

Programme «Améliorons ensemble la qualité de notre alimentation»

Synthèse de l'opération 1

Audit des démarches

«Restauration collective de qualité» existantes

Rappel : le programme «Améliorons ensemble la qualité de notre alimentation»

Présentation générale

Ce programme, conduit par l'association Un Plus Bio¹ en partenariat avec l'Université de Nîmes (CUFR) et l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (CIHEAM – IAMM), a pour objectif d'accompagner les organismes représentant le monde agricole et rural, mais aussi les acteurs de la restauration collective, dans l'utilisation de produits de qualité (tout particulièrement les produits issus de l'Agriculture Biologique).

Bénéficiaires

Les bénéficiaires du programme sont potentiellement :

- Les agriculteurs et agents de développement (animateurs d'associations, etc.),
- Les élus, chargés de mission et personnes en charge de la restauration collective (collectivités locales, entreprises),
- Les convives (enfants, adolescents, adultes, personnes âgées),
- Les professionnels de l'éducation, de la santé, de l'environnement et du développement durable,
- Les parents d'élèves.

Etapes de réalisation

Notre programme comprend 3 opérations (ou OP) :

- **OP 1** : identification et analyse du fonctionnement des démarches de Restauration Collective de Qualité (RCQ) en France.

Maître d'ouvrage : Unîmes – Université de Nîmes

- **OP 2** : réalisation d'enquêtes sur les « représentations de la qualité » auprès de certains bénéficiaires du programme (cf. liste précédente)

Maître d'ouvrage : Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (IAMM)

- **OP 3** : réalisation : cf synthèse Opération 2

Maître d'ouvrage : Un plus bio – Saint-Nazaire des Gardies (30)

¹Association loi 1901 créée en 2002, qui accompagne les initiatives de restauration collective Bio au plan national sur la base de la démarche «manger Bio ® en restauration collective» (repas bio de saison et de proximité proposés aux convives dans le cadre d'une démarche éducative associant les agriculteurs, les équipes éducatives et de restauration, ainsi que les personnels accompagnant le temps du repas).

I - Rappels sur l'Opération 1

1 - Présentation de l'Université de Nîmes

Equipe de psychologie de l'Université de Nîmes, dirigée par le Professeur D. Lassarre.

L'audit de l'existant a été réalisé par des chercheurs en psychologie sociale et des étudiants (Master Psychologie sociale de l'environnement).

Cette équipe de recherche est centrée sur les implications psychologiques et éducatives du concept de développement durable. L'élaboration d'outils d'ingénierie psychosociale appliquée à la relation homme/environnement fait partie de ses axes prioritaires.

2 - Objectifs et publics ciblés

La première phase de la recherche vise à évaluer les méthodes et les outils déjà mis en œuvre par les structures collectives de producteurs auprès de la Restauration Collective (RC).

Elle concerne donc les acteurs des projets actuels. Au côté des professionnels, producteurs et gestionnaires de la RC, on observe la présence d'acteurs d'horizons très variés : administratifs des collectivités territoriales, personnels techniques et enseignants de l'Education Nationale, élus, parents d'élèves, militants associatifs.

3 - Méthodologie utilisée

Nous avons répertorié 63 actions ou démarches d'introduction d'aliments de qualité dans la RC, concernant dix régions :

- Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes qui étaient nos trois régions ciblées (pour les enquêtes de l'Opération 2),
- Midi-Pyrénées, Bretagne, Nord-Pas-de-Calais, Poitou-Charentes, Lorraine, Aquitaine et Champagne-Ardenne.

Pour vingt de ces actions, des structures collectives de producteurs ou des producteurs individuels ont été à l'initiative du projet, en ont été responsables et/ou en ont assuré la coordination.

Dans les autres cas, des producteurs ont été associés au cours de la démarche et huit actions ont été menées par des entreprises de RC.

53 actions ont été retenues dans le corpus final (base de l'étude des actions) qui est composé de :

- 5 projets d'action en attente,
- 4 projets en cours d'élaboration,
- 10 actions en cours pendant l'année 2005-2006,
- 24 actions abouties,
- 10 actions renouvelées.

Certaines de ces actions sont anciennes : 23 ont débuté en 2000 et 12 en 2003.

Nous avons utilisé une grille standard issue des travaux sur la démarche de projet. C'est une méthode qui permet à une équipe pluridisciplinaire d'accomplir une action ou un programme d'actions non immédiatement reproductibles.

