

# RECHERCHE-ACTION SUR LES « CANTINES DE DEMAIN »

---

Programme de recherche-action  
mené par Un Plus Bio en 2024 et 2025  
sur l'évolution des lieux collectifs pour nourrir  
la population au regard des enjeux d'alimentation,  
de santé et de transition écologique et énergétique.

---

**SYNTHÈSE**

Février 2026



**EXPERTISES**



## REMERCIEMENTS

**Julien AIGOUY**, directeur de la cuisine municipale de la ville de Millau - **Géraldine BUTI**, adjointe au maire de la ville de Miramas - **Catherine CONIL**, cheffe du bureau Agriculture et alimentation au Ministère de la Transition écologique - **Camille CROISIER**, directrice de la restauration scolaire de la ville de Marseille - **Alba DEPARTE**, coordinatrice alimentation durable à l'ADEME - **Emmanuel DUPONT**, expert-conseiller en transformations publiques à l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) - **Aurélié ESON**, adjointe au maire de la ville de Millau - **Dorian FLIPO**, référent national restauration collective et alimentation durable – intrapreneur « ma cantine » au Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire (MASA) - **Louise GALIPAUD**, chargée de mission de la Fondation Carasso - **Xavier HAMON**, responsable de l'Université des Sciences et des Pratiques Gastronomiques (USPG) - **Pierre HUGUET**, adjoint au maire délégué à l'éducation de la ville de Marseille et administrateur d'Un Plus Bio - **Maiwenn LHOIR**, référente nationale restauration collective et alimentation durable au Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire (MASA) - **Noémie QUÉRÉ**, chargée de mission alimentation au Ministère de la Transition écologique - **Lise PUJOS**, responsable du label « En Cuisine » chez Ecocert - **Thierry RICARD**, directeur Éducation Enfance Jeunesse de la ville de Miramas - **Didier THEVENET**, vice-président d'Agores et directeur de la restauration de Lons-le-Saunier.

## CITATION DE CE RAPPORT

VEYRAT Stéphane (Un Plus Bio), REVUELTA Inès (Un Plus Bio), THOUËILLE Alyzée (Un Plus Bio), DEVISE Nicolas (Un Plus Bio). Agathe BEAUDOUIN (Un Plus Bio). 2026. Recherche-action sur les « cantines de demain ». 10 pages.

Ce rapport est disponible en ligne <https://librairie.ademe.fr/>

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

### Ce document est diffusé par l'ADEME

#### ADEME

20, avenue du Grésillé

BP 90 406 | 49004 Angers Cedex 01

Numéro de la convention : 2403D0020

Étude réalisée par l'association Un Plus Bio pour ce projet cofinancé par l'ADEME

Projet de recherche coordonné par : Stéphane VEYRAT, directeur d'Un Plus Bio et Inès REVUELTA, coordinatrice d'Un Plus Bio

Appel à projet de recherche : AAP SNANC 2023-2024

Coordination technique - ADEME : DEPARTE Alba – Alimentation durable

Direction/Service : Agriculture, Forêt et Alimentation

## SOMMAIRE

<b>1. Contexte du projet .....</b>	<b>4</b>
1.1. Une association présente sur le terrain depuis plus de 20 ans .....	4
1.2. La naissance d'un projet de Recherche-Action sur les cantines de demain .....	4
<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>5</b>
2.1. Un état des lieux des projets de cantines de demain .....	5
2.2. Une analyse partagée auprès des élus et des collectivités .....	6
2.3. Des supports élaborés pour éclairer les cantines de demain .....	6
<b>3. Les résultats de la recherche-action .....</b>	<b>7</b>
3.1. Les itinéraires .....	7
3.2. Les points de tensions observés.....	7
<b>4. Les perspectives .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>10</b>

# 1. Contexte du projet

## 1.1. Une association présente sur le terrain depuis plus de 20 ans

Depuis plus de 20 ans, l'association Un Plus Bio, basée à Nîmes, accompagne les collectivités dans la transformation des politiques publiques alimentaires et des modèles en restauration collective. À travers le Club des territoires, qu'elle a créé en 2013, et l'Observatoire des paysages alimentaires qu'elle a lancé en 2017, elle documente et analyse la transition alimentaire à l'œuvre sur les territoires. L'association accompagne les collectivités grâce à un travail d'animation à l'échelle nationale et de coordination de chantiers majeurs menés auprès de ses adhérents.

