

# FICHE PRATIQUE

Janvier 2021

[www.fnogec.org](http://www.fnogec.org)



*Revoir une prestation  
de restauration :  
concrètement,  
comment faire ?*



FÉDÉRATION  
DES  
ogec

”

*Cette fiche pratique a pour objectif de proposer une méthode aux gestionnaires d'établissements qui souhaiteraient revoir leur prestation de restauration*

## SOMMAIRE

---

Diagnostic de la prestation actuelle	<b>04</b>
Réflexion sur les différentes options possibles et les possibilités de mutualisation	<b>07</b>
Les différentes étapes d'une consultation	<b>09</b>
- Rédaction d'un cahier des charges	
- Lancement d'un appel d'offres	
- Analyse des offres et choix d'un prestataire	
- Signature d'un contrat de restauration	
Réponses à quelques questions fréquentes	<b>11</b>

## Diagnostic de la prestation actuelle

Avant de lancer un projet de renégociation de contrat de restauration, un établissement doit réaliser un diagnostic de la prestation en cours pour identifier les forces et les faiblesses de cette prestation et être en mesure de décider, ou non, de l'opportunité d'une renégociation.

Il est recommandé de procéder par étapes

**A** Identifier un **chef de projet** et constituer une **commission ad hoc** qui sera en charge de mener le projet, de la réalisation du diagnostic au choix de la société de restauration collective (SRC).

Le chef de projet sera choisi par le sponsor du projet (souvent le président d'Ogec ou le chef d'établissement), mais il ne doit pas être forcé. C'est en général le DAF, l'intendant ou le gestionnaire de l'établissement. Cette personne sera en charge de coordonner les travaux de la commission et le référent, neutre et objectif, du projet.

Il est important de constituer une commission qui associe l'ensemble de la communauté éducative (les enseignants, le personnel éducatif et le personnel technique) et des représentants des parents/élèves pour qu'ils participent à la réflexion, à des degrés divers et à des étapes variées (identification des attentes, définition des besoins, choix techniques, évaluation financière, etc.).

**B** Comprendre la prestation en cours et le contrat qui s'y attache

- Quel système de production ? Quel système de gestion ? Quel type de contrat ?
- Des investissements ont-ils été réalisés par la SRC ? Quelles sont les incidences sur mon contrat de restauration ?
- Quelles sont les obligations respectives de l'établissement et de la SRC ?
- Quelles sont les conditions de résiliation du contrat en cours ?
- Mon contrat est-il adapté à mon projet de restauration, à mon projet d'établissement ?
- Etc.
- Y fait-il référence ?



Le mémento de la restauration scolaire est un guide utile pour vous aider à comprendre la prestation en cours.

 [Téléchargez le mémento](#)

**C** Réaliser une **enquête terrain** auprès des différents types de convives (élèves, professeurs, personnels, etc.) pour évaluer leur satisfaction - cf. Annexe Propositions d'enquête terrain auprès des utilisateurs, ainsi qu'une analyse des offres commerciales alternatives de proximité, pour le 2<sup>nd</sup> degré principalement (ex : boulangerie, bar à salades, etc.).

