mises en rayon, non distribuées et non réutilisées.
- L'ensemble de ces trois postes représentent les pertes alimentaires
- **Les restes à l'assiette et/ou au plateau** : aliments servis aux convives et jetés sans être consommés (partiellement ou totalement).
- Ici, nous parlerons de gaspillage alimentaire qui génèrent alors des déchets alimentaires.
-

L'ensemble des denrées et préparations non présentées à la consommation, qui, par définition, respectent les normes réglementaires et sanitaires, peuvent être servies ultérieurement aux convives ou encore données aux associations habilitées au titre de l'aide alimentaire : on parle alors d'**excédents de production**. Il s'agit de composantes de repas (entrées, plats et accompagnements et desserts). Le volume d'excédents varie selon le type d'établissement et d'un établissement à l'autre. D'après l'ADEME, le **gaspillage alimentaire sur l'ensemble des sites de restauration collective en France s'établit autour 120 grammes par repas qui génèreraient un peu moins de 500 tonnes de pertes alimentaires chaque année**.

Les dons d'excédents de production suivent des réglementations d'hygiènes alimentaires strictes établies par la Commission européenne³.

1. La date limite de consommation (DLC) d'une denrée alimentaire indique la date à partir de laquelle le produit est susceptible de présenter un risque en cas de consommation.

2. La date de durabilité minimale (DDM) d'une denrée alimentaire indique la date à partir de laquelle le produit peut voir ses qualités organoleptiques, physiques, nutritives, gustatives altérées mais peut être consommé sans risque.

3 Journal officiel de l'Union européenne, 2017, http://paquethygiene.pro/res/VETHYQUA-CE-COM-2017-C-361-01-Lignes-Dir_Dons_Alimentaires.pdf

Les réglementations en termes de traçabilité, d'hygiène alimentaire et d'information sur les denrées alimentaires permettent d'assurer la sécurité des aliments et l'information des consommateurs¹. L'organisation donatrice doit s'assurer que les denrées alimentaires sont adaptées au don en fonction de leur durée de conservation, du statut des matériaux d'emballage, des informations sur les étiquettes, etc. Par ailleurs, il doit s'établir **une communication claire avec le destinataire des dons alimentaires concernant la durée de conservation, le contrôle de la température, les conditions de transport, les conditions de congélation le cas échéant, etc.** Tout au long du processus, la qualité des dons est ainsi évaluée et mesurée pour prévenir les risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes.

» Une défiscalisation des dons uniquement pour les services de restauration collective privés

Les **cuisines ne peuvent pas facturer les excédents donnés**. Néanmoins, le coût de production des excédents **des cuisines en gestion concédée/délégée** est en partie porté par l'Etat, celles-ci pouvant bénéficier d'une **réduction d'impôt relative au volume des dons**. Pour l'ensemble des donateurs privés, les sociétés de restauration collective, le don de denrées permet ainsi **une déduction fiscale de 60 % de leur valeur brute** en application de l'article 238 bis du Code Général des Impôts. Plus concrètement, la cuisine déclare la nature et la quantité des produits donnés et la réduction d'impôt pour don est égale à 60 % du montant pour la fraction du don inférieure ou égale à 2 millions d'euros² (40% si la fraction est supérieure à 2 millions d'euros).

Toutefois, la défiscalisation des excédents **ne concerne pas les établissements publics de restauration collective** (en gestion directe et non soumis à l'impôt).

Ainsi, dans notre étude, seule la cuisine centrale de Sodexo à **Marseille** peut bénéficier d'une déduction fiscale de ses dons alimentaires.

Les 55 000 sites de préparation de repas en France produisent, en période normale, 3,8 milliards de repas. 60% d'entre eux sont issus de cuisines en gestion directe et 40% d'entre sont produits par des opérateurs privés de restauration collective, sociétés de restauration collective. Seules ces dernières peuvent procéder à la déduction fiscale prévue à l'article 238 bis du CGI.



1. <http://paquethygiene.pro/co/15-Dons.html>

2. https://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_dons_restaurant_sept2013_cle091e14.pdf

» Des coûts logistiques délégués aux associations dans le cadre de partenariats avec le secteur social

Dans la quasi-totalité des initiatives étudiées, les **acteurs associatifs apparaissent en charge de l'ensemble de la chaîne logistique** (transport et distribution). Très rarement, les cuisines assurent elles-mêmes le transport des repas vers des structures en charge de l'aide alimentaire (**Le Mans**) ou un acteur tiers assure les liens logistiques entre la cuisine et les associations distributrices (**Bordeaux, le Chaînon Manquant**). En revanche, ce sont toujours les acteurs associatifs qui assurent la distribution.

Ces actions logistiques génèrent **des coûts importants trop souvent invisibilisés** (travail bénévole, équipements, lieux de stockage, etc.). De fait, un don d'excédents de repas ou le financement des coûts de production des repas par un tiers **ne constituent pas des actions entièrement gratuites pour les associations qui doivent assurer une dépense logistique pour transporter et distribuer les repas** (dédiés ou sous forme d'excédents).

Tandis que certaines associations réaffectent les ressources humaines et matérielles déjà dédiées à d'autres activités d'aide alimentaire (le cas des restaurants du Cœur de **Vannes**), d'autres doivent alors trouver des ressources supplémentaires et les financements complémentaires nécessaires. Les ressources prennent des formes variées : le bénévolat, le recours à un service civique, le recours aux véhicules personnels, le financement d'un véhicule spécifique, etc.

A **Bordeaux**, le travail logistique du Chaînon Manquant permet de libérer les associations des contraintes et coûts logistiques de transport (l'acteur n'assure pas la distribution). En s'appuyant sur une dizaine de bénévoles, le budget annuel du Chaînon Manquant de Nouvelle-Aquitaine est, en 2021, de l'ordre de 40 000 € couverts par des financements divers (Région, DRAAF, ADEME, Fondations...). En parallèle, certains partenaires contribuent en nature au projet. Par exemple, le SIVU de Bordeaux-Mérignac fournit gratuitement une place de parking et un accès à leur station de lavage pour leur camion réfrigéré dans les locaux du SIVU. Le Chaînon Manquant est aussi développé en Ile-de-France.

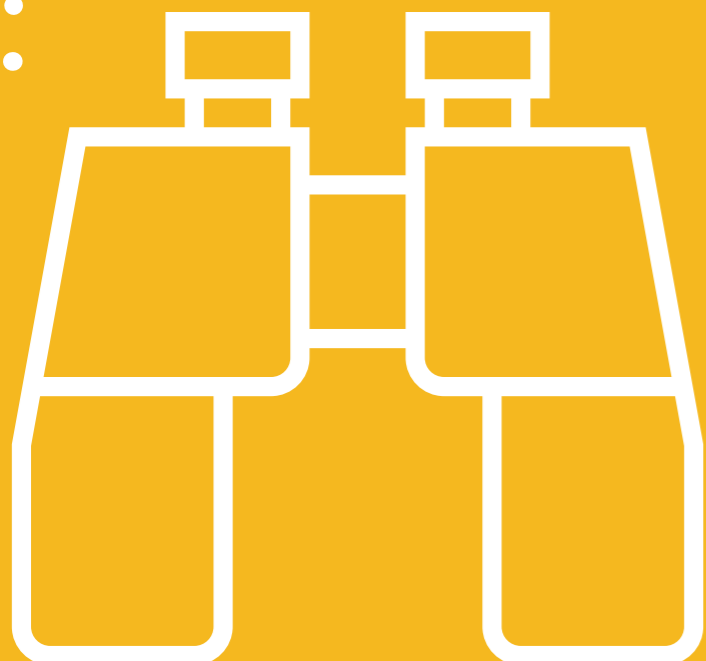
» Une estimation difficile

Plus encore que les coûts de production, **les estimations des coûts attribués au transport et à la distribution des repas sont à manier avec précaution**. De nombreux ajustements quotidiens ont été mis en place tout au long de la période de crise et le suivi technico-économique n'a pas toujours été possible. Les associations en charge de la distribution sont dans des situations d'urgence, avec un **manque souvent criant de moyens matériels, humains, et de vision globale des coûts logistiques de leurs actions**.

Nous avons cherché à estimer les coûts imputés à la logistique (transport et distribution des repas). L'estimation est présentée dans l'annexe 4 et reste très approximative.

Cette première analyse des coûts logistiques et différents postes de dépenses impliqués nous permettra de mieux appréhender l'expérimentation sur les quatre territoires franciliens en prenant en compte l'ensemble des coûts inclus dans le prix de revient, afin de développer un modèle économique solide.

CHAPITRE 5 BILAN ET PERSPECTIVES



1. LA PRODUCTION SPÉCIFIQUE DE REPAS : UNE PÉRENNISATION PLUS COMPLIQUÉE QUE LE DON D'EXCÉDENTS

» Les repas produits spécifiquement : des actions ponctuelles financées par les acteurs publics en contexte de crise

La production de repas dédiés a amené des retours très positifs des acteurs – à la fois du côté de l'action sociale que de la restauration collective. Néanmoins, **seul un partenariat** de production spécifique de repas à destination des personnes en situation de précarité dans notre enquête **est maintenu en sortie de crise (Fontenay-sous-Bois)**.

En comparaison, les partenariats de notre enquête structurés autour de dons d'excédents – **Vannes, Bordeaux, Angoulême, Pessac** – se maintiennent dans la durée (et datent pour certains d'avant la crise). De fait, une production spécifique de repas demande le soutien des élus, des financements, et de potentiels aménagements de la chaîne de production. Par ailleurs, le don fait depuis 2018 l'objet de nombreuses réglementations qui incitent progressivement les structures de restauration collective à conventionner avec le milieu associatif.



» Des impacts à plus long terme sur la coopération des acteurs

Si la majorité des partenariats de production de repas dédiés n'ont pas été maintenus au-delà de la période de crise, les acteurs mettent en avant plusieurs effets d'interconnaissance à plus long terme.

Tout d'abord, **le rapprochement entre le secteur de la restauration collective et le monde associatif** issu de la crise sanitaire **facilite la mobilisation ponctuelle des cuisines** « hors crise », ou potentiellement pour des crises futures. Au **Mans** par exemple, le CCAS commande désormais ponctuellement des repas auprès de la cuisine centrale et l'association Barbara n'exclut pas de mobiliser la cuisine centrale en cas de difficulté de production, dans le cadre de son futur lieu de restauration solidaire et sociale (chantier d'insertion). Le même modèle de collaboration ponctuelle est envisagé à **Annemasse** en cas de besoins. Par ailleurs, les cuisines peuvent être intégrées à de nouveaux projets. A **Saint-Denis**, même si le service de restauration ne produit plus de repas à destination des associations dionysiennes, la mise en place dans les prochains mois d'une plateforme logistique professionnelle des denrées distribuées par l'aide alimentaire à l'échelle de la ville n'exclut pas la prise en compte des surplus de repas de la restauration collective.

Par ailleurs, la constitution d'un **réseau d'acteurs consolidé facilite aussi la mise en place ou une meilleure fluidité de partenariats centrés sur les dons d'excédents**

2. BILAN ET PERSPECTIVES POUR LA RESTAURATION COLLECTIVE

» Des actions qui permettent de réinterroger les dimensions sociales du secteur

La crise sanitaire et la mobilisation exceptionnelle de certains services de restauration collective (cf. fiches) pour répondre à une augmentation de la demande en aide alimentaire a permis de **mettre en avant la mission sociale du service public de la restauration collective, non seulement pour les bénéficiaires (salariés, parents mobilisés, enfants précaires...) et également les salariés de ces services qui ont assuré la production de repas pendant la crise (équipe de cuisine...)**. Les personnels de la restauration collective, souvent féminins, qu'ils soient salariés du public ou du privé, sont le plus souvent sous statut précaire, à temps partiel. Les conditions de travail difficiles, semblables à celles des industries de l'agroalimentaire (travail en température contrôlée, horaires décalés, formation permanente complexe, ...) entraînent un turnover important. La crise Covid a provoqué une désaffection importante dans ce secteur d'activité qui est toujours en déficit d'emplois depuis plus de 2 ans. La révision des grilles salariales dans le secteur privé devrait permettre de corriger ce constat dans les prochaines années. Reste aux employeurs publics de les mettre également en œuvre.

» Le don d'excédents : un levier de lutte contre le gaspillage

Pour les cuisines de restauration collective, le conventionnement avec des associations permet de **diminuer le volume d'excédents jetés et traités**, quand bien même ce levier de lutte contre le gaspillage ne doit pas se substituer à des actions de prévention en amont. Si ces partenariats sont la conséquence d'une réticence à jeter, ils s'inscrivent surtout dans **un cadre réglementaire de lutte contre le gaspillage qui se renforce depuis 2018**.

Néanmoins, il faut rappeler **la relation paradoxale entre la lutte contre le gaspillage et la lutte contre la précarité alimentaire**. Si la lutte contre le gaspillage est efficace, les excédents de production éligibles aux dons devraient également diminuer, alors même que la précarité alimentaire ne diminue pas. La lutte antigaspi, dans le domaine de la grande distribution, a amené le secteur à se réorganiser et le constat actuel des associations est celui d'une ramasse à date toujours plus courte, avec des produits de moins en moins adaptés aux besoins des personnes. On peut imaginer que dans la restauration collective, « l'obligation de don » générera également un afflux de repas pendant quelques années jusqu'à une meilleure adaptation du système, et une difficulté à adapter les dons aux besoins.

Dans cette perspective, la **production spécifique de repas par les services de restauration collective semble s'inscrire davantage dans une politique pérenne et digne de lutte contre la précarité alimentaire**. Le don d'excédents permet de répondre **à plus court terme** à des problématiques de gaspillage pour les cantines et à **des urgences du côté des associations**.

» La production dédiée : des cuisines contraintes par le seuil de production ?

Durant les périodes inédites de confinement, le volume de production des cuisines encore ouvertes diminue très fortement et facilite la production de repas spécifiques à destination des personnes en situation de précarité. En période normale de production (hors crise), nombre de cuisines ont affirmé ne pas pouvoir assurer des productions supplémentaires **ayant déjà atteint le volume de production maximale de la cuisine**. Néanmoins, pour les cuisines qui ne sont pas déjà au maximum de leur capacité de production, une augmentation de 2 à 5% de la production de repas ne semble pas représenter de difficulté majeure du point de vue technique et logistique. Plus encore, on peut supposer que **pour une cuisine produisant un nombre significatif de repas, le coût marginal de**

production de repas supplémentaires à destination des personnes en situation de précarité est peu élevé, a fortiori si les coûts de livraison sont assumés par des associations ou tendent à se réduire par un travail de mutualisation efficace.

3. BILAN ET PERSPECTIVES POUR LE SECTEUR DE L'AIDE ALIMENTAIRE

A ce jour, les associations habilitées au titre de l'aide alimentaire ne sollicitent pas les services de restauration collective pour bénéficier de repas complets. L'aide alimentaire s'organise autour de la récupération de surplus alimentaires des industries agroalimentaires et de la distribution, et exceptionnellement de surplus de production de repas en particulier en période de crise.

» Un levier d'approvisionnement de qualité

L'approvisionnement via les services de restauration collective - excédents ou repas produits spécifiquement à destination des personnes en situation de précarité - pourrait présenter plusieurs avantages :

- **Proposer des repas complets et équilibrés aux personnes** quand il s'agit de repas produits spécifiquement
- **Diversifier les produits proposés** : les repas varient selon les jours et se distinguent des sources d'approvisionnement classiques de l'aide alimentaire (souvent trop peu variées), certains produits bruts ou fraction de repas viennent diversifier les propositions des associations.
- **Proposer un repas sur place pour permettre aux personnes un moment de pause et favoriser le lien social** : contrairement aux distributions de colis, la restauration collective permet un partage et les effets de lien social ont été fortement mis en avant par les associations.

» Évaluation des contraintes techniques, matérielles et humaines

Au cours des expériences observées, les acteurs de la lutte contre la précarité alimentaire mettent en avant des exigences pour servir la pérennisation de tels partenariats :

- Nécessité de développer les compétences et les **ressources techniques, administratives, matérielles, et humaines** sur la durée et dans le respect des normes d'hygiène pour un circuit d'approvisionnement avec la restauration collective. Pour beaucoup de structures, de nombreux aménagements et investissements sont nécessaires : financer le matériel de manière pérenne pour éviter les « bricolages » (vélo, véhicules individuels, etc.), proposer des formations au respect des normes de la chaîne du froid (ex. Bordeaux), proposer des postes pérennes dans les associations pour coordonner l'action, etc.
- Nécessité d'évaluer au mieux les besoins pour limiter le gaspillage du côté des associations.
- Nécessité de valoriser le choix « imposé » et de développer la diversité des menus proposés par la restauration collective.

