

# Mieux manger au Lycée

Imaginer collectivement un service de restauration alternatif  
au lycée Claret de Toulon

Cahier n°1



## Mieux manger au Lycée

Imaginer collectivement un service de restauration  
alternatif au lycée Claret de Toulon

**Dates :** octobre 2013 - juin 2014

**Contexte :** En septembre 2013, l'élue en charge de la délégation « Santé, alimentation » propose de travailler sur les attentes des lycéens en termes d'alimentation. L'idée est de créer un service de restauration alternatif au sein du lycée Claret de Toulon avec un calendrier de lancement du concours (auprès d'architectes et concepteurs) fixé à juin 2014.

C'est l'occasion pour l'équipe Transfo de tester un mode de fonctionnement du futur labo: l'accompagnement des services de la Direction des Lycées pour la définition du besoin et l'écriture d'un cahier des charges en conception créative de politiques publiques.

**Processus dans le contexte de création du labo :** Dans ce test grandeur nature, les résidents de la Transfo assument un rôle d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, un coordinateur du labo est identifié pour faire le lien avec l'équipe projet de la Direction des lycées et une équipe de référents « accompagnateurs » se mobilise.

**Acteurs impliqués :** la Direction des Lycées de la Région PACA, l'élue en charge de la délégation « Santé alimentation », des « accompagnateurs » du Labo // l'équipe de Direction du Lycée Claret // les lycéens // les agents régionaux des lycées // les personnels enseignants // l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage technique // les résidents de la Transfo.

# Le processus du projet

01.



Septembre 2013

Rencontre entre le Labo en test et la direction des lycées

02.



07 octobre 2013

Rencontre de l'équipe projet, commande donnée par l'élue

03.



09 décembre 2013

Journée d'immersion au lycée Claret

04.



10 Décembre 2013

Création du document de synthèse par les résidents

05.



Janvier 2014

Préparation de l'appel d'offre et lancement

06.



Avril 2014

Réception des offres et choix du prestataire

07.



Juin 2014

Livraison des conclusions et scénarios d'usages



LYCEE PROFESSIONNEL REGIONAL

**CLARET**

## *Mieux manger au Lycée*

Imaginer collectivement un service de restauration alternatif  
au lycée Claret de Toulon

# Le projet raconté par Gino Bontempelli

*Gino Bontempelli, chef de service à la Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur, porteur de la Transfo PACA depuis 2012 et "Out Of The Box Thinker" depuis ses premiers pas dans le monde professionnel.*



## Comment ce sujet a-t-il émergé ?

Claret, c'est d'abord la rencontre entre une contrainte et une volonté. La contrainte ? Un lycée pro sans restauration collective depuis sa construction, avec tous les problèmes que ça peut poser en termes d'éducation, de santé ... La volonté ? Celle de la Région d'installer au sein de tous les établissements d'enseignement secondaire un service public de restauration de qualité offrant dans des conditions économiques cohérentes une alimentation méditerranéenne. Le nœud gordien ? Une configuration spatiale des bâtiments du lycée qui interdit pratiquement la construction d'une restauration traditionnelle sur le modèle des selfs que la Région a pu proposer aux jeunes dans la plupart des établissements. Et de grandes incertitudes quant à la capacité des méthodes traditionnelles de conduite de projet à permettre l'engagement de tous autour de l'émergence d'une solution innovante et adaptée à Claret.

Claret est en effet un petit lycée professionnel installé au sein d'une zone résidentielle, proche de la gare de Toulon, dans un quartier plutôt calme. Pas de commerces, pas de restauration autre que les deux ou trois petites structures de restauration rapide qui tentent d'adapter une offre économiquement acceptable pour les lycéens.

Les possibilités d'extension du foncier sont quasi nulles et le Plan Local d'Urbanisme interdit les constructions en hauteur. Par ailleurs, la quasi-totalité des lycéens habitent loin de ce quartier, ce qui les empêchent de rentrer chez eux au moment de la pose méridienne. L'établissement n'a pu installer qu'une salle de restauration équipée de frigos et de fours à micro-ondes, qui permet à quelques lycéens d'apporter à manger à midi. Un lieu agréable, accolé à une grande terrasse. Mais qui impose donc d'amener son déjeuner le matin.

