

Produits de proximité dans la restauration collective : état des lieux

Synthèse des études réalisées
dans les 6 cantons romands

Editeur AGRIDEA
Avenue des Jordils 1
Case postale 128
CH-1000 Lausanne 6
Tél. 021 619 44 00 – Fax 021 617 02 61
contact@agridea.ch
ISO 9001 - eduQua

Auteures Sophie Réviron, Carine Cornaz Bays, Magali Estève, Astrid Gerz

Impression Atelier de reproduction - AGRIDEA
@ AGRIDEA, novembre 2012

Résumé

L'étude « Produits de proximité dans la restauration collective : état des lieux » apporte un éclairage sur les pratiques d'approvisionnement des établissements de restauration collective sous autorité publique dans les 6 cantons romands, selon différents types d'institutions. Elle donne une meilleure connaissance des stratégies d'approvisionnement en produits de proximité des cuisines et propose des axes d'action établis sur la base d'un état des lieux fiable.

Les systèmes de restauration et les stratégies d'approvisionnement des cuisines diffèrent fortement selon le type d'institution et ceci est vérifié dans les 6 cantons. Les EMS sont majoritairement en autogestion (achat de produits directement par le chef de cuisine). L'approvisionnement y dépend des convictions du chef de cuisine. En règle générale, il n'y a pas d'instruction des directions. Certains établissements sont en gestion concédée à une société de restauration collective. Celle-ci n'a pas d'obligation concernant l'approvisionnement, sauf demande expresse du commanditaire dans le contrat de concession.

Les hôpitaux sont dans un système de gestion directe avec demande d'offres sur invitation. Il existe une stratégie affirmée des chefs des achats et des chefs de cuisine en faveur des produits de proximité mais cette pratique n'est pour l'instant pas communiquée aux patients et au personnel. Il y a toutefois souvent confusion entre fournisseurs locaux et produits locaux.

Pour le parascolaire, l'enseignement primaire, secondaire I et secondaire II, le système majoritaire est l'autogestion. En règle générale, il n'y a pas d'instruction des communes ou des directions. Certains établissements sont en gestion concédée. Pour l'enseignement tertiaire, le système est très majoritairement en gestion concédée.

Cette étude montre que la place des produits de proximité dans la restauration collective est bien meilleure qu'attendu. Sans instruction précise de leur hiérarchie, de nombreux chefs de cuisine sont d'ores et déjà convaincus de l'intérêt à s'approvisionner « en local » et le mettent en œuvre au quotidien. Il ne s'agit donc pas d'une utopie mais d'une pratique réaliste. Toutefois, ces efforts individuels devraient être reconnus, formalisés et pérennisés par les commanditaires, directions d'établissements et autorités publiques cantonales ou communales, selon les cas.

Pour ce faire, différentes pistes d'actions sont proposées. L'information des commanditaires sur la question de l'approvisionnement en produits de proximité et la mise au point d'argumentaires devraient permettre de mobiliser les institutions et de construire des procédures pérennes, notamment dans le cadre des objectifs de développement durable.

La mise au point d'outils d'évaluation des pratiques d'approvisionnement des cuisines, tel qu'un indicateur dédié, est également une piste envisagée. Dans le canton de Vaud, pour les marchés publics, les appels d'offres et les contrats pour la concession de restaurants à une société de restauration ou à un gérant privé pourraient comporter une clause relative à un niveau minimum d'approvisionnement en produits de proximité. Enfin, la connaissance sur le prix de revient des repas réalisés à base de produits locaux est à développer, tout comme la formation des chefs de cuisine.

En amont, l'offre de produits des filières agricoles cantonales pour la restauration collective dépend fortement du canton. Si l'offre en viande, produits laitiers et pains est bien couverte partout, des déficits en légumes ont été observés dans certains cantons, couverts par des livraisons en provenance des cantons limitrophes. Des producteurs, des bouchers, des boulangers et des grossistes sont d'ores et déjà actifs sur ce segment de marché et disposent des équipements et des moyens logistiques adaptés à la livraison des cuisines. Le potentiel de développement est important.

Une action proposée est de soutenir les acteurs des filières agricoles pour développer l'offre pour la restauration collective, sans pénaliser les producteurs et les entreprises déjà présents sur ce segment. Cette étude souligne que les modes de production agricoles suisses (hors le Bio) sont très mal connus hors du milieu agricole et leurs promesses sociales et environnementales totalement sous-estimées. Plus largement, un effort particulier doit être fait pour informer les commanditaires et les chefs de cuisine sur la contribution au développement durable de la politique agricole mise en œuvre en Suisse, qui dépasse très largement les seules questions des transports courts ou de la consommation de produits Bio.

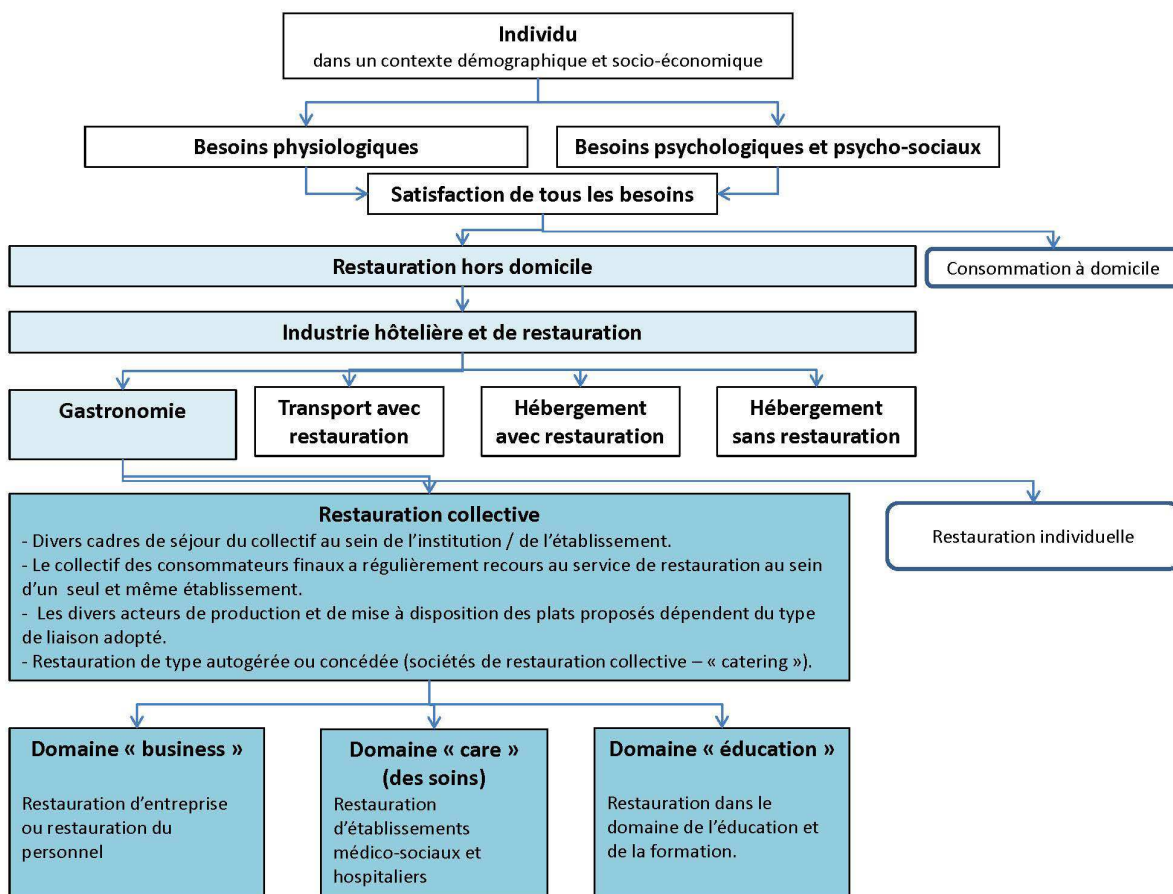
Table des matières

RÉSUMÉ	3
1 INTRODUCTION	7
1.1 Objets politiques	8
1.2 Bénéfices attendus	9
2 LES ÉTUDES CANTONALES : OBJECTIFS ET MÉTHODE	10
2.1 Objectifs des études cantonales	10
2.2 Filières de produits agricoles étudiées	10
2.3 Méthode	10
3 L'APPROVISIONNEMENT DANS LA RESTAURATION COLLECTIVE EN SUISSE ROMANDE : ÉTAT DES LIEUX 11	
3.1 Marchés et pratiques d'approvisionnement des différents systèmes de restauration collective observés en Suisse romande	11
3.1.1 Evaluation du marché potentiel	11
3.1.2 Les différents systèmes de restauration collective observés.....	14
3.1.3 Systèmes de restauration et types d'institutions.....	16
3.1.4 Systèmes de restauration et pratiques d'achat des produits de proximité.....	17
3.2 Du côté de l'offre	20
3.2.1 Le lait et les produits laitiers	21
3.2.2 La viande bovine et porcine et la charcuterie	21
3.2.3 Les légumes et les pommes de terre	21
3.2.4 Les fruits et les jus de fruits	22
3.2.5 Les œufs, les ovoproduits et la viande de volaille	22
3.2.6 Le pain et les produits de boulangerie	22
4 AXES D'ACTION POSSIBLES POUR AUGMENTER L'APPROVISIONNEMENT EN PRODUITS DE PROXIMITÉ EN SUISSE ROMANDE	23
5 CONCLUSION	28
6 ANNEXE : NOMBRE DE REPAS SERVIS PAR CANTON ET PAR TYPE D'INSTITUTION	29
7 GLOSSAIRE	31

1 Introduction

La restauration collective appartient à l'univers de la consommation hors domicile, qui comprend à la fois la restauration collective et la restauration individuelle, comme le montre la figure 1.

Figure 1 : La restauration collective dans le contexte de la restauration hors domicile



Source : Sigrid Beer-Borst, *Définition de travail de la « restauration collective »*, août 2008, www.goodpractice-restaurationcollective.ch

La restauration collective se distingue de la restauration individuelle par sa fonction sociale, qui se définit par trois caractéristiques¹ :

- La restauration collective recouvre toutes les activités consistant à préparer et à fournir des repas aux personnes travaillant et/ou vivant dans des collectivités telles que les entreprises publiques ou privées, les collectivités locales et administrations, les crèches et les établissements scolaires publics ou privés, les hôpitaux ainsi que les établissements sociaux et médico-sociaux accueillant les personnes âgées ou handicapées, et tous les autres organismes publics et privés assurant l'alimentation de leurs ressortissants : les forces armées, le monde carcéral, l'éducation surveillée et les communautés religieuses.
- La restauration collective s'adresse aux membres d'une collectivité : enfants, salariés, malades. Le repas est servi quotidiennement et dans les locaux appartenant à l'entreprise ou à la collectivité.
- Le prix d'un repas en restauration collective est obligatoirement inférieur à celui pratiqué par les restaurants similaires ouverts au public. Bénéficier de repas sur le lieu d'activité à un prix réduit représente un avantage social pour les membres des collectivités et constitue un élément important de la politique sociale de celles-ci.

¹ Source : <http://www.snrc-site.com/restauration.php?rub=D%E9finition&id=40>

Le choix du mode de restauration est effectué par un « commanditaire », le plus souvent la direction de l'établissement ou une autorité publique, par exemple les communes pour le parascolaire, l'enseignement primaire et secondaire I ou les cantons pour l'enseignement en secondaire II.

La restauration collective est longtemps restée ignorée des politiques publiques relatives à la mise en marché des produits des filières agricoles. Ce segment de marché, très opaque, semblait guidé uniquement par les prix, avec des contraintes budgétaires très strictes. Récemment, en lien avec des préoccupations de transport court, de santé publique et de souveraineté alimentaire, différents cantons ont souhaité étudier s'il était réaliste de développer la part des produits alimentaires de « proximité » dans la restauration collective.

Un état des lieux cantonal a été réalisé par AGRIDEA entre 2010 et 2012 dans les 6 cantons romands : Genève en 2010 (précurseur sur cette question dans le cadre du projet Franco-valdo-genevois²), Valais et Neuchâtel en 2011, Fribourg, Vaud et Jura (en complément aux travaux de la Fondation Rurale Interjurassienne³) en 2012. Cette étude a été centrée sur les établissements sous autorité publique. En complément, quelques unités de restauration d'entreprises privées ont été enquêtées.