Le manque de ressources des acteurs du social soulève des **enjeux forts de mutualisation et de coordination**. Dans ce cadre, le rapport a mis en avant le rôle clé joué par des acteurs tiers comme le Chaînon Manquant, pouvant développer une vision globale, transversale, permettant de répartir de manière équitable les repas et d'assurer la sécurité alimentaire et la traçabilité.

4. BILAN ET PERSPECTIVES POUR LES POUVOIRS PUBLICS

» Collectivités et Etat : aider les structures par des financements et par la mise en réseau des acteurs

La reproduction, voire la pérennisation, de tels partenariats de production de repas spécifiques supplémentaires à destination des personnes en situation de précarité **questionne le rôle de l'Etat et des collectivités dans la coordination et le financement des actions**. De fait, les retours d'expérience ont permis d'identifier deux grandes compétences pour lesquelles les pouvoirs publics s'avèrent légitimes :

- Un **rôle de mise en réseau des acteurs** par des autorités compétentes comme les mairies, les CCAS, les métropoles, les EPCI, etc.
- Un **rôle de financement des repas** : que ce soit sur le budget restauration de la ville, le budget des CCAS ou par le financement indirect des associations par l'Etat ou les collectivités.

Le rôle essentiel du **niveau communal** a été mis en avant, de par sa compétence en restauration scolaire, sa proximité géographique avec les cuisines municipales et les associations. Cependant, l'échelon départemental ne peut être mis de côté, à la fois par son rôle dans les cantines des collèges et sa mission de chef de file de la politique sociale.

» Quelle pérennisation des expériences nées de la crise sanitaire ?

Le contexte actuel invite à **firer les leçons d'une crise sanitaire qui semble se prolonger par une crise économique durable**. L'augmentation importante du coût de l'énergie et des matières premières va fortement impacter le budget des ménages, y compris le budget alimentaire. Dans ce contexte, les acteurs publics recherchent des solutions pour améliorer l'accès de tous les habitants à une alimentation digne et durable.

La crise sanitaire met en difficulté les organisations de la restauration collective dans leur fonctionnement quotidien : turn-over important, difficultés de recrutement, absences liées au covid, imprévisibilité grandissante, avec notamment des fermetures de classes du jour au lendemain ou le développement du télétravail. L'adaptation au nouveau conditionnement sans plastique (bacs inox) et l'introduction de produits bios ou locaux nécessite de **faire évoluer les pratiques**. **Dans ce contexte, les organisations tendent à se replier sur elles-mêmes plutôt qu'à développer des partenariats**. Il est significatif que la plupart des mesures développées dans l'urgence n'aient pas été pérennisées, certaines n'ayant plus lieu d'être à la suite de la réouverture des écoles, d'autres faute de budget.

Cependant, de nombreux territoires s'intéressent à **l'évolution de leur restauration collective à plus long terme**, et à la **préservation d'un tissu associatif social** dont la crise a montré le caractère indispensable. La **cantine est devenue un enjeu politique important**, à la fois à échelon local et national comme en témoignent les **différents programmes présidentiels**, proposant le 100% bio à la cantine, les repas à 1 € ou encore le développement des circuits courts en restauration collective¹. La question de la dégressivité des tarifs devient un enjeu politique local, tout comme celle de la qualité des repas ou des options végétariennes. Certaines communes souhaitent « remunicipaliser » leurs cantines ou renégocier les contrats de prestation avec les services de restauration.

1. https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2022/02/16/election-presidentielle-2022-comparez-les-programmes-des-principaux-candidats_6113964_4355770.html consulté le 21/03/22

Pourtant, **peu de voix se font entendre pour augmenter les liens entre le secteur de la restauration collective et celui de l'hébergement ou de l'aide alimentaire**. Les retours d'expériences ci-dessous témoignent pourtant d'expériences qui gagneraient à être pérennisées « hors crise ». Les 151 nouveaux Projets Alimentaires territoriaux lancés (PAT) depuis 2021 pourraient être des territoires privilégiés d'expérimentation.

5. CONCLUSION

De l'analyse de ces retours d'expérience, plusieurs enseignements se dégagent :

- La production de repas par les équipes de restauration collective pour en faire une ressource supplémentaire à destination des personnes en situation de précarité est possible, sans mobiliser des moyens humains importants ;
- Ces repas complets constituent une source pérenne d'une alimentation sûre, équilibrée, à un coût maîtrisé ;
- Au-delà des situations de crise, des liens permanents, sur un même territoire, entre les professionnels de la restauration, les acteurs sociaux et les structures mobilisées dans l'aide alimentaire sont à instituer et à pérenniser ;
- Le financement de ces initiatives doit être envisagé à partir d'une analyse en coût complet incluant production, livraison, stockage éventuel et distribution, afin de répartir équitablement les coûts entre secteur public, associatif et contribution des personnes concernées selon leurs possibilités. De nouvelles ressources financières, l'ouverture à des subventions existantes ou de nouvelles dispositions fiscales, ouvertes aux acteurs publics et privés, contribueraient à installer de façon pérenne ce type de dispositifs performants.



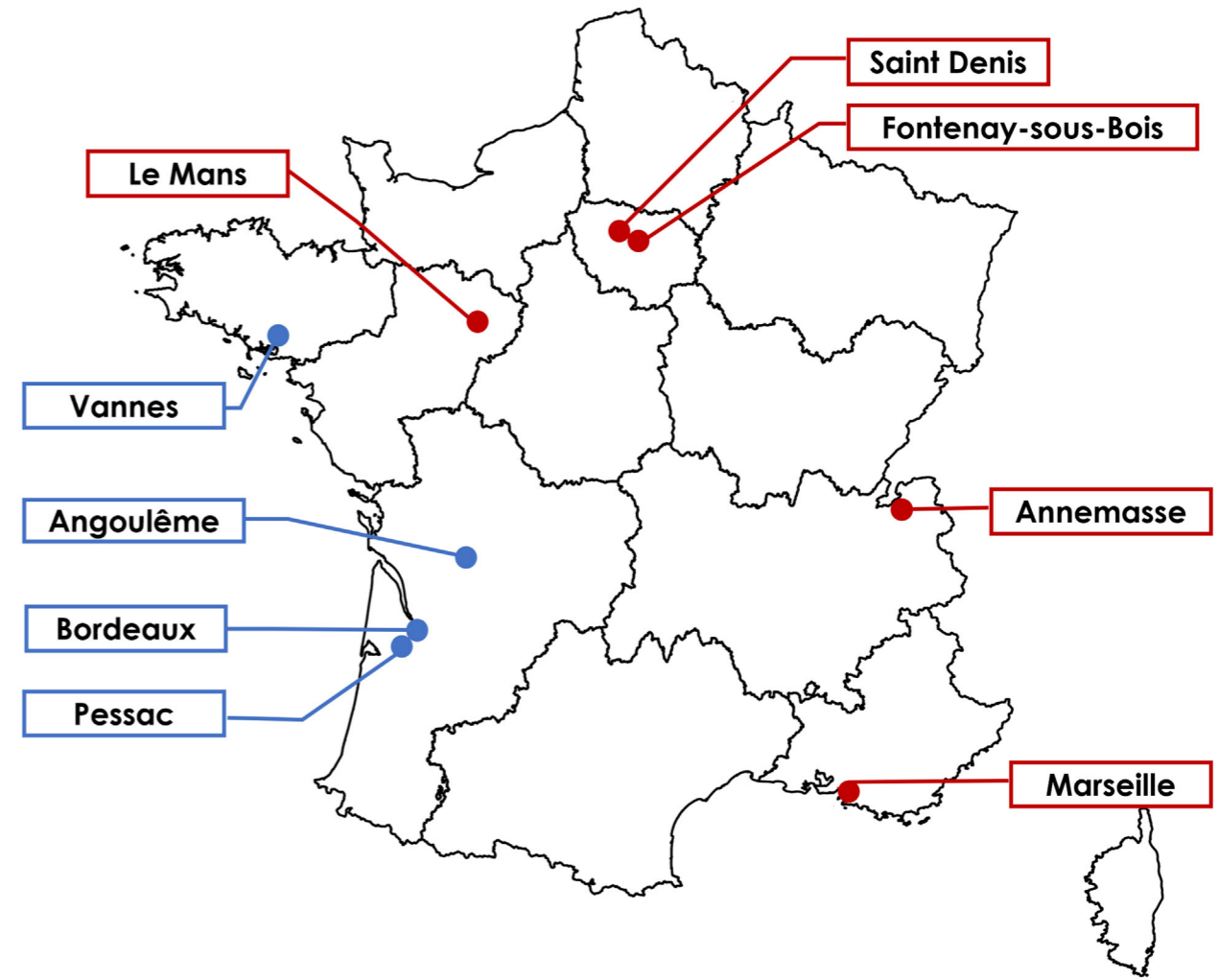
CHAPITRE 6 RETOURS D'EXPÉRIENCES

.....



Les 9 retours d'expérience approfondis dans le rapport

Dons d'excédents



Production de repas supplémentaires

Projet piloté par l'association AGIR et deux cuisines centrales, celles de la cité scolaire Marguerite de Valois et du Lycée de l'Image et du Son d'Angoulême (LISA)

Territoire : Angoulême

Période : depuis septembre 2021

Nombre de repas distribués : 30 à 40 repas chaque dimanche

➤ **Origine et cadre de l'action**

Plusieurs actions mêlant acteurs de la restauration collective et de la lutte contre la précarité alimentaire existent à Angoulême. Ce retour d'expérience s'intéresse plus précisément aux partenariats entre l'association AGIR, le restaurant de la cité scolaire Marguerite de Valois et la cuisine centrale du Lycée de l'Image et du Son d'Angoulême (LISA).

Après signature d'une convention partenariale de trois ans avec le lycée Marguerite de Valois, l'association AGIR récupère désormais tous les vendredis aux alentours de 14 heures les repas non consommés du restaurant de la cité scolaire de Marguerite de Valois pour les redistribuer le dimanche soir à des personnes en situation de rue.

Cette action vient compléter un partenariat conventionné depuis trois ans entre l'association AGIR et le restaurant du Lycée de l'Image et du Son d'Angoulême (LISA).

Précision méthodologique : pour la rédaction de cette fiche, seules l'association AGIR et l'épicerie sociale du Campus Universitaire d'Angoulême (le SCCUC) ont été rencontrées.

➤ **Acteurs impliqués**

Cuisines centrales	La cuisine centrale de la cité scolaire Marguerite de Valois, située dans le lycée Marguerite de Valois, alimente une quinzaine d'établissements scolaires de la ville (lycées, collèges, écoles, instituts médico-éducatifs, établissements régionaux d'enseignement adapté). La cuisine produit près de 3 500 repas par jour et est actuellement en restructuration. La cuisine fournit au restaurant de la cité scolaire 1400 repas chaque jour. C'est le restaurant qui fait le don de surplus de repas à l'association AGIR. La cuisine centrale du LISA.
Collectivités	Région et établissement scolaire (avec accord du CA).
Associations d'aide alimentaire	L'association AGIR est une association d'aide alimentaire composée de 40 bénévoles menant des actions à destination des publics sans abri. L'association distribue des soupes et plats chauds tous les dimanches dans plusieurs points de la ville. Pendant la crise, l'association a étendu les distributions aux vendredis, samedis et dimanches. En 2021, l'association a distribué 2 373 repas.
Autres acteurs	L'association AGIR est en lien régulier avec l'épicerie sociale du Campus Universitaire d'Angoulême – le SCCUC – qui milite pour un rapprochement entre restauration collective et acteurs de lutte contre la précarité alimentaire. L'épicerie sociale du Campus distribue depuis 2021 des repas issus de la restauration collective aux étudiants éligibles à l'épicerie (une douzaine par semaine).

➤ **Organisation de l'action**

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	Cuisines centrales de la cité scolaire Marguerite de Valois et du LISA	Les repas donnés sont produits uniquement en période scolaire. Pendant les vacances scolaires, l'association AGIR doit se procurer des repas ou denrées autrement.
Transport	Association AGIR	Tous les vendredis vers 14 heures, le président et un bénévole de l'association se rendent respectivement au restaurant de la cité scolaire de Marguerite de Valois et à la cuisine centrale du LISA. Les repas sont rangés dans des glacières norvégiennes et transportés dans leurs voitures personnelles. Concernant le suivi des denrées : <ul style="list-style-type: none"> - au restaurant de la cité scolaire Marguerite de Valois, le bon de prise en charge détaille le poids et le prix de revient de chaque plat. - à la cuisine centrale du LISA, le bon de prise en charge est signé par les deux parties, avec la température, le poids, l'heure d'enlèvement, la date et la mention des denrées. Tous les lundis matin, l'association se rend au restaurant de la cité scolaire Marguerite de Valois pour rendre les contenants inox vides.
Stockage (éventuel)	Association AGIR	L'association AGIR dispose d'un local équipé de deux grands réfrigérateurs et d'un congélateur pour conserver les repas du vendredi au dimanche.
Distribution	Association AGIR	L'association distribue les repas, de la soupe* et des colis alimentaires dans deux points stratégiques de la ville les dimanches soir : devant la gare d'Angoulême et dans le quartier de Saint-Cybard. Le dimanche après-midi, les repas sont réchauffés au bain-marie par les bénévoles. L'association distribue en moyenne plus d'une trentaine** de repas chaque semaine. L'association ne sait jamais à l'avance combien de repas seront donnés par la cuisine ni combien de sans-abri se présenteront. En cas de surplus, l'association redistribue les repas aux personnes sans abri encore présents. Depuis mars 2020 (crise Covid), les personnes ne peuvent plus partager un repas convivial sur place, avec tables et chaises. Ils consomment leur soupe sur place et récupèrent leur repas avec un colis alimentaire à emporter.

➤ Public concerné

Les publics pris en charge par l'association AGIR sont des personnes en situation de rue : « Comme c'est dans la rue, pas de possibilité de contrôler. Généralement, les gens qui viennent... on sert tout le monde » (président d'AGIR).

Une faible partie des repas est distribuée à un public étudiant.

➤ Moyens mobilisés

Côté aide alimentaire

L'association AGIR mobilise des bénévoles pour aller chercher les repas le vendredi, les réchauffer le dimanche après-midi et les distribuer le soir. Pour le transport, les bénévoles utilisent leurs véhicules personnels.

➤ Bilan et perspectives

Avant le partenariat, l'association AGIR rencontrait des difficultés à se procurer un nombre suffisant de repas chaque semaine et devait parfois se contenter de la soupe fabriquée dans le local par les bénévoles. Plus globalement, les partenariats avec la restauration collective permettent de diversifier l'offre à destination des sans-abri : « C'est bien mieux. Avant on servait la soupe de rue depuis 15 ans car on n'avait pas les moyens de faire plus » (Président AGIR).

Par ailleurs, les retours des personnes sont très encourageants : « ils apprécient énormément. En plus dans les cantines scolaires, il se trouve qu'à Marguerite de Valois, c'est bon. Ils aiment bien » (Président AGIR).

Pour la suite, l'association AGIR envisage de faire une demande de subvention pour se procurer un véhicule et transporter plus facilement les repas.

Pour plus d'informations, contacts :



Association Agir

- Alain Pénichon, Président de l'association, agircharente@gmail.com

SCCUC Angoulême

- Marie-Line Huc, Coordinatrice programme de lutte contre le gaspillage, marieline.huc@club-internet.fr

ANNEMASSE

Projet piloté par la Communauté d'agglomération d'Annemasse et la Ville de Gaillard

Territoire : Agglomération d'Annemasse

Sur la **période** de mars à juillet 2020

Nombre de repas distribués : 2 000 repas minimum distribués au total

➤ Origine et cadre de l'action

Le centre d'hébergement d'urgence hivernale géré par l'agglomération est resté ouvert de manière prolongée au printemps 2020 en raison de la crise sanitaire. Il s'est trouvé en difficulté pendant le confinement pour alimenter les personnes hébergées puisqu'une partie des bénévoles qui assuraient la préparation des repas ne pouvait plus venir. Certaines associations d'aide alimentaire ont également dû fermer, même si la Banque alimentaire est restée ouverte et a continué à approvisionner les associations encore en fonctionnement ainsi que le centre d'hébergement pour les repas du midi.

