

# Projet « Produits de proximité dans la restauration collective : Vaud »

---

Rapport au Service cantonal  
de l'agriculture

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](mailto:contact@agridea.ch)  
ISO 9001 - eduQua

Auteurs Sophie Réviron, Astrid Gerz  
Collaboration Carine Cornaz-Bays  
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 le canton de Vaud, 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. Il existe 3 systèmes de gestion de cuisines, à savoir : l'autogestion, la gestion directe et gestion concédée. 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 ya toutefois souvent confusion entre fournisseurs locaux et produits locaux.

Pour le parascolaire, l'enseignement primaire, secondaire I et 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 est d'ores et déjà étoffée. Le canton de Vaud est un grand canton agricole et peut proposer quasiment l'ensemble des produits frais et de première transformation nécessaires à la restauration collective (légumes, pommes de terre, viandes, fruits, pains, œufs...). 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 mis en œuvre en Suisse, qui dépasse très largement la seule question des transports courts ou de la consommation Bio.



# Table des matières

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
1.1	Contexte de l'étude	7
1.2	Objectifs du projet	7
1.3	Cadre de l'étude	7
1.4	Cadre légal et Agenda 21 cantonal	8
1.5	Objets politiques/Interventions parlementaires	8
<b>2</b>	<b>MÉTHODE</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>RÉSULTATS</b>	<b>9</b>
3.1	Du côté de la demande	9
3.1.1	Evaluation du marché potentiel	9
3.1.2	Différents systèmes de restauration collective observés dans le canton de Vaud	13
3.2	Du côté de l'offre	16
3.2.1	Le lait et les produits laitiers	16
3.2.2	La viande bovine et porcine	17
3.2.3	Les légumes et les pommes de terre	17
3.2.4	Les fruits et les jus de fruits	17
3.2.5	Les œufs, les ovoproduits et la viande de volaille	17
3.2.6	Le pain et les produits de boulangerie	19
<b>4</b>	<b>BENEFICES ET OBSTACLES D'UN APPROVISIONNEMENT LOCAL DANS LA RESTAURATION COLLECTIVE</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>AXES D'ACTION POSSIBLES</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>27</b>
7.1	Achats responsables	27



# 1 Introduction

## 1.1 Contexte de l'étude

La restauration collective est longtemps restée ignorée des stratégies publiques de 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.

Cette étude exploratoire pour le canton de Vaud s'inscrit dans un programme de travail pour tous les cantons de Suisse romande, qui devrait ensuite être étendu à la Suisse alémanique. Elle a pour objet de faire un premier état des lieux de la situation cantonale et de proposer des actions pour renforcer la part des produits de proximité dans l'approvisionnement des cuisines collectives du canton.

Pour ce qui concerne l'analyse de l'offre, ce rapport s'appuie sur les résultats de l'étude Filagro-Vaud « Valorisation des produits des filières agricoles vaudoises », qui a déjà identifié les fournisseurs actuels de la restauration collective.

## 1.2 Objectifs du projet

- Identifier 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 critères de choix du système de restauration retenu (autogestion, gestion directe avec appel d'offre, gestion concédée à une entreprise de restauration).
- 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...).

## 1.3 Cadre de l'étude

Pour le canton de Vaud, les produits concernés sont :

- 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 ;
- la viande de volaille ;
- les œufs et ovoproduits ;
- le pain et les produits de boulangerie.

## 1.4 Cadre légal et Agenda 21 cantonal

La présente étude s'inscrit dans la loi sur l'agriculture vaudoise qui comporte des axes d'action en faveur des produits de proximité pour l'alimentation des habitants du canton. Ainsi, dans son article 23 « Exemplarité de l'Etat » la dite loi prévoit que le Conseil d'Etat favorise la consommation de produits agricoles locaux dans les manifestations organisées par ses services ou ayant bénéficié de subventions ainsi que dans les établissements gérés par l'administration cantonale.

Le programme de législature du Conseil d'Etat s'inscrit par ailleurs dans une perspective de développement durable avec comme principal instrument l'Agenda 21. C'est un programme d'action dont les objectifs et les moyens sont fixés dans les programmes de législature 2007-2012 et 2012-2017 du Conseil d'Etat. Cet Agenda 21 rappelle les deux leviers de l'Etat que sont les politiques publiques et l'exemplarité. Il comporte 4 objectifs illustrés d'indicateurs et de valeurs cibles. La présente étude peut être reliée à trois de ces objectifs :

- Objectif n° 2 : action contre le réchauffement climatique, promotion des énergies renouvelables et des transports publics.
- Objectif n° 3 : préservation de l'environnement et utilisation efficace des ressources naturelles.
- Objectif n° 4 : intégration de chacun dans la société et le monde du travail.

En effet, la promotion des produits locaux permet la réduction des émissions de gaz à effet de serre par un transport limité ou une distance parcourue réduite. Les modes de production suisses offrent des garanties environnementales et en matière de bien-être animal. De plus favoriser les produits locaux contribue au maintien d'activités agricoles à taille humaine sur le territoire.

## 1.5 Objets politiques/Interventions parlementaires

Dans les cantons romands, l'approvisionnement local dans la restauration collective a fait l'objet de différentes interpellations politiques. Sur le canton de Vaud, quatre objets politiques ont trait partiellement à la question :

- Postulat Yves Ferrari et consorts 11\_POS\_236 : « Une restauration à base d'aliments locaux et de saison... un tout premier pas alimentaire vers la société à 2000 W. », accepté par le Grand Conseil le 15.11.2011 ; rapport du Conseil d'Etat en cours d'élaboration.
- Le postulat demande au Conseil d'Etat d'élaborer une stratégie volontariste visant à inciter à une alimentation favorisant la consommation de produits locaux et de saison, en particulier dans les lieux de restauration sur lesquels il a prise (ex. au service des employés de l'Etat et des étudiants/apprentis dans le canton).
- Postulat Frédéric Haenni et consorts 11\_POS\_278 « Assurer un avenir durable aux acteurs de la restauration, en renforçant la formation », renvoyé au Conseil d'Etat par le Grand Conseil le 13 novembre 2012.
- Postulat Stéphane Montangero 11\_POS\_259 « Mise en valeur de l'inventaire du patrimoine culinaire vaudois », accepté par le Grand Conseil le 25.09.2012 ; rapport du Conseil d'Etat en cours d'élaboration.
- Interpellation Ginette Duvoisin 11\_INT\_601 « Souveraineté alimentaire : renforcer le partenariat producteurs-consommateurs », déposée au Grand Conseil le 14.02.2011, réponse du Conseil d'Etat le 29.08.2012, examen du Grand Conseil en cours.

Au Conseil communal de la ville de Lausanne, deux postulats ont également trait à la question :

- Postulat Isabelle Mayor : « Pour une journée sans viande ni poisson dans les réfectoires scolaires communaux lausannois : à la redécouverte du goût en ménageant l'environnement » - séance du 22.02.2011. La réponse a été attendue pour le 30.06.2012, mais elle est finalement prévue au 31.10.2012.
- Postulat (ex-motion) Mme Torriani « Charte pour une agriculture de proximité respectueuse des coûts écologiques et sociaux » - 15.09.2008 ; réponse attendue au 31.10.2012.

Ces différents objets politiques montrent que certaines réflexions ont déjà été menées sur la thématique des produits régionaux et des entreprises régionales en matière d'approvisionnement alimentaire sur le sol cantonal. Nous avons constaté qu'en Suisse romande, 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.