Tableau 1. Liste des éléments à collecter pour réaliser un diagnostic

Domaines	Éléments à collecter
Activité	<p>Description exhaustive de l'activité du restaurant en distinguant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fréquentation par typologie de convives (maternelle, primaire, collège, lycée, etc.)</li> <li>• La fréquentation par jour de la semaine (on distingue habituellement les lundi/mardi/jeudi/vendredi du mercredi)</li> <li>• Le nombre total de repas servis à l'année (activité habituelle + convives extérieurs exceptionnels)</li> </ul> <p><i>Le nombre total de repas par an servira de base de référence aux sociétés de restauration pour le calcul des frais fixes. Il doit être le plus précis et le plus réaliste possible.</i></p> <p>Évolution du % de rationnaires sur les 5 dernières années pour analyser l'attractivité du restaurant</p>
Prestation	<p>Description exhaustive des différents repas : nombre de composantes par repas, choix des composantes, repas spécifiques, avec ou sans pain, etc.</p> <p><i>Une vigilance particulière sera portée aux éléments suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes : la description de l'offre alimentaire du petit-déjeuner et du goûter</li> <li>• Lycéens : la description de l'offre de la cafétéria</li> <li>• Adultes : intégrer les boissons et/ou le café</li> </ul>
Service	<p>Description de l'organisation du service de restauration : nombre de points de service, horaires d'ouverture, temps de service, restrictions d'accès, types de service (self, service à table, etc.)</p> <p><i>Ces éléments permettront aux sociétés de restauration de chiffrer l'organisation des équipes de restauration. À titre d'exemple, le temps du service va conditionner le nombre de personnes qu'il leur faudra prévoir au moment du service.</i></p>
Équipe	<p>Description de l'équipe du service de restauration : planning, temps de travail et salaires du personnel de restauration embauché par l'Ogec ou mis à disposition au titre de la prestation de restauration délivrée au sein de votre établissement.</p> <p><i>Ce sont les éléments les plus difficiles à collecter. Les SRC se basent souvent sur l'organisation existante pour établir leur offre, du fait de conditions très strictes de reprise du personnel. Il convient donc d'obtenir de votre prestataire en place le détail très précis des horaires et des salaires des personnels mis à disposition au titre de la prestation de restauration délivrée au sein de votre établissement. Un contrôle de cohérence avec le planning affiché, grâce à la connaissance des équipes ou simplement par prise de renseignement auprès des personnels concernés, permet de valider les éléments communiqués par le prestataire en place. Le manque de coopération de ce dernier est rare dans la mesure où l'Ogec lui donne la possibilité de répondre à la consultation.</i></p>
Frais d'exploitation	<p><i>Élaboration d'un tableau répartissant très précisément les charges d'exploitation (ex : tenues de travail, analyses bactériologiques, fluides, etc.) entre le prestataire de restauration et l'Ogec, avec l'aide de votre prestataire de restauration.</i></p>

**Tableau 2.** Répartition des charges d'exploitation entre l'établissement et la SRC  
 Dans le tableau ci-dessous, sont réparties les tâches à exécuter par l'équipe de la société de restauration ou celle de l'établissement.

Descriptif des tâches	À la charge de la SRC	À la charge de l'établissement
<b>Approvisionnement matières premières</b>		
Achats des denrées		
Approvisionnement et suivi du stock matières premières		
Production des repas		
Préparation froide des entrées/laitages/desserts		
Production chaude		
<b>Service</b>		
Service au plat en salle à manger maternelles		
Service au self		
Contrôle des badges au self		
<b>Plonge</b>		
Plonge batterie		
Plonge vaisselle et plateaux		
<b>Entretien et maintenance</b>		
Entretien courant des cuisines, y compris des locaux de stockage, des vestiaires du personnel et des locaux déchets		
Entretien courant des vitres et baies vitrées		
Évacuation des déchets		
Nettoyage courant des filtres (hottes, friteuses...)		
Dégraissage des hottes, filtres à graisse, tourelle d'extraction, curage bac à graisse, etc.		
Élimination des huiles de friture		

### **D** Identifier les forces et faiblesses de la prestation actuelle

- La prestation actuelle est-elle excédentaire ou déficitaire ?
- Adéquation avec le projet de restauration de l'établissement
- Satisfaction des convives
- Actions éducatives et animations
- Qualité de la communication aux familles (affichage des menus, animations, qualité des denrées, etc.)
- Souplesse et simplicité du système d'inscription et de réservation
- Qualité des denrées alimentaires (ex : % de produits bio, labellisés, faits maison, etc.)
- Gaspillage
- Hygiène et sécurité alimentaire
- Professionnalisme du personnel de la SRC
- Actions éducatives
- Etc.

## Réflexion sur les différentes options possibles et les possibilités de mutualisation

Une fois le diagnostic établi, chaque établissement est invité à réfléchir sur les différentes options possibles :

- A Continuer le contrat en cours.** Ce n'est pas toujours nécessaire de mener une consultation et changer de prestataire. Une simple analyse des faiblesses du contrat en cours avec la SRC peut être suffisante, dès lors que des mesures correctrices sont proposées, écrites et suivies. C'est cependant sain et nécessaire de remettre en concurrence le prestataire tous les 3-5 ans.
- B Lancer un appel à projets.** Si le diagnostic conduit à revoir l'ensemble de la prestation (ex : système de gestion, système de production, etc.) parce qu'elle n'est pas adaptée au projet de restauration, cela peut être nécessaire. Cette étape préalable permettra de travailler le projet de restauration et l'adéquation entre ce projet et la prestation de restauration. Ce cas de figure ne sera pas décrit dans cette fiche pratique.
- C Mutualiser les moyens** avec des établissements du réseau, du diocèse, de la congrégation, avec la commune ou avec des établissements publics.