Les élus des communes de l'agglomération ont été informés de ces difficultés, ce qui a permis de repérer la cuisine centrale du Châtelet de la Ville de Gaillard, la seule à être restée ouverte durant le confinement. Habituellement, la cuisine centrale a une capacité de production de 1 000 repas par jour à destination des cantines des écoles, des centres de loisirs et du portage à domicile (ainsi que pour des événements). La production a considérablement diminué pendant la crise puisque la cuisine produisait essentiellement des repas à destination des personnes âgées, conditionnés en portions individuelles livrées à domicile à raison de 70 repas par jour du fait de la fermeture des restaurants seniors.

La **cuisine centrale de la Ville de Gaillard a donc accepté de fournir des repas supplémentaires aux deux centres d'hébergement gérés par l'agglomération (à condition que celle-ci assure la logistique et le transport)** : le centre d'hébergement d'urgence hivernal et un nouveau centre d'hébergement mis en place dans un centre de loisirs pour ouvrir des places d'urgence supplémentaires pendant le confinement à la demande de l'Etat, accueillant chacun une trentaine de personnes.

➤ Acteurs impliqués

Cuisine centrale	Cuisine centrale du Châtelet de la ville de Gaillard
Collectivités, CCAS et associations	Service social de l'Agglomération d'Annemasse, qui gère : - un centre d'hébergement d'urgence hivernal - un centre d'hébergement d'urgence mis en place dans un centre de loisirs pendant le confinement La Banque alimentaire.

Le partenariat s'est formalisé au travers d'une convention pour assurer notamment la traçabilité des produits ainsi que le respect de la chaîne du froid tout au long du processus de transport, distribution et stockage des repas.

➤ Public concerné

Les repas étaient destinés aux personnes sans domicile, résidant dans les deux centres d'hébergement.

➤ Organisation de l'action

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	Cuisine centrale de Gaillard	Repas complets (entrée, plat, dessert) en liaison froide Conditionnement en bac inox de 20 portions
Transport	Agglomération et centre d'hébergement d'Anne-masse	- Centre d'hébergement d'urgence : livraison en liaison froide assurée par le personnel avec un camion et des grandes glacières (prêtées par la Banque alimentaire), 3 fois par semaine (1 à 2 personnes) - Centre d'hébergement du centre de loisirs : transport assuré tous les jours par le responsable du centre de loisirs, livraison le vendredi pour le week-end
Stockage (éventuel)	Centres d'hébergement	Équipement de stockage des repas (frigos)
Distribution	Centres d'hébergement	Les repas étaient distribués sur place aux personnes hébergées dans les centres : - Centre d'hébergement d'urgence : par l'éducatrice et les bénévoles certains soirs de la semaine - Centre d'hébergement en centre de loisirs : par le responsable du centre de loisirs et son équipe

De mars à juillet 2020, la cuisine centrale a préparé environ 2 000 repas :

- Environ 20 repas du soir 1 à 3 jours par semaine pour le centre d'hébergement d'urgence hivernal d'avril à juillet 2020 en fonction des besoins (les données disponibles ne permettent pas de donner un nombre total de repas distribués dans ce cadre)
- Environ 40 repas du soir et tous les jours de la semaine pour le centre d'hébergement temporaire du centre de loisirs du 15 avril au 31 mai 2020. Le centre distribuait également des sandwiches provenant de la banque alimentaire le midi.

➤ Moyens mobilisés

Côté restauration collective

La cuisine a travaillé avec le personnel habituel en sous-effectif. L'activité opérationnelle a été maintenue avec 2 équipes en rotation (de 7h à midi) par mesure de protection. La cuisine a aussi mis en place des moyens d'ajustement afin de répondre aux besoins des centres d'hébergement : l'agglomération proposait chaque semaine un planning de passage en fonction de la demande.

La cuisine a proposé des menus spécifiques en accord avec la demande des bénéficiaires, en particulier des régimes sans porc ou sans viande. Cet aspect était déjà bien maîtrisé par la cuisine : 55% des repas étaient déjà sans porc et sans viande du fait de la proximité suisse et de la multitude des nationalités présentes. Les mêmes menus étaient ainsi proposés à l'ensemble des destinataires de la cuisine centrale. Une collaboration étroite avec les fournisseurs a permis de valoriser les produits en DLC courte et d'éviter ainsi le gaspillage. Les repas étaient composés à partir de ces produits en DLC courte et livrés le soir même.

Côté aide alimentaire

- Pour le centre d'hébergement d'urgence, la production de repas n'a pas été facturée par la cuisine centrale de la commune.
- Pour le centre de loisir reconverti en centre d'hébergement, la cuisine centrale a facturé à l'agglomération le prix coûtant, soit 7,29 euros net par repas (charges de personnel, fournisseurs et fluides), soit un coût total d'environ 13 000 € pour 1 800 repas (sans compter les coûts de transport). Une partie de ces coûts était prise en charge par l'Etat.

Le centre d'hébergement d'urgence dispose de cuisines pour réchauffer les repas livrés et pour préparer les repas à partir des produits de la Banque alimentaire les autres soirs de la semaine, et le centre de loisirs de simples équipements pour réchauffer.

La logistique était mise en place par l'agglomération pour le planning des livraisons et des distributions en lien avec la disponibilité des bénévoles. Les éducatrices des centres d'hébergement se sont également mobilisées au-delà de leur rôle pour la gestion des repas (chauffage, distribution).

Pour le centre d'hébergement d'urgence, les produits de la Banque alimentaire (produits secs, fruits et légumes et huiles) ont permis de compléter les repas provenant de la cuisine centrale, pour le midi et les autres soirs de la semaine.

➤ Bilan et perspectives

Points positifs

La mobilisation de la cuisine centrale a permis de produire des repas dans une situation de crise où les autres voies classiques d'aide alimentaire ne pouvaient plus assurer leur fonction. La cuisine centrale a donc joué un rôle social essentiel durant cette période.

Le personnel de la cuisine a éprouvé un sentiment de fierté. Ils ont en effet fait preuve de solidarité pour répondre à cette situation d'urgence sociale pour subvenir aux besoins des personnes précaires.

La communication entre l'agglomération et la cuisine a été fonctionnelle et fluide. Les échanges réguliers ont permis un ajustement continu essentiel pour répondre à un tel besoin dans une situation d'urgence. En fonctionnement normal, le centre d'hébergement d'urgence est ouvert seulement en période hivernale et l'intervention des bénévoles pour préparer les repas le soir, avec les produits de la Banque alimentaire, est importante pour assurer le lien avec les personnes accueillies et l'ambiance conviviale. Du côté du centre de loisirs, l'hébergement d'urgence a ouvert très rapidement et il n'y avait pas de possibilité de mobiliser des bénévoles, d'autant plus que le centre dispose d'équipement uniquement pour réchauffer et non pas pour cuisiner.

Difficultés

Au niveau du personnel de l'agglomération, la livraison était principalement assurée par une seule personne qui a été fortement mobilisée.

La cuisine centrale n'a pas rencontré de difficultés particulières. Le personnel, tout comme la population générale, a éprouvé des difficultés à vivre le confinement et la peur de la pandémie.

Principaux enseignements et perspectives

La cuisine serait en mesure de poursuivre l'initiative en cas de nouvelle situation d'urgence, mais de manière limitée car elle est contrainte par des seuils de production.

Les liens entre les centres d'hébergement et la cuisine centrale pourraient donc être de nouveau mobilisés rapidement en cas de nécessité. De façon ponctuelle, la cuisine centrale continue de contacter l'agglomération en cas de surplus de produits à écouler rapidement.

Pour plus d'informations, contacts :



Cuisine centrale du Châtelet

Christophe Pierrette, Chef de service, Pôle éducation et vie des quartiers, Service restauration et entretien ménager

restaurationscolaire@gaillard.fr

Agglomération d'Annemasse

Marine Avrillon, Chargée de mission Hébergement Précarité Populations Sédentarisées, Direction de la cohésion sociale

marine.avrillon@annemasse-agglo.fr

BORDEAUX PESSAC

Projet piloté par : Association Jeunesse Habitat solidaire – Résidence au sein de la Cité des Métiers

Territoire : Pessac (proche de Bordeaux)

Période : Depuis novembre 2020

Nombre de repas distribués : 30 à 50 repas distribués par semaine

Précision méthodologique : pour la rédaction de cette fiche, seule l'association JHAS a été interrogée.

➤ Origine et cadre de l'action

L'association Jeunesse Habitat solidaire (JHAS) mène des actions pour permettre aux jeunes d'accéder à l'autonomie. L'association pilote aujourd'hui cinq résidences de jeunes à Bordeaux et aux alentours et intervient aussi dans d'autres domaines (éducation, alimentation, etc.). Ce retour d'expérience porte plus spécifiquement sur une action d'accès à l'alimentation portée par le **foyer de jeunes travailleurs (FJT)** situé dans la Cité des Métiers à Pessac et à destination de l'ensemble de la Cité des Métiers, qui accueille aussi plusieurs autres résidences sociales.

Les besoins en matière d'alimentation ont toujours existé à la Cité des Métiers mais la crise sanitaire et sociale a révélé **des jeunes en grande difficulté financière qui, pour beaucoup, ont perdu leur travail**. Dès mars 2020, l'association met en place des petites distributions grâce à des denrées de la Banque Alimentaire, en attendant de pouvoir mettre en œuvre un partenariat avec la restauration collective.

C'est fin 2019, lors d'une réunion du conseil de gouvernance de la métropole de Bordeaux que le coordinateur JHAS rencontre la directrice du Centre hospitalier universitaire (CHU) de Bordeaux. Celle-ci partage les difficultés de l'hôpital à trouver un organisme tiers à proximité du CHU pour éviter un gaspillage alimentaire quotidien important. Après une visite des cuisines en janvier 2020, le partenariat entre le CHU et la résidence démarre en novembre. La **résidence JHAS de la Cité des Métiers est le premier acteur conventionné avec le CHU, situé à moins d'un kilomètre de la résidence**.

L'association se rend désormais plusieurs fois par semaine au CHU pour récupérer les repas, **dont le nombre varie selon les surplus (entre 30 et 50 par semaine)**. Le menu du jour est ensuite affiché dans la Cité des Métiers et les repas distribués en fin de journée aux habitants « *c'est un avantage de l'hyperproximité* » (Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire).

Cette action s'inscrit dans une volonté plus ancienne de l'association d'apporter une aide alimentaire aux jeunes. Une épicerie commune à plusieurs résidences de l'association avait été créée en 2004 et a fermé depuis.

➤ Acteurs impliqués

Cuisine centrale	Le Centre Hospitalier Sud du CHU de Bordeaux.
Associations d'aide alimentaire	La résidence de la Cité des Métiers, prise en charge par l'Association jeunesse Habitat Solidaire, mène plusieurs actions pour favoriser l'accès à l'alimentation des jeunes et des personnes habitant aux alentours de la résidence : partenariat avec la restauration collective, avec l'éco lieu de l'association la Terre d'ADELES à Pessac, récupération de denrées au supermarché SoBio, à la Banque alimentaire, etc.

➤ Public concerné

Une dizaine de personnes bénéficient des repas à chaque distribution. L'action est à destination de tous les habitants de la Cité des Métiers (jeunes du FJT et résidents des logements sociaux) sans contrôle de revenus : « *c'est ouvert à tous, pas de critères sociaux, c'est pas l'épicerie des pauvres !* » (Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire). En pratique, l'association constate que ce **sont plutôt des personnes en situation de précarité qui se rendent à l'épicerie, malgré la présentation de l'action comme une « expérience antigaspi »**.

➤ Organisation de l'action

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	CHU	Le Centre Hospitalier Sud du CHU produit chaque jour des repas à destination du personnel de l'hôpital . Ce sont ces repas – et non pas ceux produits pour les patients – qui sont donnés en cas de surplus. Le CHU donne essentiellement des hors-d'œuvre (salade, etc.).
Transport	JHAS	L'association vient elle-même chercher les repas sur le centre hospitalier Sud du CHU. Le nombre de repas n'est pas connu à l'avance. Le volume de denrées s'élevant en moyenne à 10kg, l'association les récupère en vélo ou à pied (avec le tramway) . L'association prévoit l'achat d'une remorque à attacher au vélo pour plus de sécurité. Des plaques réfrigérées fournies par le CHU permettent de maintenir les repas au froid dans le sac isotherme.
Stockage (éventuel)	JHAS	L'association dispose au sein de la Cité des Métiers d'un local de 10m2, réaménagé pour cette action. L'atelier dispose d'un évier et d'un réfrigérateur.
Distribution	JHAS	Au départ, le CHU répartissait les repas dans des bacs gastronomes. Lors de la distribution, les personnes devaient apporter leurs propres contenants. Désormais, le CHU fournit les repas directement en barquettes non ouvertes. Le local de l'association ouvre trois fois par semaine* de 16h30 à 18 heures. Cette tranche horaire permet aux familles monoparentales de venir chercher les repas en revenant de l'école. * C'est une moyenne. En fonction du nombre de repas récupérés, le local peut ouvrir jusqu'à 5 jours par semaine.

➤ Moyens mobilisés

Dès novembre 2020, l'association et le CHU ont signé **une convention d'un an renouvelable** : « c'est trois pages qui rappellent l'intérêt des uns et des autres et les responsabilités par rapport à l'enlèvement des barquettes » (Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire).

Côté aide alimentaire

Du côté de l'association, la mise en œuvre quotidienne de ce partenariat a nécessité le **recrutement d'un service civique à temps plein** (28 heures par semaine) pour assurer la collecte et la distribution quotidienne des repas. Le service civique est aussi en charge de penser des actions en lien avec l'alimentation et d'organiser des repas conviviaux. Le recrutement se fait via l'organisme CPVSO de Bordeaux pour la somme de 107 euros par mois à la charge de l'association.

Au moment de l'entretien (septembre 2021), l'association n'a plus de service civique depuis cinq mois, ce qui induit **une surcharge de travail pour l'association** : « Pour nous, c'est du temps de travail mais en même temps on est là pour ça » (Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire).

Par ailleurs, la mise en place de l'action a nécessité le réaménagement du local initialement destiné au personnel à la Cité des Métiers.

➤ Bilan et perspectives

Ce partenariat permet à l'association JHAS de **proposer sans condition de ressources des repas déjà préparés aux habitants de la Cité des Métiers**. Pour le Centre hospitalier Sud du CHU, cette action permet de **réduire le gaspillage** : « Le personnel du self est très content, ils participent à quelque chose d'utile, ils étaient dérangés par le fait de jeter » (Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire).

Néanmoins, le **travail supplémentaire et chronophage engendré par ce partenariat et les difficultés à recruter des services civiques sur toute la période de l'année** rendent les autres résidences de l'association réticentes à mettre en place une action sur le même modèle, malgré une proposition du CHU d'approvisionner d'autres sites. Pour l'association, l'enjeu est de se concentrer le plus possible sur la distribution des repas : « ils [les résidences] veulent se dégager le plus possible de l'aspect logistique, c'est pas leur métier » (Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire). Dans cette perspective, l'association envisage de se mettre en lien avec l'association Le Chaînon Manquant, qui récupère et redistribue des denrées non consommées à un réseau d'acteurs dans plusieurs villes en France (Cf. fiche retour d'expérience Bordeaux Mérignac et Chainon Manquant).

Par ailleurs, **l'incertitude sur le nombre de repas récupérés amène parfois l'association à jeter par la suite**, notamment le vendredi quand le CHU donne un nombre plus élevé de repas : « il y a des vendredis ok où les personnes [de la Cité des Métiers] vont rester sur place et vont être intéressées pour manger gratuit pour le weekend et puis d'autres vendredis où une grande partie des gens s'en vont. C'est un peu le jeu, on a pas trouvé d'assos capables d'être réactives comme nous. » (Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire).

Pour plus d'informations, contacts :



Jeunesse Habitat Solidaire (JHAS) Bordeaux

Thierry Hofer, Coordinateur Jeunesse Habitat Solidaire

thierry.hofer@jhas.fr

Projet piloté par : le Syndicat inter-communal à vocation unique (SIVU) de Bordeaux Mérignac et le Chaînon Manquant

Territoire : Bordeaux et Mérignac

Durant l'expérimentation (pérennisée depuis), sur la **période** de juin-juillet 2020 :

- Entre 300 (réguliers) et 400 (max) bénéficiaires par semaine

- 2,7 tonnes de produits livrés soit l'équivalent de 5 400 repas environ (en comptant 500 grammes par repas) donnés par le SIVU à plusieurs associations dont 1,1 tonne distribuée par le Chaînon Manquant auprès de 11 associations (2 200 repas)

En 2021, 17,2 tonnes (soit environ 34 500 repas) distribuées par le Chaînon Manquant.

