

échanger
comprendre
progresser

Projet « produits de proximité dans la restauration collective »

Fribourg

Rapport
au Service cantonal de
l'agriculture

Août 2012

Révisé août 2013



agridea

ENTWICKLUNG DER LANDWIRTSCHAFT UND DES LÄNDLICHEN RAUMS
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ET DE L'ESPACE RURAL
SVILUPPO DELL'AGRICOLTURA E DELLE AREE RURALI
DEVELOPING AGRICULTURE AND RURAL AREAS

Impressum

Editeur AGRIDEA
 Avenue des Jordils 1
 Case postale 128
 CH-1000 Lausanne 6
 Tel. 021 619 44 00 / Fax 021 617 02 61
 www.agridea.ch

Auteurs Carine Cornaz Bays, Sophie Réviron
Collaboration Nicolas De Groote, Marguerite Paus
Impression Atelier de reproduction, AGRIDEA
 © AGRIDEA, version août 2012, révisée août 2013
 ISO 9001 – eduQua

Sans autorisation expresse de l'éditeur-trice, il est interdit de copier,
ou même de diffuser de toute autre manière, cette brochure ou des
parties de cette brochure.
Les informations contenues dans cette publication sont sans garantie.
Seule la législation y relative fait foi.

Table des matières

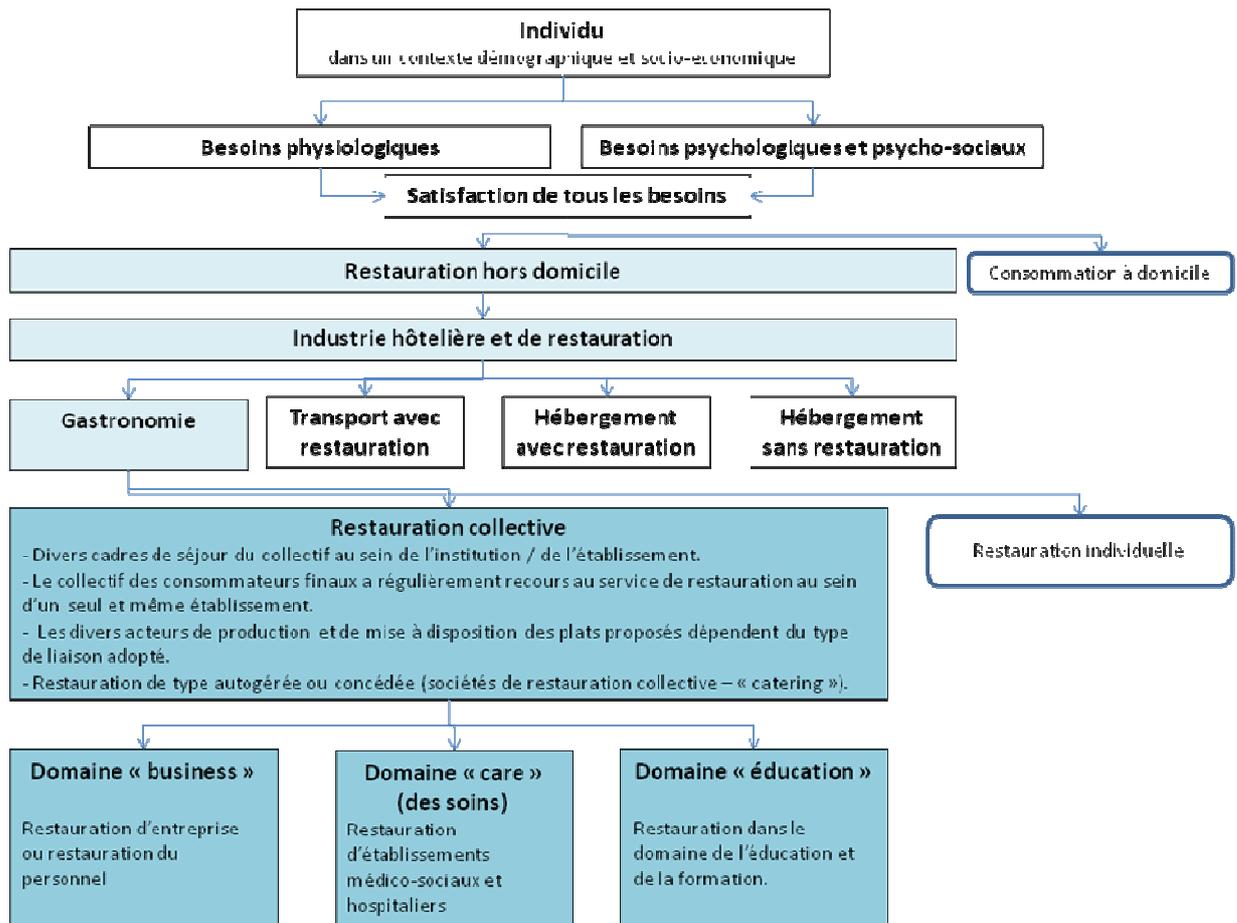
1	Introduction.....	5
1.1	Contexte de l'étude	5
1.2	Objectifs du projet	6
1.3	Cadre de l'étude	6
1.4	Objets politiques dans le canton de Fribourg (état août 2012).....	7
2	Méthode.....	7
3	Résultats.....	8
3.1	Du côté de la demande.....	9
3.1.1	Evaluation du marché potentiel.....	9
3.1.2	Différents systèmes de restauration collective observés dans le canton de Fribourg	12
3.2	Du côté de l'offre.....	17
3.2.1	Le lait et les produits laitiers	17
3.2.2	La viande bovine et porcine.....	17
3.2.3	Les œufs et la viande de volailles.....	17
3.2.4	Le pain et les produits de boulangerie.....	18
3.2.5	Les légumes et les pommes de terre.....	18
4	Bénéfices et obstacles d'un approvisionnement local dans la restauration collective.....	20
5	Axes d'action possibles	22
6	Annexes.....	31
6.1	Annexe 1 : Liste des établissements Fourchette Verte.....	31
6.2	Annexe 2 : Achats responsables	33
6.3	Annexe 3 : Extrait de la stratégie Développement durable du canton de Fribourg	35