## 2 Méthode

Une recherche statistique a été effectuée en premier lieu afin d'évaluer la taille du marché potentiel pour les hôpitaux et les cliniques, les homes, les établissements de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur.

Des statistiques sur l'évolution de l'offre en légumes ont également été réalisées afin d'apprécier la capacité du canton à couvrir la demande des cuisines.

Des entretiens en bilatéral ont été réalisés dans le canton auprès de commanditaires, de chefs des achats et de chefs de cuisine.

## 3 Résultats

Les sections suivantes présentent les résultats de l'étude réalisée dans le canton de Vaud entre janvier et juillet 2012 aussi bien au niveau de la demande que de l'offre de produits des filières agricoles cantonales.

La présente étude est consacrée à l'état des lieux de la demande (section 3.1) et à un rappel de l'offre (section 3.2) dans le canton de Vaud. Elle met en évidence les bénéfices et les obstacles à l'approvisionnement en produits de proximité dans les cuisines (chapitre 4) et propose en conclusion (chapitre 5) les actions qui semblent les plus pertinentes à mener au regard de la situation du canton.

### 3.1 Du côté de la demande

La restauration collective comprend des publics 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 ».

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes concentrés sur les deux dernières. Les conditions-cadre 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 (autogestion, gestion directe avec demande d'offres, 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).

Les tableaux ci-après présentent l'évaluation du nombre de repas par an établie par nos soins à partir des données statistiques de l'OFS. La première partie à gauche des tableaux indiquent les données de base pour l'évaluation. A droite, les colonnes en grisé proposent une estimation du nombre de repas, dont les règles de calcul sont précisées en bas du tableau.

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

En premier lieu, les tableaux ci-après présentent pour le canton de Vaud le nombre de lits pour les EMS, hôpitaux publics, 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.

Le canton de Vaud comprend un nombre important de lits qui pourrait encore augmenter dans les prochaines années. Dans les EMS en particulier, le repas couvre les besoins nutritionnels, mais il revêt également une importante fonction sociale : le repas est un moment de sociabilisation, d'échanges entre les pensionnaires et participe à leur bien-être.

**Tableau 1 : Nombre de lits et de repas servis pour les EMS et les établissements pour personnes handicapées dans le canton de Vaud**

Maisons pour personnes âgées	Homes médicalisés	Places pour adultes handicapés	Places pour enfants handicapés	Nombre total de lits *	Estimation du nombre de repas par jour**	Estimation du nombre de repas par an***
62	6'190	1'853	671	8'776	17'500	6'400'000

\* Source : OFS 2011, données 2009

\*\* estimation AGRIDEA (2 eq. repas complets par jour)

\*\*\* 365 jours par an

Dans le canton, le nombre de lits dans les hôpitaux et cliniques est très élevé.

**Tableau 2 : Nombre de lits et de repas servis pour les hôpitaux publics et cliniques dans le canton de Vaud**

Nombre de lits Hôpitaux	Nombre de lits cliniques	Nombre total de lits*	Estimation du nombre de repas par jour**	Estimation du nombre de repas par an***
2'241	1'316	3'557	7'100	2'600'000

\* Source : OFS 2011, données 2009

\*\* estimation AGRIDEA (2 eq. repas complets par jour)

\*\*\* 365 jours par an

Les écoles privées en pensionnat font également partie de ce groupe. Nous n'avons pas d'informations sur le nombre de places dans ces institutions.

Aussi bien pour les EMS, les hôpitaux publics, les cliniques et les pensionnats, le prix des repas est inclus dans une prestation hôtelière journalière globale.

Le cas des prisons est particulier, du fait de l'importance à l'établissement pénitentiaire de la plaine de l'Orbe pour l'autoconsommation de produits de la ferme.

**Tableau 3 : Nombre de lits et de repas servis pour les prisons dans le canton de Vaud**

Nombre total de lits*	Estimation du nombre de repas par jour**	Estimation du nombre de repas par an ***
646	1'300	470'000

\* Source : OFS 2011, données 2009

\*\* estimation AGRIDEA (2 eq. repas complets par jour)

\*\*\* 365 jours par an

➤ **Situation au niveau des institutions d'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 pouvant être également gérés par des associations de parents. Il existe aussi des structures privées, notamment pour les tout-petits. 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. Dans les villes, les sociétés de restauration sont également actives sur ce segment (par exemple  $\frac{1}{3}$  des établissements pour la ville de Lausanne – voir liste en annexe 1).

Pour la ville de Lausanne, le système est centralisé 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), avec environ  $\frac{1}{3}$  des sites en gestion concédée à une société de restauration collective.

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, tel que la garderie).

Le tableau ci-après indique le nombre d'enfants scolarisés en périscolaire, primaire et secondaire I. Toutefois, de nombreux enfants mangent à domicile à midi et il convient d'appliquer un coefficient réducteur au nombre d'enfants inscrits. Nous avons considéré que dans le canton de Vaud, une part importante des enfants mangent à la cantine et proposons un taux de 30% pour le nombre d'enfants mangeant à la cantine dans le primaire et dans le secondaire I. La taille des portions n'est en outre pas la même selon l'âge.

**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)

Nombre d'enfants inscrits Périscolaire *	Nombre d'élèves inscrits Primaire*	Nombre d'élèves inscrits Secondaire I *	Estimation du nombre de repas par jour **	Estimation du nombre de repas par an***
13'902	29'886	42'042	25'700	3'800'000

\* Source : OFS 2011, données 2009

\*\* estimation AGRIDEA (1 repas par jour pour 30% des enfants inscrits)

\*\*\* 148 jours/an (37 semaines à 4 jours)

**Secondaire II :** ces structures de restauration sont sous la responsabilité du canton. 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. Des temps de pause courts à midi diminuent la fréquentation de la cantine. Un taux de 10 à 20% pour le nombre d'élèves mangeant à la cantine paraît réaliste. Les écoles d'agriculture sont un cas particulier du fait d'une importante autoconsommation de produits agricoles produits sur place.

**Tableau 5 : Nombre de repas servis dans les établissements du secondaire II**

Nombre d'élèves inscrits secondaire II*	Estimation du nombre de repas par jour **	Estimation du nombre de repas par an***
32'139	6'400	950'000

\*Source : OFS 2011, données 2009

\*\* estimation AGRIDEA (1 repas par jour pour 10 à 20% des élèves inscrits selon l'établissement)

\*\*\* 148 jours/an (37 semaines à 4 jours)

### **Supérieur (HES, université, école polytechnique...) :**

Le nombre d'étudiants et de personnel scientifique dans l'enseignement supérieur est très élevé dans le canton et ce segment a fait l'objet d'une attention approfondie. 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. Par exemple, le site de l'EPFL sert 12'000 repas par jour (soit environ 2.5 millions de repas par an) sur 12 sites concédés. La contrainte de prix du menu est très forte, avec un prix plancher de menu étudiant à Fr. 7.50.

Les structures de restauration sont sous la responsabilité des directions des établissements. Le tertiaire comprend notamment les étudiants de l'UNIL (12'240 étudiants), l'EPFL (7'760 étudiants), l'Ecole Hôtelière de Lausanne (1'860 étudiants), les HES (1'968 étudiants). Il convient d'ajouter le personnel d'enseignement et de recherche.

L'établissement fournit les infrastructures et prend en charge des dépenses générales d'entretien et d'énergie sur le budget de fonctionnement.