Depuis quelques années, les lois EGAlim, Climat et Résilience, ainsi que les enjeux de préservation du foncier, obligent les collectivités à revoir leur politique et leurs approches en matière d'alimentation. En décidant de relocaliser les approvisionnements, de cuisiner sur place, de protéger les terres agricoles, ou de renforcer le lien avec les habitants, les collectivités peuvent être au cœur de ces changements et la restauration collective peut devenir un levier majeur de ces mutations.

## 1.2. La naissance d'un projet de Recherche-Action sur les cantines de demain

Partout en France, de nouveaux modèles de cantines plus durables, plus transparents et parfois porteurs d'une ambition architecturale, émergent. L'Observatoire des paysages alimentaires éclaire très bien ces évolutions. Mais de quelles réflexions sont-ils nés ? Quels sont les facteurs, les analyses, qui dictent ces choix ?

Il nous est apparu urgent d'observer de plus près et de comprendre le processus qui dessine ces futures cantines. Grâce à la collecte d'informations auprès de nos adhérents, aux échanges avec nos partenaires et à l'analyse de projets hybrides menés dans plusieurs collectivités du Club des territoires, nous œuvrons à identifier les tendances, les innovations et les points de tension dans la conception des cantines de demain. La recherche-action cantines de demain vise ainsi à éclairer différents itinéraires dans des contextes locaux variés (rural, urbain, etc.).

La finalité de notre démarche est simple : partager ces enseignements avec les élus et agents afin d'accompagner les transformations des politiques alimentaires locales.

## 2. Méthodologie

Il devient incontestable que les modèles de cantines sont en train de muter, ce qui soulève de nombreuses questions. Pour ne pas reproduire les mêmes erreurs et engager une véritable transition, il semble important de questionner les imaginaires et la méthode qui ont permis de construire les projets émergents. Pour répondre à ces questions, Un Plus Bio a lancé en 2024, son programme de recherche-action pour étudier de plus près des réalisations en cours ou abouties. Ce programme a duré 2 ans, de janvier 2024 à décembre 2025.

### 2.1. Un état des lieux des projets de cantines de demain

Pour documenter ces changements, Un Plus Bio a lancé un processus de recherche-action établi sur deux ans afin de collecter des données éclairantes et robustes sur ce sujet. Ce travail d'enquête nous a amené à suivre 13 collectivités engagées dans un projet de restructuration de leurs outils de restauration collective. Ces communes, aux tailles variées, aux fonctionnements distincts, et situées sur des territoires différents, ont permis de constituer un échantillon représentatif des modèles en place sur le territoire. Pour mener cette enquête, nous avons, dans un premier temps, réuni les informations de l'Observatoire des paysages alimentaires et complété ces données avec une série d'entretiens individuels en visio-conférence. Trois thématiques ont été questionnées à partir d'une grille d'entretien : la réflexion de départ, le scénario choisi et les ambitions politiques.

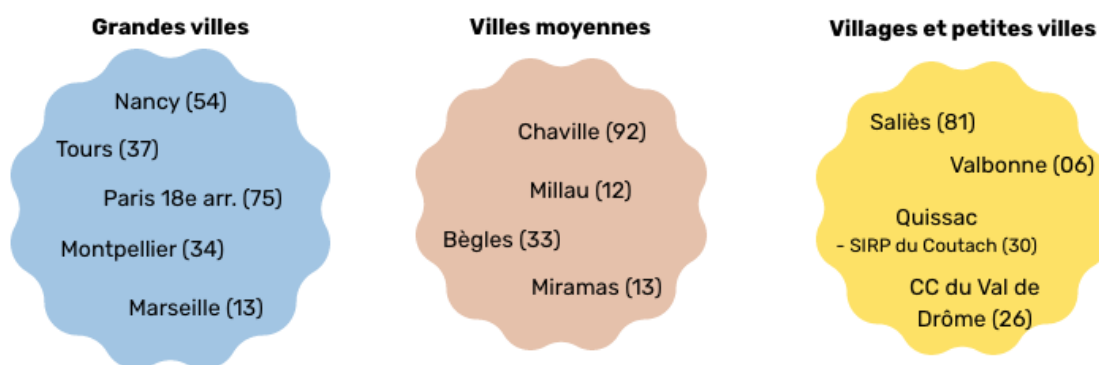


Tableau : échantillon de collectivités participantes à l'étude

Pour approfondir notre recherche-action, deux villes pilotes, engagées dans un projet de transformation de leur restauration collective, ont été retenues : Millau (Aveyron) et Miramas (Bouches-du-Rhône). L'objectif était de prendre part régulièrement à l'élaboration de leur projet et de suivre l'évolution de ces dossiers complexes.