Ce rapport propose une synthèse des résultats de ces études cantonales, avec l'objectif de mettre en évidence les points communs et les différences entre cantons. Il s'inscrit dans un programme de travail pour tous les cantons de Suisse romande, qui devrait être étendu dans les prochains mois à la Suisse alémanique et propose des actions pour renforcer la part des produits de proximité dans l'approvisionnement des cuisines collectives du canton.

1.1 Objets politiques

Dans de nombreux cantons romands, l'approvisionnement local dans la restauration collective a fait l'objet de différentes interpellations politiques, émanant de tous les partis. Ces différents objets politiques couvrent des champs plus larges que la seule question de la restauration collective et traitent de la place des produits régionaux et des entreprises régionales dans l'approvisionnement alimentaire sur sol cantonal.

Les grandes thématiques qui y sont abordées sont les suivantes :

- Soutien à l'agriculture de proximité et ses produits ainsi qu'aux fournisseurs régionaux.
- Approvisionnement cantonal des cafétérias et restaurants d'Etat.
- Développement durable, transports courts, achats publics équitables.
- Nutrition, goût et alimentation saine.
- Formation des cuisiniers.

Ces thèmes sont traités aussi bien au niveau cantonal que communal (surtout dans les grandes villes). Dans certains cantons, d'autres voies ont été privilégiées pour orienter les achats dans la restauration collective : initiatives privées, sensibilisation en amont, etc... Tous les cantons font des démarches, mais utilisent différents leviers d'action.

D'une manière générale, en Suisse romande, il apparaît que pour la thématique de la restauration collective, les interventions politiques sont souvent des moteurs dans le lancement de démarches visant à privilégier les achats de produits régionaux. Certaines lois agricoles cantonales reflètent cette volonté politique et comportent des axes d'action en faveur des produits de proximité pour l'alimentation des habitants du canton.

² Projet d'agglomération franco-valdo-genevois, cahiers 13-21, distribution de produits locaux : http://www.grand-geneve.org/upload/wysiwyg/File/v2/5_Documentation-media/2_Cahiers/Cahiers_2012/Cahier13-21_Distribution_produits_locaux_dvp_circuits_courts.pdf

³ Gyger Mélanie, 2011, « Développer des canaux de commercialisation en vente directe pour la viande bovine dans la région du Jura et Jura bernois », travail de bachelor.

1.2 Bénéfices attendus

Les bénéfices attendus d'une stratégie offensive de renforcement des produits de proximité dans la restauration collective ne sont pas seulement économiques, mais également sociaux/sociétaux et environnementaux, comme le montre le tableau 1 établi par les participant-e-s au cours AGRIDEA du 10 novembre 2011 :

- Pour les filières agricoles, le développement de ce débouché permettrait une augmentation des parts de marché et un meilleur équilibre des ventes entre consommation à domicile et consommation hors domicile.
- Pour la société, les bénéfices attendus relèvent des dimensions sociales et environnementales du développement durable et concernent tous les résidents suisses. La question dépasse donc très largement la politique agricole et a des implications fortes en termes de choix politiques.

Tableau 1 : Bénéfices attendus de l'approvisionnement en produits de proximité dans la restauration collective

Bénéfices économiques	Bénéfices sociaux/sociétaux	Bénéfices environnementaux
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des parts de marché pour les produits agricoles cantonaux • Augmentation de la valeur ajoutée dans le canton • Complémentarité des produits avec la demande de la consommation à domicile (pas de « cannibalisme ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de vie des résidents • Sécurité alimentaire, traçabilité, normes de qualité suisses • Souveraineté alimentaire • Conditions sociales de production • Education au goût et à une alimentation saine des jeunes générations 	<ul style="list-style-type: none"> • Transports courts • Conditions de production suisses avec prestations écologiques requises. • Bien-être animal

Source : Cours AGRIDEA no 1669, « Relocaliser l'approvisionnement en restauration collective », 10.11.2011

Au-delà des bénéfices attendus, le présent rapport a pour objet d'apporter des éléments d'information fiables pour faciliter la prise de décision des autorités publiques. Il s'intéresse aux unités de restauration plus ou moins directement sous autorité publique. Ceci étant, des structures privées ont également été observées et les actions mises en œuvre dans le programme intercantonal devraient pouvoir être développées par leurs commanditaires.

La section 2 présente la méthode retenue pour la réalisation des études cantonales. La section 3 présente une synthèse des résultats des études, du côté de la demande des unités de restauration (section 3.1) puis du côté de l'offre (section 3.2). La section 4 propose un programme d'actions à mener à l'échelle intercantonale.

2 Les études cantonales : objectifs et méthode

AGRIDEA a conduit les études cantonales en suivant autant que possible une méthode commune qui permette les comparaisons. Ont été conduites en parallèle une analyse de la demande et une analyse de l'offre.

2.1 Objectifs des études cantonales

- Identifier pour le canton concerné les principaux commanditaires qui ont le pouvoir de décider de l'approvisionnement des cuisines, en distinguant les différents types de clients : instruction publique obligatoire et postobligatoire, hôpitaux, homes, autres institutions privées...
- Identifier les systèmes de restauration retenus (autogestion, gestion directe avec appel d'offres, gestion concédée à une entreprise de restauration ou un gérant indépendant).
- Evaluer les attitudes et la pratique actuelle des chefs de cuisine/chefs des achats et des commanditaires concernant l'approvisionnement en produits de proximité.
- Préciser la compréhension par les acteurs de la restauration collective du terme « produits de proximité ». S'agit-il de privilégier les transports courts, une relation facilitée avec les fournisseurs ? Comment s'apprécie-t-elle : limites cantonales, kms parcourus ?
- Evaluer l'offre de produits locaux dans le canton et mettre en évidence les freins à la vente de produits en restauration collective (conditionnement, logistique...).
- Identifier des axes d'action possible pour développer les produits de proximité dans les unités de restauration collective du canton.

2.2 Filières de produits agricoles étudiées

AGRIDEA a étudié les produits des filières agricoles suivantes en fonction du portefeuille de productions dans chaque canton :

- le lait et les produits laitiers ;
- les légumes et les pommes de terre ;
- les fruits et les jus de fruits ;
- la viande bovine et porcine, viande fraîche et charcuterie ;
- la viande de volaille ;
- les œufs et ovoproduits ;
- le pain et les produits de boulangerie.

2.3 Méthode

AGRIDEA a effectué une recherche statistique afin d'évaluer la taille du marché potentiel pour les hôpitaux et cliniques, les homes, les établissements de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur. A partir des données de l'OFS sur le nombre de lits ou d'élèves inscrits par canton, une estimation du nombre de repas servis a été réalisée.

Puis les membres du groupe de projet ont réalisé des entretiens dans chaque canton auprès de commanditaires, de chefs des achats et de chefs de cuisine, ainsi qu'auprès de professionnels au front de vente sur le marché de la restauration collective (producteurs, expéditeurs, transformateurs, grossistes).

3 L'approvisionnement dans la restauration collective en Suisse romande : état des lieux

Les sections suivantes présentent une synthèse des résultats des études cantonales en mettant en évidence les points communs et les différences. La section 3.1 est consacrée à l'état des lieux de la demande. Elle présente les différents types d'institutions concernées et la taille du marché potentiel (section 3.1.1), les différents systèmes de restauration (section 3.1.2) puis elle croise le type d'institution avec le type de système de restauration choisi (section 3.1.3). La section 3.1.4 met l'accent sur l'attitude et la pratique actuelle des chefs de cuisine/chefs des achats et des commanditaires concernant l'approvisionnement des cuisines en produits de proximité. La section 3.2 traite de l'offre de produits des filières agricoles.

3.1 Marchés et pratiques d'approvisionnement des différents systèmes de restauration collective observés en Suisse romande

La restauration collective comprend des acteurs très divers ; on les classe généralement selon le domaine spécifique de la restauration collective, c'est-à-dire dans une de ces 3 catégories : restauration d'« entreprise ou du personnel », restauration dans le domaine des « soins » et restauration dans les domaines de l'« éducation et de la formation »⁴.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes concentrés sur les deux dernières.

Les conditions-cadres des différentes catégories ne sont pas les mêmes. Il convient en premier lieu de distinguer les structures où les consommateurs de repas sont pensionnaires (3 repas par jour) des structures offrant uniquement le repas de midi. Puis, nous distinguerons les différents systèmes de restauration – gestion directe, demande d'offres sur invitation, gestion concédée, en précisant leurs stratégies d'approvisionnement observées dans le canton.

3.1.1 Evaluation du marché potentiel

Le marché potentiel doit être distingué selon le type de consommateurs des repas, en tenant compte de l'âge et du nombre de repas pris par jour et par an, ainsi que du système de facturation (paiement du prix du menu ou prestation journalière incluant d'autres prestations).

Si des données statistiques fiables existent sur le nombre de lits ou le nombre d'élèves (établies par l'OFS), ce qui permet d'évaluer le nombre de repas servis, l'information est lacunaire sur le personnel travaillant sur ces sites et prenant des repas sur place. Les données ci-après ne comprennent donc pas le personnel des institutions concernées. Un commentaire est fait dans le texte pour signaler les institutions disposant d'un personnel important. Les statistiques en annexe sont basées sur le nombre de lits ou d'élèves/étudiants inscrits et explicite le mode de calcul du nombre de repas.

➤ Situation au niveau des EMS, hôpitaux, cliniques et prisons (3 repas par jour/prestation journalière)

Les tableaux en annexe présentent pour les 6 cantons romands le nombre de lits pour les EMS, hôpitaux, cliniques et prisons qui accueillent des pensionnaires pour des séjours de courte à longue durée. Dans le domaine des soins, les institutions servent 3 repas par jour de volume différent (déjeuner, dîner, souper), soit 2 équivalents repas complets par jour.

Dans les **EMS**, le nombre de repas est très élevé – environ 18 millions de repas par an pour les 6 cantons romands, du fait du nombre de repas par jour (2 équivalent repas complets) et du nombre de jours par an (toute l'année). Le repas couvre les besoins nutritionnels, mais il revêt également une importante fonction sociale : le repas est un moment de socialisation, d'échanges entre les pensionnaires et participe à leur bien-être. Le prix des menus est inscrit dans une prestation hôtelière par jour.

Le nombre de lits dans les **hôpitaux et cliniques** est également très élevé, avec environ 7 millions de repas par an pour les 6 cantons romands. Il convient d'ajouter les repas pris par le personnel, très nombreux notamment dans les hôpitaux universitaires. Le prix des menus est également inclus dans la prestation journalière. Les régimes sont très nombreux, ce qui complique le travail de la cuisine.

Les **prisons** servent environ 1.4 million de repas par an.

⁴ Sigrid Beer-Borst, *Définition de travail de la « restauration collective »*, août 2008, www.goodpractice-restaurationcollective.ch

➤ **Situation au niveau de l'enseignement (1 repas par jour/principalement paiement au menu)**

Dans le domaine de l'éducation et de la formation, les structures n'assurent que le repas de midi (plus éventuellement une collation le matin et dans l'après-midi). Il convient de séparer les institutions d'enseignement selon leur commanditaire.

Périscolaire, enseignement primaire et secondaire I

Les communes sont commanditaires pour les écoles et l'accueil parascolaire – ces accueils peuvent être également gérés par des associations de parents. Certaines écoles et beaucoup de crèches ou d'accueils extrascolaires n'ont pas de cuisine en propre et sont livrées en liaison chaude par la cuisine d'une autre école (site-mère), d'un EMS, d'un hôpital ou même d'un restaurant privé. Le prix du repas est parfois inclus dans une prestation globale (incluant d'autres services, tels que la garderie).

Le nombre de repas pour les enfants scolarisés en périscolaire, primaire et secondaire I est estimé à environ 10 millions de repas par an. De nombreux enfants mangent à domicile à midi et il convient d'appliquer un coefficient réducteur au nombre d'enfants inscrits.

Enseignement secondaire II

Ces structures de restauration sont sous la responsabilité des cantons. Les adolescent-e-s sont libres du choix du lieu où ils prendront leur repas, et ont souvent de nombreuses alternatives, en particulier en milieu urbain. Les préoccupations santé et proximité sont faibles à cet âge. La fréquentation par les élèves varie fortement d'un établissement à l'autre. Le nombre de repas par an est estimé pour les 6 cantons romands à 3 millions de repas.

Enseignement tertiaire (HES, université, école polytechnique...)