**Tableau 6 : Evaluation du nombre de repas servis dans l’enseignement supérieur**

nombre d’étudiants*	Estimation du nombre de repas par jour **	Estimation du nombre de repas par an***
32'000	16'000	3'500'000

\*Source : OFS 2011, données 2009

\*\* estimation AGRIDEA (1 repas par jour pour 50% des étudiants)

\*\*\* 220 jours/an (37 semaines à 4 jours)

Ce chiffre ne comprend pas l’encadrement administratif et scientifique des institutions concernées. En intégrant le personnel, l’estimation proposée est de 7.7 millions de repas.

**Synthèse de la section**

Au total, pour ces institutions bien identifiées, le nombre de repas servis est évalué à un minimum de 18 millions de repas par an. Les chiffres ci-dessus ne comprennent pas le personnel des institutions concernées, qui représente une part importante des repas servis, notamment dans les hôpitaux et l’enseignement supérieur.

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 6 millions de repas par an), et comprend 62 établissements recensés.

Les hôpitaux et cliniques cuisinent près de 2.6 millions de repas par an (hors personnel) et le marché est très centralisé avec des départements d’achat spécialisés.

Le marché de l’enseignement est segmenté entre le périscolaire, primaire et secondaire I (de la responsabilité des communes), le secondaire II (de la responsabilité des cantons) et l’enseignement supérieur (sous la responsabilité des directions des institutions, université, école polytechnique, Hautes écoles...). Le nombre de repas par an est d’environ 8 millions.

### 3.1.2 Différents systèmes de restauration collective observés dans le canton de Vaud

Tout comme dans les autres cantons romands, nous avons observé 3 grands systèmes de restauration collective :

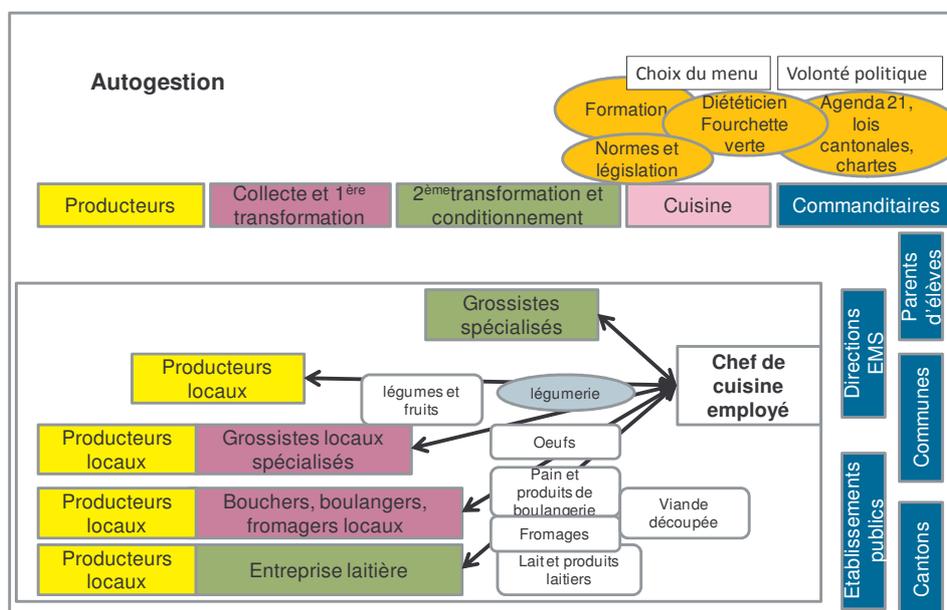
- L'autogestion (plutôt achat direct des produits).
- La gestion directe avec demande d'offres des produits sur invitation.
- La gestion concédée à une société de restauration collective ou à un prestataire de service ; souvent avec appel d'offres soumis aux règles des marchés publics.

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

#### L'autogestion

L'autogestion se caractérise par la présence d'un chef de cuisine sous l'autorité directe du directeur 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 1 : Système d'autogestion



**Attitude et comportement d'achat pour les produits de proximité :** 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, parfois 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 Cash & Carry spécialisés.

L'approvisionnement dépend fortement de la personnalité du cuisinier et de ses choix ; le prix est important, mais la qualité des produits, du service (logistique, flexibilité) et la relation de confiance envers ses fournisseurs le sont également.

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.

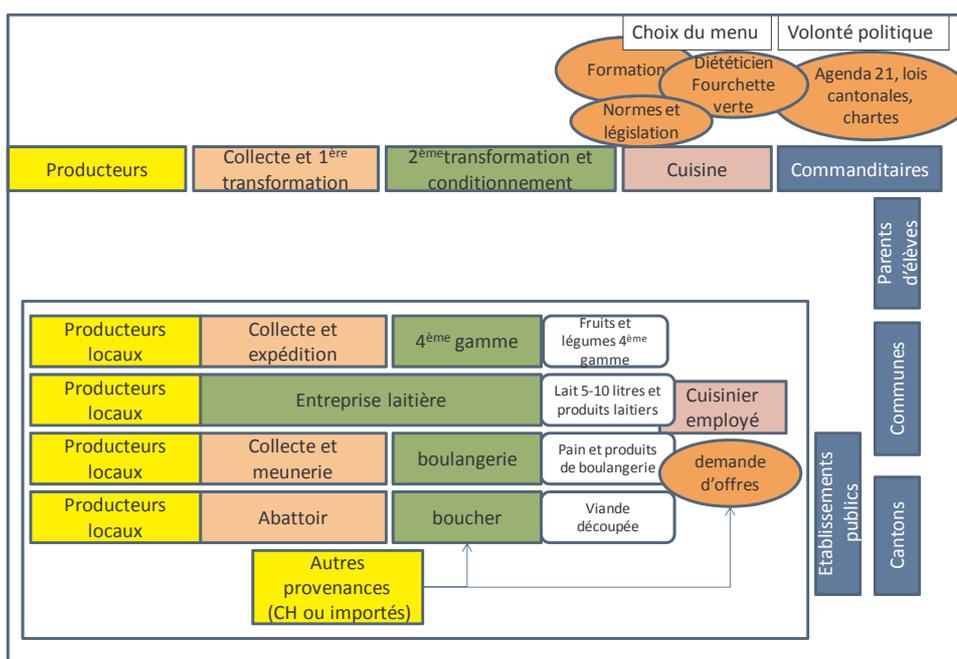
Tous les fournisseurs cités ont une flotte de véhicules adaptés à des livraisons dans les cuisines du canton.

Dans l'autogestion, le chef de cuisine est moteur pour l'approvisionnement en produits de proximité. Cela rend son métier certes plus autonome mais aussi plus complexe et demande une forte motivation. Pour le canton de Vaud, l'offre est large et diversifiée (voir ci-après section 3.2) et les chefs de cuisine peuvent trouver à proximité la plupart des produits. Quelques « trous » dans l'assortiment sont à signaler, principalement la viande de volaille.

### 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 des cuisines pour le périscolaire, le primaire et le secondaire I.

Figure 2 : Système de gestion directe avec demande d'offres sur invitation



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.

**Attitude et comportement d'achat pour les produits de proximité :** Le CHUV et les HUG ont désormais une centrale d'achats commune. Ils privilégient les fournisseurs locaux pour des raisons de service et de flexibilité (faibles stocks de produits frais). Ils estiment en outre que la qualité des produits justifie leur stratégie. Leur taille ne leur permet pas de travailler avec des producteurs isolés mais plutôt des grossistes pour les légumes et les fruits, des entreprises de la viande pour la viande bovine et porcine, 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 communiquée aux patients et/ou au personnel car les institutions, pour l'instant, n'ont pas pour habitude de communiquer sur leurs objectifs et leurs pratiques liés aux achats responsables.