Une situation bloquée depuis plusieurs années, potentiellement conflictuelle avec les riverains et très éloignée des ambitions de la Région ...

D'où l'idée de la Vice-présidente de la Région déléguée à l'alimentation : mobiliser le design de service comme démarche de conception participative, dynamique, ancrée dans la réalité du lieu, pour « déconstruire les blocages » et amener toute la communauté du lycée à inventer ses propres solutions.



Terrasse de la salle de restauration - Lycée Claret

## Comment le projet s'est-il déroulé ?

« Claret » marque une étape particulière dans le processus de la Transfo PACA : contrairement aux autres résidences, la 27<sup>e</sup> Région est intervenue en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage : elle a accompagné la Région dans la mise en œuvre d'un marché public de prestation de design de service, sur le modèle qui devrait se développer dans l'avenir dans le cadre du laboratoire d'innovation publique de la Région.

Le cahier des charges a été rédigé après une première journée d'immersion au lycée, ce qui a permis, notamment pour l'équipe de management de l'établissement, une première acculturation au

travail de terrain. Cette journée de travail collectif a également permis de préciser les objectifs de la démarche de design, les contraintes... Et donc in fine de rédiger un meilleur cahier des charges. Préciser « l'expression du besoin ». Ce n'est qu'à l'issue de cette procédure de marché qu'une équipe pluridisciplinaire a pu être choisie pour mettre en œuvre la résidence.

L'immersion s'est ensuite déroulée de façon « traditionnelle » : co-construction, scénarios, tests... dans un temps particulièrement contraint par la fin de l'année scolaire et le départ de élèves en stages.

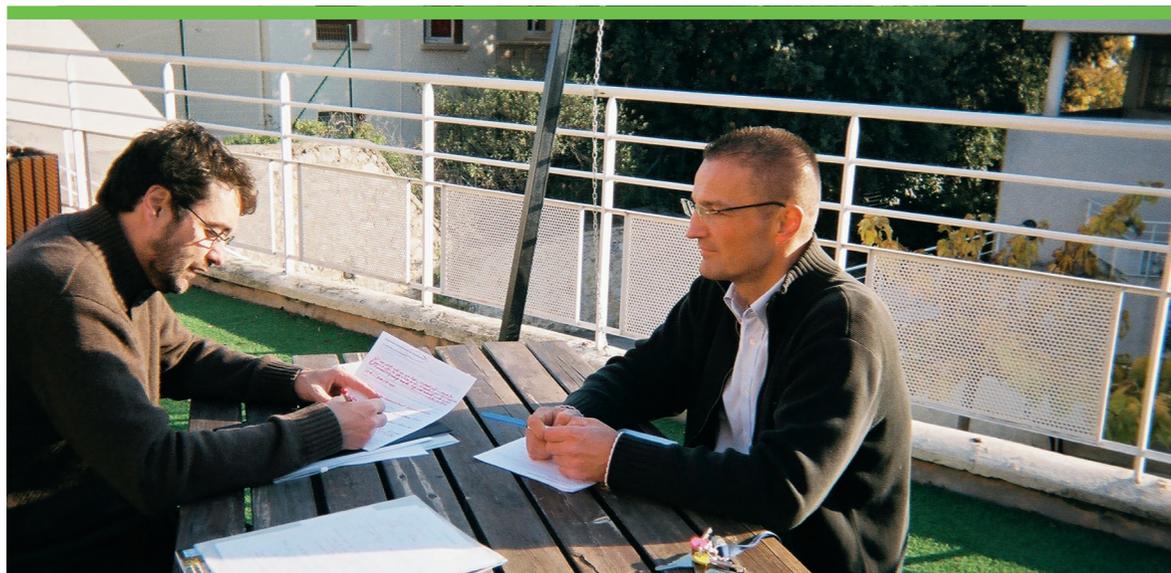
Conformément au dogme, les propositions ont donc été co-construites avec les partenaires, les « parties prenantes », et non pas uniquement pour eux. La solution ne vient ni d'en haut, ni d'en bas. Elle vient du dialogue outillé par le prototypage, la mise en situation ... L'expertise usager est partagée avec l'expertise des métiers : bâtiment, programmeur, spécialistes de la restauration collective, enseignants. Pour ouvrir le champ des possibles. Et si dans un lycée, les premiers utilisateurs sont les lycéens eux-mêmes, toutes les parties prenantes de la communauté éducative sont actrices du futur lieu de restauration : enseignants, agents régionaux des lycées, management du lycée !