1 Introduction

1.1 Contexte de l'étude

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 a pour objet de servir des repas hors domicile. Elle se distingue de la restauration commerciale 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.

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

- 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 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.

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, le primaire et le secondaire I ou le secondaire II.

La restauration collective est longtemps restée ignorée des politiques 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 sécurité 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 Fribourg 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.

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 post-obligatoire, hôpitaux, homes, autres institutions privées...
- Identifier les critères de choix du système de restauration retenu (autogestion, gestion directe avec demande d'offre, gestion concédée à un gérant ou 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...).
- Proposer des actions possibles, en lien avec le programme national conduit par AGRIDEA, pour augmenter dans le canton de Fribourg la part des produits « de proximité » dans la restauration collective.

1.3 Cadre de l'étude

Pour le canton de Fribourg, les produits concernés sont :

- le lait et les produits laitiers
- les légumes et les pommes de terre
- la viande bovine et porcine
- la viande de volaille
- les œufs et ovoproduits
- le pain et produits de boulangerie

1.4 Objets politiques dans le canton de Fribourg (état août 2012)

Dans les cantons romands, l'approvisionnement local dans la restauration collective a fait l'objet de différentes interpellations politiques. On constate des démarches similaires émanant de tous les partis politiques confondus.

Sur le canton de Fribourg, quatre objets politiques ont trait partiellement à la question :

- Question de Jean-Pierre Dorand n° 880.05 « Vente de pain d'origine extra-cantonale dans les cafétérias dépendant de l'Etat », datée du 15.09.2005.

M. Dorand relève que certaines cafétérias de l'Etat achètent/achetaient du pain provenant d'entreprises hors canton et demande à ce que les entreprises de la région soient privilégiées. Le Conseil d'Etat relève que les cafétérias des bâtiments de l'Etat sont en grande majorité livrées par des boulangeries de la place. L'exploitation des restaurants et cafétérias est assurée par des personnes privées qui sont liées par contrat et qui choisissent leurs propres fournisseurs.

Le canton déclare qu'il est important de privilégier des acteurs locaux, mais ne peut pas contrevenir à la loi sur les marchés publics.

On parle ici d'entreprises locales, mais pas de matières premières.

- Question d'Alfons Piller QA 3042.07 « Achat, hors canton, des articles de boulangerie par les cafétérias et mensas dépendant de l'Etat », datée du 11.05.2007.

La question des produits de boulangerie est de nouveau traitée 2 ans plus tard avec la question d'A. Piller. Le Conseil d'Etat demande de se référer à la réponse formulée pour la question de M. Dorand.

- Postulat Xavier Ganioz/Andrea Burgener Woeffray P 2061.09 « Engagement cantonal en faveur d'achats publics équitables », daté du 08.10.2009.

Le Conseil d'Etat associe ce postulat aux travaux menés dans le cadre de la stratégie développement durable du canton et propose de se référer à son rapport final pour réponse aux postulants.