Si un établissement dispose d'une cuisine (équipements, personnel), il peut livrer des repas à d'autres établissements privés ou publics, en liaison froide ou en liaison chaude. On distingue deux cas de figure :

- L'établissement fabrique lui-même les repas, en auto-gestion. Il devra obtenir un agrément de repas livrés auprès de la DDPP et prévoir, sous une forme ou une autre, la contractualisation du service de fabrication et de livraison : contrat de mise en commun de moyens avec les établissements livrés, contrat commercial. S'il concerne deux Ogec, c'est une activité entre organismes à but non lucratif qui n'est pas fiscalisée.
- L'établissement sous-traite sa prestation de restauration à une SRC. Il devra obtenir un agrément de repas livrés auprès de la DDPP via son prestataire (qui se charge du dossier d'agrément) et prévoir un contrat tripartite avec la SRC et chaque établissement qui souhaite être livré.

Si une commune ou un établissement public dispose d'une cuisine centrale (équipements, personnel), il peut également livrer des repas à des établissements privés, en liaison froide ou en liaison chaude. Une analyse juridique plus fine du contrat à mettre en place sera nécessaire, qui tiendra compte du fonctionnement et du mode de gestion de la cuisine (gestion directe, via une SRC, en délégation de service public ou en marché, etc. ).



**D Mener une consultation**, seul ou avec d'autres établissements, pour mettre en concurrence le prestataire actuel avec d'autres SRC.

Les enjeux financiers sont importants, plus la consultation portera sur un nombre important de couverts, plus le prestataire sera en mesure de proposer une offre compétitive. Il est toujours possible de mener une consultation seul, mais l'offre sera forcément moins compétitive qu'en cas de regroupement avec d'autres établissements.

La mutualisation est un enjeu clé de la restauration parce que c'est un marché de volume. Le nombre de repas va permettre à la SRC d'optimiser ses achats de denrées alimentaires ; elle pourra donc offrir une prestation de restauration moins chère.

Par ailleurs, il est important de savoir que ce n'est pas nécessaire d'avoir des projets de restauration et des cahiers des charges similaires pour mener une consultation avec d'autres établissements. C'est même possible de réaliser une consultation par lots (exemples de lots : internat, repas livrés, 1 lot par établissement, etc.).



### A Rédaction d'un cahier des charges

Une fois le diagnostic établi, l'établissement doit rédiger un cahier des charges présentant de manière précise son projet de restauration, en vue d'ouvrir une consultation. Celui-ci doit comprendre :

- ✓ Un descriptif précis du périmètre de la prestation,
- ✓ La répartition claire des charges incombant, d'une part au prestataire, et d'autre part à l'Ogec,
- ✓ Les attentes de l'établissement, qui doivent pouvoir être mesurées par des indicateurs précis : les critères d'évaluation des offres.

Même si cela paraît contre-intuitif, le descriptif des critères d'évaluation des offres dans le cahier des charges est très important car il va permettre aux SRC de répondre au mieux à la demande de l'établissement, et à l'établissement de réaliser une évaluation juste et objective des offres qui ne puisse être contestée et qui rappelle l'ensemble des attentes initiales du projet et ce, jusqu'à la fin de la consultation.

Les critères et la façon de les prendre en compte doivent être les mêmes pour tous les prestataires de façon à être comparables. Les critères qualitatifs, élaborés en fonction du projet de restauration, doivent être suffisamment précis pour être chiffrables.

Par ailleurs, il est préconisé de demander aux candidats de **proposer des solutions d'optimisation de l'organisation**, afin qu'ils ne répondent pas automatiquement sur la base d'une organisation qui peut s'avérer inefficace et donc coûteuse pour l'Ogec.