➤ Origine et cadre de l'action

Le SIVU Bordeaux Mérignac produit et livre environ 24 000 repas par jour, pour les scolaires (maternelle et primaire), les seniors en foyers, les bénéficiaires du portage à domicile et les personnels communaux (200 sites de livraison sur les communes de Bordeaux et de Mérignac, 113 agents, 34% des produits issus d'agriculture biologique).

L'action solidaire du SIVU est antérieure à la crise sanitaire et au partenariat avec le Chaînon Manquant. La cuisine était déjà engagée aux côtés du Secours populaire et de la Banque alimentaire qui venaient plusieurs fois par semaine chercher les surplus de production. Par ailleurs, l'engagement solidaire du SIVU et la lutte contre le gaspillage alimentaire concernent aussi les personnels, dont certains peuvent vivre des situations de précarité : le SIVU utilise des frigos solidaires pour pouvoir redistribuer les surplus au personnel.

Les partenariats avec les associations se sont largement développés durant la crise sanitaire à partir de mars 2020, à la fois pour répondre à de nouveaux besoins et pour écouler les stocks. La cuisine centrale s'est fortement mobilisée dès le premier confinement pour fournir des repas invendus aux associations. Pendant les premières semaines de confinement, il s'agissait d'abord d'écouler les stocks de nourriture qui n'étaient plus livrés aux écoles pour éviter tout gaspillage et de redimensionner les stocks auprès des fournisseurs.

Du 17 mars au 10 mai 2020, le SIVU a produit en moyenne 1 845 repas par jour et 101 486 sur la période. Alors qu'en temps normal à peine 2% de la production est donnée aux associations, 4,5 % de la production sur la période a été donnée à plusieurs acteurs (environ 10 tonnes de produits en tout soit 20 000 repas) dont :

- Banque alimentaire : 3 608 kg
- Secours Populaire : 3 300 kg
- CAIO (hébergement) / Sécurité civile de Bazas / CHU Haut-Lévêque / CHU Pellegrin (centres hospitaliers) : 2 186 kg

Le Chaînon Manquant est ensuite devenu le partenaire principal du SIVU, en complément des partenaires associatifs historiques, grâce à son expertise pour pouvoir valoriser des produits avec une DLC courte et son travail de proximité avec le réseau associatif pour distribuer les produits.

Le Chaînon Manquant a initié son projet sur la métropole bordelaise fin 2018, lancé une étude des besoins auprès des acteurs sociaux en 2019 et démarré les tournées en 2020, avec l'objectif de chercher des dons qui répondent aux besoins tout en limitant le gaspillage alimentaire. Suite à une sollicitation du SIVU auprès du Centre ressource d'écologie pédagogique de Nouvelle Aquitaine (CREPAQ) pour valoriser les repas invendus à DLC courte (J+0 et J+1) que la Banque alimentaire ne pouvait pas récupérer, le Chaînon Manquant et le SIVU ont été mis en relation en juillet 2019. Au début de la crise sanitaire, le Chaînon Manquant était en lien avec plusieurs associations mais ne disposait pas encore de camion frigorifique. L'association a donc d'abord joué un rôle d'intermédiaire pour mettre en relation des associations avec le SIVU pour la récupération des repas. A partir de début juin 2020 et jusqu'à aujourd'hui, le Chaînon Manquant organise des tournées pour distribuer les repas du SIVU auprès des associations avec un camion réfrigéré. Le Chaînon Manquant récupère également des produits en plus petite quantité auprès de boulangeries, de traiteurs, de restaurations d'entreprise, d'une autre cuisine centrale et lors d'événements ponctuels. Le partenariat entre le SIVU et le Chaînon Manquant est formalisé à travers une convention.

➤ Acteurs impliqués

Cuisine centrale	SIVU Bordeaux Mérignac
Collectivités et CCAS	CCAS de Bordeaux Bordeaux Métropole
Associations d'aide alimentaire et action sociale	Le Chaînon Manquant Une quinzaine d'associations locales partenaires du Chaînon Manquant : - centres d'hébergement - restaurants sociaux - distributions solidaires - accueils de jour

➤ Public concerné

Les publics ciblés sont les bénéficiaires des associations partenaires : personnes sans domicile et personnes en situation de précarité alimentaire, dont de nombreuses familles.

➤ Organisation de l'action

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	SIVU Bordeaux Mérignac	Liaison froide et conditionnement en barquettes individuelles (projet d'évolution vers du conditionnement collectif). Les produits donnés au Chaînon Manquant sont des éléments de repas complets (entrées, plats, desserts) et également des éléments servant à la confection des repas (légumes épluchés ou crème fraîche par exemple, adaptés pour les centres d'hébergement qui peuvent cuisiner).
Transport	Chaînon Manquant	Le Chaînon Manquant récupère les excédents du SIVU (produits à J0 et J+1) le vendredi (et depuis octobre 2021 également le lundi) entre 12h et 13h (à la fin de la journée pour le SIVU) avec un bordereau de collecte décrivant les produits et les quantités, contrôle les produits et les charge dans le camion frigorifique en liaison froide (3° maximum). Ensuite, le Chaînon Manquant fait la tournée des associations dans l'après-midi pour distribuer les produits en fonction des besoins : parmi la dizaine d'associations livrées chaque semaine, 3 associations sont livrées de façon régulière deux fois par semaine, et d'autres en fonction des opportunités de produits et volumes et selon les besoins exprimés.
Stockage	Associations livrées par le Chaînon Manquant	Le Chaînon Manquant arrive avec son camion réfrigéré pour proposer les produits (avec l'appui d'un bordereau de transfert spécifique) puis les décharger avec les bénévoles des associations et les transférer vers leurs frigos, où les produits sont stockés l'après-midi en attendant la distribution.
Distribution	Associations et centres d'hébergement	Les associations distribuent les produits lors des repas servis le soir sur place (pour les centres d'hébergement) ou lors de distributions de colis (les produits frais sont sortis au dernier moment et certaines associations fournissent un sac isotherme aux personnes qu'elles leur demandent de rapporter à chaque distribution).

➤ Moyens mobilisés

Côté restauration collective

Afin de répondre aux besoins et aux contraintes du confinement qui imposait l'augmentation du portage à domicile et des modes de distributions adaptés pour les associations, le SIVU a modifié la logistique du conditionnement pour passer à un **conditionnement en barquettes individuelles**, ce qui a nécessité une restructuration de la chaîne de production. En temps normal, le SIVU produisait 24 000 repas et 15 000 barquettes multi portions (en cellulose bio compostables, avec l'objectif de sortir du plastique et de passer aux barquettes en inox et en verre). Pendant la période de crise, pour produire seulement 5 000 repas en mono portions, ce sont 18 000 à 20 000 barquettes qui sont produites. La production a donc demandé de l'agilité organisationnelle avec un temps plus long de conditionnement par rapport au temps de préparation de repas pour le personnel.

Concernant la gestion du personnel, la cuisine fonctionnait en sous-effectif et a pu mobiliser son personnel habituel qui suivait une rotation tous les 15 jours.

Les surplus de production sont fournis gratuitement au Chaînon Manquant et aux autres associations partenaires, et le SIVU ne bénéficie pas d'une valorisation fiscale des invendus.

Côté aide alimentaire

Le Chaînon Manquant s'est équipé d'un **camion réfrigéré**, loué un jour par semaine et ponctuellement en cas de besoin, pour commencer début juin 2020 le transport des repas à DLC courte en liaison froide, livrés aux associations et distribués le jour même. Le Chaînon Manquant a commencé par une tournée hebdomadaire le vendredi (de produits valables jusqu'au dimanche) et a lancé depuis octobre 2021 une deuxième tournée le lundi.

Le Chaînon Manquant s'appuie sur son travail de réseau, son **analyse fine des besoins des associations** et leur cartographie pour éviter tout gaspillage, répartir de manière équilibrée sur la durée les dons entre associations (en alternant les produits et les destinataires d'une semaine sur l'autre) et optimiser le transport. Il s'agit d'ajuster en permanence les produits donnés, les quantités et parfois l'organisation des tournées en fonction des volumes collectés, notamment en cas de dons exceptionnels (par exemple en cas de grève dans les écoles ou d'une classe fermée pour cause de Covid). Chaque semaine, le Chaînon Manquant fait le point avec les associations pour savoir quels produits ont été appréciés ou non, afin de continuer à ajuster les livraisons en fonction des besoins et s'assurer qu'il n'y a pas de gaspillage. Le turn over des équipes chez les acteurs professionnels et associatifs touchés par la crise et les nouveaux modes d'organisation du bénévolat impliquant des changements d'interlocuteurs d'un jour à l'autre nécessitent également un travail de pédagogie permanent.

Pour assurer cette logistique complexe et adaptable, l'antenne de Bordeaux du Chaînon Manquant repose sur **une salariée** (un ETP) qui gère la coordination et la communication quotidienne avec la restauration collective et les différentes associations partenaires. L'association dispose également d'**une dizaine de bénévoles** mobilisés pour les livraisons, généralement en présence de la salariée. La récupération des repas auprès de la cuisine centrale nécessite une expertise pour le maintien de la chaîne du froid et le suivi des produits ; le respect des règles sanitaires est un point essentiel pour préserver la confiance des partenaires. Si le Chaînon Manquant arrive à recruter et former plus de bénévoles à l'avenir, de nouvelles tournées pourraient être organisées dans la semaine.

Le budget annuel du Chaînon Manquant de Nouvelle-Aquitaine est de l'ordre de 40 000 euros. L'objectif étant de proposer un service gratuit pour les associations et les professionnels de l'alimentation, le financement provient initialement de subventions et de mécénat (Région, DRAAF, ADEME, Fondations...). Certains partenaires contribuent en nature, par exemple le SIVU fournit gratuitement une place de parking et un accès à leur station de lavage pour le camion réfrigéré dans les locaux du SIVU.

➤ Bilan et perspectives

Points positifs

Le SIVU a fait preuve d'une grande **agilité organisationnelle** pour s'adapter à la demande de manière régulière. Concernant la gestion du personnel, la crise sanitaire a été une période anxiogène qui a nécessité de la créativité pour réorganiser les équipes en évitant aux agents de prendre des risques, un suivi très fort des ressources humaines et un souci d'information permanente malgré la difficulté à réunir tout le monde. Mais la crise a aussi permis un moment de **forte mobilisation des équipes**, dans un climat social apaisé : les agents sont habitués à se mobiliser en situation d'urgence et ont fait preuve d'un grand engagement. Peu d'agents ont été touchés par le Covid, la culture sanitaire forte y a sans doute contribué.

Le SIVU a organisé une **bonne coopération avec les associations** en mesure de récupérer les invendus et a fait preuve d'un engagement exemplaire pour l'aide alimentaire en période de crise. Le directeur, Christophe Simon, ancien directeur du CCAS de Bordeaux a su trouver les interlocuteurs et mobiliser les acteurs pertinents. Le partenariat avec le Chaînon Manquant est particulièrement intéressant pour valoriser les produits à DLC courte et s'inscrit en complémentarité des partenariats déjà engagés.

Pour le Chaînon Manquant, le partenariat avec le SIVU a très bien fonctionné en période de crise, et continue de se développer :

- Les produits donnés sont de très bonne qualité : de bons produits frais avec souvent entrées, plats et desserts très qualitatifs, variés, bio ou label rouge.

- Les produits sont très appréciés par les bénéficiaires et les associations, contentes de pouvoir proposer ces compléments.

- Le SIVU est un des seuls acteurs qui a continué à fournir des quantités conséquentes de manière régulière (même si le Chaînon Manquant travaille avec des petits comme avec des gros volumes en ajustant les solutions proposées).

- Le conditionnement en barquette (individuelle ou plus grande pour une famille) est pratique et convient à toutes associations (alors que les restaurants d'entreprise fournissent des bacs en inox que tous les acteurs ne peuvent pas accueillir).

- Les barquettes sont bien filmées, étiquetées, donc les produits sont bien identifiés et facilement distribuables.

La bonne traçabilité des produits a été assurée par l'expertise du SIVU et du Chaînon Manquant pour la livraison et par la bonne coordination avec les associations. La communication avec les associations partenaires a été très fluide et a permis au Chaînon Manquant d'ajuster les livraisons au plus près des besoins.

Difficultés

Le SIVU observe néanmoins un manque de coordination globale durant la période de crise sanitaire pour s'assurer que l'offre réponde aux besoins. Des cellules de crise ont été montées côté sanitaire mais pas côté aide alimentaire. Les acteurs se sont mobilisés dans une logique de débrouille et de bricolage et chacun s'est organisé de son côté. Le SIVU, identifié comme la plus grande cuisine centrale du territoire, a été en lien avec de nombreuses associations, qui lui ont fait des retours très positifs mais il manquait un travail de coordination pour s'assurer que la logistique suivait (pour transporter, réchauffer et distribuer les barquettes dans des sites adaptés) et que l'on répondait bien aux besoins des plus précaires. Il est ainsi possible qu'une partie du public vulnérable n'ait pas bénéficié de l'aide alimentaire alors qu'il en aurait eu besoin.

Par ailleurs, la cuisine a subi des pertes financières conséquentes sur l'ensemble de la période de crise sanitaire. La perte d'exploitation est estimée à environ 50 000 € sur la période mars-avril-mai 2020, non compensée par les partenariats liés à l'aide alimentaire.

Concernant l'action du Chaînon Manquant, la principale difficulté réside dans la règle qu'elle

s'impose de partager les produits collectés et d'adapter les livraisons aux besoins réels des associations. La collaboration avec les associations est exigeante : le processus de traçabilité avec la transmission du bordereau de livraison est plus lourd qu'avec d'autres acteurs du don. De même avec les professionnels qui fournissent les invendus, le cahier des charges du Chaînon Manquant est exigeant : mise en place de convention et de bordereaux de collecte, vérification stricte des produits (tout produit qui a eu une rupture de la chaîne du froid est refusé).

Cet objectif de partage des ressources ne s'accordant pas bien avec la recherche d'efficacité et de rentabilité qu'imposerait un modèle commercial, l'action non lucrative de l'association passe par la création d'un écosystème de mécénat local solide. Pour ce faire, elle développe un troisième axe d'actions, au-delà de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire : l'engagement, celui des individus mais aussi et surtout celui des entreprises avec qui elle développe sa communauté de bénévoles.

➤ Principaux enseignements et perspectives

- Adapter l'organisation logistique avec l'évolution des conditionnements

Le Chaînon Manquant a appris à travailler avec les repas en conditionnements collectifs de certains restaurants d'entreprise et les oriente vers les associations proposant des repas partagés.

La loi Egalim prévoit le remplacement des contenants plastiques en restauration, mais anticipe tout de même des ajustements nécessaires pour que les associations de distribution solidaire, aujourd'hui récipiendaires de barquettes individuelles, puissent continuer à valoriser les surplus de la restauration collective.

Le Chaînon Manquant envisage ainsi de développer un atelier de reconditionnement pour valoriser une partie des produits récupérés et transformer les conditionnements de la restauration collective, barquettes collectives pour les restaurants d'entreprise et prochainement « gastro » (bacs gastro-normes) pour le SIVU (un bac gastro contenant des portions pour 20 repas), en conditionnements plus pratiques pour les associations.

- Renforcer la coordination entre restaurations collectives et associations sur le territoire

Dans le cadre du Conseil consultatif de gouvernance alimentaire durable (CCGAD), Bordeaux Métropole a organisé un groupe de travail sur la coordination de la restauration collective pour partager des enseignements à l'issue de la crise sanitaire ainsi que des propositions pour remédier aux difficultés rencontrées. Un des axes partagés est la nécessité de renforcer les ponts entre cuisines centrales et aide alimentaire pour sortir du « bricolage » et mieux répondre aux besoins, de créer une gouvernance et des outils de coopération entre les différentes structures, en particulier sur les enjeux d'approvisionnement, de distribution et d'équipements.

- Renforcer le rôle des cuisines centrales dans l'aide alimentaire

Christophe Simon partage l'intérêt d'allier plusieurs forces pour lutter contre la précarité alimentaire :

- des cuisines centrales (dont beaucoup publiques) avec une grosse force de production, capables de produire des milliers de repas chaque jour
- des associations et des centaines de sites dotés de moyens techniques pour organiser des services de distribution
- des autorités comme les mairies, les CCAS et les métropoles compétentes pour relier ces acteurs.

A ce jour, la capacité des cuisines centrales est peu mobilisée pour l'aide alimentaire. Pourtant le SIVU (de même que d'autres cuisines centrales) disposerait des moyens techniques pour produire 200 repas par jour supplémentaires pour l'aide alimentaire. Le sujet est moins la capacité de production des repas que l'organisation logistique pour transporter, éventuellement reconditionner, réchauffer et distribuer les repas. La mise en œuvre d'une telle action dépend d'un engagement fort des collectivités. La métropole en particulier a un rôle pour créer du dialogue entre communes pour construire des solutions en commun. Il s'agit pour ce travail de mieux connaître les besoins et les outils à disposition sur le territoire à travers un recensement de l'offre et de la demande.