- Postulat Gabrielle Bourguet/Christian Ducotterd P 2079.10 « Encouragement de la commercialisation des produits du terroir par un soutien à la création de commerces de proximité », daté du 14 juillet 2010.

Cet objet concerne la vente au détail. On peut tout de même relever l'intérêt de privilégier la commercialisation de produits régionaux et le soutien aux entreprises locales, qui vont dans le sens d'augmenter la part des produits locaux, mais pour un segment de marché qui est différent de celui de la restauration collective.

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 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 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.

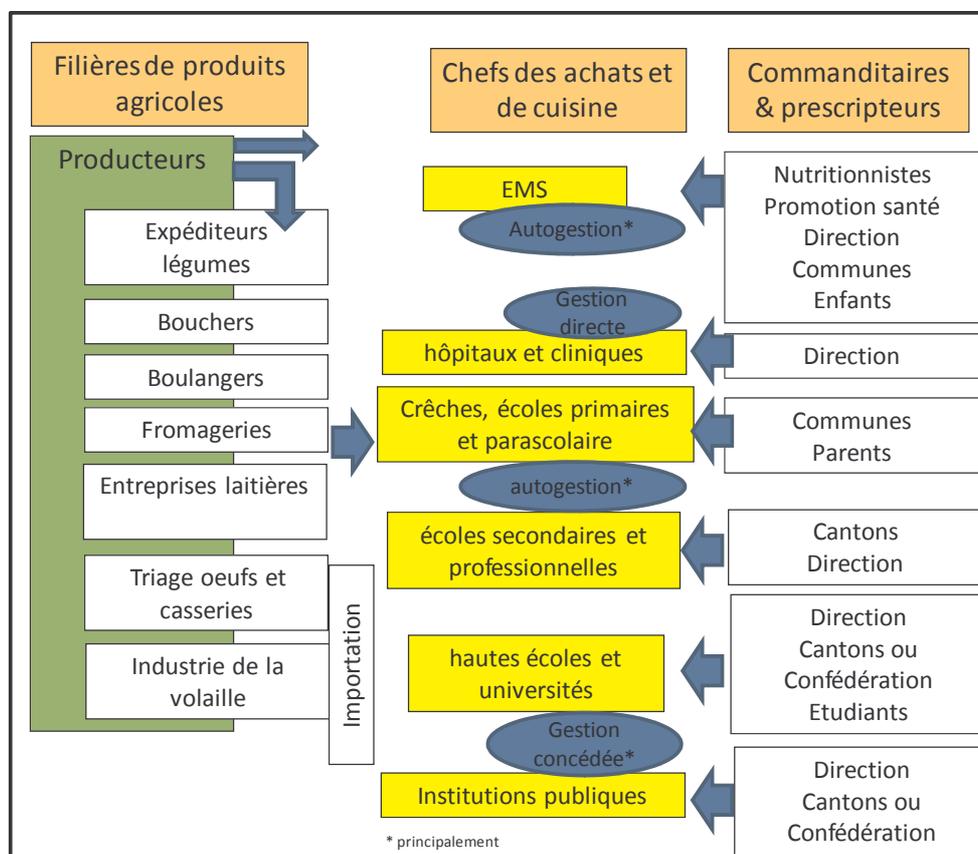
Des entretiens en bilatéral ont été menés dans le canton auprès de commanditaires, de chefs de cuisine, d'entreprises de transformation et de grossistes actifs dans la restauration collective.

3 Résultats

Les sections suivantes présentent les résultats de l'étude exploratoire réalisée dans le canton de Fribourg entre octobre 2011 et juin 2012 aussi bien au niveau de la demande que de l'offre de produits des filières agricoles cantonales.

La figure 2 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 entre les mains des chefs des cuisines et des 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).

Figure 2 : Schéma général du fonctionnement de la restauration collective



La présente étude est consacrée à l'état des lieux de la demande (section 3.1) et de l'offre (section 3.2) dans le canton de Fribourg. Elle met en évidence les bénéfices et les obstacles à l'approvisionnement en produits de proximité dans les cuisines, tels qu'exprimés par les professionnels durant les entretiens (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 des 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 qui relèvent plus spécifiquement du domaine public.

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 – gestion directe, demande d'offres sur invitation, gestion concédée-, en précisant leurs stratégies d'approvisionnement observées dans le canton.

Le consommateur choisissant des produits locaux lors de ses achats quotidiens n'est que peu prescripteur lorsqu'il s'agit de manger dans un restaurant, dans une cantine ou à la cafétéria à midi. La provenance des produits passe très fréquemment au second .