Deux cahiers des charges type sont disponibles sur la plateforme Isidoor pour aider les établissements à présenter leur projet de restauration de manière structurée :

- ✓ Un pour la livraison de repas en liaison froide/chaude
- ✓ Un pour la sous-traitance de la prestation de restauration

 [Téléchargez les cahiers des charges](#)

## **B** Lancement d'un appel d'offres

L'Ogec lance un appel d'offres auprès des sociétés de restauration qu'il aura préalablement sélectionnées, en choisissant au moins 3 entreprises de taille différente, connaissant plus ou moins l'établissement.

Concrètement, il s'agit d'envoyer le cahier des charges que vous aurez rédigé aux SRC sélectionnées. La formalisation de l'appel d'offres est indispensable pour garantir la neutralité de l'établissement et l'égalité de tous les candidats. L'Ogec doit systématiquement prévoir une visite des installations : il est possible d'organiser une visite commune ou d'inviter chaque candidat de manière séparée.

## **C** Analyse des offres et choix d'un prestataire

C'est une étape délicate de la consultation. Une première analyse des offres pourra être faite avec une grille d'évaluation, selon des critères affichés dans le cahier des charges, permettant ainsi de classer les offres des différents candidats. L'établissement peut également prévoir des oraux de présentation pour les meilleures offres. Idéalement, il organisera ces oraux le même jour et les modalités seront les mêmes pour tous les candidats. C'est également un excellent moyen de rencontrer les futurs interlocuteurs et de mesurer la motivation de la SRC.

Il s'agit ensuite de choisir le prestataire. C'est une étape importante où le temps doit être l'allié de l'Ogec (et non une contrainte). Il est préconisé de mener les négociations à plusieurs (typiquement quelques membres de la commission, ou au moins un membre de l'Ogec et un salarié de l'établissement). Ces négociations doivent permettre d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix (choix du « mieux-disant »), et non pas le prix le plus bas (choix du « moins-disant »).

En pratique, les modalités d'achat les plus communes sont la sélection par élimination successive (typiquement, sélection d'une short-list de 3 candidats avant choix final). Les procédures d'achat par enchères inversées ne sont pas conseillées car elles aboutissent souvent à une vente à perte, ne permettant pas à la SRC de remplir sa prestation dans des conditions économiques pérennes.

## **D** Signature d'un contrat de restauration

C'est un point souvent laissé à la libre rédaction du prestataire. Il est cependant recommandé d'intégrer l'écriture du contrat dans le processus de négociation, soit avant la décision finale, soit dans un processus de négociation exclusive. L'Ogec garde ainsi un pouvoir de négociation qu'il n'a plus dans le cas contraire.

La consultation est un acte d'achat mais aussi un engagement entre deux partenaires. Il est donc important que cet engagement soit pris sur des bases équilibrées.

Le contrat, généralement structuré en 6 rubriques, est réalisé sur la base des éléments importants du cahier des charges. Il doit reprendre l'ensemble des dispositions commerciales de l'offre de la SRC.

**Tableau.** Les 6 rubriques d'un contrat de restauration

1.	Objet, durée et résiliation
2.	Dispositions financières (prix, révision et règlement)
3.	Conditions de mise à disposition des locaux et matériels - Investissements à réaliser par le prestataire
4.	Responsabilités et Assurances
5.	Prestations fournies - Modalités d'exécution
6.	Portée - Élections de domicile - Dispositions fiscales

**Quelques clauses contractuelles** doivent être validées avec soin, parce qu'elles ont une incidence forte sur les engagements réciproques :

- 1 La durée du contrat et les conditions de résiliation
- 2 Le prix et la révision du prix
- 3 La liste du personnel mis à disposition, avec leurs qualifications (à annexer au contrat)
- 4 Le détail des investissements réalisés par le prestataire (matériel) et les conséquences d'une rupture du contrat avant la fin de la période d'amortissement du matériel
- 5 Le système de **comptabilisation des couverts** : s'assurer que ne sont facturés que les couverts servis, et non les couverts produits, prévus, etc.
- 6 La fréquentation prévue au contrat et les conséquences du non-respect de cette fréquentation
- 7 Les conditions de renégociation du contrat

04

## Réponses à quelques questions fréquentes

### À quelle fréquence consulter ?

La consultation des sociétés de restauration est une démarche de saine gestion qu'il est préconisé de mener **tous les 3 à 5 ans**. Une périodicité inférieure (< 5 ans) serait coûteuse et chronophage et ôterait le lien de partenariat nécessaire entre l'Ogec et son prestataire. Une périodicité supérieure (> 5 ans) ne permettrait pas l'adéquation entre les dispositions du contrat, les évolutions du marché et les attentes des élèves ainsi que celles des parents.