Au cœur de la méthode, il y a donc bien la confrontation, organisée et bienveillante, des représentations et des certitudes des uns et des autres. Cette confrontation permet de faire émerger des solutions acceptables par tous, et non des compromis. Au Politique ensuite de trancher, de décider quelles hypothèses retenir pour développer in fine le service.

#### **Que peut-on tirer de cette expérience pour préfigurer le futur labo ?**

Que le Labo se saisisse de Claret était assez évident. Quelle meilleure preuve d'utilité de la démarche que de s'inscrire en complément, bienveillant, des méthodes traditionnellement utilisées

en matière de maîtrise d'ouvrage publique ? Avec une commande claire et forte d'une Vice-présidente ? Sur un sujet aussi nécessaire que celui de l'éducation à l'alimentation ? Cette expérience de Claret a permis également de tester, « grandeur nature », la mobilisation d'équipes de designers dans un cadre extérieur à celui de la 27e Région. D'autres personnes à la manœuvre donc, mais des méthodes respectant les canons du design de service. Même si le projet n'est pas terminé, il semble bien que ce soit un succès. Une étape de plus donc sur la route de la constitution du Laboratoire d'Innovation Publique de la Région.



Interview - journée d'immersion - 9 décembre 2013

## L'avis de Anne-Marie Hautant

*Anne-Marie Hautant est élue régionale en charge de la récente (2010) délégation "Santé, alimentation". Régionaliste ouverte, elle défend le droit des Régions à être plus autonomes face à l'Etat centralisateur. A la ville, elle est ingénieure du bâtiment et manage une équipe pluridisciplinaire de dix personnes sur un "mode horizontal".*



C'est très spontanément que nous avons sollicité un accompagnement par le labo en test de la Transfo. J'avais moi-même rencontré la 27e Région lors d'un congrès de l'Association des Régions de France à Arcachon et ma collaboratrice Véronique Merle avait participé avec intérêt aux rencontres en Région PACA.

#### **Qu'est ce qui diffère entre la méthode de ce projet et une méthode plus classique ?**

Sur un sujet aussi difficile, nous nous sommes demandés ce que pourrait bien apporter le design. Très rapidement, nous avons fait table rase et construit ensemble avec les « habitants » du lycée: lycéens, enseignants, agents régionaux des lycées, équipes de direction et même les habitants du quartier. Lors de la journée d'exposition du 27 mai, la motivation de toute la communauté éducative était perceptible. Pour beaucoup d'entre eux, c'est la première fois qu'ils vivent une expérience aussi "démocratique" et "décloisonnante" oserais-je dire. C'est la démocratie participative, la vraie, qui est à l'oeuvre dans ce projet. Mon investissement et celui des services est important, nous devons tenir le cap pour que le programme à venir tienne vraiment compte des propositions créées collectivement, qu'on ne tire pas vers du "classique", que l'on conserve ce qui a été révélé par la démarche: la créativité collective. Nous sommes impatients de voir les résultats fin juin.

#### **Seriez-vous prête à réitérer l'expérience sur un autre sujet ?**

Absolument, ce nouveau service public régional de l'alimentation recèlent déjà de mille idées à tester et développer avec les citoyens.

Aujourd'hui le mot d'ordre c'est "l'économie" mais je suis persuadée que nous gagnerons de l'argent grâce à ces démarches parce que tout ce qui n'a pas été étudié en profondeur sur le papier, vous coûte beaucoup plus cher après. Il ne faut pas se précipiter: la base de tout, c'est la réflexion.