Le nombre d'étudiants et de personnel scientifique dans l'enseignement supérieur est très élevé dans les cantons romands. Pour l'offre de restauration, ce segment se caractérise par l'importance de la gestion concédée, soit à un manager indépendant, soit à une société de restauration collective (voir section suivante). La contrainte de prix du menu est très forte, avec un prix plancher de menu étudiant à CHF 7.50 (1^{er} prix d'une gamme de menus) proposé dans certains établissements.

Les structures de restauration sont sous la responsabilité des directions des établissements. Le nombre de repas par an pour les étudiants est estimé à environ 8 millions. Il convient d'ajouter le personnel administratif et scientifique encadrant les étudiants, très nombreux, en particulier dans les établissements ayant des activités de recherche.

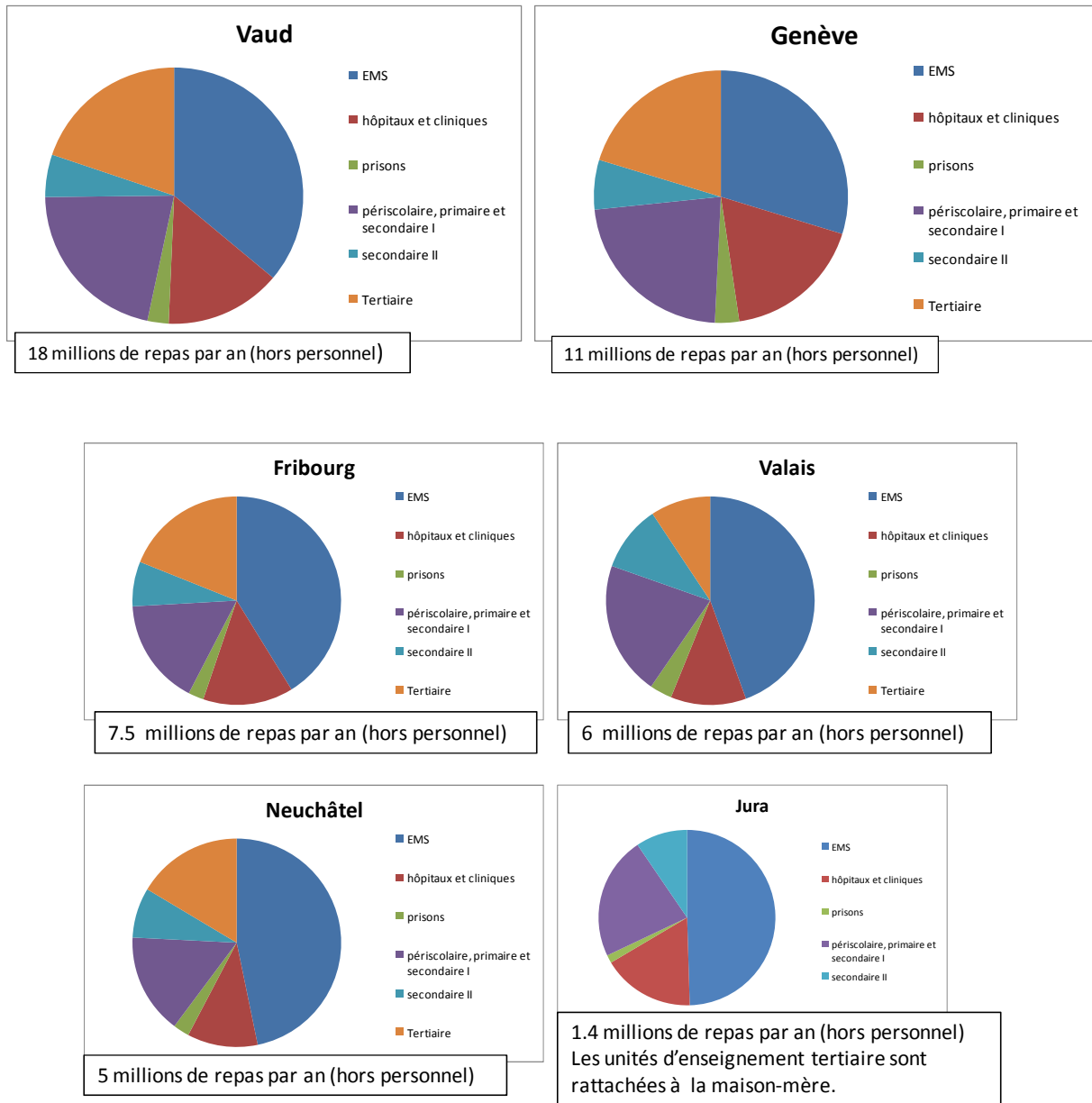
Au total, pour ces institutions bien identifiées, le nombre de repas servis est évalué à un minimum de 50 millions par an. Les chiffres ci-dessus ne comprennent pas le personnel des institutions concernées. Il convient également d'ajouter tous les repas de midi pris hors domicile dans les restaurants des institutions publiques et entreprises privées. On peut également envisager d'intégrer les restaurants privés (tels que les restaurants des enseignes de grande distribution).

Le marché est diversifié et segmenté. Au-delà des chiffres, probablement sous-estimés, il est intéressant de considérer les ordres de grandeur et la répartition suivant les types de clients.

Le segment des EMS est important en volume (environ 18 millions de repas par an). Les hôpitaux et cliniques cuisinent près de 7 millions de repas par an (hors personnel). Le marché de l'enseignement doit être segmenté entre le périscolaire, primaire et secondaire I – 10 millions de repas par an (de la responsabilité des communes), le secondaire II (de la responsabilité des cantons) – 3 millions de repas et le tertiaire – environ 8 millions de repas par an y compris le personnel scientifique (sous la responsabilité des directions des institutions, université, école polytechnique, haute école...). Pour les autres institutions publiques et privées, les informations sont lacunaires.

Tous les types d'institutions sont présents dans les 6 cantons. Les figures ci-après indiquent pour chaque canton la répartition du nombre de repas selon les institutions. Ils montrent toutefois des dominances, par exemples EMS dans les cantons du Valais, de Neuchâtel et du Jura.

Figure 2 : Répartition pour chaque canton romand du nombre de repas selon les institutions



Source : AGRIDEA d'après données OFS 2009 (voir tableaux complets dans l'annexe 1).

Ces graphiques ont été établis sans prise en compte du personnel. Selon nos estimations, ceci augmenterait légèrement la part des hôpitaux et cliniques et celle de l'enseignement tertiaire.

3.1.2 Les différents systèmes de restauration collective observés

Dans tous les cantons romands, nous avons observé 3 grands systèmes de restauration collective :

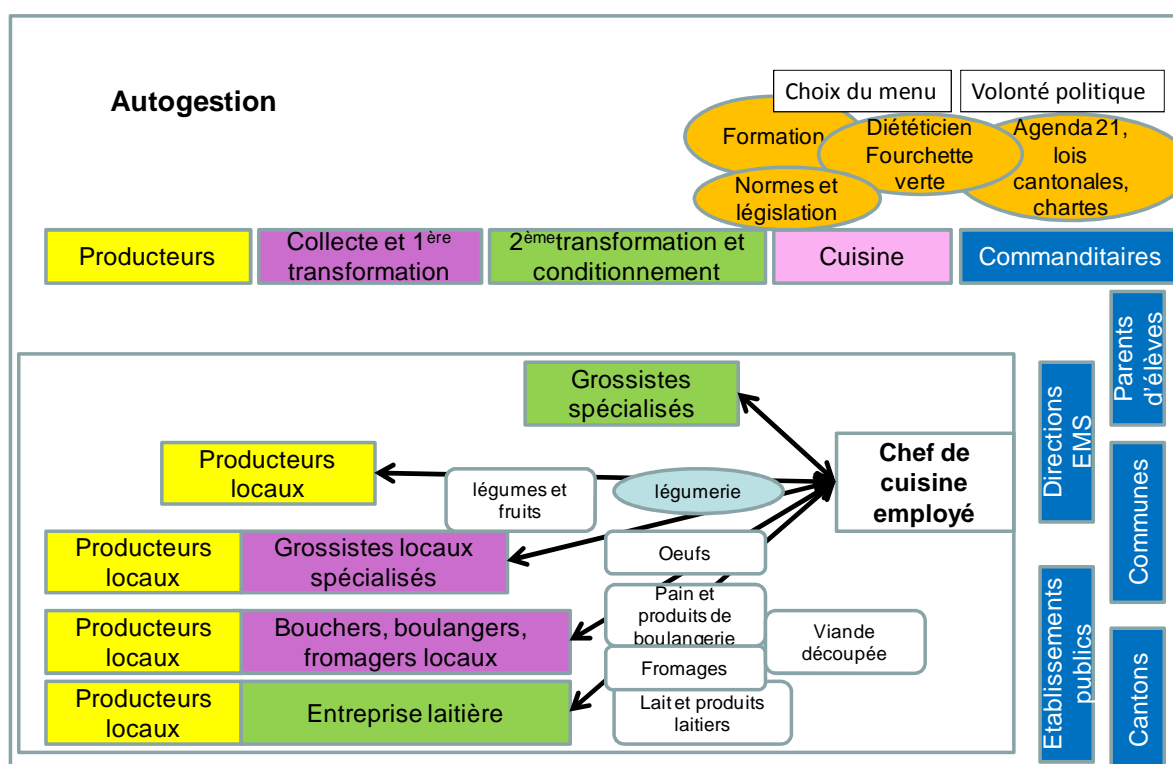
- L'autogestion.
- La gestion directe avec demande d'offres sur invitation.
- La gestion concédée à une société de restauration collective ou à un gérant indépendant.

Cette section présente les caractéristiques de ces 3 systèmes quant au pouvoir de décision de l'approvisionnement de la cuisine.

➤ L'autogestion

L'autogestion se caractérise par la présence d'un chef de cuisine sous l'autorité directe du chef d'établissement. Ce chef de cuisine décide des menus et de la stratégie d'approvisionnement. Il gère un budget annuel. Ce système est très présent dans les EMS et dans les écoles, avec souvent des partenariats (par exemple la cuisine d'un EMS fournit également des repas par liaison chaude à des écoles et établissements parascolaires). Certains établissements travaillent également en liaison froide (préparation la veille et régénération avant le repas).

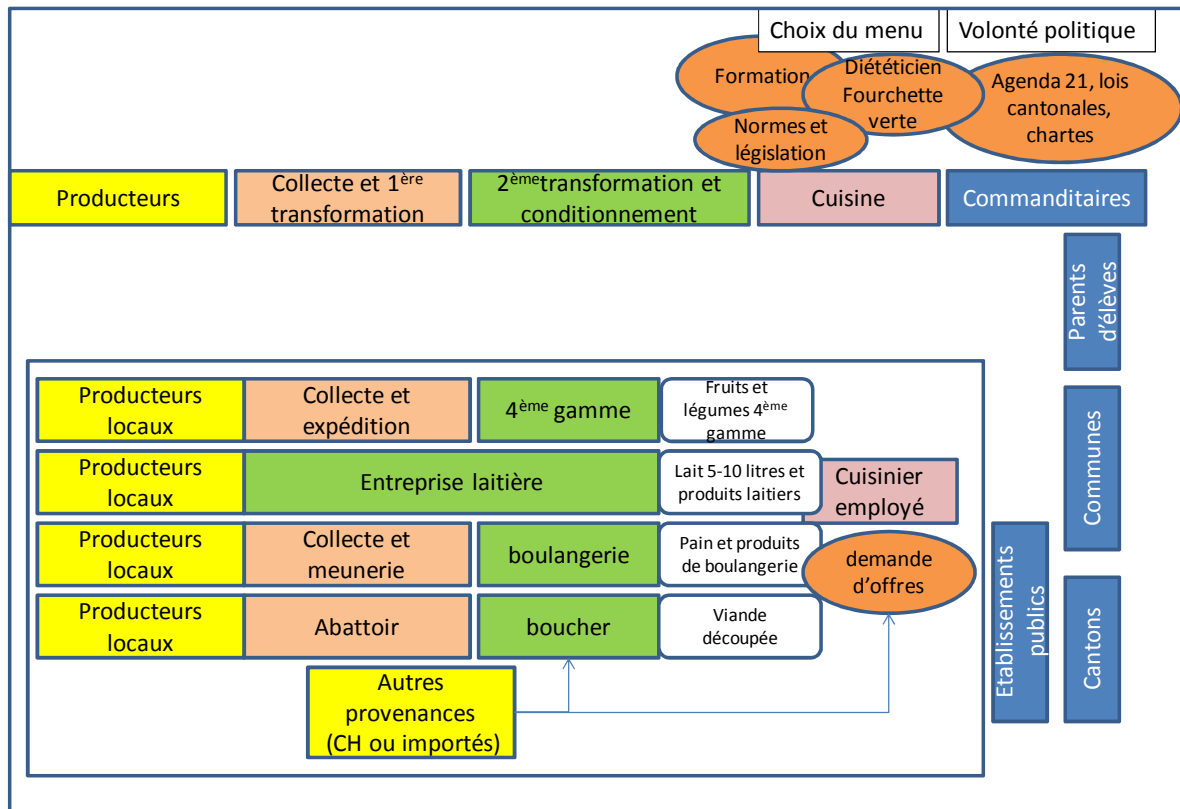
Figure 3 : Système d'autogestion



➤ La gestion directe avec demande d'offres sur invitation

La gestion directe (ou la gestion interne) concerne des unités de restauration de plus grande taille, regroupées pour les achats, employant un cuisinier et le plus souvent un responsable des achats. Ils s'approvisionnent chez différents fournisseurs, souvent par demande d'offres sur invitation pour une durée déterminée (selon le type de produit). Ceci concerne les hôpitaux et les prisons, mais également la ville de Lausanne pour l'approvisionnement d'une partie des cuisines sous autorité publique pour le périscolaire, l'enseignement primaire et secondaire I.