Dans notre cas il s'agit d'initier une pratique nouvelle en RC.

Nous avons repris les points les plus importants de cette démarche dans la grille d'analyse :

- Identification du projet (idée de départ, personne et organisme à l'origine, constats, valeurs),
- Finalités (objectifs généraux, à court et long terme),
- Planification (étapes, public visé, freins et ajustements, documents annexes),
- Ressources (humaines, financières et techniques),
- Moyens d'actions (communication, cadre juridique),
- Modalités de l'action (réalisations, calendrier),
- Bilan final (évaluation, analyse des points forts et faibles).

Les grilles ont été remplies au moyen d'entretiens téléphoniques avec des interlocuteurs référents de l'action repérée.

II - Principaux résultats

2.1 - Description des actions menées

2.1.1 - Identification et objectifs des actions

Les actions ne sont pas toutes nommées ni identifiées par des mots clés.

Les termes «agriculture biologique (AB)», «saisonnalité» ou «proximité» reviennent souvent, séparément ou conjointement.

Dans une moindre mesure, on utilise aussi le mot «goût».

La volonté à l'origine du projet est mal connue sauf quand elle traduit la volonté de soutenir l'AB. A côté de cet objectif, on trouve une volonté d'influencer les comportements alimentaires et environnementaux, et enfin une motivation commerciale de réponse aux critères du marché de la RC.

Les motivations des élus des collectivités territoriales, des producteurs et des militants associatifs se conjuguent pour initier le projet, alors qu'on constate une faible implication du monde enseignant. Mais ces résultats tiennent en grande partie à nos critères d'échantillonnage.

L'exercice de rédaction d'un projet pour l'obtention de subventions nécessite une formulation d'objectifs.

Toutefois on constate que ceux-ci ne sont pas explicités dans 30 % des actions.

Beaucoup de nos interlocuteurs indiquent qu'ils ont réfléchi «en marchant». Leurs objectifs opérationnels sont apparus en cours de réalisation. Les actions renouvelées prennent parfois comme objectif la résolution des problèmes rencontrés précédemment.

2.1.2 - Planification et organisation temporelle

La réalisation des actions nécessite des étapes.

Avant de se lancer dans la confection régulière de repas avec des aliments de qualité, l'opération est testée ou un système d'approvisionnement des produits est mis en place.

Toutefois, dans près de 60 % des projets, on est directement passé à l'action.

Moins de la moitié des actions ont été préparées à l'aide d'une analyse des besoins ou d'un cahier des charges pour cibler les **compétences** nécessaires à la réalisation du projet.

Les connaissances en AB en constituent la part principale.

Le reste relève de la conduite de projet : coordination, communication.

Pour mobiliser ces compétences, on cherche des partenaires ou des intervenants ou on forme les personnes disponibles. Ces formations sont nombreuses et concernent surtout les personnels de cuisine : les repas bio impliquent l'utilisation de produits non conventionnels dont ils n'ont pas l'habitude.

Planifier, c'est aussi anticiper les difficultés et prévoir des stratégies d'ajustement.

L'approvisionnement et le surcoût des repas sont des obstacles que nos interlocuteurs ont prévus. Pour résoudre le problème de l'approvisionnement, ils envisagent de référencer les fournisseurs, d'acheter à l'étranger ou de mettre en place une plate-forme de distribution.

Pour répondre à l'augmentation des coûts, ils pensent répartir la dépense sur l'année (lissage), modifier les composantes des repas ou augmenter l'enveloppe budgétaire par des subventions.

Enfin ils décrivent les résultats à atteindre en termes qualitatifs quand le projet est avant tout pédagogique : sensibilisation, éveil au goût. Ces résultats sont quantifiés quand il s'agit de servir des repas d'un nouveau type.

2.1.3 -Le pilotage et les ressources

Dans les actions étudiées, on ne distingue pas le responsable administratif du coordinateur du projet sur le terrain. La structure et le fonctionnement du groupe de travail ne sont pas clairs.

Tout le monde semble impliqué au même degré avec des rôles et des fonctions variées. A ce groupe très informel, d'autres personnes viennent s'ajouter en cours de réalisation.

Les ressources nécessaires sont nombreuses et complexes : financières, humaines, matérielles et techniques.