#### **Quel a été votre rôle sur ce projet en tant qu'élue ? Comment vous en êtes-vous saisi ?**

Je suis en charge de la délégation "Santé, alimentation" depuis 2010.

C'est une délégation toute neuve où beaucoup de choses sont à créer.

Après avoir bien phosphoré, j'ai essayé de me mettre dans l'optique du citoyen lambda et la volonté de réaffirmer le principe de service public régional de l'alimentation et de la restauration tenant compte de la diversité des spécificités régionales et des questions de santé publique était de fait un enjeu passionnant.

Dans cet optique, avec les services de la Région, nous nous sommes tournés vers la restauration en des lycées en essayant d'imaginer de nouvelles formes de restauration souples et attractives éloignées du concept des cafet' où l'on mange mal.

Le problème du service de restauration du lycée Claret de Toulon n'étant pas résolu depuis plusieurs années du fait de difficultés de constructibilité et d'aménagement d'espace, nous avons saisi l'occasion pour proposer une démarche alternative. En tant qu'Elu(e)s régionaux, nous sommes vraiment légitimes à proposer d'autres méthodes, permettant de sortir du « rail ». C'est important car « ce rail » va toujours au même endroit. On sent bien qu'il est plus que jamais nécessaire d'envisager de nouvelles solutions engageant directement les citoyens.

# Les enseignements du projet



## 01. Tous les services concernés autour de la table dès le début du projet

Le pari de l'équipe Transfo a été de réunir le plus rapidement possible l'ensemble des parties-prenantes du projet de restauration au lycée Claret de Toulon. De l'élue au chef de projet, du bureau d'étude missionné à l'équipe de direction du lycée chacun a été écouté sur ses attentes vis-à-vis du lancement de la consultation et de l'étude créative à venir. Dans ce processus, l'originalité a été d'inviter directement l'élue "commanditaire" à la table des techniciens afin qu'elle puisse préciser finement sa commande. Une discussion s'est donc instaurée depuis le début du projet en octobre 2013 jusqu'à la journée de terrain au lycée et entre les lignes du cahier des charges qui a été rédigé collectivement.



## 02. La contribution directe des usagers comme valeur ajoutée

Aller vers les usagers, ce n'est pas seulement leur demander leur avis, c'est aussi observer leur(s) lieu(x) de vie, leurs façons de se déplacer, c'est les écouter sur leur quotidien et apprendre d'eux des choses qui ne se voient pas forcément à l'œil nu.

Ce n'est jamais d'un usager qu'on parle mais d'un écosystème d'usagers qu'il s'agit de comprendre et de qualifier pour être au plus proche du réel et élarger les représentations préconçues. Le rapport à l'utilisateur est d'abord un lien de narration puis devient un lien d'inspiration. Ce sont souvent ses remarques anodines qui offrent des pistes de développement de projets plus intéressants ou plus adaptés !



## 03. La place de l'expert

Si le design de service définit l'utilisateur comme expert de ses propres pratiques et besoins, l'expert technique n'est pas exclu de la démarche de design des politiques publiques. En effet, certains moments nécessitent des éclaircissements sur des contraintes techniques et légales complexes. Une expertise utilisée au bon moment du processus de projet peut faire gagner du temps mais également permettre de se projeter dans l'avenir grâce à la nécessaire veille de l'expert qui devient "inspirante". La posture de celui-ci est également un critère important pour la réussite d'un projet face aux techniciens et aux usagers. Dans le cas du lycée Claret, la posture d'ouverture de l'urbaniste en charge du marché a été particulièrement intéressante et éclairante.