Pour le Chaînon Manquant, une telle action permettrait notamment de produire des repas adaptés aux besoins alimentaires spécifiques des personnes en situation de précarité (besoins nutritionnels, cultures culinaires etc). Il faudrait néanmoins considérer ce type de dispositif comme complémentaire d'une démarche écologiquement responsable de revalorisation des surplus existants. L'association milite pour une approche plus locale et plus fine de la problématique de l'aide alimentaire, permettant de diversifier et surtout mieux faire coïncider les solutions aux besoins du terrain.

Le groupe de travail du CCGAD prévoit notamment de poursuivre la réflexion sur la question : « Comment reconnaître le rôle des cuisines centrales comme une solution de long-terme pour la production de repas à destination de l'aide alimentaire ? ».

Pour plus d'informations, contacts :



Cuisine centrale SIVU de Bordeaux-Mérignac (EPCI)

- Christophe Simon, Directeur général, c.simon@sivubm.com

- Coline Salaris-Borgne, Chargée de mission Responsabilité sociétale et environnementale, c.salaris-borgne@sivubm.com

Association Le Chaînon Manquant

- Alizé Ducours, bordeaux@lechainon-manquant.fr

Bordeaux Métropole

- Morgane Scouarnec, Chargée de mission Gouvernance alimentaire, m.scouarnec@bordeaux-metropole.fr

- Cécile Kessler, Chargée de mission Gouvernance alimentaire, c.kessler@bordeaux-metropole.fr

FONTENAY-SOUS-BOIS

Projet piloté par l'association La Halte Fontenaysienne (accueil de jour) et la restauration municipale la Fontenaysienne

Territoire : Fontenay-sous-Bois

Sur la période de mars 2020 à aujourd'hui : **environ 20 bénéficiaires (20 repas) par jour**

➤ Origine et cadre de l'action

La Halte Fontenaysienne gère plusieurs dispositifs dont un accueil de jour pour environ 60 personnes, à qui elle propose habituellement trois repas par jour tous les jours de l'année.

Pour le petit déjeuner sont proposés des produits frais, en self-service : les personnes composent leur petit déjeuner et peuvent le manger sur place à l'intérieur de l'accueil de jour.

Pour le déjeuner et le dîner, l'association a mis en place un projet pilote depuis 2006 pour impliquer la société civile, éviter de garder les personnes accueillies dans un 'entre soi' dans les locaux de l'accueil de jour et les inciter à aller vers le territoire. Un partenariat a été établi en 2006 avec le restaurant municipal de la ville Le Guinguet pour que les personnes puissent aller déjeuner sur place dans le restaurant municipal, en présentant une contremarque et en apportant une participation de 50 centimes (l'association étant subventionnée pour payer le reste de la facture). En 2015, cette action s'est arrêtée car les travailleurs sociaux de la mairie et de l'espace départemental y déjeunaient et la cohabitation entre accompagnants et accompagnés en dehors des temps d'accompagnement était délicate.

En revanche, l'association a établi plusieurs partenariats qui ont perduré jusqu'à la crise du Covid avec d'autres acteurs de la ville : formules à emporter dans des boulangeries et des kebabs (adaptées notamment pour des personnes avec des troubles psychiques n'étant pas forcément disposées à s'asseoir dans un restaurant en y respectant des règles de bienséance) et formules sur place dans des restaurants comme le Shanghai et le Flunch, dans la zone commerciale de Val de Fontenay. L'action a été étendue au dîner le soir et permettait aux personnes d'avoir un repas équilibré pour un coût limité, tout en pouvant s'asseoir dans un endroit chauffé et sécurisé, avec la possibilité de recharger leur portable. Le coût moyen des repas était de 7€ dont une contribution des bénéficiaires de 50 centimes.

Avec le premier confinement en mars 2020, tous les restaurants ont fermé, Flunch a déposé le bilan et les partenariats se sont arrêtés.

Pour pouvoir continuer à proposer des repas aux personnes accueillies à l'accueil de jour, l'association s'est adressée à la Fontenaysienne, le service municipal de restauration collective qui prépare des repas pour les cantines scolaires, le portage à domicile et les Ehpad. Lors du confinement, la Fontenaysienne est restée ouverte pour produire des repas pour les Ehpad et des repas livrés à domicile pour les personnes âgées et les personnes en situation de handicap. Durant la crise, la production de repas pour ce public était d'environ 130 repas par jour livrés à domicile (avec des pics de 230 livraisons par jour) ; elle est aujourd'hui de 180 repas par jour. La Fontenaysienne a également continué à livrer des repas pour les enfants du personnel médical et du personnel municipal.

Suite à la sollicitation de la Halte Fontenaysienne, la cuisine municipale la Fontenaysienne a accepté de produire 20 repas par jour pour le public de l'association. La Fontenaysienne a commencé à fournir les déjeuners à l'association dès le premier confinement en avril 2020, et continue aujourd'hui.

Le soir, l'accueil de jour est fermé et les partenariats pour des formules à emporter ont été maintenus avec les boulangeries et kebabs encore ouverts (avec la limite que les personnes doivent trouver un endroit pour manger dehors).

Côté restauration municipale, une autre initiative durant la crise a consisté en la distribution de colis alimentaires sur la base des produits bruts des fournisseurs habituels qui étaient moins sollicités par leurs prestataires. La distribution a été assurée par de nombreuses associations de la ville (Secours catholique, Fontenay Diversité, Solidarité Les Larris...). Ces colis étaient distribués aux familles en difficulté identifiées par les différentes associations de la ville ainsi que le CCAS. Le partage des informations entre les associations a permis une bonne complémentarité et une large couverture de l'ensemble du territoire de la ville. Les colis étaient constitués de produits frais, fromages, fruits et légumes. La mairie a réalisé deux commandes d'un montant de 15 000 euros pour les colis alimentaires, la première lors du premier mois de confinement et la seconde à la fin du mois de juin. Par ailleurs, les denrées brutes non consommées par la cuisine centrale font l'objet de dons à l'Epicerie sociale municipale du CCAS.

➤ Acteurs impliqués

Cuisine centrale	Cuisine municipale La Fontenaysienne
Collectivités et CCAS	CCAS de Fontenay-sous-Bois
Association d'hébergement	Accueil de jour de la Halte Fontenaysienne

Précisions sur les partenariats avec le CCAS :

La Halte Fontenaysienne travaille en lien étroit avec le CCAS qui lui délègue sa mission de domiciliation des personnes sans domicile stable. Le CCAS est donc informé du partenariat avec la Fontenaysienne (mais n'intervient pas directement sur cette action).

La cuisine municipale a travaillé en lien avec le CCAS et les associations pour la distribution de colis alimentaires.

➤ Public concerné

L'action est destinée aux personnes sans domicile stable fréquentant l'accueil de jour.

➤ Organisation de l'action

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	Cuisine municipale la Fontenaysienne	La cuisine centrale fournit des repas en barquette individuelle. L'association ajuste tous les 15 jours le nombre de repas quotidiens à fournir.
Transport	Association la Halte Fontenaysienne	L'association transporte les repas dans un camion standard (pas de camion réfrigéré), la cuisine centrale étant à 5 minutes de l'accueil de jour.
Stockage (éventuel)	Association	L'association va chercher 5 jours sur 7 les repas en début de matinée, les entrepose dans les réfrigérateurs de la structure pour ensuite les distribuer le midi. L'action ne génère aucun surplus.
Distribution	Association	L'association réchauffe les plats sur place dans les locaux de l'accueil de jour, où les personnes viennent déjeuner.

➤ Moyens mobilisés

Côté restauration collective

En période normale, la production de repas totale (y compris scolaires) de la cuisine municipale est de 5 000 repas par jour.

Pour les repas destinés à la Halte Fontenaysienne, la cuisine municipale n'a pas pu assurer la livraison supplémentaire. C'est donc l'association qui venait récupérer les repas directement à la cuisine. Il s'agit d'un repas unique, identique pour l'ensemble des personnes.

Afin de permettre une distribution des repas dans le respect des règles sanitaires et en particulier de distanciation sociale, l'association dispose d'un grand barnum extérieur qui permet un accueil adapté des personnes.

Côté aide alimentaire

Les repas sont facturés par la ville à l'association, pour un coût de 4,35 euros par repas. L'association dispose d'un financement de la DRIHL du Val de Marne pour son action « alimenter ».

L'association n'a pas mobilisé de ressources humaines supplémentaires pour organiser la distribution des repas. Ce sont les salariés de l'accueil de jour (travailleurs sociaux, agents d'accueil) et les bénévoles qui assurent la logistique liée à l'activité alimentaire.

➤ Bilan et perspectives

Points positifs

L'association est satisfaite du partenariat avec la cuisine centrale qui permet de fournir des repas le midi aux personnes accueillies, faute de pouvoir leur proposer d'aller au Flunch.

La mairie a su répondre à une situation d'urgence sur son territoire à travers la mobilisation de sa cuisine mais également à travers les colis alimentaires. Ces repas et paniers alimentaires ont permis de répondre aux besoins des personnes en difficulté et notamment de couvrir les manques dus aux décalages dans le temps entre la fermeture des établissements de restauration et la réception des indemnités par les personnes concernées.

La cuisine municipale n'a pas rencontré de difficultés particulières pour la confection des repas supplémentaires pour le public de la Halte Fontenaysienne. La cuisine se trouvait en effet dans une situation de sous production.

Le service de restauration de la mairie est également satisfait de l'action réalisée et en particulier de la bonne coopération avec l'association de Halte Fontenaysienne mais aussi avec les autres associations du territoire.

Difficultés

Pour la Halte Fontenaysienne, ce fonctionnement pose cependant plusieurs limites :

A l'inverse des partenariats montés avec des restaurants extérieurs qui permettaient un aller vers et une insertion sur le territoire, la distribution des repas à l'accueil de jour pose la question de l'entre soi. Les personnes accueillies pouvaient en effet se rendre au Flunch comme n'importe quel client, parfois seules, parfois en groupe, et devaient respecter les mêmes règles de comportement que les autres, l'alimentation étant aussi un prétexte d'accompagnement et d'insertion dans la ville.

Les personnes ne peuvent pas décider ce qu'elles mangent : la cuisine centrale fournit une formule unique de repas, ce qui met les personnes en situation de dépendance et de manque d'autonomie.

Perspectives

La Halte Fontenaysienne souhaite réinterroger le projet en impliquant d'autres acteurs de la ville et en favorisant la participation des personnes, en valorisant leur pouvoir d'agir et leurs compétences.

Dans cette perspective, l'association travaille la création d'un tiers lieu avec une cuisine solidaire sur la ville, en lien avec la mairie et d'autres associations locales.

Pour plus d'informations, contacts :



La Halte Fontenaysienne

Viviane Raffin, Directrice de l'Association, vraffin.lahalte@orange.fr

La Fontenaysienne

Manuela Dias, Directrice générale adjointe au développement social, manuela.

Projet piloté par le CCAS et la cuisine centrale de la Ville du Mans

Territoire : Le Mans

Sur la **période** de fin mars au 30 juin 2020

Nombre de bénéficiaires : 200 à 400 bénéficiaires par jour (midi et soir)

Nombre de repas distribués : 36 000 repas distribués au total

➤ Origine et cadre de l'action

A l'annonce du premier confinement, l'adjoint au Maire aux Solidarités et Président délégué du CCAS Yves Calippe a proposé au Maire du Mans de mobiliser la cuisine centrale et une équipe de bénévoles pour assurer la distribution de repas à des personnes en précarité dans la salle Barbara de la maison de quartier.

Le CCAS a donc lancé un appel à bénévolat sur le réseau Le Mans solidaire, qui réunit les principales associations de solidarité et les centres sociaux du Mans depuis plusieurs années¹, afin de mobiliser des bénévoles prêts à servir des repas.

Dans la stupeur générale du premier confinement, de nombreux bénévoles des associations d'aide alimentaire traditionnelles âgés de plus de 60 ans ne peuvent plus circuler pendant que des actifs voient leur activité professionnelle arrêtée ou diminuée, ce qui entraîne une vague de mobilisation de nouveaux bénévoles pour lutter contre la précarité alimentaire. Plus de 80 bénévoles répondent à l'appel du CCAS.

La cuisine centrale du Mans fournit les cantines scolaires et les Ehpad : quand les écoles ferment du jour au lendemain, des stocks de nourriture sont à écouler rapidement. La cuisine centrale continue ensuite de fonctionner en petit régime pendant tout le confinement pour fournir les Ehpad et les enfants des personnels soignants. La cuisine centrale accepte donc de fournir des repas supplémentaires pour des personnes en situation de précarité.

- Pendant le premier confinement et au-delà (de fin mars au 30 juin 2020) : distribution de repas chauds sur place dans la salle Barbara par les bénévoles.
- Pendant le deuxième confinement et au-delà (du 1er novembre 2020 à fin mai 2021) : distribution par les bénévoles de l'association l'Esprit de Barbara vers des associations (car il n'était plus possible de servir les repas sur place) : centres d'hébergement d'urgence de l'association Tarmac, maraudes locales, centres de la Croix rouge, campus étudiant et à la marge, distribution de quelques repas à emporter pour les personnes qui se présentaient sur place.

La Banque alimentaire a fourni de la nourriture en complément des repas de la cuisine centrale (notamment des produits manquants comme des fruits et des pots bébés...) : environ 80% de la nourriture vient de la cuisine centrale et 20% de la BA et de dons des restaurateurs.

Pour la cuisine centrale, c'est la première fois qu'elle produit des repas pour les personnes en situation de précarité. Néanmoins, elle était déjà en lien avec le CCAS pour la production de repas à destination des Ehpad. Par ailleurs, la cuisine réalisait des dons à l'association Tarmac depuis fin 2018, sur la base des invendus et via une convention (la quantité de don peut atteindre 100 repas mais peut également être nulle).

Le soir, l'accueil de jour est fermé et les partenariats pour des formules à emporter ont été maintenus avec les boulangeries et kebabs encore ouverts (avec la limite que les personnes doivent trouver un endroit pour manger dehors).

Côté restauration municipale, une autre initiative durant la crise a consisté en la distribution de colis alimentaires sur la base des produits bruts des fournisseurs habituels qui étaient moins sollicités par leurs prestataires. La distribution a été assurée par de nombreuses associations de la ville (Secours catholique, Fontenay Diversité, Solidarité Les Larris...). Ces colis étaient distribués aux familles en difficulté identifiées par les différentes associations de la ville ainsi que le CCAS. Le partage des informations entre les associations a permis une bonne complémentarité et une large couverture de l'ensemble du territoire de la ville. Les colis étaient constitués de produits frais, fromages, fruits et légumes. La mairie a réalisé deux commandes d'un montant de 15 000 euros pour les colis alimentaires, la première lors du premier mois de confinement et la seconde à la fin du mois de juin. Par ailleurs, les denrées brutes non consommées par la cuisine centrale font l'objet de dons à l'Épicerie sociale municipale du CCAS.

➤ Acteurs impliqués

Cuisine centrale	Cuisine Centrale de la Ville du Mans
Collectivités et CCAS	CCAS de la Ville du Mans
Association	La maison de quartier et l'association l'Esprit de Barbara créée par les bénévoles mobilisés pendant le premier confinement
Associations d'aide alimentaire et action sociale	Croix Rouge Association Tarmac (hébergement d'urgence) Association étudiante Banque alimentaire
Autres acteurs	DDETS de la Sarthe - Direction départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

Pendant le premier confinement, la distribution de repas a été organisée dans l'urgence grâce à la forte mobilisation du CCAS et des bénévoles. Le CCAS a impulsé et coordonné le projet ; la coordination opérationnelle et la distribution des repas ont été assurées par le réseau de bénévoles qui a créé l'association l'Esprit de Barbara en mars 2021 afin de pérenniser son action pour lutter contre la précarité alimentaire. Le rôle de coordination de la collectivité était important par rapport aux associations d'aide alimentaire dont certaines ont du mal à mutualiser leurs actions. L'association l'Esprit de Barbara a également un positionnement considéré comme neutre et rassembleur, elle a mobilisé de nombreux bénévoles déjà actifs dans d'autres associations ainsi que de nouveaux bénévoles souvent plus jeunes.