Financièrement, les établissements, tout comme les sociétés de RC, puisent dans leurs ressources propres pour mener leur projet qualité, car cette action est insérée dans l'activité normale du restaurant. Le repas aurait un coût même si l'action n'avait pas lieu, mais l'introduction d'aliments de qualité entraîne un surcoût.

19 actions sont menées sans avoir recours à des financements extérieurs. Pour cela les responsables ont lissé le surcoût de l'opération sur l'année. D'autres ont utilisé l'augmentation attribuée au budget restauration en début d'année. Dans de nombreux cas, ils ont fait appel à des subventions auprès des collectivités territoriales pour boucler leur budget.

Le financement résulte donc d'un montage entre la collectivité territoriale, l'établissement de RC et une ou plusieurs associations porteuses de subventions publiques.

La mise en place de l'action nécessite aussi des ressources techniques très diverses. Les plus courantes sont les documents et outils pédagogiques. Mais il s'avère que des documents techniques et juridiques (code des marchés publics) sont indispensables.

2.1.4 - Modalités d'action : repas et animations éducatives

Les actions sont organisées autour de repas thématiques.

L'AB en est le thème principal, souvent associée à la saisonnalité, à la protection de l'environnement, l'éducation nutritionnelle (PNNS : Plan National Nutrition Santé).

La moitié des actions consistent en un repas 100 % bio. On introduit des aliments nouveaux.

Il y a aussi des tables de découverte de produits alimentaires (légumes anciens, fruits exotiques) et des activités complémentaires comme des expositions ou des visites d'exploitations.

Le nombre de repas 100 % bio est variable (de 1 par semaine à 1 par trimestre). Ce chiffre est multiplié par le nombre de convives (par ex. 6500 repas servis dans l'année).

Quand les repas ne sont que partiellement composés de produits bio, plusieurs formules se présentent. La plus fréquente consiste à mettre un ou plusieurs aliments bio chaque jour.

Bien entendu les promoteurs des projets communiquent sur leurs actions.

Cette information est dirigée vers les acteurs au sein de l'établissement mais aussi vers les convives et, dans le cas d'élèves, vers leurs parents. Mais les promoteurs des projets tiennent aussi à faire connaître le résultat de leur travail au grand public et à leurs bailleurs de fonds. Ils s'adressent donc aussi à la presse locale.

2.1.5 - Des bilans positifs

28 actions ont fait l'objet d'un rapport d'évaluation, mais cette évaluation est peu formalisée.

Le décompte du nombre de repas servis fait partie du bilan exigé par les financeurs ; c'est donc le mode d'évaluation le plus fréquent.

Mais les modes de calcul sont très divers et ne permettent pas de réelles comparaisons.

La moitié des actions est suivie de questionnaires de satisfaction auprès des convives.

Les évaluations par les acteurs se déroulent de façon plus ou moins formelle au sein de réunions pouvant aller jusqu'au débriefing.

Les difficultés rencontrées sont celles qui avaient été anticipées lors de la planification : approvisionnement et coût.

Il y a quelques surprises : conditionnement et préparation des aliments bio, réactions sceptiques ou négatives de la part des partenaires et complexité juridique des appels d'offre.

La combinaison entre la pédagogie, l'information, le travail en équipe et le soutien des élus semble mener à la réussite.

L'aspect technique de l'approvisionnement, pourtant ressenti *a priori* comme un frein, n'a que peu de poids.

Nous avons demandé à nos interlocuteurs une évaluation globale de l'action analysée :

- Un seul affirme que c'est un échec,
- 7 ne se prononcent pas,
- 40 estiment que le projet a été mené à bien,
- 6 pensent que les résultats se sont un peu écartés des objectifs initiaux.

Malgré cette évaluation positive, les limites sont nombreuses. Elles sont budgétaires, opérationnelles et techniques.

Toutefois, **les acteurs ne baissent pas les bras** et ils suggèrent des solutions pour pérenniser et étendre des actions auxquelles ils croient. Ces demandes concernent surtout les aspects humains : formations, soutien des élus, communication.

Les cuisiniers souhaitent acquérir des compétences concernant la composition des repas et la manière d'équilibrer le budget avec des produits de base qui sont plus chers à l'achat. Les exigences techniques (cuisines adaptées) sont beaucoup plus rares.

25 des répondants sont prêts à élargir le projet à de nouveaux publics, à de nouveaux établissements, avec de nouveaux aliments et/ou une plus grande fréquence de repas.