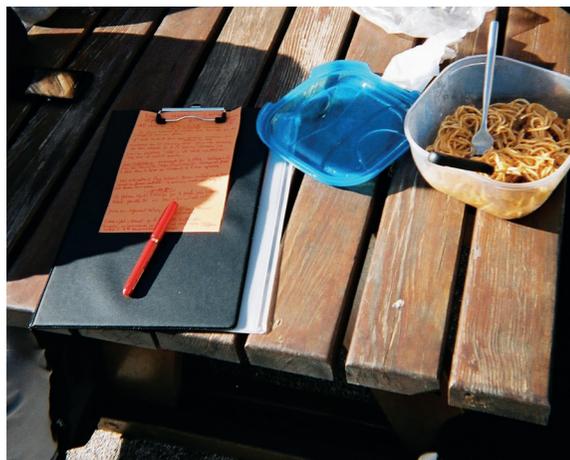
## 04. Un suivi du Laboratoire nécessaire tout au long du projet

Les résultats en termes de mobilisation d'équipe ont été probants lors de la journée d'immersion du 9 décembre, néanmoins la phase de passation du marché a connu quelques vicissitudes qui ont bien failli mettre en péril l'ensemble du projet. Des événements inopinés sont venus retardés l'étude prévue et l'ont partiellement "raccourci". Ceci nous amène à opter pour un suivi plus rapproché dans le cas d'un premier projet en relation avec le Labo. De même, il serait intéressant de proposer des formes nouvelles de réponses à appel d'offre qui rendent progressif l'investissement des équipes répondantes.



# Deux postures à observer

## 01. Être un observateur à l'écoute



La qualité d'une immersion se juge à l'aune de plusieurs critères: a-t-on bien réussi à appréhender le terrain dans sa globalité (géographie, aspects techniques, recoins insoupçonnés) ? Les usagers au sens large ont-ils été rencontrés ? Ont-ils été en mesure de s'exprimer sur leur quotidien, leurs souhaits, leurs idées ? Il est bien question ici de communication: les outils permettent d'adapter son langage et de créer les conditions d'un échange sans faire dire à l'autre ce que l'on voudrait entendre.

La posture de l'enquêteur en recherche d'indices, curieux et respectueux de ses interlocuteurs est le coeur d'une immersion bien documentée (par des photos, des verbatims, des reports de parcours usagers).

## 02. Se démarquer de la posture de "financier"



Pour les agents régionaux, il s'agit également de se démarquer de la position souvent inconfortable de "financiers". De nombreux projets sont perçus sous l'angle des deniers. Plus de besoins, plus de financement. Or, l'octroi de budgets supplémentaires n'offre pas toujours les meilleures solutions à termes. Amener ses interlocuteurs à dépasser le "toujours plus de quelque chose" (d'argent, de personnels, de bâtiments, etc.) invite à un déplacement de la relation. La transparence est une des clés pour créer la confiance avec l'interlocuteur et faire entendre les contraintes et attentes de part et d'autre.

# Quatre outils qui inspirent

Les quatre outils présentés ici ne constituent pas une boîte à outils, mais plutôt des sources d'inspiration. Chaque projet a un contexte et une finalité différents, c'est pourquoi les outils sont souvent reformulés ou réinventés aux besoins du projet et de ses acteurs.

## 01. LE GUIDE DU PHOTOGRAPHE



Cet outil fonctionne comme une check-list. Il sert à rappeler quelques conseils pratiques sur la documentation photo en immersion. Nous avons souvent tendance à penser que notre seul souvenir de la situation suffit et que quelques photos suffisent. Ce guide permet de rappeler les typologies de photos importantes et donne plusieurs conseils techniques sur la prise de photos ainsi que sur la posture d'un photographe en immersion.

## 02. LE PARCOURS USAGERS



Aussi appelé parcours utilisateurs. Cet outil de description et d'analyse permet de repérer et schématiser les différentes étapes d'un service que rencontre un usager. Le parcours usagers est souvent représenté sous forme de story-board, mais on le trouve aussi sous forme écrite. Le parcours usagers permet soit d'analyser l'existant, soit d'illustrer une proposition de service.