Le service des achats de la Ville de Lausanne a mis en place une approche similaire pour les sites qui ne sont pas en gestion concédée (voir ci-dessous). Une charte est en préparation qui imposerait 70% de produits de proximité dans l'approvisionnement des cuisines. Des questions se posent quand au calcul de ce taux (référence) et aux mécanismes de contrôle. La question du surcoût est cruciale, car le paiement s'effectue souvent au menu.

Dans la gestion directe, dans le canton de Vaud comme dans les autres cantons romands, la pratique actuelle des chefs des achats privilégie les fournisseurs locaux. Ceci veut dire que l'approvisionnement en produits de proximité est réaliste, d'autant plus facilement que le coût des menus est inscrit dans un coût de journée hospitalier ou un prix de pension. Mais cette pratique n'est pour l'instant pas communiquée ni en interne, ni en externe.

### 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. Ce système est très développé dans le canton de Vaud, pour les EMS, les établissements d'enseignement, la HEP, l'UNIL et l'EPFL.

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<sup>e</sup> 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.

**Attitude et comportement d'achat pour les produits de proximité :** La société de restauration sélectionne des fournisseurs agréés 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 et bien sûr des prix d'offre. Un système de marge arrière (ristournes pour quantités notamment) est de rigueur.

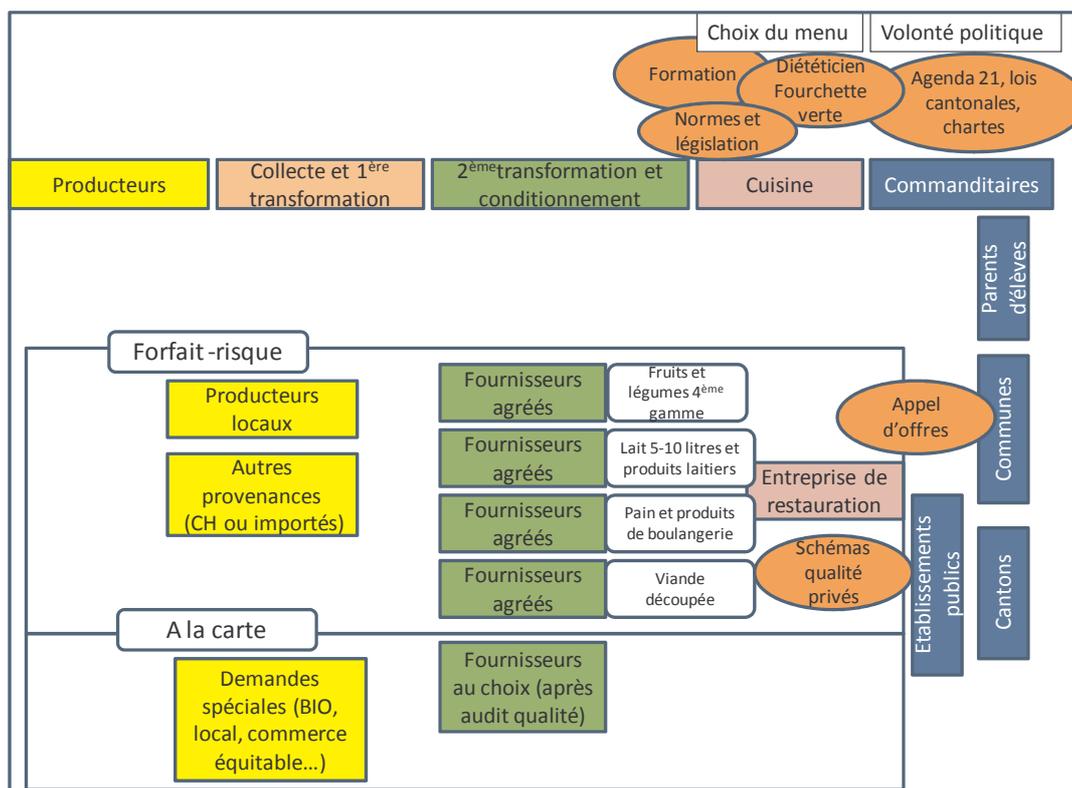
Les sociétés de restauration ont dans leur portefeuille de fournisseurs plusieurs entreprises romandes, notamment pour les produits laitiers. Mais la proximité n'est pas pour l'instant un argument de vente.

Sans le mettre en avant, les sociétés de restauration peuvent accepter un service à la carte (le plus souvent sur une petite partie de l'approvisionnement) pour satisfaire des demandes spécifiques des commanditaires : bio, commerce équitable, produits locaux... Ils vérifient alors les normes de qualité garanties par le fournisseur concerné. Toutefois, les commanditaires rencontrés ignorent souvent cette possibilité et ne se posent pas la question de la provenance des produits mis en cuisine.

La société de restauration obtient un établissement après une mise au concours du commanditaire. 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). Pour l'instant, l'approvisionnement en produits de proximité n'est pas 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.

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 3 : Système de gestion concédée



Les commanditaires choisissent la gestion concédée souvent pour garantir les normes d'hygiène et se décharger de la gestion d'un restaurant, car ce n'est pas leur métier. Ils savent rarement qu'ils peuvent émettre des préférences et sont encore trop peu motivés par la question des produits de proximité dans leur assortiment. Ce sont eux qui ont le pouvoir de faire évoluer l'approvisionnement de leur cuisine et ce sont donc eux qu'il convient de sensibiliser.

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.

A titre indicatif, la SVG (Schweizer Verband für Spital-, Heim- und Gemeinschaftsgastronomie) a mené une étude en 2005 qui a permis d'estimer les types de gestion selon les branches (Care/Business/Education). Selon nos observations, le segment éducation est peu homogène. L'enseignement tertiaire (université, hautes écoles...) recourt volontiers à la gestion concédée.

**Tableau 7 : Répartition du volume de marché selon le type de gestion des restaurants collectifs (2005)**

	Gestion concédée	Autogestion ou gestion directe
Care	1 %	99 %
Business	72 %	28 %
Education	36 %	64 %
Autre	1 %	99 %

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

La plupart des restaurants sont labellisés « Fourchette verte »<sup>1</sup> et une liste indiquant les établissements en gestion concédée figure sur le site de l'organisation. Ce label repose principalement sur des critères nutritionnels. Par contre, il n'exige pas de règles relatives à la provenance des ingrédients, tout au plus l'association a émis une recommandation en faveur des produits de proximité.

La section suivante présente l'état des lieux de l'offre actuelle de produits dans le canton de Vaud.

## 3.2 Du côté de l'offre

Le canton de Vaud est un grand canton agricole diversifié, par conséquent l'offre cantonale est importante pour la plupart des produits. Cette section s'appuie sur les entretiens menés auprès des entreprises de mise en marché des produits conduits de 2009 à 2011 dans le canton de Vaud. Ces informations ont été complétées par des entretiens conduits en 2012 auprès de chefs des achats et chefs de cuisine.

L'offre en produit bio est très faible sur le canton pour la restauration collective.

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, 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.

### 3.2.1 Le lait et les produits laitiers

Les entreprises laitières romandes qui collectent le lait vaudois 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 grandes entreprises suisses, également très actives sur ce segment.

Concernant les fromages traditionnels, AOC ou spécialités régionales, l'offre est également importante et diversifiée et passe souvent par les grossistes spécialisés.