À cette occasion, Un Plus Bio a été intégré au comité de pilotage des deux villes. En participant à des réunions de concertation, notre équipe s'est imprégnée des réalités de terrain, a pu vivre de près les questionnements et les arbitrages. Cette place nous a permis de repérer les espaces de décisions informels et le besoin des équipes de faire un pas de côté. Cela nous a amené à prendre un rôle de médiateur en mettant les villes pilotes en relation avec d'autres collectivités de notre réseau national ayant mené des projets similaires.

Cette place particulière a aussi permis de mettre en avant la complexité du processus. Changer le modèle de la restauration collective, modifier le fonctionnement d'une cantine n'a rien d'un jeu d'enfant.

Malgré une forte volonté politique sur les deux communes pilotes, de nombreux obstacles et rebondissements rendent complexe la concrétisation du projet dans les temps initialement déterminés. Ces cas concrets ont aussi permis de mettre en évidence une réelle problématique de gouvernance sur de tels dossiers.

En parallèle, Un Plus Bio a constitué un groupe d'experts, aux profils et parcours variés, pour enrichir les apports, approfondir des réflexions. Grâce à cette mise en commun, nous avons pu consolider des constats, ouvrir des perspectives ou déterminer les points de vulgarisation et de transmission pour les élus et agents en charge de ces dossiers. Le groupe d'experts s'est réuni à trois reprises.

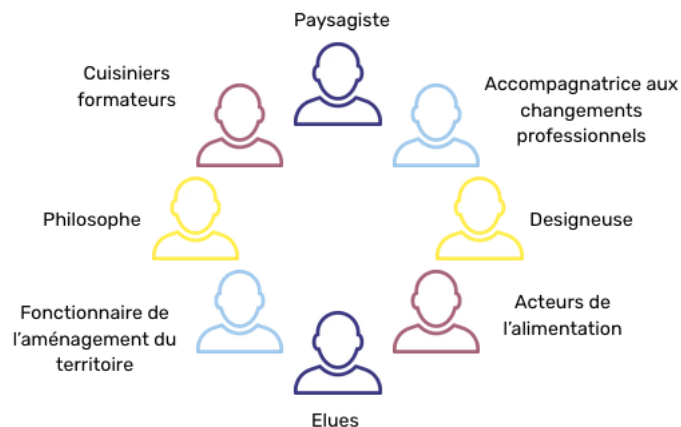


Figure : un groupe pluridisciplinaire au service du projet

## 2.2. Une analyse partagée auprès des élus et des collectivités

Pour être le plus en phase possible avec les besoins des collectivités intéressées par le sujet des cantines de demain et accompagner les élus dans leur réflexion, Un Plus Bio a choisi d'organiser différents types de rencontres facilitant les échanges et permettant le partage d'expérience entre membres de l'association.

La première rencontre s'est déroulée à Eurre (Drôme) afin de visiter la cuisine intercommunale « Moun Païs » inaugurée en novembre 2023, et qui fournit les repas pour 17 écoles de la Communauté de Communes du Val de Drôme. La mutualisation de l'outil et les choix en bio pour installer un paysage alimentaire souhaité justifiait l'intérêt pour ce déplacement.

La deuxième rencontre a eu lieu à Saint-Rémy-de-Provence (Bouches-du-Rhône). Il avait pour but d'aborder les atouts et les coûts d'un système avec une cuisine de production culinaire dans chacune de ses écoles et sa crèche. À l'heure des restrictions budgétaires, le choix de ce modèle questionne de plus en plus.