Figure 4 : Système de gestion directe avec demande d'offres sur invitation



➤ **La gestion concédée (gestion externe ou sous mandat)**

Le troisième système repose sur l'appel à un exploitant externe comme une société de restauration collective spécialisée (telle que DSR, Novae, Compass group, Delectis, Concordance...) ou un gérant privé. Celui-ci prend en charge l'ensemble des prestations assurées du restaurant.

La gestion concédée peut prendre des formes très variées selon les établissements et les sociétés de restauration :

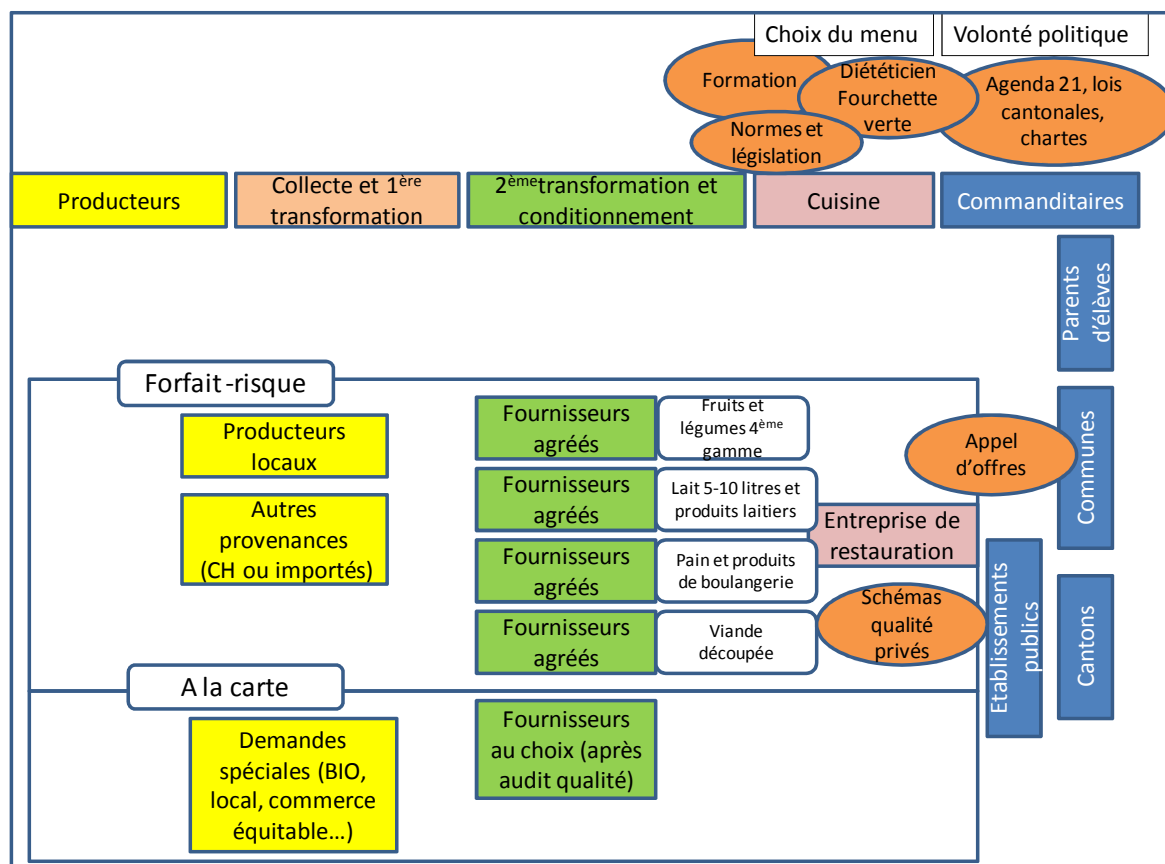
- Les repas sont cuisinés hors site et livrés au restaurant (cuisines de finition).
- Les repas sont cuisinés sur place, l'équipe de cuisine est réduite et les achats en 4^e gamme sont privilégiés (cuisines de production).
- Le gérant du site a carte blanche et sélectionne ses fournisseurs et ses produits en validant sa démarche auprès de sa hiérarchie.

Les fournisseurs sont en règle générale agréés par la centrale d'achats. Celle-ci sélectionne des fournisseurs au regard de leur capacité à assurer les règles d'assurance qualité et la traçabilité, ainsi qu'un approvisionnement régulier en quantité et en qualité. Des frais de référencement et des ristournes sur quantités sont demandées au fournisseur.

Les chefs de cuisine passent commande à la centrale d'achat mais sont livrés directement par les fournisseurs, qui disposent d'une logistique adaptée à la livraison de petites quantités.

La société de restauration obtient un établissement pour plusieurs années après une mise au concours du commanditaire par appel d'offres. Les deux parties sont liées par un contrat d'exploitation dans lequel le commanditaire peut inscrire des demandes spécifiques comme le service bilingue, la formation d'apprentis ou l'affiliation à Fourchette verte. Un approvisionnement en produits de proximité est également possible (viande, pain, jus de pommes artisanal...), mais seulement sur demande expresse du commanditaire. La figure ci-après met en évidence le régime **standard** où le chef des cuisines commande sur la base des fournisseurs agréés par l'entreprise de restauration et le régime **à la carte** envisageable pour certains produits, à la demande expresse du client.

Figure 5 : Système de gestion concédée



3.1.3 Systèmes de restauration et types d'institutions

Il est possible de croiser le type d'institution et le système de restauration tel que présenté ci-dessus.

L'étude conduite en 2005 par la SVG (Schweizer Verband für Spital-, Heim- und Gemeinschaftsgastronomie) a permis d'estimer les types de gestion selon les branches (Care/Business/Education). Selon cette étude, le secteur santé serait en gestion directe ou en autogestion, le secteur éducation serait partagé.

Tableau 2 : Répartition du volume de marché selon le type de gestion des restaurants collectifs (2005)

	Gestion concédée	Autogestion ou gestion directe
Care – « soins »	1%	99%
Business – « entreprises »	72%	28%
Education	36%	64%
autre	1%	99%

Source : SVG, résumé de l'étude menée en 2005

Les enquêtes conduites par AGRIDEA confirment et affinent ces informations. Effectivement tous les hôpitaux sont en gestion directe. La restauration dans le domaine des soins est une catégorie particulière car les cuisiniers ont de nombreuses contraintes pour le choix des menus, leur déclinaison selon le type de régime alimentaire du patient (sans sel, sans gluten, pauvre en fibres, diabétique, etc...), selon le patient (service de pédiatrie, de gériatrie, etc), selon les horaires des patients et selon les repas qui peuvent être livrés également à l'extérieur (repas à domicile avec le CMS, EMS livré par l'hôpital ou une crèche, une école). La majeure partie s'effectue en liaison chaude. Ceci explique pourquoi les hôpitaux gèrent en direct leurs cuisines et ne recourent pas à la gestion concédée. Par contre, quelques cliniques sont en gestion concédée.

Dans les EMS, l'autogestion est majoritaire mais quelques établissements sont en gestion concédée.

Le segment éducation est peu homogène. L'enseignement tertiaire (universités, hautes écoles,...) recourt essentiellement à la gestion concédée. Pour le parascolaire, l'enseignement primaire et le secondaire I, selon la taille des communes, le système de restauration retenu est très différent : dans les petites communes, la cuisine est souvent confiée à un chef de cuisine et l'autogestion est majoritaire.

Dans le domaine de l'éducation, la ville de Lausanne (VD) fait figure d'exception. La responsabilité des unités de restauration sous autorité publique pour le parascolaire, l'enseignement primaire et le secondaire I est partiellement centralisée à la Direction de l'enfance, de la jeunesse et de la cohésion sociale (6'600 repas servis par jour soit environ 1 million de repas par an). Le système de gestion directe avec demande d'offres concerne $\frac{2}{3}$ des repas, alors qu'environ $\frac{1}{3}$ des sites sont en en gestion concédée à une société de restauration collective.

La plupart des restaurants sont labellisés « Fourchette verte »⁵ (liste par canton sur le site de l'association). Ce label repose principalement sur des critères nutritionnels. Il n'a pas d'exigences relatives à la provenance des ingrédients, mais émet des recommandations en faveur des produits de proximité et de saison.

Pour chacun de ces 3 systèmes, les stratégies d'approvisionnement en produits pour les cuisines, notamment en produits de proximité ont été explorées.

3.1.4 Systèmes de restauration et pratiques d'achat des produits de proximité

Les produits de proximité occupent une place appréciable dans l'assortiment de produits fournis pour la restauration collective. Leur situation varie en fonction du système de restauration et des motivations présentes chez les cuisiniers, chefs des achats et commanditaires.

Dans de nombreux établissements, les pratiques d'achat actuelles privilégient déjà les fournisseurs locaux. Ceci est particulièrement observé dans les systèmes de gestion directe avec demande d'offre. Mais ces pratiques reposent avant tout sur des choix individuels et ne sont quasiment jamais formalisées par la direction de l'institution.

La motivation première est le service et la flexibilité, principalement en ce qui concerne les aspects logistiques. Pour les restaurants de petite taille, ce service et cette flexibilité sont les résultats d'une relation de confiance établie avec le ou les fournisseurs. Par ailleurs, les fournisseurs locaux permettent de constituer un faible stock de produits frais et de pouvoir procéder à un réassortiment en urgence. La qualité des produits, principalement liée à la fraîcheur mais aussi au mode de production a été également mentionnée.

En second lieu, des préoccupations citoyennes renforcent la préférence pour les fournisseurs locaux :

- Dans les cantons à forte composante rurale comme Fribourg, le Valais, Neuchâtel et le Jura ainsi que dans les zones rurales du canton de Vaud, le souci de participer à l'économie locale et de soutenir les entreprises locales est très fort. Les chefs de cuisine sont le plus souvent natifs de la région et ont à cœur de la faire vivre.
- Dans les zones urbaines, notamment dans les cantons de Genève et de Vaud, les préoccupations de développement durable sont majeures. La question des transports courts et des modes de production à forte composante environnementale est très présente.

Le tableau 3 ci-après met en évidence le lien étroit entre type d'institution, système de restauration et pratique relative à l'approvisionnement en produits de proximité.

⁵ Label de santé publique qui a été lancé en 1993 à Genève. Fourchette verte (FV) promeut une restauration de qualité, qui concilie plaisir et santé, et participe à la prévention de diverses maladies (obésité, cancers, maladies cardiovasculaires, etc). Il est accessible à tous les établissements de restauration ; le label se décline en 4 tranches d'âge, de la crèche à l'EMS en passant par le réfectoire scolaire et les restaurants d'entreprise. Des spécialistes en diététique aident les restaurateurs à adapter leurs menus. Le respect des critères est régulièrement vérifié, et l'attribution du label est renouvelée d'année en année. Pour la liste des établissements labellisés FV par canton, voir <http://www.fourchetteverte.ch/fr/restos/>.