<sup>1</sup> 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. La liste des établissements labellisés FV sur le canton de Vaud est disponible sur le site : <http://www.fourchetteverte.ch/fr/restos/index/3>

### 3.2.2 La viande bovine et porcine

L'approvisionnement des cuisines s'effectue pour les grands établissements auprès d'entreprises de la viande. L'importance de la gestion concédée dans le canton renforce ce poids des grandes entreprises. Des boucheries régionales sont également actives sur le segment de la restauration collective pour des établissements de plus petite taille (EMS, écoles...). Le prix de la viande bovine suisse est élevé par rapport aux prix à l'importation.

Pour la charcuterie, l'offre cantonale de spécialités (IGP ou autre) est importante, diversifiée et appréciée.

### 3.2.3 Les légumes et les pommes de terre

Le canton de Vaud est un grand producteur de légumes. Toutefois, les principaux expéditeurs de légumes fournisseurs de la grande distribution sont peu présents sur le segment de la restauration collective, du fait de la nécessité de livrer directement les cuisines. Des grossistes établis dans le canton 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.

Le canton de Vaud a augmenté sa production de légumes depuis 20 ans, au détriment d'autres cantons romands comme le Valais (cf. tableau 7). L'offre vaudoise est très diversifiée. Le canton de Fribourg est également très concurrentiel sur ce marché. Le complément de l'assortiment est effectué dans les autres cantons romands ou en produits surgelés suisses.

Les légumes sont livrés soit en brut (1<sup>re</sup> gamme) soit en 4<sup>e</sup> 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 uniquement lors des périodes de vacances pour combler le manque de main-d'œuvre temporaire. Dans le canton de Vaud, des producteurs et des grossistes produisent et livrent des légumes en 4<sup>e</sup> gamme.

Pour les pommes de terre en cuisine, la 4<sup>e</sup> gamme est quasiment devenue la règle dans les cuisines de restauration collective ; dans le canton, une plateforme de producteurs est très bien positionnée sur ce créneau, avec une offre de découpes particulières réputées.

#### 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).

### 3.2.4 Les fruits et les jus de fruits

Le canton de Vaud est un grand producteur de fruits, pommes, fraises et kivi notamment. Les principales plateformes de vente 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 domaines est développée.

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

### 3.2.5 Les œufs, les ovoproduits et la viande de volaille

Le canton de Vaud est un grand fournisseur d'œufs et certains producteurs livrent directement les œufs en coquille. Les œufs suisses sont privilégiés par les chefs de cuisine car la législation suisse interdit depuis 1991 les élevages en batterie.

L'approvisionnement en ovoproduits (par exemple : le blanc ou le jaune sous forme liquide, concentrée, congelée, etc.) est plus complexe. Les ovoproduits importés sont privilégiés aux produits suisses car leur durée de conservation est plus longue (procédé industriel qui permet de conserver les produits durant un mois) et de leur prix moindre.

Concernant la viande de volaille, les poulets entiers suisses ainsi que les cuisses de poulet proviennent des surplus des abattoirs des grands distributeurs. Par contre, l'offre d'escalopes de poulet suisse est réduite et à des prix au kilo très élevés (environ Fr. 16.- par 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.

**Tableau 7 : Evolution des surfaces de légumes dans les cantons de Vaud, de Fribourg et du Valais entre 1998 et 2009 (en ha)**

	VAUD			VALAIS			FRIBOURG		
	1998	2009		1998	2009		1998	2009	
<b>Légumes plein champs</b>	<b>944</b>	<b>1331</b>	<b>41%</b>	<b>340</b>	<b>231</b>	<b>-32%</b>	<b>910</b>	<b>974</b>	<b>7%</b>
Chou-fleur	28.4	8.7	-69%	85.81	51.02	-41%	18.12	21.93	21%
Haricots	12.3	81.8	565%	0.25	0	-100%	39.85	57.26	44%
Brocoli	18.8	21.7	15%	0.79	10.8	1267%	17.26	60.61	251%
Endives	130.5	134	3%	0	0	0%	3.5	1.05	-70%
Chou de chine	16	26	63%	0	0	0%	24.29	25.52	5%
Chicorée scarole, frisée	45.2	70.1	55%	0	0	0%	39.26	53.56	36%
Batavia	44.1	56.8	29%	0	0	0%	36.02	47.13	31%
Fenouil	27.1	34.9	29%	0.17	1.04	512%	30.19	30.18	0%
Carotte	119.2	136.3	14%	123.43	88.46	-28%	198.08	143.86	-27%
Chou pomme	3.5	11.4	226%	0	0	0%	9.4	5.04	-46%
Laitue pommée	66	54	-18%	2.72	0.28	-90%	67.6	63.04	-7%
Cote de bette	6.5	16.5	154%	0	0	0%	6.7	4.65	-31%
Courge	8	29.5	269%	0	1.86	/	4.79	10.65	122%
Laitue romaine	22.8	21.8	-4%	0	0	0%	9.38	6.94	-26%
Poireau	39.8	63.6	60%	1.79	1.26	-30%	66.93	63.12	-6%
Laitue lollo	15.3	12.3	-20%	0	0	0%	13.53	10.35	-24%
Rampon	32.2	18.9	-41%	0	0	0%	23.39	36.81	57%
Radis	5.2	13.4	158%	0.18	0	-100%	8.02	7.3	-9%
Betterave à salade	7.2	4.1	-43%	0	0	0%	7.73	6.11	-21%
Chou de bruxelles	1.5	1.7	13%	0	0.2	/	39.4	31.9	-19%
Chou rouge	11.5	38.1	231%	4.96	0.05	-99%	12.73	4.9	-62%
Navet	27.8	41.1	48%	0.26	1.6	515%	3.74	0	-100%
Céleri pomme	36.1	9.1	-75%	10.04	2.18	-78%	19.12	13.65	-29%
Asperges bl. et vertes	9.4	0	-100%	14.23	39.15	175%	5.44	6.75	24%
Epinard	15.4	45.4	195%	0	0.36	/	14.71	5.55	-62%
Tomates	1.8	0.5	-72%	16.55	0	-100%	0	0	0%
Chou blanc	17.5	30.3	73%	5.01	1.43	-71%	15.48	8.08	-48%
Chou frisé	24.2	30.8	27%	0.6	0.29	-52%	11.7	9.27	-21%
Courgette	12.5	17.5	40%	5.47	5.83	7%	16	16.78	5%
Oignons	91.6	180.7	97%	65.98	22.3	-66%	83.88	123.3	47%
Divers	46.8	120.3	157%	1.67	2.4	44%	64.19	98.42	53%
<b>Légumes sous serre</b>	<b>71</b>	<b>153</b>	<b>116%</b>	<b>42</b>	<b>53</b>	<b>25%</b>	<b>45</b>	<b>107</b>	<b>139%</b>
Batavia	5	17.1	242%	0	3.89	/	0.92	0.85	-8%
Concombre	2.8	8.5	204%	0.37	0.81	119%	4.86	9.37	93%
Laitue pommée	8.8	16.7	90%	3.23	2.43	-25%	4.42	6.48	47%
Rampon	15	22.2	48%	0	1.98	/	16.09	34.22	113%
Radis	2.4	4.1	71%	0	0	0%	2.49	30.88	1140%
Tomates	24	39.3	64%	35.05	21.49	-39%	3.94	10	154%
Divers	12.6	44.9	256%	3.61	22.42	521%	12	14.99	25%
<b>TOTAL</b>	<b>1015</b>	<b>1484</b>	<b>46%</b>	<b>382</b>	<b>284</b>	<b>-26%</b>	<b>955</b>	<b>1081</b>	<b>13%</b>

Source : Centrale suisse de la culture maraîchère et des cultures spéciales rapport annuel 2009

### 3.2.6 Le pain et les produits de boulangerie

Le canton est un très grand canton producteur de blé panifiable, notamment labellisés 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 suisses spécialisées.