2.2. - Les acteurs, leurs motivations et la réalisation des projets

Le processus que nous venons de décrire connaît-il des variations² en fonction des personnes qui en ont eu l'initiative et de leurs motivations ?

2.2.1 - Les acteurs

Sur le terrain, aux côtés des professionnels, producteurs et gestionnaires de la RC, on observe la présence d'**acteurs d'horizons très variés** :

- administratifs des collectivités locales,
- personnels techniques et enseignants de l'Education Nationale,
- élus,
- parents d'élèves,
- militants associatifs.

Nous avons repéré trois groupes de projets en essayant d'identifier au mieux le statut des personnes qui en ont eu l'initiative :

- 20 actions initiées par des structures de producteurs,
- 10 actions menées par des sociétés de restauration collective,
- 23 «autres» actions conduites par des élus, des gestionnaires de RC, des enseignants et/ou des parents d'élèves.

2.2.2 - La recherche de complémentarités

Tous les initiateurs des projets semblent bénéficier d'une certaine expérience et parviennent à cibler les compétences requises, ce qui facilite **la recherche de partenaires efficaces**.

Les producteurs ne sont pas toujours à l'origine des projets, mais ils contribuent largement à leur élaboration. Les élus municipaux, départementaux et/ou régionaux et les enseignants sollicitent leurs connaissances en AB. Les personnels de cuisine leur demandent des conseils sur la préparation des produits. Dans leur bilan, les producteurs concluent souvent à la nécessité d'acquérir pour eux des compétences en matière de communication.

De leur côté, les entreprises prospectent le marché de la restauration en s'adressant aux collectivités territoriales.

Elles impliquent directement les personnels de restauration.

Les convives sont un peu négligés. Les promoteurs des actions visent en fait à influencer les gestionnaires de la restauration plus que les convives. Nos interlocuteurs désignent des institutions : collèges, services municipaux, mais c'est nous qui traduisons «élèves, collégiens, personnes âgées». Les objectifs éducatifs, sanitaires ou proenvironnementaux semblent parfois servir d'habillage ou d'argument pour convaincre. D'ailleurs il n'y a que la moitié des évaluations qui comporte un questionnaire pour les convives.

Les associations ont un rôle fondamental en apportant leurs compétences en matière de gestion de projet.

²Toutes les différences évoquées reposent sur des tests statistiques significatifs.

2.2.3 - La constitution d'équipes

Les actions impliquent donc la constitution d'une équipe. Au dire des personnes interrogées, c'est la clef du succès.

Mais la structuration des groupes de travail est faible et le rôle de coordination est négligé. Même s'il est fait référence au «travail d'équipe» dans les éléments de satisfaction, beaucoup d'actions ne semblent reposer que sur une seule personne, le plus souvent un responsable de cuisine. La communication opérationnelle est donc peu importante et difficile à maintenir. Des conflits n'ayant aucun rapport avec le projet se règlent parfois en son sein, créant des blocages organisationnels. Le souci d'accompagner l'action en informant les convives existe, mais les réponses ne sont pas bien maîtrisées.

Nos interlocuteurs ont connu l'exaltation du travail en équipe. **Les actions leur ont été personnellement bénéfiques.**

Forts de leur expérience, ils envisagent tous de les pérenniser. Toutefois, ils sont conscients qu'**il leur faut acquérir la compétence fondamentale de coordination de projet.**

2.2.4 - Les motivations

Nous avons élaboré une typologie au moyen d'une analyse des correspondances multiples³ sur les données les plus saillantes mises à jour dans les comparaisons entre les différents projets. Pour cela nous avons effectué une analyse des correspondances multiples qui prend en compte l'ensemble des co-occurrences de 29 critères. Les résultats font apparaître que c'est autour de quatre motivations que se structurent les projets.

2.2.5 - Satisfaire le client

Les actions des entreprises de restauration collective ont pour principal objectif de conserver ou de conquérir des marchés. Pour cela elles vont répondre aux objectifs de leurs clients : fournir des repas avec des aliments sous signe de qualité, y compris des aliments issus de l'AB, mener des

actions éducatives dans le cadre du Plan National Nutrition Santé.

Ce sont des entreprises et elles fonctionnent comme telles : pas de groupe de travail, ni de subventions, ni de formation des cuisiniers. Les entreprises utilisent directement un cahier des charges, ne recourent jamais aux subventions départementales ou régionales, mais bénéficient parfois d'aides municipales car leur champ d'action est plutôt celui des écoles primaires.