➤ **Autogestion (EMS, parascolaire, primaire et secondaire) : préférence pour des fournisseurs locaux au bon vouloir du chef de cuisine**

La plupart des chefs de cuisine rencontrés se disent favorables à un approvisionnement de proximité, mais la pratique réelle repose sur la conviction et le choix personnel du responsable de la cuisine, quelquefois soutenu par la direction de l'établissement. Dans la plupart des cas, il n'y a pas d'instruction particulière donnée par le commanditaire (direction de l'EMS, commune...). La préférence s'exerce principalement pour des « fournisseurs » locaux (bouchers, grossistes en légumes...) et pas forcément pour des « produits » locaux.

Toutefois, l'approvisionnement chez les grossistes spécialisés est très fréquent en particulier pour les produits d'épicerie, ainsi que dans les magasins Cash & Carry spécialisés.

Lorsque les fournisseurs locaux sont privilégiés, le responsable de cuisine s'adresse à différents interlocuteurs et négocie chaque produit ; le nombre de fournisseurs par cuisine et par type de produit reste peu élevé, car la relation de confiance est primordiale. Une approche par cercles concentriques est privilégiée : approvisionnement dans le canton puis régions limitrophes, puis Suisse.

En résumé, dans l'autogestion, le chef de cuisine est moteur pour décider d'un approvisionnement en produits de proximité. Cela demande une forte motivation. Une approche par cercles concentriques est privilégiée : approvisionnement dans canton puis régions limitrophes, puis Suisse. Quelques « trous » dans l'assortiment sont à signaler, principalement la viande de volaille ou les ovoproduits, qui sont le plus souvent importés.

➤ **Gestion directe avec demande d'offres sur invitation (hôpitaux principalement) : préférence affichée pour les fournisseurs locaux**

Les chefs des achats et les chefs de cuisine privilégient les fournisseurs locaux. La taille des cuisines ne leur permet pas de travailler directement avec des producteurs isolés mais plutôt avec des grossistes et des plateformes de producteurs pour les légumes, les fruits et les pommes de terre, des entreprises de la viande, pour la viande bovine et porcine et la charcuterie, des entreprises laitières pour les produits laitiers standards.

Le chef des achats, selon les critères des marchés publics et des directives institutionnelles est libre de choisir ses fournisseurs ; il met en place un subtil équilibre entre les volontés qualitatives des chefs de cuisine, les critères économiques, sociaux et logistiques.

Cette stratégie est actuellement principalement entre les mains des chefs des achats, en lien avec les chefs de cuisine. Il n'y a pas d'instruction précise de la direction des hôpitaux – hors des objectifs généraux relatifs au développement durable – qui reste très bienveillante par rapport aux achats effectués. Toutefois cette pratique n'est pas encore communiquée aux patients et/ou au personnel.

Finalement, pour la gestion directe avec demande d'offres sur invitation, la pratique actuelle des chefs des achats privilégie les fournisseurs locaux. Cette pratique n'est pour l'instant communiquée ni en interne, ni en externe.

Tableau 3 : Pratique relative à l’approvisionnement en produits de proximité selon le type d’institution et le système de restauration

		Autogestion	Gestion directe avec demande d’offres	Gestion concédée
« CARE »	EMS	<i>Système majoritaire.</i> L’approvisionnement dépend des convictions du chef de cuisine. En règle générale, pas d’instructions des directions.		<i>Quelques établissements.</i> Pas d’obligation concernant l’approvisionnement, sauf demande expresse du commanditaire dans le contrat de concession.
	Hôpitaux		<i>Dans tous les cantons</i> Stratégie affirmée des chefs des achats et des chefs de cuisine en faveur des produits de proximité. Mais cette pratique n’est pour l’instant pas communiquée aux patients et au personnel. Il y a parfois confusion entre fournisseurs locaux et produits locaux.	
« EDUCATION »	Parascolaire, primaire et secondaire I	<i>Système majoritaire.</i> L’approvisionnement dépend des convictions du chef de cuisine. En règle générale, pas d’instructions des communes.	<i>Exception à la Ville de Lausanne (petite enfance sous autorité publique).</i> Stratégie d’achats en faveur des fournisseurs locaux.	<i>Quelques établissements.</i> Pas d’obligation concernant l’approvisionnement, sauf demande expresse du commanditaire dans le contrat de concession.
	Secondaire II	<i>Quelques établissements.</i> L’approvisionnement dépend des convictions du chef de cuisine. Pas d’instructions des directions.		<i>Quelques établissements.</i> Pas d’obligation concernant l’approvisionnement, sauf demande expresse du commanditaire dans le contrat de concession.
	Tertiaire			<i>Dans tous les cantons.</i> Différents fournisseurs romands sont agréés par les sociétés de restauration collective. Si concession à un gérant indépendant, les choix des fournisseurs sont faits par le gérant et/ou le chef de cuisine. Pas d’obligation concernant l’approvisionnement, sauf demande expresse du commanditaire dans le contrat de concession.

➤ **Gestion concédée (Ecoles, EMS, établissements d'enseignement supérieur, entreprises privées) : pas de préférence quand à la provenance de l'approvisionnement.**

Les sociétés de restauration ne privilégient pas a priori les fournisseurs locaux. Les sociétés de restauration ont dans leur portefeuille de fournisseurs plusieurs entreprises romandes, notamment pour les produits laitiers, les légumes et pommes de terre en 4^e gamme ou encore la viande. Mais la proximité n'est pas pour l'instant un argument de vente.

Actuellement, l'approvisionnement en produits de proximité est très rarement demandé par les commanditaires, non parce qu'ils y sont opposés mais parce qu'ils n'y pensent pas ou ne savent pas que c'est possible.

Les appels d'offres et les négociations sont conduits dans chaque institution par une personne responsable. Les institutions publiques, notamment pour l'enseignement supérieur, ne font aucune demande explicite quand à la provenance de l'approvisionnement.

La Cour des comptes du canton de Vaud s'est penchée récemment sur la question de la restauration collective⁶. Elle recommande de procéder régulièrement à une analyse professionnelle de la qualité des prestations et d'envisager de futures mises en concurrence. Elle souligne que d'importantes facilités matérielles non facturées (mise à disposition de locaux et d'équipements, prise en charge des coûts d'énergie, d'entretien ou d'assurances) pourraient justifier des demandes précises relatives notamment au développement durable.

En résumé, les commanditaires choisissent la gestion concédée souvent pour garantir les normes d'hygiène et se décharger de la gestion d'un restaurant. Ils savent rarement qu'ils peuvent émettre des préférences. Les commanditaires ont le pouvoir de faire évoluer l'approvisionnement de leur cuisine. Il convient donc de diriger l'effort de sensibilisation dans leur direction. Les institutions sous autorité publique ne demandent aucune contrepartie en échange des nombreuses facilités matérielles non facturées qu'elles accordent aux bénéficiaires de la gestion concédée. Ce type de gestion est en augmentation pour les secteurs « Education et Formation » et surtout « Entreprise » ; par contre dans le domaine de la restauration des hôpitaux et cliniques, la gestion concédée est très peu développée.

La section ci-dessus a mis en évidence qu'une stratégie en faveur des produits de proximité est réaliste, dans les systèmes de restauration collective en gestion directe et en autogestion, où elle est déjà appliquée. Elle reste à explorer pour ce qui concerne les systèmes de restauration en gestion concédée. Toutefois, développer la demande nécessite de pouvoir mettre sur le marché les produits en quantité et en qualité. La section suivante présente l'état des lieux de l'offre actuelle de produits dans les cantons romands.

3.2 Du côté de l'offre

Les enquêtes réalisées ont mis en évidence que de nombreuses entreprises régionales sont d'ores et déjà actives sur les segments de marché de la restauration collective. Elles sont souvent différentes des entreprises en relation commerciale avec la grande distribution. Elles sont également mal équipées pour conditionner les produits et peu enclines à livrer de petites quantités aux cuisines.

Certains commanditaires, en particulier dans les administrations publiques, souhaiteraient imposer/développer l'approvisionnement en produits Bio. Par contre, de nombreux chefs des achats et de cuisine sont réservés, signalant des problèmes d'approvisionnement, de surcoût, de qualité. Ils indiquent en outre que la demande des personnes prenant leur repas sur le site est faible. Ils préfèrent s'approvisionner en produits suisses, labellisés SUISSE GARANTIE, IP SUISSE...

Suivant les cantons, la marque régionale (de promotion des produits) est utilisée ou non pour les ventes à la restauration collective. Tout dépend de son positionnement. Lorsqu'il s'agit d'une marque de provenance, telle Genève Région-Terre Avenir (GRTA) qui labellise des produits standards tels que les légumes, les viandes, les produits de boulangerie..., les acheteurs sont intéressés à recevoir des produits labellisés, qui leur garantissent la production de proximité. D'autres marques régionales mettent en avant la typicité des produits et l'intérêt des chefs de cuisine pour ces spécialités est moindre. Les produits labellisés d'origine AOC (Appellation d'origine contrôlée) et IGP (Indication géographique protégée), en particulier les fromages et la charcuterie, ont été souvent cités par les chefs de cuisine comme faisant partie de leur approvisionnement.

Le circuit d'approvisionnement dépend fortement de la taille de l'établissement et du nombre de repas servis par jour. Lorsque celui-ci est élevé, comme pour les hôpitaux ou les sociétés de restauration collective, les producteurs ou les petites entreprises régionales peinent à répondre aux volumes demandés et aux services de livraison flexibles. Sur des petites cuisines, les liens locaux sont plus faciles à instaurer et à gérer.

La situation de l'offre est différente selon les produits. Chaque cas est présenté ci-dessous.

⁶ Cour des comptes du canton de Vaud, *Audit de la restauration collective à l'Etat de Vaud*, rapport n°6 du 15 décembre 2009. <http://www.vd.ch/autorites/cour-des-comptes/rapports-archives/>

3.2.1 Le lait et les produits laitiers

Les entreprises laitières romandes qui collectent le lait dans les cantons romands sont très actives sur le marché de la restauration collective et disposent de forces de vente spécialisées sur ce segment. Elles sont équipées pour des conditionnements adaptés à la restauration collective. Elles sont concurrencées par d'autres entreprises suisses, également très actives sur ce segment.

Concernant les fromages traditionnels, AOC ou spécialités régionales, l'offre est également importante et diversifiée. Les fromageries de village ou des grossistes spécialisés livrent les cuisines.

3.2.2 La viande bovine et porcine et la charcuterie

Pour les grands établissements, l'approvisionnement des cuisines s'effectue auprès d'entreprises de la viande capables de livrer les quantités requises. Ces entreprises sont agréées par les sociétés de restauration collective.

Pour les établissements de plus petite taille, les bouchers régionaux sont bien placés dans tous les cantons romands pour la viande bovine et porcine. La qualité des viandes livrées, liée aux choix des bêtes par le boucher, à l'âge des animaux abattus et aux techniques de rassissement des carcasses, obtenue dans les abattoirs régionaux sous contrôle du boucher, est reconnue par les chefs de cuisine qui savent apprécier la tenue à la cuisson. Les bouchers régionaux proposent également les spécialités en charcuterie, notamment IGP (Indication Géographique Protégée).

Le prix de la viande bovine suisse est élevé par rapport aux prix à l'importation. Mais les chefs de cuisine qui privilégient la viande de proximité justifient ce surcoût par la qualité des viandes et le service apporté par les bouchers pour les livraisons en cas d'urgence.

3.2.3 Les légumes et les pommes de terre

Les cantons de Vaud et Fribourg sont d'importants producteurs de légumes tant en quantité qu'en diversité et approvisionnent les cantons moins bien pourvus, tels que le Valais, Neuchâtel et le Jura. La production en légumes de Genève et des zones franches permet également d'approvisionner les cuisines dans le canton de Genève. Des grossistes souvent spécialisés sont très actifs sur ce segment. Ils s'adaptent rapidement à la demande de leurs clients (type de produit, gammes différentes, etc...) et répondent à leurs demandes particulières.

Les légumes sont livrés soit en brut (1^{ère} gamme) soit en 4^e gamme – voir tableau ci-dessous. Ces derniers sont en augmentation. Leur achat dépend fortement de la stratégie en matière de gestion de personnel. Certaines cuisines achètent des produits pré-transformés toute l'année car ils n'ont plus de légumerie, d'autres uniquement lors des périodes de vacances pour combler le manque de main-d'œuvre temporaire. La Suisse romande produit des produits de 4^e gamme et quelques entreprises sont très actives sur ce segment. Les courtes distances de transport leur permettent de proposer des produits sans conservateurs, ce qui est très apprécié notamment par les hôpitaux.