### 03. LA GRILLE D'ENTRETIEN



Cette grille a pour but de préparer une trame de questions en amont avec tous les acteurs de l'immersion, ainsi les questions sont ciblées et l'interviewer n'est pas perdu pendant l'entretien. Préparer une grille d'entretien ne veut pas dire qu'il n'y a pas de place pour l'intuition ou pour des questions sur le vif. La grille est un outil qui permet de ne pas oublier des éléments essentiels à la compréhension du contexte.

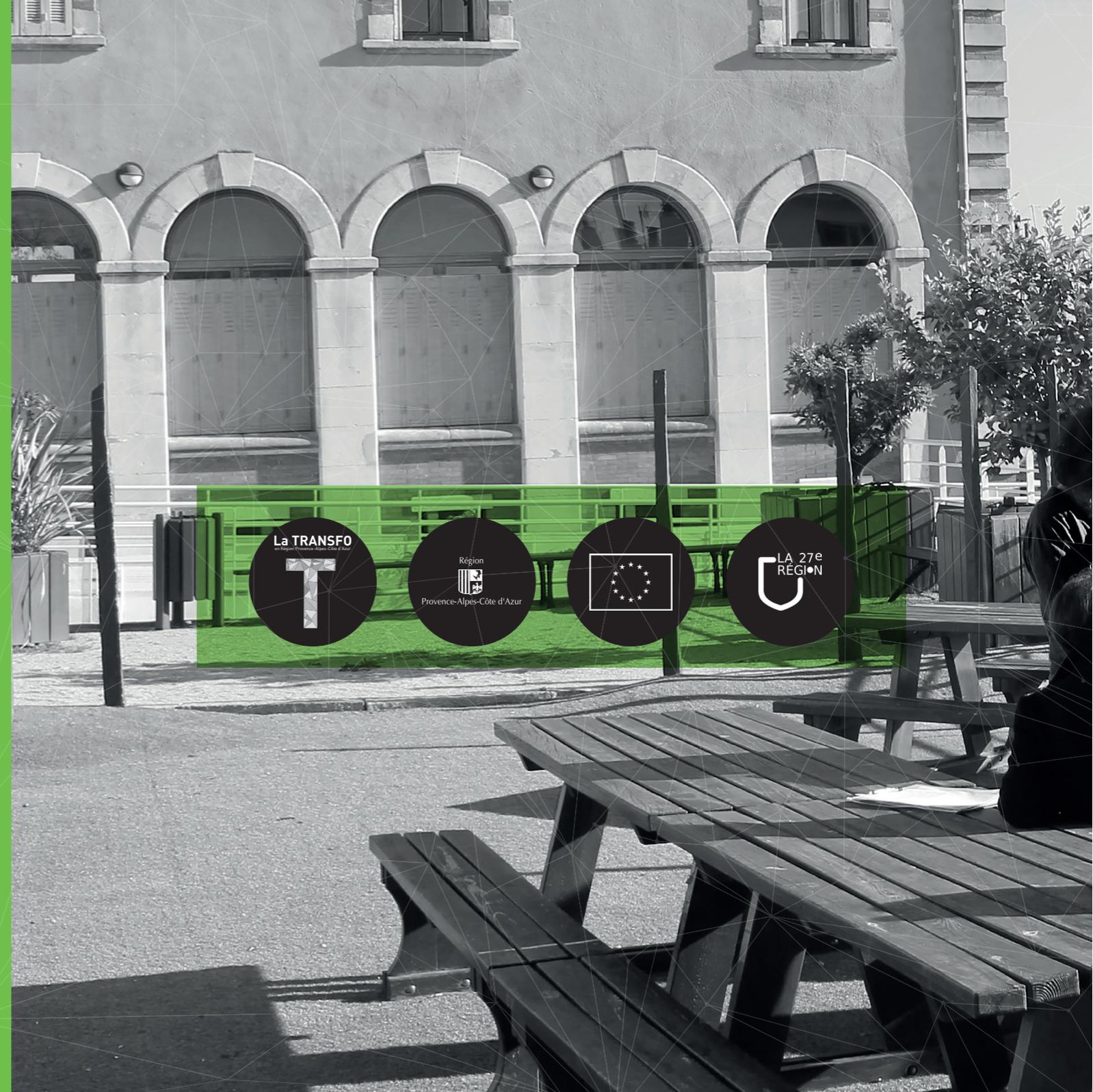
### 04. LE GUIDE DU JOURNALISTE



Encore une fois, cet outil fonctionne sur un principe de check-list. Il permet de rappeler quelques conseils pratiques en immersion. Nous avons souvent tendance à fonctionner intuitivement au sujet des notes prises en immersion et des personnes interrogées. Ce guide rappelle les grands items qui vont permettre de dresser un panorama ou un portrait. Il donne aussi quelques repères et conseils sur la prise de notes et l'anonymat.

## Ce qui s'est passé après

Une équipe pluridisciplinaire design/aménagement/sciences sociales a été missionnée pour accompagner les "usagers" du lycée vers la création de scénarios d'usages de la future restauration du Lycée. Les résultats seront produits fin juin 2014.





# Scénarios usagers

Quelle personne rencontrée ?

Élèves     Enseignant     Parent d'élève     ARL

---

## Scénarios

Pour déjeuner **en hiver**, le plus souvent je fais ...

Action	..... → .....	..... → .....	..... → .....
Heures	..... → .....	..... → .....	..... → .....
Difficultés	..... → .....	..... → .....	..... → .....

Pour déjeuner **en été**, le plus souvent je fais ...

Action	..... → .....	..... → .....	..... → .....
Heures	..... → .....	..... → .....	..... → .....
Difficultés	..... → .....	..... → .....	..... → .....

Remarques & verbatims

# Guide du Photographe



*Cette liste est générique: elle s'applique à une nouvelle solution, un cas d'innovation publique, un projet remarquable, une initiative citoyenne, un événement... A vous de l'adapter en fonction de ce dont vous souhaitez rendre compte...*