En complément de ces deux visites de terrain, pas moins de sept événements (interventions auprès d'élus, tables rondes, conférences, ateliers etc.) ont été organisés entre juin 2024 et décembre 2025.

Point d'orgue de ces manifestations, le 9 décembre 2025 à Montpellier, Un Plus Bio a organisé à l'Hôtel de Région un colloque national consacré aux cantines de demain présentant les connaissances acquises par cette recherche-action.

## 2.3. Des supports élaborés pour éclairer les cantines de demain

Pour poursuivre ce travail de sensibilisation et porter la réflexion plus largement sur le territoire, Un Plus Bio édite un magazine de 120 pages, baptisé Jour de Fête, tiré à 3000 exemplaires. Cette revue est distribuée dans les collectivités. Les numéros 4 et 5 parus en 2024 et 2025 ont consacré plusieurs articles aux cantines de demain, apportant des éléments de réflexion et des expérimentations inspirantes aux lecteurs. Les sujets rapportés valorisent des initiatives singulières, sans pour autant nier les obstacles rencontrés, et offrent un large panel de démarches portées par des collectivités engagées dans une nouvelle approche alimentaire.

Enfin, nous avons réalisé deux capsules vidéo, disponibles en ligne. La première reprend les interventions de notre groupe d'experts, pour aborder les principaux enjeux auxquels sont confrontés les collectivités lorsqu'elles s'attellent aux cantines de demain. Une seconde vidéo interroge la place de l'écologie dans la dimension architecturale des cuisines et des cantines à travers les paroles de l'architecte Nicolas Delon, du collectif Encore Heureux, qui prône une architecture sobre.

Capsule 1 : <https://youtu.be/kKgfjBlXG3g>

Capsule 2 : <https://youtu.be/4IZGDfcmQI>

## 3. Les résultats de la recherche-action

### 3.1. Les itinéraires qui se dessinent

Repenser la cantine impose le plus souvent la mise en place de nouvelles infrastructures et amène souvent à la réorganisation des équipes. Grâce à la recherche-action, Un Plus Bio qualifie trois itinéraires récurrents pris par les collectivités en fonction des ambitions du projet et des enjeux de leur territoire.

Les itinéraires qui se dessinent sont :

- **La municipalisation de l'outil** : pour la majorité des cas étudiés, les villes qui s'engagent vers un nouveau modèle font le choix de remunicipaliser la cantine. Sur les 13 collectivités interrogées, 12 ont choisi une gestion en régie de leur service de restauration. Pour celles qui faisaient appel à un prestataire, ce choix induit le recrutement de nouvelles compétences au sein de la collectivité et sécurise généralement les élus dans leur capacité à réorienter les approvisionnements sur des produits bio locaux.
- **La mutualisation des repas** : certaines communes décident de s'engager à plusieurs dans le changement de modèle et de construire ensemble un nouvel outil. La mutualisation apparaît comme un modèle moins fragile, économiquement plus robuste au vu de la quantité plus importante de repas à produire. Elle représente aussi le moyen, pour des territoires ruraux, d'absorber des volumes intéressants pour les producteurs locaux. Mais elle est aussi plébiscitée par des villes et prend des formes juridiques différentes selon les situations (SIVU, SIRP, service commun...).
- **La décentralisation des unités culinaires** : pour rapprocher les unités culinaires des convives, des collectivités font le choix de multiplier les sites de production. Outre la réduction des distances de livraison, ce choix favorise le mode de préparation culinaire en liaison chaude. A noter que dans un contexte de pression foncière que connaissent la plupart des villes, cette reconfiguration est progressive (exemple : une cuisine par an) et souvent hybride (pour certains quartiers, la cuisine sera construite neuve, pour d'autres elle sera aménagée sur l'école).

### 3.2. Les points de tensions observés

La recherche-action nous montre que les projets de construction ou de rénovation des cantines sont des dossiers lourds et complexes à porter pour les équipes, pouvant parfois générer des découragements.

Parmi les principaux points de tension relevés par la recherche action, trois dominent dans la conception des cantines de demain :

- **La temporalité et le calendrier politique**

Ces projets ambitieux et complexes demandent du temps, de l'anticipation et de prendre des dispositions dès le début du mandat. Mais dans les faits, l'étude nous montre qu'ils sont souvent soumis au calendrier politique, dicté par le temps court d'un mandat municipal. Élus et techniciens déplorent assez clairement avoir manqué de temps pour pouvoir réfléchir collectivement à la place de cet outil dans la politique alimentaire du territoire et étudier en profondeur différents scénarios. Ce phénomène d'accélération peut conduire la collectivité à aller vers ce qu'elle connaît déjà et brider les ambitions.