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 constante évolution.

#### Synthèse de la section

L'offre pour la restauration collective existe déjà dans le canton de Vaud, portée par des grossistes équipés pour livrer de petites unités (détaillants, restaurants, restauration collective) ou par des entreprises romandes qui se sont spécialisées également sur ce segment. Très peu de fournisseurs sont spécialisés uniquement sur le créneau de la restauration collective. Le canton est en mesure « d'exporter » sur les cantons limitrophes dont le portefeuille de produits est plus réduit.

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

## 4 Bénéfices et obstacles d'un approvisionnement local dans la restauration collective

De ce travail qui a été réalisé à l'aide d'une analyse quantitative (statistiques) et qualitative (entretiens), il est possible de dégager des idées forces pour le canton de Vaud, afin de proposer des recommandations pour l'action. Ces éléments rejoignent ceux retenus pour l'ensemble des cantons romands, établis lors du cours AGRIDEA « Relocaliser l'approvisionnement en restauration collective » du 10 novembre 2011 et présentés ci-après.

### ➤ Bénéfices attendus d'un développement de l'approvisionnement en produits de proximité dans la restauration collective

Les bénéfices ne sont pas seulement économiques, mais également sociaux/sociétaux et environnementaux, comme le montre le tableau suivant. Ceci veut dire que des alliances fortes sont envisageables avec des partenaires en dehors du milieu agricole.

**Tableau 9 : 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"> <li>Augmentation des parts de marché pour les produits agricoles cantonaux</li> <li>Augmentation de la valeur ajoutée dans le canton</li> <li>Complémentarité des produits avec la demande de la consommation à domicile (pas de « cannibalisme »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>qualité de vie des résidents</li> <li>sécurité alimentaire, traçabilité, normes de qualité suisses</li> <li>souveraineté alimentaire</li> <li>conditions sociales de production</li> <li>éducation au goût et à une alimentation responsable des jeunes générations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>transports courts</li> <li>conditions de production suisses avec prestations écologiques requises</li> <li>Bien-être animal</li> </ul>

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

### ➤ Obstacles identifiés à l'utilisation de produits de proximité dans les cuisines collectives

L'utilisation de produits de proximité dans la restauration collective génère certes des bénéfices mais elle rencontre également des obstacles et des freins dans la mise en œuvre à différentes échelles. Ces obstacles dont il faut être conscient peuvent être contrecarrés voire surmontés par un certain nombre de mesures qui figurent dans le tableau 10 ci-dessous.

**Tableau 10 : Obstacles à l'utilisation de produits de proximité dans la restauration collective**

Obstacles	Observations	Solutions possibles
Surcoût des repas	<p>Le surcoût pour les produits concernés diminue si une stratégie de fidélité au fournisseur est développée.</p> <p>Le comportement à la cuisson (teneur en eau dans la viande par exemple, qui conduit à des pertes de poids) est également important pour calculer un coût complet.</p> <p>Complémentarité avec produits pour la consommation à domicile (calibres, morceaux...) qui diminue le prix des produits.</p>	<p>Volonté politique.</p> <p>Mobilisation des prescripteurs (nutritionnistes, journalistes, grand public).</p> <p>Compensation des surcoûts par une meilleure gestion des quantités (réduire les pertes).</p> <p>Prise de conscience des commanditaires (ceux qui décident).</p> <p>⇒ prise en charge de ce surcoût du fait des bénéfices globaux pour la société attendus (tableau ci-dessus).</p>
Logistique	Cuisines livrées en direct (y compris pour les sociétés de restauration collective).	<p>S'appuyer sur les entreprises régionales équipées (transporteurs, grossistes notamment).</p> <p>Regroupement de petits producteurs.</p>

<p>Complexité de l'approvisionnement</p>	<p>De nombreux fournisseurs, à moins d'envisager des regroupements de l'offre (soit plateforme de vente, soit centrale d'achat). Manque d'offre locale pour certains produits.</p>	<p>Changer les pratiques/former/convaincre les chefs de cuisine. Plateforme et/ou regroupement logistique.</p>
<p>Petits volumes de production</p>	<p>Volumes proposés pas toujours suffisants pour grandes cuisines. Moins de variété dans le choix des menus.</p>	<p>Centrer l'offre au départ sur des cuisines de taille adaptée. Compléter avec production des régions limitrophes, puis Romandie, puis Suisse. Aider les projets agricoles, regroupements, investissements.</p>
<p>Pas de préférence pour produits locaux dans les appels d'offre</p>	<p>Possibilité d'introduire des critères de développement durable dans les appels d'offre pour les fournisseurs et pour les produits. Le choix d'un fournisseur local ne signifie pas forcément une offre en produits locaux. Le label « Fourchette Verte » est souvent demandé mais il ne comprend pas de préférence quant à la provenance (seulement une recommandation).</p>	<p>Sensibiliser les décideurs et les offreurs. Proposer des contrats-types, en particulier pour les concessions de restaurants. Construction d'indicateurs permettant le contrôle. Formation des jeunes apprenti-e-s. Améliorer la traçabilité des produits, avec éventuellement une certification de provenance.</p>

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

## 5 Axes d'action possibles

Cette étude cantonale a mis en évidence la taille du marché potentiel, la diversité des solutions de restauration collective existantes et l'émiettement des pouvoirs de décision. Le programme d'action devra tenir compte de cet état des lieux afin de bien cibler et adapter l'effort entrepris en fonction des institutions.

### Taille du marché potentiel

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.

Les principaux marchés sont l'enseignement supérieur (7.5 millions de repas par an), les EMS (6.4 millions de repas par an), le périscolaire-primaire-secondaire I (3.8 millions de repas par an), les hôpitaux et cliniques (2.6 millions de repas par an). Au total, le marché est estimé à un minimum de 21 millions de repas.

### Principaux systèmes de restauration

La gestion concédée à une société de restauration collective (qui fonctionne avec un système type centrale d'achat), est très développée dans le canton, notamment pour l'enseignement supérieur, les écoles et les EMS. L'autogestion est également un système de restauration bien établi, en particulier pour les EMS et les écoles du primaire et le parascolaire. La gestion directe avec demande d'offres est le système retenu pour les hôpitaux mais également par la ville de Lausanne pour les écoles du primaire, parascolaire et secondaire I.

### Approvisionnement en produits de proximité

Concernant l'approvisionnement en produits de proximité, dans le canton de Vaud comme dans les autres cantons romands, la préférence des chefs des achats/chefs de cuisine **des hôpitaux** pour les fournisseurs locaux semble bien établie et mise en pratique. Toutefois, cette approche repose sur des personnes motivées et n'est pas officiellement soutenue par la direction ni communiquée aux patients et au personnel. En outre, le choix d'un fournisseur local ne garantit pas toujours la provenance cantonale des produits. Les chefs des achats ne sont pas favorables à une communication de leur pratique aux patients, à leur famille et au personnel afin de ne pas susciter des monopoles de fournisseurs régionaux. Par contre les institutions semblent désormais prêtes à communiquer sur leurs objectifs de développement durable et leur politique d'achat. La motivation du responsable des achats et du responsable de la cuisine, mais aussi de la direction est cruciale pour engager une stratégie pérenne en faveur des produits de proximité. La mise en place d'une politique d'achat responsable dans les communes et les cantons pourrait permettre de renforcer la conscience des effets des achats et permettre d'engager des stratégies plus formalisées et donc plus pérennes (cf. annexe 2).