## Faire une photo qui représente:

### Le contexte :

- le contexte en général (le paysage alentour, la partie de la ville...)
- le contexte de près (le quartier, le voisinage...)
- le lieu vu de l'extérieur (la bâtiment, le local...)
- l'entrée (l'enseigne, la porte d'entrée...)
- le lieu vu de l'intérieur (différentes pièces, espaces de travail...)

### Les participants :

- une personne type (portrait, en pied, photo dans le contexte...)
- les acteurs en présence (au complet comme une équipe de foot, photo dans le contexte...)
- pourriez-vous faire une image emblématique de pourquoi les participants sont présents?

### L'action:

- pourriez-vous prendre une image emblématique de l'action?
- pourriez-vous représenter pas-à-pas (de 5 à 8 photos) les actions en cours?
- pouvez-vous faire une photo de chaque élément matériel (produit, marchandise, lieu...) impliqué dans l'action en cours?

## Quelques conseils techniques pour vous faciliter la vie avec un appareil photo :

### L'appareil photo à la main...

Vous n'avez pas le réflexe de prendre des photos? Vous n'osez pas toujours prendre des personnes? Mettez-les et mettez-vous à l'aise en arrivant avec l'appareil photo en main. Jouez avec. Ne le rangez pas. Gardez-le en main pour y penser. Faites des photos en parlant d'autre chose, naturellement comme si vous preniez des notes...

### De loin, de près et de très près...

Les vue d'ensemble sont utiles pour situer la scène, donner l'atmosphère générale mais n'hésitez pas à vous rapprocher pour faire un portrait, la photo d'un aménagement, l'angle d'une pièce... et rapprochez-vous encore plus pour faire des photos de détails: une partie d'un objet caractéristique, quelques mots griffonnés sur une feuille, une photo épinglée sur le mur...

### Plus de photos que pas assez...

Il vous manque toujours LA photo: « si j'avais su, je l'aurais prise...» Alors, réfléchissez bien avant de prendre une photo, mais n'hésitez pas à en prendre plus que pas assez !