Pour le deuxième confinement, la DDETS a demandé au CCAS, avec l'appui du réseau de bénévoles, de continuer à assurer la coordination de l'aide alimentaire et la distribution de repas localement pour limiter les circulations dans le contexte épidémique. Une convention a donc été signée entre le CCAS, la Croix rouge, l'association Tarmac et la DDETS. Les repas étaient facturés par la Ville au CCAS qui refacturait à la Croix Rouge et à Tarmac qui recevaient des financements de l'Etat pour leur action alimentaire.



1. <https://www.lemans.fr/citoyen/le-vivre-ensemble/le-mans-solidaire/>

➤ Public concerné

Pendant le premier confinement, les repas étaient destinés à des personnes en grande précarité, avec un principe d'accueil inconditionnel sur place sans justificatif ni d'inscription préalable. Sont venues des personnes sans abri, des migrants, de nombreuses personnes sous curatelle (avec des problèmes de santé mentale, souvent livrées à elles-mêmes), des retraités précaires, des jeunes isolés, des femmes isolées, des familles avec de faibles ressources...

Pendant le deuxième confinement, les repas étaient destinés :

- aux personnes sans domicile hébergées dans les deux centres d'hébergement d'urgence de l'association Tarmac
- aux personnes en précarité alimentaire accueillies dans deux centres de la Croix rouge
- aux étudiants en précarité sur le campus (en lien avec une association étudiante).

De 20 repas distribués au départ, le nombre a rapidement augmenté, grâce à la grande réactivité de la cuisine centrale. Plusieurs centaines de personnes ont bénéficié de ces repas :

- Première vague : 400 repas par jour servis dans la salle Barbara de la maison de quartier (200 le midi et 200 le soir)
- Deuxième vague : 200 repas distribués auprès des associations partenaires (100 le midi et 100 le soir).

➤ Organisation de l'action

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	Cuisine centrale du Mans	Préparation de repas complets (entrée plat dessert), conditionnés dans des barquettes pour 6-8 personnes
Transport	Cuisine centrale du Mans	Livraison assurée le matin (5 jours sur 7 et le vendredi pour le week-end) par le camion frigorifique de la cuisine centrale
Stockage (éventuel)	Bénévoles à l'Espace Barbara	Frigos dans l'espace Barbara Camion frigorifique pour le stockage des produits du week-end
Distribution	Réseau de bénévoles de l'espace Barbara, devenu l'association l'Esprit de Barbara	- Première vague : les bénévoles reconditionnent les plats et les réchauffent au four (avec parfois un assaisonnement supplémentaire) pour les servir sur place à l'intérieur de l'espace Barbara. - Deuxième vague : les bénévoles réchauffent les produits gardés en l'état dans les fours de la salle Barbara puis les stockent dans des caissons de réchauffement que les associations viennent chercher avec leurs moyens de transport.

➤ Moyens mobilisés

Côté restauration collective

En situation normale (avant et après la crise), la cuisine produit près de 11 000 repas par jour. Du fait de la fermeture des écoles, le fonctionnement de la cuisine était réduit, ce qui a permis de produire des repas supplémentaires pour un nouveau public. Il n'y a pas eu de modification particulière des moyens mobilisés ni de bouleversement spécifique (sauf les cas où les commandes étaient réalisées au dernier moment), il s'agissait du personnel habituel de la cuisine, en sous-effectif durant la crise.

Concernant les livraisons des repas, il n'y a pas eu non plus de matériel ou de ressource supplémentaire mobilisée par la cuisine : la livraison était réalisée pour les Ehpad, le même camion a donc servi pour les repas supplémentaires.

Côté aide alimentaire

Pendant le premier confinement, plus de 80 bénévoles sont inscrits suite à l'appel à volontaires sur le réseau Le Mans solidaire et entre 20 et 30 personnes sont très actives. Une dizaine de bénévoles viennent chaque jour pour réchauffer et servir les repas midi et soir.

Pendant le deuxième confinement, un ou deux bénévoles sont présents chaque jour pour réceptionner et réchauffer les plats.

Au départ, les bénévoles n'étaient pas formés au respect des normes de la chaîne du froid. Après le deuxième confinement, le responsable bénévole de l'association l'Esprit de Barbara a eu une après-midi de formation avec la qualicienne de la cuisine centrale pour apprendre les bases des normes de la sécurité alimentaire HACCP (prendre la température à la réception, à la chauffe...) et a ensuite expliqué ces éléments aux bénévoles pour sécuriser le processus.

Concernant les moyens matériels mobilisés, l'espace Barbara contenait déjà réfrigérateur, congélateur et fours, puis du matériel supplémentaire a été acquis grâce à des dons et des prêts via des échanges réactifs sur les réseaux sociaux du Mans solidaire (Facebook, Whatsapp) qui permettaient de trouver rapidement des solutions (frigos d'Envie 72, gants et gel hydroalcoolique du CCAS, camion réfrigéré de Tarmac...).

Le budget global est difficile à établir en raison de la forte mobilisation des bénévoles, y compris le week-end.

Pendant le premier confinement, les repas ont été pris en charge par la restauration collective de la ville et n'ont pas fait l'objet de refacturation.

Pendant le deuxième confinement, les repas ont été financés à moitié par la ville et la Métropole et à moitié par l'Etat via un système un peu complexe : les repas étaient facturés par la ville au CCAS, qui refacturait à la Croix rouge et à Tarmac qui eux recevaient des financements DDETS pour leur action alimentaire. Pour les autres associations, les repas étaient pris en charge par la Ville.



> Bilan et perspectives

Points positifs

Du côté du CCAS, le bilan est très positif, le travail avec la cuisine centrale a été très fluide, grâce à son personnel très efficace et réactif (que ce soit les cadres ou l'équipe de production), et fier de participer à un projet très fédérateur. Les retours des bénéficiaires ont été également très positifs et beaucoup étaient en attente de la reprise des distributions de repas.

La production de repas par la cuisine centrale a permis de répondre à un besoin alimentaire sur le territoire suite à la fermeture de nombreuses associations. Le partenariat a bien fonctionné, avec une bonne collaboration et communication entre les équipes de cuisines et les agents du CCAS.

De la crise est née une équipe de bénévoles mobilisée sur la durée dans un esprit de solidarité, et structurée via l'association l'Esprit de Barbara. L'association a créé en juillet 2021 un café solidaire pour accueillir de façon inconditionnelle des personnes en précarité, isolées, retraitées..., en proposant café et viennoiserie et aussi accompagnement social et professionnel, grâce à l'intervention des bénévoles.

Globalement la distribution de repas pendant les confinements a permis d'aller au-delà de l'aide alimentaire : les bénévoles ont pu repérer des difficultés (personnes victimes de violence, recherche de logement, d'emploi...) et trouver rapidement des solutions dans un contexte particulier de crise grâce au réseau de partenaires (Pôle emploi, Caf, CCAS...).

Difficultés

Du côté de la cuisine, à l'annonce du confinement, près de 20 000 repas produits n'ont pas pu être consommés car il s'agissait de produits à DLC très courte. Parmi ces repas seulement une centaine ont pu être redistribués par le biais de l'association Tarmac.

La cuisine a rencontré quelques difficultés pour l'élaboration des repas pour le CCAS lorsque les commandes étaient faites au dernier moment (la veille). Cela rendait l'accès à la marchandise difficile, particulièrement durant la crise. Le fonctionnement est optimal lorsque la cuisine est prévenue 15 jours avant minimum pour pouvoir prévoir les menus et les denrées.

Principaux enseignements et perspectives

Prochainement l'accompagnement social bénévole au café solidaire sera complété par des professionnels du CCAS deux fois par semaine, ainsi que des permanences assurées par des associations féministes (Toutes Capables et Femmes solidaires).

L'association prévoit de créer un restaurant solidaire et social avec un chantier d'insertion en 2022, pour permettre un accès à une alimentation de qualité pour les personnes en précarité tout en mixant les publics et en proposant des tarifs adaptés aux revenus (1 à 2 € pour les personnes en précarité, 8 € pour les autres). La cuisine devrait être réalisée par le chantier d'insertion mais il n'est pas exclu de développer d'autres partenariats et de pouvoir mobiliser la cuisine centrale, en particulier ponctuellement en cas de difficulté de production.

La collaboration a été ponctuelle durant le confinement mais du côté de la cuisine, un renouvellement de l'action est envisageable. La cuisine est en capacité de produire des repas supplémentaires pour un public précaire. Elle pourrait même atteindre un maximum de 1000 repas supplémentaires si la commande est réalisée en avance.

Un renouvellement de l'expérience est d'ailleurs actuellement en cours avec une commande du CCAS auprès de la cuisine de 100 repas sur une durée de 15 jours.

Pour plus d'informations, contacts :



Association l'Esprit de Barbara

Samir Tine, Directeur de l'association l'Esprit de Barbara,

stine.lespritdebarbara@gmail.com

(Bénévole du réseau d'aide alimentaire dès mars 2020 puis Chargé de Mission Solidarité Insertion au CCAS de la Ville du Mans d'août 2020 à fin 2021)

Cuisine centrale de la ville du Mans

Daniel Gras, Directeur

daniel.gras@lemans.fr

Projet piloté par : la filiale marseillaise de Sodexo et la mairie de Marseille

Territoire : Marseille(13)

Période : du 29 Avril au 2 Juin 2020

Nombre de bénéficiaires: 175 000 personnes sur la totalité de la période

Nombre de repas distribués : 5 000 repas/jour, 7j/7

➤ Origine et cadre de l'action

En contexte de crise sanitaire et sociale, diverses actions mêlant restauration collective, restauration privée et acteurs associatifs ont été recensées dans la ville de Marseille. Dans ce retour d'expérience, nous nous intéressons plus précisément aux repas produits par la cuisine de Sodexo entre le 29 avril et le 2 juin.

Depuis 2018, la filiale marseillaise de Sodexo (la Société marseillaise de restauration et services) est en charge de la production des repas des 320 restaurants scolaires municipaux. En moyenne, la cuisine produit 50 000 repas par jour pendant les périodes scolaires. En fonction des aléas, la cuisine propose très régulièrement des surplus de repas à plusieurs associations conventionnées avec la filiale depuis plusieurs années. Ces dons ne prennent pas la forme d'un repas complet mais d'un fragment de repas (entrée, plat ou dessert) voire de denrées brutes (pain, légumes, etc.).

En mars 2020, la cuisine centrale ferme ses portes suite aux annonces gouvernementales de fermeture des écoles et les stocks sont distribués aux associations (environ 60 000 repas). En parallèle, les associations constatent une augmentation des besoins d'ordre alimentaire tandis que l'offre se restreint drastiquement (fermeture de lieux de distribution et désengagement de bénévoles âgés). Dans ce cadre, la ville de Marseille sollicite la filiale de Sodexo pour produire des repas et offrir une alternative aux familles en situation de précarité, notamment touchées par la fermeture des cantines. La démarche de partenariat avec des associations d'aide alimentaire n'est pas nouvelle pour la filiale marseillaise de Sodexo mais la nature de cette action est différente : la filiale ne se contente pas de donner des surplus mais produit désormais des repas complets spécifiquement à destination des personnes en situation de précarité : « [Pendant la crise] on apportait une vraie réponse qualitative. Nous ce qu'on fait [d'habitude], on donne aux associations mais ce n'est pas satisfaisant. C'est des restes et je pense que les gens ne voudront plus de restes un jour » (Le directeur de la cuisine Sodexo).

Plus concrètement, la filiale de Sodexo est donc chargée de rouvrir sa cuisine et y produire 5.000 repas chaque jour de la semaine¹ – y compris les jours de week-end – pour les donner à des associations d'aide alimentaire sur une durée d'un mois. La filiale est aussi en charge de trouver des débouchés aux repas produits et, par le bouche à oreilles, un réseau d'acteurs dédiés à cette opération quotidienne se constitue : la cuisine, les associations ou antennes du CCAS responsables de la distribution et les associations jouant le rôle d'intermédiaire entre la cuisine et les points de distribution. La plupart des acteurs ne se connaissent pas mais l'identification d'un référent dans chaque institution facilite le travail.

¹ D'après Sodexo, la cuisine centrale ne peut être mise en route pour une production de repas inférieure à 5 000 repas par jour (seuil minimum).

➤ Acteurs impliqués

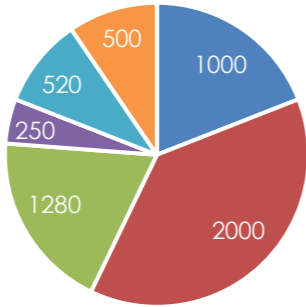
Cuisine centrale	La filiale marseillaise de Sodexo, cuisine centrale de la ville de Marseille en gestion déléguée, a une capacité de production de 50 000 repas par jour - soit 6 millions de repas servis par an - avec 50% de produits issus de l'agriculture biologique. La cuisine emploie environ 150 agents à l'année. En 2020, la filiale Sodexo a donné environ 110 tonnes de produits à des associations d'aide alimentaire, sous des formes diverses.
Collectivités et CCAS	La mairie a financé et mobilisé la cuisine centrale de Sodexo. Elle est par la suite très peu intervenue dans la mise en œuvre de l'action. En parallèle, certains sites du CCAS de Marseille se sont mobilisés pour former des points de distribution. Par exemple, l'antenne Nord couvrant les 13, 14, 15 et 16 ^{ème} arrondissements a organisé des distributions quotidiennes dans les locaux de l'école Saint-Louis (15 ^{ème}).
Associations d'aide alimentaire	Six associations se sont mobilisées pour livrer les repas : La Caravelle, Vendredi 13, Les Ailes bleues, l'Armée du Salut, le RISE (réseau insertion social et économique) et Nucléus.

➤ Public concerné

L'action de production de repas a bénéficié à des publics variés : bénéficiaires des associations d'aide alimentaire, publics pris en charge par les antennes du CCAS de Marseille, personnes aidées par les associations de quartier, etc.

➤ Organisation de l'action

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	Filiale marseillaise de Sodexo	Du 29 avril au 2 juin, la cuisine centrale produit 5 000 repas par jour à destination des associations. Les repas sont calculés en portions adultes (augmentation du grammage habituel destiné aux scolaires) . Les repas sont ensuite conditionnés en barquettes familles de 2 ou 4 portions.

Transport	La Caravelle, les Ailes Bleues, l'Armée du Salut, le RISE (Réseau insertion social et économique) et Nucléus	<p>La livraison des repas est entièrement portée par le secteur associatif (la Caravelle, Vendredi 13, les Ailes bleues, l'Armée du Salut, le RISE et Nucléus). Cinq des six associations ont transporté les repas dans des camions frigorifiques.</p> <div data-bbox="557 260 1175 806"> <p>Répartition des repas livrés entre les associations "intermédiaires" *</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Association</th> <th>Nombre de repas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La Caravelle</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>Vendredi 13</td> <td>2000</td> </tr> <tr> <td>Les Ailes Bleues</td> <td>1280</td> </tr> <tr> <td>RISE</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>Nucléus</td> <td>520</td> </tr> <tr> <td>Armée du salut</td> <td>500</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>* Le total des repas distribués chaque jour est supérieur à 5000 car la répartition a été faite sur une estimation de repas par association/jour par la cuisine mais en réalité certaines ne venaient pas tous les jours.</p>	Association	Nombre de repas	La Caravelle	1000	Vendredi 13	2000	Les Ailes Bleues	1280	RISE	250	Nucléus	520	Armée du salut	500
Association	Nombre de repas															
La Caravelle	1000															
Vendredi 13	2000															
Les Ailes Bleues	1280															
RISE	250															
Nucléus	520															
Armée du salut	500															

➤ Moyens mobilisés

Côté restauration collective

Pour cette mission, 20 personnes de l'équipe ont été mobilisées, y compris les jours de week-end. Les contrats de travail des employés ne prévoyant pas de travail les samedis et dimanches, la cuisine s'est appuyée sur des travailleurs portés "volontaires".

Par ailleurs, la production est financée par le budget interne du service des cantines scolaires de la commune. La facturation du repas s'élève à 4,50 euros par repas et le coût de l'opération peut être estimé à 787 500 euros pour un total de 175.000 repas produits.

Côté aide alimentaire

Pour les associations ayant accepté d'assurer la livraison des repas aux points de distribution, la livraison quotidienne a demandé un engagement matériel et humain important (mise à jour quotidienne du parcours de livraison, mise à disposition d'un à plusieurs bénévoles chaque jour pour la livraison et la coordination des livraisons, équipement en camions réfrigérés, etc.). Tandis que l'association La Caravelle a pu emprunter deux camions, l'association Vendredi 13 a loué à ses frais pendant plusieurs semaines un camion frigorifique et embauché un employé, engageant des coûts significatifs pour l'association.