Pour **le parascolaire et les écoles, dans les petites communes**, le nombre de commanditaires est très élevé. Le choix de l'approvisionnement est décidé par le chef de cuisine, qui ne reçoit en règle générale pas d'instructions. **La ville de Lausanne** a choisi de centraliser l'approvisionnement et souhaite engager une démarche très directive en faveur des produits de proximité, suite notamment aux motions Torriani (2008) et Mayor (2011).

Pour les **EMS**, l'autogestion est encore très développée et le choix de l'approvisionnement est à l'appréciation du chef de cuisine. Le prix des menus est inclus dans une prestation hôtelière journalière.

### Offre des filières agricoles cantonales

L'étude a mis en évidence que l'offre cantonale de produits pour la restauration collective est d'ores et déjà étoffée. Il s'agit de plateformes de producteurs, d'entreprises de transformation et de grossistes, équipées pour livrer les cuisines. Les grandes plateformes de vente actives en grande distribution ne sont pas présentes sur ce segment, car équipées pour livrer de grandes quantités à des plateformes logistiques.

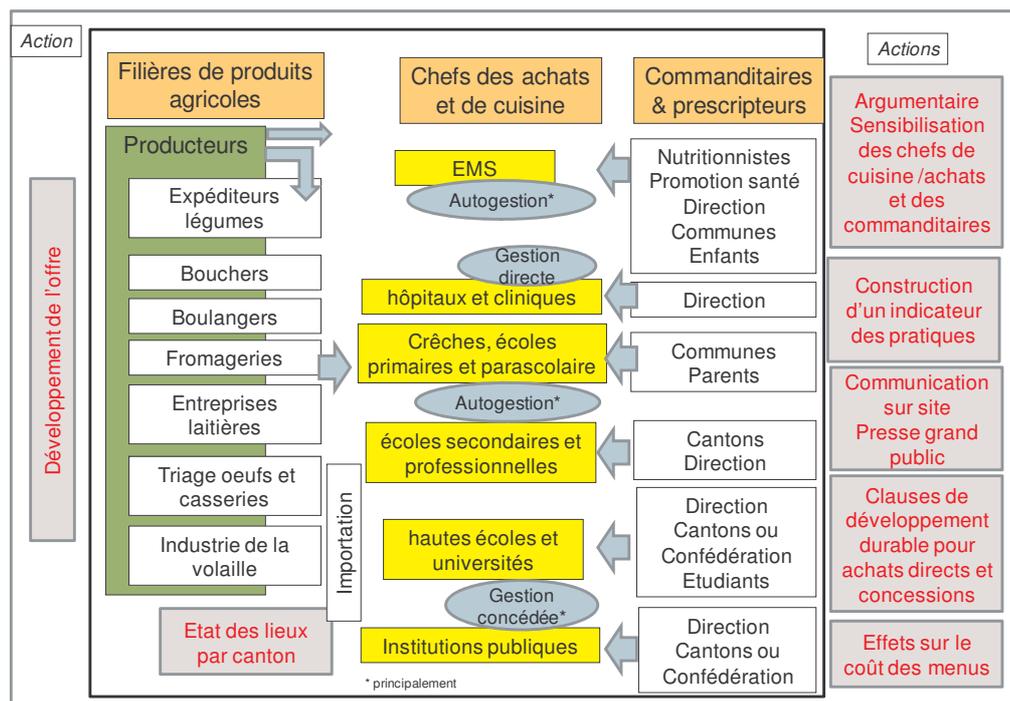
De nombreux commanditaires souhaiteraient imposer/développer l'approvisionnement en produits Bio. Par contre, les chefs des achats et de cuisine sont réservés, signalant des problèmes d'approvisionnement, de surcoût, de qualité, et sont plus favorables à un approvisionnement en produits labellisés « SUISSE GARANTIE ou IP-SUISSE ».

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

Le schéma ci-après met en évidence le système en place qui est complexe. 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 sont susceptibles d'avoir une influence pour modifier les comportements des chefs de cuisine (en blanc au milieu).

Dans le cadre du programme intercantonal auquel cette étude se rattache, différentes actions seront menées dans les prochains mois par AGRIDEA avec des partenaires crédibles (en gris et rouge).

**Figure 4 : Schéma général du programme « produits de proximité dans la restauration collective »**



L'état des lieux réalisé dans le canton de Vaud met en évidence 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 dans la marge du budget dont ils disposent. L'offre cantonale de produits est d'ores et déjà étoffée et de nombreuses entreprises sont actives sur ce segment de marché. Mais les directions des institutions 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 prédominantes dans le choix des responsables des cuisines, en autogestion comme en gestion concédée. Ceci veut dire que convaincre l'ensemble des décideurs, à tous les échelons, sera une démarche de longue haleine, qui va nécessiter la mobilisation de personnes relais et la construction d'outils spécifiques. Ce plan d'action ne relève pas de la présente étude et sera lancé dans les prochains mois par AGRIDEA.

**Etablissement d'un contrat-type pour les concessions de restaurants :** la gestion concédée est particulièrement développée dans le canton. Les appels d'offres et les négociations sont conduits dans chaque institution. La Cour des comptes du Canton de Vaud a indiqué que, dans la majeure partie des cas, les contrats sont conclus pour une durée indéterminée et renouvelés tacitement d'année en année. Pour l'UNIL, le contrat est conclu pour une durée de 5 ans. La cour des comptes recommande de procéder régulièrement à une analyse professionnelle de la qualité des prestations et d'envisager de futures mises en concurrence.

Ces institutions bénéficient souvent de charges non facturées (prise en charge par le commanditaire des infrastructures, paiement de l'énergie et de l'entretien des locaux) mais jusqu'à présent les contreparties sont limitées et souvent laissées à l'appréciation de la direction de l'institution. Pour les sociétés de restauration, le « client » est le commanditaire direct, c'est-à-dire la direction de l'établissement, et elles ne négocient pas avec les autorités cantonales. Comment faire évoluer les pratiques ? Dans le canton de Vaud, le lien au monde rural est moins fort que dans d'autres cantons romands, notamment chez les commanditaires. Par contre, les préoccupations de développement durable sont très présentes et sont probablement le levier pour l'action dans différentes institutions. La rédaction d'un contrat-type permettrait de coordonner les négociations des concessions et d'ouvrir une négociation avec les sociétés de restauration collective.

La rédaction d'une clause de contrat-type se heurte toutefois à la nécessité de pouvoir mesurer le respect de l'engagement du manager ou de la société de restauration. La question se pose s'il faut s'appuyer sur la bonne volonté du gérant du restaurant ou s'il faut un cadre plus strict avec suivi d'un indicateur chiffré.

En outre des choix stratégiques sont nécessaires pour évaluer la durabilité des produits en concurrence :

**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.

**Comment apprécier les promesses environnementales des produits :** de nombreux commanditaires souhaiteraient imposer/développer les produits Bio. Les autres modes de production suisses (PER, SUISSE GARANTIE, IP-SUISSE...) sont très mal connus des commanditaires. Une notation juste des promesses environnementales des différents modes de production doit être établie.