Certaines écoles, notamment d'agriculture, produisent des légumes et des fruits. Toutefois, le calendrier de la production est souvent différent de celui de l'école, ce qui pose le problème de la cueillette et de la transformation durant l'été.

Les 5 gammes de fruits & légumes

Les différentes gammes sont définies par rapport au mode de conservation des fruits et légumes :

- Première gamme : produits à l'état brut (ex : carottes, pommes).
- Deuxième gamme : conserves (ex : boîte de tomates).
- Troisième gamme : produits surgelés (ex : épinards surgelés).
- Quatrième gamme : produits frais lavés et préparés (ex : carottes pelées, en bâtonnets, en rondelles, etc.).
- Cinquième gamme : produits finis emballés et cuits (prêts à l'emploi), aussi appelés « convenience food ». (ex : röstis prêts à l'emploi).

Pour les pommes de terre en cuisine, la 4^e gamme est quasiment devenue la règle dans les cuisines de restauration collective ; des producteurs romands sont bien positionnés sur ce créneau, avec une offre de découpes particulières réputées. Elles valorisent des qualités invendables en consommation à domicile (par exemple pour taches ou calibre).

3.2.4 Les fruits et les jus de fruits

La Suisse romande est un grand producteur de fruits, pommes, poires et fraises notamment. Les entreprises qui livrent les plateformes de la grande distribution pour la consommation à domicile sont peu actives sur le segment de la restauration collective, du fait de la nécessité de livrer directement de petites quantités aux cuisines par camionnette. La vente directe par des exploitants agricoles est par contre développée.

Concernant le jus de pommes artisanal, il est possible de voir des bag-in-box d'un producteur local dans les restaurants, y compris dans les restaurants en gestion concédée, le plus souvent à la demande expresse de la direction.

3.2.5 Les œufs, les ovoproduits et la viande de volaille

La Suisse romande est un grand fournisseur d'œufs et certains producteurs livrent directement les œufs en coquille, ou via un grossiste régional. Les œufs suisses sont privilégiés par les chefs de cuisine car ce ne sont pas des œufs de batterie.

L'approvisionnement en ovoproduits est plus limité et plus complexe. Les ovoproduits importés sont privilégiés aux ovoproduits suisses car leur durée de conservation est plus longue (procédé industriel qui permet de conserver les produits durant un mois) et leur prix moindre.

Concernant la viande de volaille, les poulets entiers suisses ainsi que les cuisses de poulet proviennent des surplus des entreprises suisses spécialisées sur la consommation à domicile. Par contre, l'offre d'escalopes de poulet suisse est réduite et à des prix au kilo très élevés (environ CHF16.-/kg), du fait de la demande sur le marché de la consommation à domicile ; les escalopes sont importées des pays de l'Est, de France, d'Italie, mais aussi du Brésil et de Chine.

3.2.6 Le pain et les produits de boulangerie

La Suisse romande est un grand producteur de blé panifiable, notamment labellisé IP-SUISSE. Le pain est très souvent commandé dans les boulangeries de la région.

Les autres produits de boulangerie (viennoiseries, fonds de tartelettes) et les surgelés sont achetés auprès de grossistes ou d'entreprises spécialisés.

Les restaurants collectifs disposant d'une grosse infrastructure ont des boulangers et des pâtisseries dans leurs équipes et font leurs pains et spécialités eux-mêmes.

Les produits sans gluten sont en progression.

En résumé, l'offre pour la restauration collective dépend fortement de la production cantonale. L'enjeu est de pouvoir disposer d'un portefeuille complet de produits (comme c'est le cas pour les cantons de Fribourg et de Vaud). La carence principale provient du secteur des légumes. Les cantons du Valais, de Neuchâtel et du Jura s'approvisionnent en légumes dans les cantons limitrophes. Les cantons les plus productifs sont en mesure « d'exporter » vers les cantons limitrophes dont le portefeuille de produits est plus réduit.

Les ventes sont assurées par des producteurs et des grossistes équipés pour livrer de petites unités (détaillants, restaurants, restauration collective) ou par des entreprises de transformation romandes qui sont actives également sur ce segment. Très peu de fournisseurs sont spécialisés uniquement sur le créneau de la restauration collective.

Les expéditeurs de légumes et de fruits qui livrent la grande distribution pour la consommation à domicile sont peu actives dans le segment de la restauration collective car elles sont souvent mal équipées pour livrer les cuisines.

Pour certains produits dont l'offre est limitée ou l'écart de prix élevé (notamment viande bovine, viande de volaille, ovoproduits...), des compléments d'approvisionnement sont principalement faits à l'étranger.

4 Axes d'action possibles pour augmenter l'approvisionnement en produits de proximité en Suisse romande

L'état des lieux réalisé dans les cantons romands met en évidence la taille du marché potentiel, la diversité des systèmes de restauration et la faible implication des commanditaires dans le choix de l'approvisionnement des cuisines. Nous avons pu observer des pratiques exemplaires, mais elles reposent pour l'essentiel sur des convictions personnelles de chefs des achats et chefs de cuisine et sont limitées à l'autogestion et à la gestion directe.

L'offre de produits est d'ores et déjà étoffée et de nombreuses entreprises sont actives sur ce segment de marché. Mais les directions des institutions ou les autorités publiques dont elles dépendent n'ont pas pour l'instant de stratégie affirmée sur cette question et ne donnent pas d'instructions précises. Les pouvoirs de décision sont délégués et des critères comme l'hygiène et les contraintes nutritionnelles sont prédominants dans le choix des responsables des cuisines, en autogestion comme en gestion concédée.

Les institutions sont différentes de par le nombre de repas servis par jour et par résident (1 à 3), l'âge des consommateurs, la taille de l'institution en nombre total de repas par jour, par le système de restauration et les pratiques d'approvisionnement.

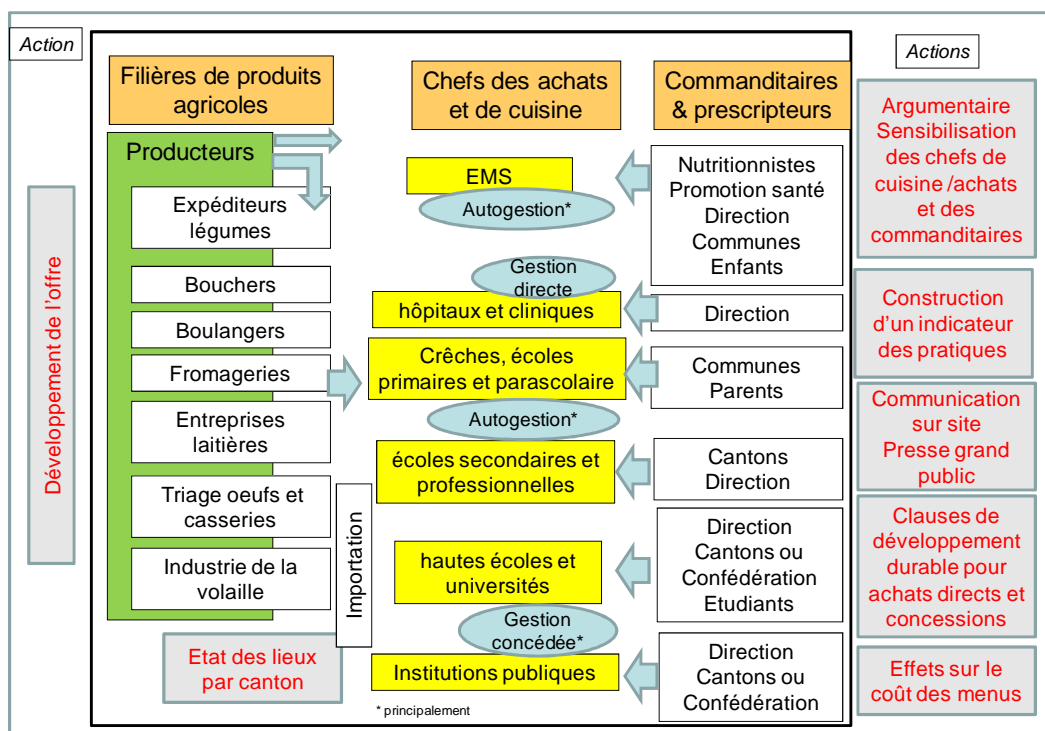
Il est essentiel de tenir compte de cette diversité et complexité pour proposer un plan d'action réaliste.

A partir de cet état des lieux, différents axes d'action ont été identifiés.

Le schéma ci-après met en évidence la complexité du système en place, commun aux 6 cantons romands. L'objectif est d'augmenter les ventes des filières agricoles cantonales (en vert à gauche), en tenant compte de l'activité des entreprises intermédiaires cantonales (grossistes, bouchers, boulangers...) qui livrent d'ores et déjà les cuisines. Le pouvoir de décision pour l'approvisionnement des cuisines est principalement dans les mains des chefs des cuisines et chefs des achats, pour les différents types d'institutions concernées (en jaune). Toutefois les commanditaires, les clients et les prescripteurs peuvent orienter les comportements des chefs de cuisine (en blanc au milieu).

Au fur et à mesure des entretiens et des discussions durant les études cantonales, différentes idées ont émergé pour développer les ventes de produits de proximité (à droite). Ces idées sont reprises dans les fiches d'action qui suivent.

Figure 6 : Schéma général du programme « produits de proximité dans la restauration collective »



Dans le cadre du programme intercantonal qui sera conduit dans les prochains mois, d'ici juin 2013, AGRIDEA apportera son expertise si besoin et animera un groupe de travail pour chaque action. Ces groupes de travail approfondiront la faisabilité de chaque action proposée et mobiliseront différents partenaires.

ACTION 1

Etablissement d'une clause pour les concessions de restaurants

Constat

La gestion concédée est particulièrement développée dans les cantons, en particulier pour l'enseignement supérieur mais aussi certains EMS et écoles.

Les appels d'offres et les négociations sont conduits dans chaque institution selon une procédure spécifique. Dans certains cas (EMS notamment), la direction de l'établissement est « commanditaire » et a pouvoir de décision ; dans d'autres (enseignement notamment), la procédure est conduite par un service de l'administration, au niveau communal ou cantonal.

Les documents d'appels d'offre montrent que dans la plupart des cas, certaines charges sont assumées par le commanditaire et ne sont pas refacturées au gérant du restaurant ou à la société de restauration collective (mise à disposition de locaux et de matériel, paiement de l'énergie et de l'entretien des locaux...). Jusqu'à présent les contreparties sont limitées et souvent laissées à l'appréciation de la direction de l'institution.

Comment faire évoluer les pratiques?

Les préoccupations de développement durable sont très présentes et sont probablement le levier pour l'action dans différentes institutions. La rédaction de clauses contrat-type permettrait de coordonner les négociations des concessions et d'ouvrir une négociation avec les sociétés de restauration collective, pour qui le « client » est le commanditaire direct, c'est-à-dire celui qui signe le contrat.

Des choix stratégiques sont nécessaires pour établir une telle clause :

Comment évaluer le respect de la clause ? La rédaction d'une clause de contrat-type se heurte à la question de pouvoir mesurer le respect de l'engagement du manager ou de la société de restauration. Une clause générale du type « le manager s'engage à privilégier autant que de possible les produits de proximité dans l'approvisionnement des cuisines » est louable mais difficile à évaluer. Faut-il envisager un indicateur simple pour évaluer de façon objective le respect de la clause (voir action 2) ?

Comment définir le local ? Une mesure par km parcouru semble mieux adaptée qu'une approche cantonale. En outre une approche par cercles concentriques : local puis cantons limitrophes, puis Suisse, puis importé de l'étranger paraît plus cohérente en termes de développement durable qu'une stratégie dichotomique local – non local.

Propositions

Les actions suivantes seront conduites dans les prochains mois au sein d'un groupe de travail animé par AGRIDEA :

- échange sur les objectifs d'une clause dans les appels d'offres pour encourager à l'utilisation de produits de proximité et établissements de modèles.
- échanges sur les types de clauses pour les documents d'appel d'offres et les contrats.

ACTION 2

Appui à la construction d'un indicateur de pratique des cuisines

Constat

Jusqu'à présent, il n'y a pas d'outil d'évaluation de la performance d'une cuisine pour ce qui concerne l'approvisionnement en produits de proximité. L'exercice est difficile car la question dépasse très largement la seule question des transports courts ou de la consommation de produits Bio. D'autres modes de production offrent des garanties environnementales ou en matière de bien-être animal, tels notamment les modes de production suisses (PER, SUISSE GARANTIE, IP-SUISSE...), très mal connus des commanditaires.