De fait, le public importe peu et la pérennisation de l'action n'est pas un souci puisqu'il s'agit de répondre à une demande susceptible de se modifier au cours du temps.

2.2.6 - Promouvoir l'Agriculture Biologique

Certaines actions ont pour unique objectif la promotion des produits issus de l'AB⁴. Elles sont principalement initiées par des associations de producteurs. Ces projets sont les plus anciens et leurs organisateurs en sont en moyenne à la cinquième année d'expérience.

Ils visent surtout les publics plus âgés, lycéens et adultes. A ce titre ils sollicitent des subventions au niveau départemental (les DDASS pour les foyers de personnes âgées) et au niveau régional pour les lycées.

Les acteurs et les responsables forment un groupe spécifique autour du projet.

Ils procèdent à une analyse des besoins, qui les conduit souvent à mettre en place une formation pour les personnels de cuisine.

Ces actions sont véritablement centrées sur l'aliment et sa préparation, ce qui n'empêche pas l'utilisation d'outils pédagogiques et la formation d'animateurs pour sensibiliser les convives.

Elles s'ouvrent aussi à la communication externe et sont présentées à la presse ou font l'objet de réunions publiques permettant de promouvoir le bio au-delà de l'action spécifique.

³L'analyse des correspondances multiple est une analyse factorielle sur des données qualitatives.

2.2.7 - Améliorer la qualité des repas

Ces actions émanent en général d'une **commission existante**, commissions des menus ou de gestion de la restauration qui impliquent des élus et des parents d'élèves.

Leur objectif est d'améliorer la qualité des repas et la sécurité alimentaire (traçabilité des produits) mais leurs finalités reposent davantage sur des conceptions négatives (mauvaise qualité des repas) que sur du positif (promouvoir un certain type de repas, éduquer à l'environnement, changer les comportements alimentaires). Il en résulte un cahier des charges à faire respecter pour les achats et en cuisine.

Financées par des subventions municipales, ces actions concernent essentiellement de jeunes enfants (écoles élémentaires, maternelles et crèches). Les objectifs opérationnels à plus ou moins long terme ne sont explicités que pour satisfaire les exigences des financeurs.

Ce sont généralement des déclinaisons de l'objectif général avec des formules vagues : «accompagnement de...» ou «sensibilisation à...». Il est difficile d'y associer des critères mesurables et d'établir une programmation et une procédure d'évaluation claire.

Les conditions de pérennisation reposent sur la formation et la motivation des personnels et des responsables en cuisine, ainsi que sur la communication entre les différents services. Ces projets insistent sur la nécessité d'adapter les structures, cuisine et service.

2.2.8 - Eduquer

Les actions éducatives concernent les trois niveaux scolaires, mais surtout les collèges et les lycées. L'objectif éducatif trouve dans **l'AB un thème polyvalent permettant d'aborder à la fois l'éducation à la santé et la protection de l'environnement**. Elles rassemblent donc des **partenaires très variés** et satisfont des motivations et des **valeurs individuelles diverses**.

Elles s'appuient sur des subventions départementales et régionales et sont souvent pilotées par du personnel de l'Education Nationale : infirmière, médecin scolaire, gestionnaire de l'établissement, enseignant.

Elles reposent sur une analyse des besoins pédagogiques, mettent en œuvre du matériel et des activités associés aux repas, mais elles restent souvent ponctuelles et ne visent pas la pérennisation.

Des outils pédagogiques sont le support de l'accompagnement du repas pour étayer ou approfondir les actions éducatives. Ces documents sont de différentes natures (brochures, expositions, jeux ou quiz) et de nombreux supports sont utilisés : opuscules, sets de table, photos, diaporamas, informatique.

⁴Tous les projets à l'exception de 6 prenaient en compte la connaissance des produits bio.

Conclusions et préconisations pour l'Opération 3

Outils, modules de formation et temps d'échange pour améliorer les démarches de restauration collective de qualité

L'audit de 53 actions visant à promouvoir l'utilisation de produits de qualité dans la RC a montré que cette activité a une réelle existence, qu'elle est riche, variée et généralement satisfaisante pour ses acteurs. Comme eux, nous estimons qu'elle mérite d'être pérennisée et étendue.

Des motivations diverses et des actions polyvalentes

Notre audit révèle que les actions pour introduire des produits labellisés pour leur qualité dans la restauration collective sont réalisées dans **des contextes et par des acteurs très divers**.