- **L'arbitrage financier et l'enjeu des ressources humaines**

Privilégier des financements publics pour le secteur de l'alimentation en temps de forte tension budgétaire est un exercice périlleux. Si souvent, une volonté politique est clairement affichée pour une qualité alimentaire accessible au plus grand nombre, cette bascule de modèles semble difficile à mettre en place. Les considérations budgétaires peuvent amener les décideurs à des renoncements et à opter pour un modèle pyramidal de cuisine centrale qui rassure. Sans compter que la question financière n'est pas le seul obstacle. Construire plus de petites unités nécessite plus de personnels et une gestion d'équipes éclatées sur les différents pôles. La constitution de ces équipes apparaît comme une difficulté supplémentaire insurmontable.

- **La place prépondérante de l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO)**

Même si les collectivités possèdent les compétences nécessaires pour encadrer ces nouveaux projets, elles ont recours à un tiers extérieur. Ce dernier est perçu comme incontournable au vu des engagements financiers et rassurant pour tenir les délais. Il en résulte un glissement dans la gouvernance. L'AMO, pour légitimer son rôle, se place très souvent en détenteur

de la "vérité", et oriente les projets en fonction de son approche. Sans compter que le pilotage du projet est confié au responsable de restauration qui assure en même temps le fonctionnement de l'ancien outil. Le temps dont il possède pour étudier les propositions de l'AMO et se constituer des connaissances sur d'autres projets pour faire évoluer les choses est donc très réduit. L'ambition politique énoncée au départ peut se retrouver amoindrie dans le projet retenu.

## 4. Les perspectives

La recherche-action menée par Un Plus Bio entre 2024 et 2025 met en évidence que la cantine ne peut, à elle seule, porter les enjeux de la cohérence alimentaire de tout un territoire. Elle en est un maillon mais doit s'inscrire dans un écosystème plus large et plus global sur un territoire, en intégrant des infrastructures indispensables à la relocalisation de l'alimentation.

Cette étude questionne le modèle traditionnel des cantines, limité dans le temps, le public, les usages et les fonctions, en soulignant la nécessité de repenser ces outils en adéquation avec une transition écologique et sociale. La recherche-action met en avant des démarches novatrices : mutualisation des espaces et des ressources, ouverture à des fonctions éducatives, lieux partagés entre différents publics. Autant d'exemples qui montrent le potentiel des cantines tant dans la construction d'une souveraineté alimentaire que dans l'émergence d'un outil favorisant la cohésion du lien social.

Ces évolutions dans les missions des cantines et la redéfinition de leur modèle entraînent à la fois une mutation des métiers de cuisine, de direction, d'éducation mais aussi l'émergence de nouveaux métiers autour de la médiation, de la coordination.

La recherche-action appuie sur un point fondamental et sous-estimé, celui du travail vivant qui représente l'intelligence et l'expertise qu'engagent les personnels et professionnels. Aujourd'hui, les agents en charge de la restauration sont nombreux, à dessiner une partie des compétences nécessaires aux cantines de demain. En donnant sa place à ce « travail vivant », nous pouvons mettre en place des organisations plus adaptées aux enjeux des cantines de demain.

## 5. Conclusion

La cantine de demain se prépare et impose une vision sur le long terme. Murie et anticipée, elle peut ouvrir la voie à de nouvelles compétences et de nouvelles formes de coopération. Ces projets doivent se réfléchir avant que les contraintes législatives, ou de santé publique, ne s'imposent dans l'urgence aux décideurs. De ce fait, elle ne peut être vouée à devenir l'emblème d'un seul mandat politique. Un Plus Bio repère que ces nouveaux outils doivent intégrer la notion du travail vivant encore sous-estimée ; et qu'une gouvernance adaptée et une attention particulière portée à la cohésion du territoire permettront d'élaborer des projets capables de répondre durablement aux enjeux sociaux et alimentaires.