Comment faire évoluer les pratiques ?

Au-delà de la question des contrats de concessions, pour tous les systèmes de restauration, un indicateur permettrait d'évaluer la prestation d'une cuisine en ce qui concerne l'approvisionnement en produits de proximité. A l'interne, ceci permettrait un suivi objectif de la pratique de la cuisine. Un indicateur permet également une communication sur site.

Il pourrait aussi permettre d'attribuer des concessions ou des labels de restaurants, tel que l'envisage notamment le label Genève Région – Terre Avenir.

Différentes initiatives sont en cours pour établir un tel indicateur.

Par exemple, l'Ecole hôtelière de Lausanne travaille actuellement à la construction d'un indicateur qui évalue 5 piliers de consommation durable : kilomètres parcourus, saisonnalité, mode de production (en distinguant les produits PER et les labels, dont le Bio), degré de transformation du produit, gramme CO₂. Le produit de ce travail est l'établissement d'un tableau pour le calcul rapide du niveau de l'indicateur, comme outil de suivi pour le chef de cuisine, mais également pour le manager et le consommateur final.

Propositions

Les actions suivantes seront conduites dans les prochains mois au sein d'un groupe de travail animé par AGRIDEA :

- contribution à la construction des indicateurs (avec possibilité d'apport d'expertise)
- appui à l'identification des informations devant figurer sur les bons de livraison et factures de produits.
- diffusion des résultats des tests de l'indicateur dans des cuisines pilotes effectués par l'EHL et animation d'échanges.

ACTION 3

Calcul de l'effet sur le coût des repas

Constat

La question des effets sur les coûts d'une pratique d'approvisionnement en produits de proximité est cruciale et soulevée aussi bien par les chefs de cuisine, les commanditaires que les élus.

Mesurer les effets sur les coûts est un exercice complexe du fait des éléments suivants :

- La situation actuelle est meilleure qu'attendue. De nombreux chefs de cuisine favorisent d'ores et déjà les fournisseurs locaux et des entreprises régionales sont actives sur ce marché. On ne part donc pas d'une situation où tout serait importé à bas prix. Il convient de prendre en compte et de valoriser cet acquis.
- Le coût serait diminué lorsque la cuisine a une stratégie de sélection de ses fournisseurs à l'année et non au coup par coup, car l'engagement sur des volumes importants permet au chef de cuisine d'obtenir des prix plus bas ou des ristournes pour quantité de produits achetés. En outre, les menus sont modifiés pour privilégier les produits locaux de saison. Enfin, la qualité des produits a une influence sur la tenue en cuisson (par exemple pour la viande), avec des conséquences sur le coût complet du menu.
- Par ailleurs, le calcul ne concerne pas l'ensemble du prix du menu mais seulement les matières premières (environ 50% du prix du menu) et parmi elles seulement certains produits.

Comment faire évoluer les pratiques ?

Mesurer les effets sur les coûts d'un approvisionnement plus local devrait permettre de trouver un équilibre entre produits locaux et coûts.

Propositions

Les actions suivantes seront conduites dans les prochains mois au sein d'un groupe de travail animé par AGRIDEA :

- échanges sur les méthodologies pour mesurer les coûts ;
- échanges sur les tests de plages de menu dans des cuisines pilotes et communication sur les résultats.
- Présentation de calculs de coûts de menus-type et établissement d'un guide de bonnes pratiques.

ACTION 4

Sensibilisation/formation des chefs de cuisines en autogestion

Constat

Les chefs de cuisines en autogestion ont leurs propres stratégies et initiatives en matière d'approvisionnement. La formation de base des cuisiniers semble être un élément important rentrant en ligne de compte dans les choix futurs d'achat des chefs de cuisine.

Comment faire évoluer les pratiques ?

Pour les nombreuses cuisines en autogestion, les canaux de formation et de sensibilisation comprennent l'association cantonale des chefs de cuisine et les instances de formation professionnelle.

La sensibilisation des chefs de cuisine (notamment des EMS) à la question de la mémoire du goût permettrait de construire des stratégies augmentant le bien-être des résidents.

Un travail pourrait être mené avec les sections cantonales de GastroSuisse pour travailler sur le cursus de base et de perfectionnement des apprentis et cuisiniers.

Propositions

Des entretiens seront conduits notamment auprès des responsables des associations cantonales de chefs de cuisine et de GastroSuisse pour connaître leur position sur la question et étudier des actions communes pour la formation de base et professionnelle.

ACTION 5

Sensibilisation des commanditaires et communication

Constat

L'état des lieux a montré que, sauf rares exceptions, les directions des établissements et les commanditaires ne donnent pas d'instructions quant à la provenance des produits utilisés en cuisine. Le plus souvent, ils n'y sont pas opposés mais ne se sont pas posé la question ou pensent que ce n'est pas possible économiquement. Il paraît judicieux de les alerter et de répondre aux questions qu'ils peuvent se poser.

Comment faire évoluer les pratiques ?

Dans les établissements où la pratique est d'ores et déjà exemplaire, une communication aux personnes prenant les repas sur le site devrait être encouragée.

Par ailleurs, une communication auprès du grand public, souvent peu vigilant sur le contenu de leur assiette en restauration collective, permettrait de renforcer leur pouvoir de prescription.

Propositions

Les actions suivantes seront conduites dans les prochains mois au sein d'un groupe de travail animés par AGRIDEA :

- rédaction d'un argumentaire pour les directions des établissements et les commanditaires des concessions de restaurants, s'appuyant sur les résultats des groupes de travail présentés ci-dessus.
- encouragement à la communication sur site.
- communication à la presse grand public en insistant sur la faisabilité d'une stratégie de cuisine.

ACTION 6

Offre de produits des filières agricoles

Constat

Le potentiel de marché existe. Différents obstacles ont été signalés tels que :

- Une plus grande complexité de l'approvisionnement pour les chefs de cuisine quand l'offre est répartie entre différents fournisseurs, avec des trous dans l'approvisionnement.
- La nécessité pour les fournisseurs de disposer de moyens logistiques adaptés à la livraison de petites quantités directement aux cuisines.
- Des volumes parfois trop petits pour approvisionner les grandes cuisines.

Comment faire évoluer les pratiques ?

Différentes solutions sont possibles. Il n'appartient pas aux autorités cantonales d'organiser la commercialisation des produits, qui relève de la responsabilité des professionnels. En outre, dans la mesure où de nombreuses entreprises sont déjà actives sur ce segment de marché, l'Etat ne doit pas perturber la concurrence entre entreprises. Les professionnels devraient être consultés sur la stratégie qui leur semble la mieux appropriée par rapport au contexte de la région et/ou du canton concerné.

Propositions

Les actions suivantes seront conduites dans les prochains mois au sein d'un groupe de travail animé par AGRIDEA :

- présentation et diffusion des résultats de l'étude aux acteurs des filières agricoles dans les cantons et animation d'ateliers à la demande.
- coaching d'initiatives à la demande, notamment les plateformes de producteurs.

5 Conclusion

Cette étude apporte un éclairage sur les systèmes de restauration collective, selon différents types d'institutions. Elle permet de mieux connaître les stratégies d'approvisionnement des cuisines en produits de proximité et de construire des axes d'action établis en toute connaissance de cause.

Le premier résultat de ce travail est de souligner les grandes régularités dans le choix des systèmes de restauration et des stratégies d'approvisionnement des cuisines selon les institutions, dans les 6 cantons romands. Ces régularités permettent d'envisager des axes d'action communs, ciblés sur un type d'institution (par exemple hôpitaux, EMS, enseignement tertiaire en gestion concédée...).

L'étude montre en second lieu que la place des produits de proximité dans la restauration collective est bien meilleure que prévu. Ceci est très encourageant car, sans instructions précises de leur hiérarchie, de nombreux chefs de cuisine sont d'ores et déjà convaincus de l'intérêt à s'approvisionner « en local ». Toutefois, ces efforts individuels devraient être reconnus, formalisés et pérennisés par les commanditaires, direction de l'établissement et autorités publiques cantonales ou communales selon les cas.

L'étude a montré qu'il y a peu d'oppositions affirmées des commanditaires mais une absence de conscience des bénéficiaires d'une stratégie d'approvisionnement des cuisines en produits de proximité. L'information des commanditaires sur la question de l'approvisionnement en produits de proximité, la mise au point d'argumentaires et de moyens d'évaluation dédiés devraient permettre de mobiliser les institutions et de construire des procédures pérennes, notamment dans le cadre des objectifs de développement durable.

Il est apparu en particulier que les modes de production des produits agricoles suisses sont très mal connus hors du milieu agricole et que leurs promesses environnementales sont totalement sous-estimées. Un effort particulier doit être fait pour informer sur la contribution au développement durable des choix de politique agricole mis en œuvre en Suisse.

L'étude n'a pas permis d'établir si les consommateurs qui prennent leur repas dans les restaurants d'institutions ont des attentes particulières quant à la provenance des matières premières pour la cuisine ou le mode de production. Il semblerait que pour la consommation hors domicile, les personnes soient moins vigilantes que pour leurs achats propres pour la consommation à domicile, en dépit de la fréquence des repas pris dans ces structures. Une communication vers le grand public via la presse serait probablement utile pour faire prendre conscience aux consommateurs de l'importance de ces choix d'approvisionnement et les inciter à rendre plus cohérents leurs choix d'alimentation.

Ces différents éléments permettent de construire un agenda d'actions susceptible de faire évoluer les pratiques à tous niveaux, qui nécessite la mobilisation de différents acteurs issus d'horizons très différents.

6 Annexe : nombre de repas servis par canton et par type d'institution

Tableau 1 : Nombre de lits et de repas servis pour les EMS et les établissements pour personnes handicapées dans les 6 cantons romands

	Maisons pour personnes âgées	places dans les homes médicalisés	places pour adultes handicapés	Places pour enfants handicapés	Nombre de lits total*	estimation du nombre de repas par jour**	estimation du nombre de repas par an***
VD	62	6190	1853	671	8'776	17'500	6'400'000
GE	20	3479	857	148	4'504	9'000	3'300'000
FR	154	2460	944	705	4'263	8'500	3'100'000
VS	0	2713	776	175	3'664	7'300	2'700'000
NE	0	2333	458	340	3'131	6'200	2'300'000
JU	0	767	197	0	964	1'900	700'000
total							18'500'000

* Source : OFS 2011, données 2009

** 2 eq. repas complets par jour

*** 365 jours par an

Tableau 2 : Nombre de lits et de repas servis pour les hôpitaux et cliniques dans les 6 cantons romands

	lits dans les hôpitaux	lits dans les cliniques	Nombre de lits total*	estimation du nombre de repas par jour**	estimation du nombre de repas par an***
VD	2241	1316	3'557	7'100	2'600'000
GE	1384	1321	2'705	5'400	2'000'000
VS	767	690	1'457	2'900	1'100'000
FR	762	211	973	1'900	700'000
NE	372	360	732	1'500	550'000
JU	154	176	330	660	250'000
					7'200'000

* Source : OFS 2011, données 2009

** 2 eq. repas complets par jour

*** 365 jours par an

Tableau 3 : Nombre de lits et de repas servis pour les prisons dans les 6 cantons romands

	Nombre de lits total*	estimation du nombre de repas par jour**	estimation du nombre de repas par an***
VD	646	1'300	480'000
GE	469	900	330'000
VS	283	600	220'000
FR	249	500	180'000
NE	170	350	130'000
JU	29	50	20'000
			1'400'000

* Source : OFS 2011, données 2008

** 2 eq. repas complets par jour

*** 365 jours par an

Tableau 4 : Nombre de repas servis pour les écoles sous la responsabilité des communes

(Estimation en fonction du nombre d'élèves inscrits et de la fréquence des repas pris à l'école)

	Périscolaire	Primaire	Secondaire I	Nombre total d'élèves *	estimation du nombre de repas par jour**	estimation du nombre de repas par an***
VD	13'902	29'886	42'042	85'830	26'000	3'800'000
GE	8'661	29'943	17'578	56'182	17'000	2'500'000
VS	5'879	19'394	11'234	36'507	8'500	1'250'000
FR	4'679	19'648	11'949	36'276	8'500	1'250'000
NE	3'283	9'407	8'619	21'309	5'000	740'000
JU	1'452	5'023	2'902	9'377	2'200	320'000
						9'900'000

* Source : OFS 2011, données 2009

** 1 repas par jour pour 20% des enfants du priscolaire et primaire (30% pour Vaud et Genève) et pour 30% pour les élèves du secondaire !