Les angles d'approche pour engager des actions sont multiples. Il n'y a pas un modèle-type d'action qui réussirait mieux que les autres.

Cette diversité doit être considérée comme une richesse. Chacun peut y trouver son compte.

De plus, bien que les objectifs soient différents, les actions sont identiques. En effet, dans les projets à finalités diversifiées, on sert autant de repas bio que dans les projets dont l'objectif est la promotion de l'AB.

Mais, cette diversité entraîne un problème d'identification des actions. Le fait que beaucoup d'entre elles ne sont pas nommées et n'utilisent pas de mots-clé rend leur visibilité difficile. Il y a vraisemblablement plus de 63 actions menées par ou avec des producteurs en France, mais elles ne sont pas visibles. Pour une meilleure visibilité, il faudrait trouver une appellation commune.

Des problèmes techniques facilement résolus

Les points de difficulté dans la mise en œuvre de l'action sont anticipés.

Les expériences que nous avons décrites montrent que ces obstacles ne devraient en rien décourager ceux qui veulent entreprendre une action.

Deux freins principaux ont été mis à jour : l'approvisionnement en produits biologiques en fréquence et en quantités suffisantes et **le surcoût** engendré par l'introduction des aliments de qualité dans les repas.

Pour faire face ces difficultés prévisibles, **plusieurs stratégies d'ajustement** ont été développées : d'une part, la création de plates formes de distribution regroupant les producteurs afin de répondre à la demande ; d'autre part, la modification de la composition des repas sans toucher à ses qualités nutritionnelles.

La transversalité des projets permet de construire des montages financiers parfois complexes qui reflètent l'implication des différents partenaires institutionnels.

Conclusions et préconisations pour l'Opération 3 - Suite

Les subventions sont nombreuses et montrent que les collectivités territoriales s'engagent dans les actions de qualité en RC. Elles servent à financer le surcoût des repas ou les activités pédagogiques.

Les documents pédagogiques devraient davantage répondre aux finalités des projets et ne pas servir uniquement d'alibi pour obtenir des subventions.

L'expérience du travail en équipe et en partenariat est une source supplémentaire d'enrichissement personnel pour les acteurs des projets.

La nécessité d'une formation à la démarche de projet

Comme nos interlocuteurs l'ont eux-mêmes ressenti, il est impératif que les porteurs d'actions d'amélioration de la qualité des aliments dans restauration collective acquièrent **une solide formation à la gestion de projets**, en particulier en ce qui concerne **l'animation, la communication et l'évaluation**.

Pour mener à bien un projet, **il est nécessaire de se constituer en équipe animée par un chef de projet**. Le chef de projet est choisi pour sa proximité avec les membres de l'équipe et les partenaires et pour son temps disponible.

Son rôle est plus stratégique que hiérarchique. **Sa principale fonction est de faire partager les objectifs de l'action par tous les membres de l'équipe** à partir des motivations et des valeurs de chacun. L'équipe doit décider des actions et de leur déroulement, cerner les compétences et les partenariats requis, prévoir les procédures d'évaluation.

La communication fait partie des outils stratégiques du projet. Elle permet d'affirmer son identité et de se positionner dans son environnement. Elle doit être organisée avec minutie.

L'évaluation d'un projet s'applique à la congruence des actions au regard des prescriptions et du diagnostic. **Il s'agit de cerner les raisons pour lesquelles ce qui est réalisé diffère de ce qui était prévu**. L'évaluation permet d'enrichir et de crédibiliser les actions menées.

Dans cette «professionnalisation» de la gestion des projets, il faudra veiller à ne pas nuire à la spontanéité et à l'esprit militant des porteurs de ces actions.

En conclusion, il n'y a pas de fonction ou de qualité particulière requise pour mener un projet d'introduction de produits de qualité en restauration collective.

C'est l'enthousiasme, la motivation et le plaisir, plus que la raison qui ont guidé les actions que nous avons étudiées.

Les «bons porteurs de projets» semblent être ceux qui peuvent aussi apprécier les repas qu'ils mettent en œuvre.

Si leur satisfaction n'est pas entière, s'ils ont le sentiment de ne pas avoir «révolutionné» la restauration collective, ils savent qu'il **n'y a pas d'action parfaite, qu'il faut accepter de travailler dans l'incertitude, s'inscrire dans la durée, faire confiance aux autres et y trouver du plaisir.**