En parallèle, les structures en charge de la distribution (associations, CCAS, etc.) ont organisé dans l'urgence des lieux de distribution. Celles-ci ne disposaient souvent pas d'un équipement de réfrigération, posant à plus long terme des questions de responsabilité en termes de respect des normes de sécurité et d'hygiène : « Sur le avai d'un Sodexo [espace de chargement dans les camions], tout à est 5 degrés, tu fais deux mètres pour faire la transition côté camion. C'est moins simple au bout de la chaîne » (Directeur de La Caravelle).

Pour certaines associations, le conditionnement pour 2 ou 4 personnes a aussi posé des problèmes lors des distributions à des personnes seules et l'étape de re-conditionnement en portions individuelles a nécessité des équipements supplémentaires.

➤ Bilan et perspectives

Points positifs

L'action présente plusieurs points positifs, à commencer par la production et la distribution quotidienne dans l'urgence d'un nombre significatif de repas en réponse à un besoin alimentaire croissant : « Les gens étaient contents de le faire et plutôt fiers. Et puis c'était un service de qualité, c'est important pour ceux qui reçoivent et pour ceux qui donnent. Et la ville a décidé de mettre de la qualité sur ça, c'est plutôt bien. » (Le directeur de la cuisine Sodexo). En comparaison avec les dons habituels de surplus de repas, les acteurs ont pu expérimenter une forme d'approvisionnement dédiée aux personnes en situation de précarité, avec la production de repas complets et bio.

La mise en œuvre de cette réponse multi-acteurs d'ampleur a été permise par une communication jugée efficace grâce à l'identification d'un « référent » dans chaque structure : « Dans les points très forts, c'était la centralisation de l'information au niveau des personnes ressources. On a tout de suite disposé des numéros de téléphones des bonnes personnes. » (Directeur de La Caravelle). A plus long terme, la communication quotidienne entre la cuisine centrale de Sodexo et les associations assurant la livraison des repas a permis de créer de nouveaux liens entre restauration collective et monde associatif.

Difficultés

L'analyse de cette expérimentation met en lumière plusieurs limites rencontrées par les acteurs pendant la crise.

En premier lieu, l'expérimentation met en avant des problématiques de ressources humaines, matérielles et financières pour les associations concernées. Si le respect de la chaîne du froid est un point essentiel pour les cuisines centrales qui se doivent d'être exemplaires, celui-ci représente une charge significative pour les associations, de la livraison à la distribution. Cette expérimentation pose la question de l'équipement des associations à plus long terme si ce type d'action était pérennisée : « aller là-bas pour faire l'intermédiaire, ça avait un coût. » (Vendredi 13), « Après c'est toujours pareil... Soit on a un équipement spécifique de l'association avec du matériel dédié, soit il faut utiliser le matériel existant et il n'y a pas beaucoup de matériels qui ne servent à rien. » (Directeur de La Caravelle).

Les entretiens menés mettent aussi en évidence la difficulté à structurer quotidiennement une action très chronophage pour les acteurs : « Un weekend c'est bien mais deux weekend d'affilée... à la fin certaines associations disaient on ne viendra plus les weekends. On a eu des problèmes de personnel flagrant alors que ça a duré seulement un seul mois. C'est un travail, c'est un vrai métier » (Directeur de la cuisine Sodexo).

Par ailleurs, la distribution des repas Sodexo n'a pas été une solution adaptée à l'ensemble des publics en situation de précarité. Malgré une satisfaction de la grande majorité des acteurs, des tensions relatives à la composition des repas sont survenues lors des distributions. La question de la viande reste centrale et, dans certains points de distribution, a pu constituer un frein à l'écoulement de l'ensemble des repas livrés (la viande était présente dans les repas deux jours par semaine). Enfin, Vendredi 13 et Sodexo ont souligné que la formule de repas à réchauffer n'a pas permis de répondre aux besoins des personnes à la rue (maraudes sans point fixe de distribution et absence de matériel pour réchauffer les plats). Une fois l'opération terminée, l'association Vendredi 13 n'a donc pas souhaité continuer à récupérer des surplus de repas pour se concentrer sur des formules alimentaires plus adaptées aux personnes à la rue et moins coûteuses pour l'association.

Perspectives

Hors période de crise, la filiale marseillaise de Sodexo produit le nombre maximum de repas permis par les capacités de la cuisine. La production de repas supplémentaires à destination d'un public adulte (et non scolaire) demanderait l'aménagement d'une chaîne de production supplémentaire. Par ailleurs, une potentielle pérennisation soulève des questions juridiques à la ville de Marseille, les repas produits par Sodexo devant être exclusivement dédiés à la restauration scolaire. Pour produire d'autres repas, une autorisation de la ville et un avenant au contrat est nécessaire.

Plus encore, la participation sur le long terme des associations à ce type d'action pose des questions de moyens humains, matériels et financiers.

Pour plus d'informations, contacts :



Service de la Restauration Scolaire, Ville de Marseille

- Pascale, Falco, Responsable de la division prestation alimentaire, pfalco@marseille.fr

Cuisine Centrale de Marseille (Sodexo)

- André Verneaux, Directeur d'exploitation, andre.verneaux@sodexo.com

Association La Caravelle

- Christophe Magnan, Directeur, christophe.magnan@lacaravelle.asso.fr

Association Vendredi 13

- Bernard Nos, Président, vendredi13003@orange.fr

SAINT-DENIS

Projet piloté par : le service de restauration de la ville de Saint Denis

Territoire : la ville de Saint Denis

Sur la période : du 20 avril au 5 juillet 2020

Nombre de repas distribués : 17 465 repas sur la période.

Précision méthodologique : pour la rédaction de cette fiche, seule la cuisine centrale de la Ville de Saint-Denis a été rencontrée.

➤ Origine et cadre de l'action

La cuisine centrale de Saint-Denis est une cuisine autogérée qui produit chaque jour environ 9 000 repas à destination des écoles, centres de loisirs, résidences pour personnes âgées et domiciles pour les personnes dépendantes. Depuis février 2016, les surplus de la cuisine centrale sont donnés à la maison de la Solidarité de la ville, puis redistribués aux structures associatives présentes sur le lieu (les Restaurants du cœur, le Secours Populaire, l'accueil de jour).

Pendant la crise sanitaire et sociale, de nombreuses associations dyonisiennes s'investissent autour de distributions alimentaires pour tenter de répondre à la forte augmentation des besoins. Nombre d'entre elles n'ont que peu d'expérience dans le domaine de la lutte contre la précarité alimentaire : « elles ont appris sur le tas » (Service de restauration de la ville de Saint-Denis) et sont pas ou peu équipées en comparaison avec les acteurs classiques de l'aide alimentaire.

Déjà engagée dans une réflexion sur l'aide alimentaire du territoire, la municipalité de Saint-Denis décide dès le premier confinement de mobiliser sa cuisine centrale pour venir en aide aux personnes en situation de précarité pendant la fermeture des écoles. Dans un premier temps, la cuisine centrale produit des repas pour les livrer au domicile des personnes fragiles. A partir du 1er avril 2020, les personnes qui en font la demande¹ sont livrées deux fois par jour à un tarif très avantageux (quotient le plus bas).

Dans un second temps, la cuisine centrale est mobilisée pour produire des repas spécifiquement à destination des associations d'aide alimentaire. Dans le retour d'expérience, nous nous intéresserons plus précisément à ces repas, produits entre le 20 avril et le 5 juillet 2020, et récupérés par des associations novices sur le plan de la logistique alimentaire.

¹ Pour mettre en place le dispositif, le CCAS contacte l'ensemble des personnes répertoriées dans le fichier canicule.

➤ Acteurs impliqués

Cuisine centrale	Cuisine centrale de la ville de Saint-Denis en gestion autogérée
Collectivités et CCAS	Ville de Saint-Denis
Associations d'aide alimentaire	<p>7 associations ont bénéficié des repas produits par la cuisine centrale* :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La petite liberté (collectif d'entraide entre voisins) - Dessine-moi Pleyel (association sportive, culturelle et loisirs) - L'écho des sans mots (association culturelle) - Pratique (association culturelle de quartier) - 7Dreams (association humanitaire sportive) - Taf et Maffé (restaurant solidaire) - Ma Maison** <p>* Parmi les associations listées, quatre ont assuré le transport des repas. Par ailleurs, les repas récupérés sont susceptibles d'avoir été partagés avec d'autres associations qui n'ont pas été identifiées dans ce retour d'expérience.</p> <p>** Les repas ont été distribués dans le cadre du plan hivernal solidarité Ma Maison, géré par le CCAS et l'association les Petites Sœurs des Pauvres. En 2020, le plan hivernal est exceptionnellement prolongé au-delà du 1^{er} avril et le nombre de repas livrés augmente.</p>

➤ Public concerné

Les repas produits sont distribués aux personnes en situation de précarité habitant la ville de Saint-Denis. Néanmoins, les associations concernées interviennent pour la plupart pour la première fois dans le champ de la précarité alimentaire et ne sont pas toutes en mesure d'avoir une visibilité aussi fine que les associations classiques d'aide alimentaire sur les besoins et les publics. Certaines associations de voisinage ont rencontré des difficultés à cibler exclusivement des personnes dans le besoin.

➤ Organisation de l'action

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés																		
Préparation des repas	Cuisine centrale de Saint-Denis	Les 1 74 65 repas produits sont distribués à 100 associations. Les repas sont fournis sous forme de barquettes individuelles en plastique. Le format est adapté pour les actions de portage à domicile.																		
Transport	Associations	<p>Quatre associations s'engagent pour le transport des repas (La petite liberté, Dessine-moi Pleyel, L'écho des sans mots, et Pratique). Les associations livrent les repas à leurs propres points de distribution ou à d'autres associations dionysiennes listées plus haut.</p> <div data-bbox="2122 640 2686 1113" data-label="Figure"> <p>Nombre de repas récupérés par les associations en charge de la livraison sur la période (20 avril - 5 juillet 2020)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Association</th> <th>Nombre de repas</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ma Maison</td> <td>2 220</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>La petite liberté</td> <td>2 865</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Dessine moi Pleyel</td> <td>3 840</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>L'écho des sans mots</td> <td>2 680</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Pratique</td> <td>5 860</td> <td>34%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>Ac cette période, il est fréquent que les associations mutualisent les camions ou véhicules pour les tournées et cette mise en commun des moyens logistiques est déterminante dans la mise en œuvre des livraisons. Néanmoins, ces moyens de transport récupérés dans l'urgence, sans moyens financiers supplémentaires, ne sont pas toujours éligibles en termes d'hygiène.</p> <p>* Les repas à destination du dispositif Ma Maison ont directement livré par le service de livraison de la cuisine centrale au lieu de distributions spécifiques du dispositif.</p>	Association	Nombre de repas	Pourcentage	Ma Maison	2 220	13%	La petite liberté	2 865	16%	Dessine moi Pleyel	3 840	22%	L'écho des sans mots	2 680	15%	Pratique	5 860	34%
Association	Nombre de repas	Pourcentage																		
Ma Maison	2 220	13%																		
La petite liberté	2 865	16%																		
Dessine moi Pleyel	3 840	22%																		
L'écho des sans mots	2 680	15%																		
Pratique	5 860	34%																		
Stockage et distribution	Associations	Le retour d'expérience n'a pas permis de recueillir des éléments précis sur le stockage et la distribution des repas.																		

➤ Moyens mobilisés

Côté restauration collective

Dès la fermeture des écoles, la cuisine a fonctionné en sous régime avec plusieurs milliers de repas en moins à produire. La mobilisation des équipes de production (alors en chômage partiel) pour produire des repas à destination des associations ou des personnes livrées à domicile n'a pas engendré de coûts supplémentaires en ressources humaines pour la ville.

➤ Bilan et perspectives

Points positifs

La mobilisation dans l'urgence des services de restauration collective pour produire des repas à destination de personnes en situation de précarité a permis de remettre en avant la mission de service public de la cuisine centrale publique autogérée.

En chômage partiel, les agents de la ville ont pu participer de manière volontaire à l'opération de production. Pour beaucoup, l'action a été perçue de manière très positive, faisant sens au regard de leur mission de service public : « ah oui on est indispensable, avec les soignants aussi je vais travailler [...] il n'y a pas le choix on y va ! » (Service de restauration de la ville de Saint-Denis). Pour la ville, l'action a représenté un temps fort en termes de cohésion d'équipe.

L'implication de la cuisine centrale a permis à des associations novices dans le domaine de la distribution alimentaire de proposer des repas complets et de qualité à des publics en situation de précarité dans un contexte d'urgence, et d'atteindre des publics "non repérés" par les services sociaux via des collectifs de quartier.

Difficultés

Le projet élaboré dans l'urgence n'a pas été pérennisé mais constitue un précédent pour d'autres collaborations plus formalisées. Les difficultés évoquées sont d'ordre logistique et sanitaire.

La pérennisation d'un partenariat entre une cuisine centrale et des associations demande de concilier les contraintes organisationnelles de chacun. Ce retour d'expérience met en avant la difficulté à trouver des horaires de livraison prenant en compte le planning de production de la cuisine et les difficultés logistiques des associations qui requièrent très souvent une certaine flexibilité : « avec une association en particulier, on avait du mal à les faire venir avant midi, en fonction de nos contraintes » (Service de restauration de la ville de Saint-Denis).

Le renouvellement d'un tel partenariat cantine-associations via un conventionnement se heurte aussi au manque d'équipement des associations supposées garantir le respect de la chaîne du froid une fois les repas récupérés.

Dès la réouverture des écoles, la cuisine centrale de Saint-Denis s'est retirée du partenariat : « Ça n'a pas été un projet, ça nous est tombé dessus [en réponse à l'urgence], on l'a fait » (Service de restauration de la ville de Saint-Denis).

Perspectives

Même si le service de restauration ne produit plus de repas à destination des associations dionysiennes, la mise en place dans les prochains mois d'une plateforme logistique professionnalisée des denrées distribuées par l'aide alimentaire à l'échelle de la ville (projet France Relance) n'exclut pas la prise en compte des surplus de repas de la restauration collective.

Pour plus d'informations, contact :



Cuisine centrale de la Ville de Saint-Denis

- Anne Lafalaise – Directrice de la restauration, anne.lafalaise@ville-saint-denis.fr

Projet piloté par : le service de restauration du Groupement d'intérêt public (GIP) Santé Social Services en Logistique du Golfe du Morbihan (SILGOM) et les Restaurants du Cœur de Vannes

Territoire : Vannes

Nombre de repas distribués : entre 120 et 150 repas par jour (depuis plusieurs années)

➤ **Origine et cadre de l'action**

Ce retour d'expérience se concentre sur le partenariat entre le centre des Restaurants du Cœur de Vannes et le service de restauration collective de l'unité de Saint-Avé (GIP SILGOM) qui délivre notamment des repas au Centre Hospitalier Bretagne-Atlantique de Vannes. Cette collaboration locale s'intègre dans un partenariat départemental conventionné entre plusieurs centres des Restaurants du Cœur et le SILGOM.

Le Groupement d'intérêt public (GIP) Santé Social Services en Logistique du Golfe du Morbihan (SILGOM) propose des activités de restauration collective aux hôpitaux et aux structures médico-sociales implantées à l'Est du département. L'unité de Saint-Avé du SILGOM délivre des repas au Centre Hospitalier Bretagne-Atlantique de Vannes, d'Auray, de Saint-Avé, etc. L'unité produit environ 8 500 repas par jour.

En 2008, le centre de Vannes des Restaurants du Cœur récupère pour la première fois des surplus de repas auprès d'un site de restauration collective géré par le SILGOM. Après plusieurs années de partenariat « informel », la collaboration se formalise en 2015 par une convention partenariale stipulant des obligations en termes d'hygiène et de respect de la chaîne du froid. Depuis 2015, la convention est reconduite de manière automatique : « on ne se voit pas, elle est signée, tant que personne ne veut l'arrêter » (Responsable des Restaurants du Cœur Centre de Vannes).

Aujourd'hui, le centre de Vannes récupère presque quotidiennement les surplus de denrées produits par l'Unité centrale de Production du GIP SILGOM (Santé, social et Logistique du Golfe du Morbihan). Les surplus prennent la forme de repas ensuite proposés aux bénéficiaires des Restaurants du Cœur lors des distributions le jour même. Le partenariat avec le SILGOM permet de proposer entre 120 et 150 repas déjà préparés par jour. En parallèle, l'association distribue en moyenne 9 000 colis par semaine.