### À quel moment de l'année consulter ?

Les établissements scolaires choisissent souvent d'entamer leur consultation très tard dans l'année scolaire (généralement après le 31 mai). Les sociétés de restauration sont alors débordées par les études commerciales à réaliser, et l'Ogec est pris par les enjeux de fin d'année. Il faut idéalement réaliser la consultation **le plus tôt possible dans l'année scolaire**. Les risques de démotivation de la société de restauration en place sont minimes en considération des enjeux à venir, dès lors qu'elle fait partie des sociétés consultées.

### Combien de temps faut-il compter ?

Une consultation simple - un seul lieu de production et un seul point de service - nécessite **au minimum 2 mois** pour être convenablement réalisée. Si le projet de restauration est plus complexe (réflexion sur les locaux, de nombreux points de service), un délai minimum de 4 mois est à considérer.

### Et concernant mon contrat de restauration en cours ?

Le premier réflexe est de vérifier le délai de préavis à respecter pour résilier le contrat. Dans le respect du délai contractuellement prévu, vous pouvez notifier au prestataire la résiliation du contrat, tout en l'invitant à participer à l'appel d'offres que vous lancez.

Ce courrier, cf. *Annexe Modèle de lettre de résiliation et appel à consultation*, qui devra respecter le formalisme applicable à la notification du pré-avis, en matérialisera le point de départ.

Si, à l'issue de la consultation, le candidat choisi est votre prestataire actuel, la relation commerciale avec ce dernier se poursuivra sur la base d'un nouveau contrat. Si au contraire, vous choisissez un nouveau prestataire, vous devrez informer votre ancien prestataire que son offre n'est pas retenue (cf. *Annexe Modèle de courrier de rejet de l'offre*). Un nouveau contrat sera alors conclu avec votre nouveau partenaire commercial.

### Qu'est-ce qu'un AMO ? Pourquoi avoir recours à ses services ?

Un AMO est un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage à qui un Ogec peut faire appel pour l'aider à piloter son projet de restauration. Le recours à un AMO est particulièrement utile lorsque les dossiers sont complexes, de taille importante ou nécessitent des compétences techniques particulières.

Suivant le degré d'avancement du projet de restauration, l'AMO peut intervenir à plusieurs stades :

- ✓ En phase d'audit, pour donner une analyse claire et objective de votre situation en matière de restauration. charges, le lancement de la consultation, le choix du prestataire et/ou la rédaction du contrat de prestation.
- ✓ En phase de consultation, pour aider l'établissement dans l'élaboration de son projet de restauration, l'écriture de son cahier des ✓ En phase de suivi, pour s'assurer de la bonne réalisation des travaux ou du service vendu.

Constituant une charge relative au service de restauration, les coûts de l'AMO peuvent être refacturés au prestataire sélectionné, ce qui évite une charge directe pour l'Ogec. Dans ce cas, il est important que ces coûts soient identifiés à part et inscrits dans le règlement de la consultation et/ou le cahier des charges. En aucun cas ils ne doivent être inclus dans le prix du repas.

Le choix de l'AMO doit se faire au regard des critères suivants :

- ✓ Connaissance du métier de la restauration collective et surtout de la restauration scolaire
- ✓ Références dans l'accompagnement sur des problématiques similaires
- ✓ Expérience du monde de l'enseignement (et notamment de l'Enseignement catholique)
- ✓ Prix (mettre en concurrence au minimum 2 AMO pour s'assurer d'avoir une tarification raisonnable)

**Fédération des Ogec**

277 rue Saint-Jacques  
75005 Paris

**T** 01 53 73 74 40

**M** [contact@fnogec.org](mailto:contact@fnogec.org)