# Guide du **journaliste**



*Cette liste est générique: elle s'applique à une nouvelle solution, un cas d'innovation publique, un projet remarquable, une initiative citoyenne, un événement... A vous de l'adapter en fonction de ce dont vous souhaitez rendre compte...*

## **Documenter et questionner :**

### **Une personne:**

- Le portrait d'un usager rapidement esquissé
- La courte description de sa journée-type
- Une difficulté face au système, une injonction paradoxale
- Une citation, avec des guillemets

### **Un environnement:**

- Une description de l'environnement
- Une description d'une ambiance ressentie
- Quelques détails précis sur l'environnement physique
- Rappeler le contexte social de la situation

## **Quelques conseils techniques pour vous faciliter la vie de journaliste**

### **La citation qui résume la situation :**

Vous n'avez pas le réflexe de noter toutes les citations qui vous paraissent intéressantes, n'hésitez pas à en noter le plus possible, pour avoir la citation qui résume le mieux le point de vue d'un usager. Alors n'hésitez pas à en noter plus que pas assez !

### **Anonymat**

Il est important de respecter un anonymat le plus complet lorsqu'on rapporte des citations ou des faits d'utilisateurs.

# Entretien

## Contexte

L'entretien doit commencer par expliquer plus clairement le contexte :

- La Région souhaite créer un service de restauration mais ne peut pas construire de self.
- Elle propose de lancer une étude participative en « innovation » afin de coproduire avec les élèves et la communauté éducative des scénarios pour le nouveau service de restauration. Il s'agira également de tester à petite échelle des possibilités issues de ce travail.
- Ces scénarios prendront en compte la politique « santé/alimentation » mise en œuvre par la Région (introduction de produits bio, locaux, respect de l'équilibre alimentaire, sensibilisation au régime méditerranéen).

L'équipe réunie lors de cette journée d'immersion va écrire un appel d'offre permettant d'engager l'équipe pour l'étude. Afin que notre demande soit claire et bien adaptée au contexte du lycée en termes d'organisation et de « philosophie », nous menons des entretiens pour mieux évaluer le besoin (temps, compétences, contraintes particulières).

2 types de questions peuvent être posées :

- Sur le service de restauration
- Sur l'organisation de l'étude

Exemple de questionnaire →

## Questions à destination des enseignants

Comment se passe la restauration aujourd'hui au lycée ? Où déjeunez-vous ?

Etes-vous satisfait ?

Cette partie permet à l'interviewé de décrire ses conditions actuelles de restauration. Au début de l'entretien, il est souhaitable de partir de faits facilement descriptibles et proches de la personne. C'est le moment privilégié pour évacuer les tensions ou frustrations suscitées par toute situation. Le deuxième temps de ce type de question peut ouvrir sur les pratiques des autres usagers du collège. Dans notre cas, les informations sont intéressantes à recueillir.

.....

Combien dépensez-vous pour manger le midi en moyenne par mois ?

.....

Quelles sont vos attentes en termes d'organisation de la restauration (horaires, etc.) ?

Quelles sont vos contraintes ?

Les attentes font souvent référence à des situations précédemment vécues. Elles ne sont pas toujours clairement réfléchies et toujours adaptées à un contexte neuf. L'expression des attentes peut être succincte pour cette question mais introduit les questions suivantes et leur développement.

.....

Pour vous, une restauration de qualité, qu'est-ce que c'est ?

Une « restauration de qualité » est particulièrement subjective et reliée aux pratiques culturelles de la personne. La « qualité » peut définir le produit de façon intrinsèque, le soin apporté au service, l'organisation, le lieu, etc.

.....

Le lieu de restauration pourrait-il avoir d'autres usages ? Lesquels ?

Ici, il est possible d'orienter la question sur les usages pédagogiques de l'espace de restauration.

.....

Le lieu de restauration pourrait-il avoir d'autres usages ? Lesquels ?

Ici, il est possible d'orienter la question sur les usages pédagogiques de l'espace de restauration.

.....

Comment imagineriez-vous un service de restauration presque idéal ?

Il est souvent difficile de se projeter de la sorte dans un futur « utopique ». Dans ce cas, on peut « aider » la personne en lui faisant résumer par 2 ou 3 mots, ou bien par une image.

.....