Pendant la crise, le centre de Vannes a continué à bénéficier des repas produits par l'unité de Saint-Avé (SILGOM) – la production de la cuisine a baissé de seulement 10% - et l'organisation entre les acteurs est restée inchangée. Dans cette perspective, ce retour d'expérience s'intéresse au partenariat global entre le SILGOM et le centre de Vannes depuis 2015.

➤ **Acteurs impliqués**

Cuisine centrale	L'unité de Saint-Avé du Groupement d'intérêt public (GIP) Santé Social Services en Logistique du Golfe du Morbihan (SILGOM).
Associations d'aide alimentaire	Le centre des Restaurants du Cœur de Vannes. En 2020, le centre de Vannes a mobilisé une vingtaine de bénévoles et environ 1 140 familles (équivalent 2500 personnes) y sont inscrites.

➤ **Public concerné**

Les repas récupérés par les Restaurants du Cœur de Vannes sont proposés aux personnes inscrites dans les distributions selon les critères de l'association. Les personnes peuvent avoir des situations variées sur le plan familial, du logement, sur le plan professionnel, etc.

➤ **Organisation de l'action**

	Acteur responsable	Précisions sur l'organisation et les moyens mobilisés
Préparation des repas	SILGOM	L'unité de Saint-Avé produit environ 8 500 repas par jour et revalorise en dons entre 120 et 150 repas par jour. La cuisine produit des repas complets, conditionnés en barquettes individuelles. Un repas est composé d'une viande et d'un féculent ou d'un légume. Les entrées et les desserts ne sont pas comptabilisés dans le repas mais sont néanmoins donnés en fonction des surplus disponibles. Les repas avec des textures spécifiques adaptés à l'hôpital ne sont pas donnés.
Transport	Centre des Restaurants du Cœur de Vannes	Deux bénévoles des Restaurants du Cœur se rendent trois à quatre fois par semaine à l'hôpital de Saint-Avé*. Les repas sont récupérés aux alentours de 8 heures et chargés dans l'un des deux camions de l'association. <i>« Ce n'est pas une grosse organisation logistique. Ils vont chercher à 10 km... le temps de trier et de regarder les dates, à 9 heures c'est fait. »</i> (Responsable des Restaurants du Cœur Centre de Vannes). * Les jours de ramasse varient selon la fréquence d'ouverture du centre : - Lors de la campagne d'été : 3 jours par semaine (mardi, mercredi, jeudi) - Lors de la campagne d'hiver : 4 jours par semaine (mardi, mercredi, jeudi, vendredi)
Stockage (éventuel)	Centre des Restaurants du Cœur de Vannes	A l'arrivée au centre de Vannes, l'association vérifie les températures des repas. Elle s'engage à respecter les mêmes conditions d'hygiène que les grands magasins, les restaurants et les cuisines. Les produits récupérés ont une date limite de péremption (DLC) très courte. Sans distribution dans la journée, l'association doit les jeter. La question du stockage ne se pose que très rarement mais, en cas de besoin, l'association est équipée d'une chambre froide.
Distribution	Centre des Restaurants du Cœur de Vannes	La production de repas est restée inchangée mais la distribution a évolué avec la crise sanitaire. Avant le Covid, les repas préparés à Saint-Avé permettaient au centre de Vannes de proposer un service de restauration assise malgré l'absence de cuisine dans leurs locaux. Un peu plus d'une centaine de personnes bénéficiaient donc d'un repas chaud - et convivial - sur place les midis les jours d'ouverture. Depuis mars 2020, les repas SILGOM sont désormais proposés en complément des colis habituels des Restaurants du Cœur. Le format de barquette individuelle facilite la distribution directe par les Restaurants

➤ Moyens mobilisés

Côté restauration collective

Le SILGOM évalue sa production non consommée à environ 5% des repas produits. Dès lors, environ 2,5% de la production est valorisée en dons alimentaires. La valorisation en dons alimentaires permet d'offrir des repas aux personnes dans le besoin mais aucune valorisation financière n'est possible car le SILGOM est une structure publique.

➤ Bilan et perspectives

Points positifs

Le partenariat permet à l'association de diversifier son offre alimentaire lors des distributions, bien que les repas fournis par le SILGOM ne représentent qu'environ 10% des denrées distribuées par les Restaus. En parallèle, l'association a des sources d'approvisionnement plus classiques (FEAD et ramasses) qui nécessiteraient un équipement pour être cuisinés : « Ça diversifie les repas. C'est des repas tout prêts, c'est facile de passer ça au micro-ondes. » (Responsable Restaurants du Cœur Centre de Vannes).

Difficultés

Les Restaurants du Cœur et le SILGOM ne relèvent aucune difficulté dans la mise en œuvre de ce partenariat, renouvelé chaque année.

Côté aide alimentaire

Ce sont deux bénévoles de l'association qui assurent la logistique liée au transport des repas produits par le SILGOM. Par ailleurs, l'association est équipée en chambre froide et camions frigorifiques. Étant donné la taille conséquente du centre, l'association déclare ne pas avoir engagé de ressources humaines ou matérielles supplémentaires spécifiques pour organiser le transport et la distribution des repas.

Enseignements

Ce retour d'expérience met en évidence plusieurs points :

Pour une association avec de nombreuses ressources humaines et matérielles (camions frigorifiques, chambre froide, compétences en matière d'hygiène et de sécurité, etc.), un tel partenariat demande peu d'efforts logistiques. Dans cette perspective, le partenariat est très routinier et les acteurs ne communiquent que très peu entre eux.

La taille et le nombre de personnes bénéficiaires de l'association permet d'éviter le gaspillage malgré l'incertitude sur le nombre de repas récupérés chaque jour.

Même en petite quantité, le partenariat permet à l'association de diversifier son offre alimentaire et, quand c'est possible, de proposer un service de restauration assise permettant de créer du lien social (contrairement à l'offre classique de colis alimentaire).

Pour plus d'informations, contacts :

SILGOM

- Nolwenn Beauverger, Directrice Adjointe & Responsable de la restauration, nolwenn.beauverger@silgom.fr

- Mickael Crété, Responsable développement, mickael.crete@silgom.fr

Restaurants du Cœur Morbihan – Centre de Vannes

- Philippe Lorho, Responsable du centre de Vannes, phil.lorho@laposte.net

ANNEXES

ANNEXE 1 – APPEL À TÉMOIGNAGES



Crise CODIV, aide alimentaire et restauration collective : votre témoignage nous intéresse !

Depuis mars 2020, la crise sanitaire et sociale a fait émerger de nouveaux besoins et de nombreuses initiatives pour permettre à tous d'accéder à l'alimentation : distribution de colis, de chèques, achats solidaires, etc.

Dans la restauration collective (les cantines scolaires, d'entreprise, d'hôpital, les cuisines centrales en gestion directe ou concédée, les cuisines sur place), de nombreuses structures ont fermé, mais certaines ont utilisé leurs outils et leurs personnels pour fournir des repas aux personnes en situation de précarité. Ces initiatives, créées dans l'urgence, sont peu documentées et mal connues. Elles méritent qu'on les valorise pour en tirer des enseignements. En effet, la crise n'est pas terminée. A court et moyen termes, la restauration collective pourrait continuer à jouer un rôle social important.

Face à ce constat, l'Agence nouvelle des solidarités actives et Cantines Responsables lancent un appel à témoignages à destination des acteurs ayant choisi, pendant la crise, de s'appuyer sur la restauration collective (ex : cantines scolaires, restauration d'entreprise, cantine d'hôpital, cuisines centrales, cuisines sur place) pour favoriser l'accès à l'alimentation des personnes en situation de précarité.

Exemples d'initiatives : confection de repas ou de colis pour les maraudeurs dans des cuisines centrales, dons des repas de la restauration collective aux associations, etc.

Vous connaissez des projets de ce type ? Votre avis nous intéresse. Répondre vous prendra entre 5 et 10 minutes.

N'hésitez pas à communiquer ce questionnaire dans votre entourage !

Et après ?

Nous enverrons la synthèse de ce retour d'expérience à tous les répondants, et nous servirons de ces expériences pour développer 4 projets expérimentaux auprès de la restauration collective en Ile-de-France.

ANNEXE 2 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Angoulême	Marie-Line Huc - SCCUC - Coordinatrice programme de lutte contre le gaspillage Alain Pénichon - Président de l'association AGIR
Annemasse	Marine Avrillon - Annemasse - Les Voirons Agglomération - Chargée de mission Hébergement-Précarité/Populations Sédentarisées Christophe Pierrette - Chef du service restauration et entretien municipal de la cuisine centrale du Châtelet
Pessac	Thierry Hofer - Coordination de l'association Jeunesse Habitat Solidaire René Bouty
Bordeaux	Alizée Ducours - Coordinatrice du Chaînon Manquant Bordeaux Cécile Kessler - Bordeaux Métropole Christophe Simon - Directeur du SIVU Bordeaux-Mérignac
Fontenay-sous-Bois	Manuela Dias - Service restauration collective de la ville - Directrice générale adjointe au développement social Viviane Raffin - Directrice de l'Association La Halte Fontenaysienne
Le Mans	Samir Tine - CCAS du Mans - Chargé de mission solidarité insertion Daniel Gras - Cuisine centrale du Mans
Marseille	Pascale Falco - Ville de Marseille - Responsable prestation alimentaire Christophe Magnan - Directeur de l'association la Caravelle Monique Blanc - Membre de l'association Vendredi13 André Verneaux - Directeur de la filiale marseillaise de Sodexo Sylvie Hautcoeur - Samu social - Cheffe du service de la solidarité et de la lutte de l'exclusion
Vannes	Philippe Lorho - Président du centre des restaurants du cœur de Vannes Mickael Créte - Responsable développement GIP SILGOM
Noisy-le-Sec	Hélène Clémente - SIPLARC - Directrice du pôle alimentation durable et sociale
Saint-Denis	Anne Lafalaise - Directrice du service de restauration de la ville Anne-Claire Garcia - Ville de Saint-Denis - Chargée de mission Solidarités alimentaires et accès aux droits
Seine-Saint-Denis	Entretien groupé avec plusieurs membres du conseil départemental : Mathieu Geraads (Directeur de la prévention et de l'action sociale), Samira Ouardi (Cheffe de service restauration durable), Claire Bailly (Apprentie en charge du PAT)

ANNEXE 3 – DÉFINITION ET SIGLE

Cuisine sur place : Organisation technique de la restauration collective où **les repas sont préparés sur place**, le plus souvent en liaison chaude avec service immédiat ;

Cuisine centrale : Organisation technique de la restauration collective où **les repas sont préparés à l'avance avec distribution** soit en liaison chaude, le jour même (nombreuses contraintes techniques*) ou soit en liaison froide à charge pour l'office satellite de remettre en température les plats chauds et leur accompagnement ;

Office satellite : lieu de distribution des repas abritant les équipements de remise en température (fours) ;

Autorité organisatrice : On définit par **autorité organisatrice** toute personne publique ayant la **responsabilité de l'organisation d'un service public** qui désigne et contrôle son (ou ses) opérateur/prestataire(s) (eau, assainissement, déchets, transports, parkings, chauffage urbain, restauration collective scolaire, ...), fixe le budget (recettes et dépenses) et les tarifs. Par extension, il s'agit de toute personne morale, publique ou privée, ayant la responsabilité de l'organisation d'un service au public (services hospitaliers, maisons de retraite, restaurations collectives de salariés, ...) qui en assure directement la gestion ou qui en désigne l'opérateur, le contrôle, et en fixe le budget (recettes et dépenses) et les tarifs. En restauration collective, l'autorité organisatrice correspond ainsi à l'autorité responsable de la production des repas. Néanmoins, l'autorité organisatrice responsable de la production des repas n'est pas toujours la structure en charge de la production. En effet, l'autorité organisatrice peut déléguer tout ou partie de la production de repas à un opérateur ;

Gestion directe : l'**autorité organisatrice conserve la charge du service de production de repas**. L'autorité organisatrice prend en charge le personnel, les achats et l'élaboration des repas. Cette situation concerne tous les secteurs de la restauration collective, mais principalement se concentre sur la restauration scolaire et les collectivités qui en ont la charge (communes, départements, régions) ;

Gestion concédée : l'**autorité organisatrice délègue tout ou partie du service de production de repas**. Le service de restauration est alors assuré par un opérateur (tout en restant sous la responsabilité de l'autorité organisatrice). L'opérateur assure la gestion des équipes, l'approvisionnement et l'élaboration des repas. Il peut être public (SEM, SPL, SEMOP, ...) ou privé, comme une société de restauration collective (SRC). Cette situation concerne la majorité des restaurants d'entreprise qui préfèrent déléguer ce service à des professionnels maîtrisant sa complexité et ses contraintes ;

Pertes et gaspillages alimentaires : Ensemble des **denrées et produits alimentaires perdus** pour la consommation humaine sur l'ensemble de la chaîne alimentaire ;

Coût de revient de la production d'un repas : ensemble des coûts entrant dans le coût de revient d'un repas : le coût des moyens humains ayant servis à sa fabrication, les coûts d'amortissement des investissements nécessaires (cuisine, matériels...), les coûts de fonctionnement (fluides, énergies, ensemble des intrants périphériques), les coûts d'approvisionnement en denrées alimentaires brutes ou transformées entrant dans la composition des menus et les coûts marginaux de gestion administrative ;

ESS : Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un **ensemble d'entreprises** organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les **activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale**.

...

ANNEXE 4 – COÛT DE DISTRIBUTION DES REPAS

Coût de la distribution des repas						
Repas dédiés et dons d'excédents						
Collectivité	Structure sociale mobilisée	Période	Evaluation des coûts			
			Ressources humaines	Transport	Stockage	Budget total estimé
Repas dédiés						
Gaillard - Annemasse - Agglo	Agglomération d'Annemasse	15 avril au 31 mai 2020 1,5 mois	• 1 à 2 agents de l'agglomération, 3 fois par semaine	Véhicule personnel	Centre d'hébergement	2 500 €
		Evaluation des coûts	2 500 €			
Le Mans - Cuisine centrale	Esprit de Barbara	de fin mars au 30 juin 2020 3 mois	• 1 livreur, 5 jours par semaine (livraison déjà en place)	• 1 camion frigorifique mis à disposition par la cuisine	Salle de l'esprit de Barbara	100 €
		Evaluation des coûts	1 00 €			
Fontenay-sous-Bois	La Halte Fontenaysienne	d'avril à décembre 2020 8 mois	• 1 salarié de l'accueil de jour	• 1 camion standard (pas de camion réfrigéré)	1 espace de stockage	46 500 €
		Evaluation des coûts	40 000 €	3 500 €	3 000 €	
Saint Denis	CCAS de Saint Denis et 7 associations différentes	20 avril au 5 juillet 2020 2,2 mois	Difficile à estimer	Assuré par les différentes associations et par la cuisine	Selon les associations	
		Evaluation des coûts				
Marseille	Plusieurs associations : la Caravelle, Vendredi 13, les Ailes bleues, l'Armée du Salut, le RISE et Nucléus	29 avril au 2 juin 2020, 1 mois	• plusieurs bénévoles plusieurs fois par semaine • un salarié pour Vendredi 13	• 1 camion frigorifique loué pour Vendredi 13		4 400 €
		Evaluation des coûts pour Vendredi 13	2 600 €	1 800 €		
Dons d'excédents						
SIVU Bordeaux-Mérignac	Le Chaînon Manquant	mars à mai 2020 3 mois	• 2 personnes bénévoles 1 jour par semaine • 1 salarié	• 1 camion frigorifique loué puis acheté		9 600 €
		Evaluation des coûts	7 800 €	1 800 €		
SILGOM Vannes	Restos du Cœur Vannes	mars et avril 2020 2 mois	• 2 bénévoles des Restaurants du Cœur, de 3 à 4 fois par semaine	• 1 camion frigorifique		- €
		Evaluation des coûts				
Angoulême	Association AGR - Angoulême	Septembre 2021 à aujourd'hui	• 2 personnes bénévoles, 1 jour par semaine	• 2 véhicules personnels	• 1 espace de stockage propriété de l'association	750 €
		Evaluation des coûts			750 €	
Bordeaux CHU	Jeunesse Habitat Solidaire, Bordeaux	Juin à juillet 2020 2 mois	• 1 personne bénévole	• 1 vélo personnel	• 1 espace de stockage à disposition	- €
		Evaluation des coûts				

Figure 5 : Estimation des coûts de la distribution des repas dédiés et excédents



www.solidarites-actives.com

28 rue du Sentier, 75002 PARIS
Tél. : 01 43 48 65 24

cantines
RESPONSABLES

cantinesresponsables.org

50 Rue de la Bidassoa B, 75020 Paris