La direction de l'Ecole hôtelière de Lausanne a décidé de poursuivre ses travaux sur la construction de l'indicateur BEST qui prend en compte sur une période de temps 5 piliers de développement durable : kilomètres parcourus, saisonnalité, mode de production (en distinguant les produits PER et les labels, dont le Bio), degré de transformation du produit, gramme CO<sup>2</sup>. Ces travaux ont pour produit un tableau pour le calcul rapide du niveau de l'indicateur.

Cet indicateur est à ce jour le plus abouti car il s'intéresse à la pratique effective d'une cuisine. Il devrait permettre de définir un niveau minimal de prestation pour une cuisine et d'évaluer en interne les améliorations des pratiques.

#### Suite du programme, à l'échelon intercantonal

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

- appui à l'école hôtelière pour la vérification et l'amélioration de l'indicateur BEELONG ;
- identification des informations devant figurer sur les bons de livraison et factures de produits ;
- échange sur les résultats du test de l'indicateur dans des cuisines pilotes ;
- rédaction de clauses pour un contrat-type à l'échelle cantonale, voire intercantonale.

**Calcul du surcoût des repas :** La question du surcoût est cruciale et soulevée aussi bien par les chefs de cuisine, les commanditaires que les élus (voir notamment les discussions en réponse aux postulats). Aucune étude chiffrée n'a été publiée jusqu'à présent.

Le surcoût est plus facilement accepté lorsque le coût du menu est inclus dans une prestation plus large, tel qu'un prix de journée en hôpital, clinique ou en EMS. C'est plus difficile lorsque le menu est payé directement par l'utilisateur (écolier, étudiant...), avec des contraintes budgétaires fortes.

Le choix affiché d'un approvisionnement en produits de proximité permet d'améliorer l'image du restaurant, voire de l'institution et augmenter le nombre de repas servis.

Mesurer les surcoûts est un exercice complexe du fait des éléments suivants :

- La situation actuelle est meilleure qu'attendu. De nombreux chefs de cuisine favorisent d'ores et déjà les fournisseurs locaux et des entreprises régionales sont actives sur ce marché. Ceci veut dire que l'effort pour favoriser les produits de proximité est déjà engagé. 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 surcoût 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 changent en fonction de la saison. Enfin, la qualité des produits a une influence sur la tenue en cuisson (par exemple pour la viande en termes de perte de poids net et d'énergie nécessaire à la cuisson), avec des conséquences sur le coût complet du menu.
- Par ailleurs, ce surcoût ne concerne pas l'ensemble du budget mais seulement les matières premières (environ 50% du prix du menu) et parmi elles seulement certains produits. Par ailleurs, des subventions « cachées » masquent le véritable prix des menus, lié au fait que les charges d'amortissement, d'entretien ou d'énergie sont pris en charge par l'institution. La cour des comptes de l'Etat de Vaud a donné des informations précises sur ce point. Le prix de référence retenu aura des conséquences importantes sur les chiffres communiqués.

#### Suite du programme, à l'échelon intercantonal

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

- échange sur la méthodologie pour mesurer les surcoûts ;
- échange sur les résultats du test de plages de menu dans des cuisines pilotes ;
- communication sur les résultats.

**Sensibilisation/formation des chefs de cuisines en autogestion :** pour les nombreuses cuisines en autogestion, le meilleur canal est probablement l'association cantonale des chefs de cuisine et les instances de formation professionnelle. Pour les écoles du primaire et le parascolaire, le bulletin canton-communes de l'Etat de Vaud pourrait être un vecteur pour sensibiliser les élus communaux sur cette question.

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. Un travail pourrait être mené avec la section vaudoise de GastroSuisse, GastroVaud, pour travailler sur le cursus de base et de perfectionnement des apprentis et cuisiniers du canton.

#### Suite du programme

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

**Offre de produits des filières agricoles :** comme l'avait rappelé l'étude Filagro-Vaud, il n'appartient pas au canton 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. Ceci étant, différentes actions pourraient soutenir l'action des producteurs : montage d'une plateforme des producteurs, mise en place d'une marque de provenance pour les produits et les unités de restauration, de type Genève Région Terre Avenir... Les professionnels devraient être consultés sur la stratégie qui leur semble la mieux appropriée. Les coûts et le temps nécessaires au montage de telles initiatives sont élevés et un coaching serait le bienvenu.

Sur ces différents thèmes, le Canton est invité à prendre une décision politique et à mettre à disposition ses experts afin de participer aux groupes de travail et aux plateformes d'échanges d'expérience. A partir des pratiques exemplaires observées lors de cette étude, il s'agit de construire des outils et des argumentaires, afin de convaincre les chefs de cuisine et d'inciter les commanditaires à inscrire l'approvisionnement de leurs cuisines en produits de proximité dans leurs axes stratégiques.

## 6 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 en produits de proximité des cuisines et de construire des axes d'action établis en toute connaissance de cause.

Le premier résultat de ce travail est de mettre en lumière le choix des systèmes de restauration et des stratégies d'approvisionnement des cuisines selon les institutions dans le canton de Vaud. Cette approche permet d'envisager des actions ciblées 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, directions d'établissements et autorités publiques cantonales ou communales selon les cas.

L'étude a montré qu'il y a peu d'opposition affirmée des commanditaires. 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. Dans le canton de Vaud, 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

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 sociales et environnementales sont totalement sous-estimées. La mise au point des outils établis pour mesurer la performance des cuisines en matière d'approvisionnement en produits de proximité est une opportunité pour la profession agricole de mieux informer les commanditaires sur la contribution au développement durable de la politique agricole mise 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 quand 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 lors de 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.

Ces différents éléments permettent de construire un agenda d'actions susceptible de faire évoluer les pratiques à tous niveaux, ce qui nécessite la mobilisation de différents acteurs issus d'horizons très différents. Cette étude a pour objet de donner à tous des éléments d'information fiables pour décider des actions à mener.

## 7 Annexes

### 7.1 Achats responsables

#### Le concept d'achat responsable et la rédaction des appels d'offre

Concernant les appels d'offre répondants aux marchés publics en procédure ouverte, la préférence pour des fournisseurs locaux pour des produits de proximité n'est pas autorisée en tant que tel, pour ne pas faire entrave à la concurrence. Par contre, il est possible d'introduire des critères de choix des fournisseurs et de produits qui justifient objectivement cette préférence.

Une politique d'achats responsables évalue à la fois le fournisseur, le produit et la chaîne de fabrication sous les angles environnementaux, sociaux et économiques.

Concernant la restauration collective, l'objectif est de réduire les risques/impacts liés :

- à la gestion de la cuisine ;
- aux matières premières ;
- aux transports des marchandises ;
- au conditionnement.

Les recommandations d'achats de la fiche restauration du Guide des achats professionnels responsables<sup>2</sup> sont les suivantes :

- Privilégier des aliments locaux, de saison, préférablement issus de l'agriculture biologique ou de la production intégrée.
- Privilégier des plats dont la composition est saine et équilibrée.
- Privilégier un prestataire qui se fixe des objectifs de gestion durable (écologique : déchets, énergie et sociale : personnel) pour la cafétéria.

Pour plus d'informations, se référer au Guide des achats professionnels responsables. Il existe des cours de formations à l'utilisation de ce guide et un réseau d'échange d'expérience est en train de voir le jour, mis en place par l'association Coord21.

---

<sup>2</sup> *Guide des achats professionnels responsables*, Genève, 2010,  
<http://www.achats-responsables.ch>