*** 148 jours par an : 52 semaines/an moins 15 semaines de vacances, soit 37 semaines à 4 jours

Tableau 6 : Nombre de repas servis dans les établissements du secondaire II sous la responsabilité des cantons

	nombre élèves Secondaire II*	estimation du nombre de repas par jour**	estimation du nombre de repas par an***
VD	32'139	6'400	950'000
GE	23'593	4'700	700'000
VS	13'903	4'200	620'000
FR	11'732	3'500	520'000
NE	8'538	2'500	370'000
JU	3'040	900	130'000
			3'300'000

*Source : OFS 2011, données 2009

** 1 repas par jour pour 10 à 30 %

*** 148 jours par an : 52 semaines/an moins 15 semaines de vacances, soit 37 semaines à 4 jours

Tableau 7 : Evaluation du nombre de repas servis dans l'enseignement supérieur relevant des cantons ou de la Confédération (Remarque : les antennes des établissements de l'enseignement supérieur situées dans le canton du Jura sont rattachées au canton du siège de l'institution situé dans un autre canton ; le personnel administratif et scientifique n'est pas compté)

	nombre d'étudiants*	**estimation du nombre de repas par jour**	estimation du nombre de repas par an***
VD	32'007	16'000	3'500'000
GE	20'402	10'200	2'200'000
FR	13'023	6'500	1'400'000
VS	5'123	2'500	550'000
NE	7'313	3'600	800'000
JU	0	0	0
			8'450'000

*Source : OFS 2011, données 2009

** 1 repas par jour pour 50% des étudiants

*** 220 jours par an

7 Glossaire

Au vu de la diversité des lecteurs du présent rapport, nous souhaitons expliquer la terminologie utilisée dans le cadre du programme « Approvisionnement local dans la restauration collective ».

Achat responsable	Un achat peut être considéré comme responsable lorsqu'il intègre des exigences ou des spécifications qui prennent en compte les dimensions économiques, environnementales et sociales tout en répondant de manière optimale à un besoin spécifique et concret.
Appel d'offres	Procédure permettant à un mandant/commanditaire de choisir le fournisseur le plus à même de fournir une prestation de fourniture. Les soumissionnaires sont donc mis en concurrence.
Autogestion	Système de restauration dans lequel l'achat de produits est effectué directement par le chef de cuisine.
Cash & Carry	Lieu de vente en gros destiné aux professionnels, notamment aux cuisiniers.
Centrale d'achats	Elle gère les achats pour les sites de production d'une société de restauration. Les fournisseurs/producteurs qui y sont répertoriés sont agréés. La centrale d'achats désigne également l'organe regroupant des établissements publics ou privés pour permettre un regroupement et une spécialisation des achats. Dans certains établissements, ce système est utilisé uniquement pour les produits secs (dits coloniaux) en ce qui concerne les achats alimentaires. C'est une plateforme « virtuelle » ; les livraisons se font directement sur les sites de production/cuisines.
Chef de cuisine	Personne responsable d'une cuisine (menus, personnel, etc) et des achats (à moins qu'il y ait un chef des achats).
Chef des achats	Acheteur. Dans le cadre de notre thématique, celui-ci est spécialisé dans les achats alimentaires. Il définit la politique d'achat, gère les coûts et entretient des relations avec les fournisseurs. Il met en place un subtil équilibre entre les volontés qualitatives des chefs de cuisine, les critères économiques, sociaux et logistiques. Il y a souvent un chef des achats lorsque l'établissement a plusieurs sites de production.
Client	La personne qui achète la prestation. Dans ce rapport, le terme désigne la personne qui achète et mange le repas. Les types de clients sont segmentés en fonction de leurs besoins, de leur âge, de leur pouvoir d'achat (enfants, 4 ^e âge, patients, étudiants, régime spécifique, etc.). Le client peut également être celui de la société de restauration lors d'une restauration en gestion concédée. Dans ce cas-là, le client est en fait le commanditaire qui signe le contrat de concession.
Commanditaire	La personne ou l'institution qui décide du type de restauration par exemple et/ou qui donne le mandat de gestion à une entreprise de restauration ou à un gérant. Il peut s'agir d'un service spécialisé du canton ou de la commune, ou du directeur de l'établissement.
Concession	Le commanditaire donne la gestion d'un restaurant à un gérant indépendant ou à une société de restauration suite à un appel d'offres. Les 2 parties sont liées par un contrat de concession stipulant les points essentiels de leur collaboration. La concession est renouvelable selon les conditions établies par le commanditaire.
Contrat d'exploitation/de concession	Donne le cadre de collaboration entre un commanditaire et un gérant ou une société de restauration collective.

Contrat-type	Modèle de formulaire comprenant des clauses permettant de donner un cadre de collaboration aux parties présentes.
Convenience (food)	Aliments prêts à la consommation. Les spécialistes parlent également de 5 ^e gamme (soit produits finis, emballés et cuits).
Cuisine de finition	Les repas sont cuisinés hors site et livrés au restaurant où les plats sont soit livrés en liaison chaude ou en liaison froide (repas régénérés/réchauffés).
Cuisine de production	Les repas sont cuisinés sur place, l'équipe de cuisine est réduite et les achats en 4 ^e gamme sont privilégiés. La cuisine de production n'a pas forcément un restaurant sur le site. Dans la plupart des cas, les repas, une fois préparés, sont livrés dans les unités de restauration qui dépendent de la cuisine de production.
Demande d'offres sur invitation	Le chef des achats ou le chef de cuisine demande une offre pour un produit à différents fournisseurs sans qu'il y ait d'appel d'offres.
Détaillant	Commerçant vendant au consommateur des petites quantités (par opposition au grossiste).
Entreprise intermédiaire	Grossiste, primeur, boulanger ou boucher de grande taille qui conditionnent, transforment et vendent les produits.
Expéditeur	Entreprise spécialisée dans la livraison.
Fournisseur	Producteur, agriculteur, transformateur, artisan (boucher, boulanger), etc. Toute personne ou entreprise approvisionnant une cuisine en matière première ou transformée. On parle souvent de « fournisseur régional ou local » dans la restauration collective : c'est une entreprise qui est géographiquement proche de la cuisine et du cuisinier (zone qui peut ou non recouvrir les frontières administratives cantonales, ou de district par exemple). Le fournisseur local peut être de petite comme de grande taille. Il y a souvent une confusion dans le discours entre produits locaux et fournisseurs locaux.
Gérant/Manager	C'est souvent un cuisinier qui reçoit un contrat de concession pour gérer un restaurant collectif. Il est généralement en charge de la gestion de son personnel et du matériel de cuisine.
Gestion concédée (= gestion externe ou sous mandat)	C'est l'appel à un exploitant externe comme une société de restauration collective spécialisée ou un gérant privé. La personne ou la société prend en charge l'ensemble des prestations assurées du restaurant.
Gestion directe ou gestion interne	La gestion directe (ou la gestion interne) concerne des unités de restauration avec un nombre de repas jours conséquent, regroupées pour les achats, employant un cuisinier et le plus souvent un responsable des achats.
Gestion externe	Cf gestion concédée
Gestion interne	Cf gestion directe
Gestion sous mandat	Cf gestion concédée
Grossiste	C'est une entreprise intermédiaire qui achète aux producteurs les produits agricoles et qui assure la revente et la distribution auprès du commerce de détail, des restaurants (privés) et restaurants collectifs. Il permet d'avoir une offre étoffée pour les cuisines et de réduire les coûts logistiques. A la base, l'assortiment est composé de fruits et de légumes suisses et importés (d'où l'autre nom du grossiste « primeur ») ; l'offre des grossistes tend à se diversifier fortement pour répondre aux besoins des restaurateurs et des cuisiniers. Ces entreprises sont fortement spécialisées dans les aspects logistiques.

Légumerie	Espace dans une cuisine où les légumes peuvent être lavés, épluchés, etc.
Liaison chaude	Le repas est préparé et servi sans être refroidi.
Liaison froide	Préparation du menu la veille et régénération avant le repas. Deux cas de figure : Le tout se déroule dans une même cuisine. Le menu est préparé dans une cuisine de production et régénéré dans une cuisine de finition.
Ovoproduits	Produits obtenus à partir de l'œuf après avoir enlevé la coquille et la membrane (blancs et jaunes sous forme liquide, concentrée, séchée, surgelée, etc).
Plateforme de distribution ou plateforme logistique	Regroupement de fournisseurs de produits agricoles pour permettre une efficacité accrue en matière de logistique (transports, coûts, etc).
Plateforme de producteurs	Producteurs regroupés pour fournir une offre étoffée en produits agricoles.
Plateforme de vente	Regroupement de fournisseurs de produits agricoles destinés au segment de la grande distribution pour la consommation à domicile.
Prescripteur	Personne qui oriente la décision d'achat d'un produit ou le choix du mode de gestion d'un restaurant, sans toutefois avoir le pouvoir de décision.
Procédure d'appel d'offres	Il existe quatre procédures d'appel d'offres pour les marchés publics. Elles sont définies dans l'AIMP (accord intercantonal sur les marchés publics) en fonction de la valeur du marché, calculée sans la TVA. Procédure de gré à gré : marchés en dessous de CHF 100'000.– pour les fournitures et en dessous de CHF 150'000.– pour les services Procédure sur invitation : marchés de CHF 100'000.– à CHF 250'000.– pour les fournitures, marchés de CHF 150'000.– à CHF 250'000.– pour les services Procédure ouverte : marchés de plus de CHF 250'000.–, soumise à l'AIMP et de plus de CHF 350'000.–, soumise aux traités internationaux Procédure sélective : marchés de plus de CHF 250'000.–, soumise à l'AIMP et de plus de CHF 350'000.–, soumise aux traités internationaux
Producteur	Agriculteur ou boucher, boulanger, etc. Toute personne fournissant des matières premières agricoles.
Producteur-transformateur	Producteur qui s'est spécialisé dans la transformation sous différentes formes de son produit (par exemple : pommes de terre en 4 ^e gamme).
Produit « local » ou « régional » ou « de proximité »	Un produit est local s'il est produit dans une zone géographique qui est qualifiée de proche par la personne qui en parle. La notion de « local » est relative à la personne ou à l'entreprise qui l'emploie. Il y a souvent une confusion dans les discours entre produits locaux et fournisseurs locaux. Les produits locaux peuvent être des « produits standards » ou des « produits du terroir » (définis ci-après).
Produits standards	Produits agricoles transformés – ou non – répondant aux besoins de la consommation de masse (carottes, farine, crème par exemple). Ce sont des produits qui n'ont pas de typicité particulière ou de dimension traditionnelle. Par contre, ils peuvent offrir des garanties environnementales ou de bien-être animal ou sociales, sans toutefois que l'acheteur en ait toujours connaissance (Bio, SUISSE GARANTIE par exemple).
Produits de/du terroir	Produit transformé qui a des caractéristiques spécifiques directement liées au terroir (nature du sol, climat, relief, etc.) et culturelles (savoir-faire, recette, tradition...). La provenance (région, pays) et les pratiques spécifiques inscrites dans l'histoire confèrent au produit de terroir sa typicité.
Restauration collective	Cf définition en début de document, au point 1.

Service traiteur	Artisans (ce sont souvent des bouchers) qui proposent des plats précuisinés dans leur magasin et qui livrent également des collectivités. Certains bouchers développent de plus en plus ce canal de vente.
Site mère	C'est soit le site principal dont dépendent des autres unités de restauration ou alors la maison mère d'une société de restauration où sont regroupés les différents services administratifs.
Site de production	Cuisine, parfois le terme est aussi utilisé pour désigner la cuisine de production (qui cuisine pour différents sites).
Société de restauration (collective)	Société privée spécialisée dans le segment de la restauration collective.
Système de restauration	C'est le système qui est choisi pour permettre d'offrir des repas à une collectivité ; il y en a 3 : Autogestion Gestion directe Gestion concédée
Transformateur	Personne ou entreprise transformant la matière première. On peut parler d'une exploitation agricole qui fait de la transformation, mais également d'entreprises spécialisées dans ce segment comme les industries laitières (transformation du lait en crème, beurre, etc), avec des conditionnements particuliers pour la restauration collective.
Unité de restauration	Restaurant.