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.

En premier lieu, les tableaux ci-après présentent pour le canton de Fribourg 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.

Le canton de Fribourg comprend un nombre important de lits qui pourrait encore augmenter dans les prochaines années, notamment en ce qui concerne les EMS (manque de places actuellement). 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. Aussi bien pour les EMS que pour les hôpitaux et cliniques, le prix des repas est inclus dans une prestation hôtelière journalière globale.

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

	nombre de homes médicalisés	places dans homes médicalisés	places pour adultes handicapés	Places pour enfants handicapés	Nombre total de lits	nombre de repas/jour*	nombre de repas / an**
FR	41	2614	944	705	4304	8'608	3'141'920

Source : données 2009, OFS 2011

* Eq. 2 repas complets par jour (déjeuner, dîner, souper)

** 365 jours/an

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

	Hôpitaux	Cliniques	nombre total de lits	nombre de repas par jour*	nombre de repas par an**
FR	762	211	973	1'946	710'290

Source : données 2009, OFS 2011

* Eq. 2 repas complets par jour (déjeuner, dîner, souper)

** 365 jours/an

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

	nombre total de lits	nombre de repas/jour*	nombre de repas/an**
FR	249	498	181'770

Source : données 2009, OFS 2011

* Eq. 2 repas complets par jour (déjeuner, dîner, souper)

** 365 jours/an

Dans le domaine de l'éducation et de la formation, les structures n'assurent que le repas de midi. Le tableau ci-après indique le nombre d'enfants scolarisés en primaire et secondaire. 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 Fribourg, une très large part des enfants mangent chez eux à midi et proposons un taux de 20% pour le nombre d'enfants mangeant à la cantine dans le primaire et 30% dans le secondaire I. La taille des portions n'est en outre pas la même selon l'âge.

Nous avons distingué les établissements sous la responsabilité des communes (périscolaire, primaire et secondaire I – tableau 4) des établissements sous la responsabilité du canton (secondaire II – tableau 5).

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'un EMS, d'un hôpital ou même d'un restaurant privé. Les communes sont commanditaires pour les écoles et l'accueil parascolaire –ces accueils peuvent être également gérés par des associations de parents–. Le prix du repas est parfois inclus dans une prestation globale (incluant d'autres services, tel que la garderie).

Tableau 4: Nombre de repas par jour estimé pour les écoles dans le canton de Fribourg : périscolaire, primaire et secondaire I

(Estimation AGRIDEA 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	Repas/jour*	Repas/an**
FR	4'679	19'648	10'774	35'101	8'098	1'198'445

Source : OFS 2011, données 2009

* 1 repas par jour pour 20 % des enfants du périscolaire et primaire et secondaire I

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

Tableau 5: Nombre de repas par jour estimé pour les écoles dans le canton de Fribourg : secondaire II

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

	Secondaire II	Repas/jour*	Repas/an**
FR	11'732	3'520	520'901

Source : OFS 2011, données 2009

* 1 repas par jour pour 15 % à 50% des élèves du secondaire II (selon l'établissement)

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

Le tertiaire (tableau 6) comprend les étudiants de l'Université (9466 étudiants), la HEP (308 étudiants), les HES (1968 étudiants).

Tableau 6: Nombre de repas par jour estimé pour les Hautes Ecoles et l'Université dans le canton de Fribourg (estimation AGRIDEA en fonction du nombre d'étudiants inscrits et de la fréquence des repas)

	nombre d'étudiants	nombre de repas par jour*	nombre de repas par an**
FR	13'023	6'512	1'432'530

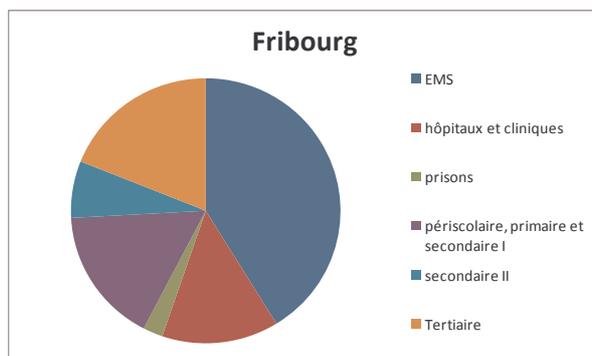
Source : OFS 2011, données 2009

* étudiants

** 220 jours par an

Au total, pour ces institutions bien identifiées, le nombre de repas servis par an est évalué à environ 7 millions, selon une répartition présentée en figure 3.

Figure 3 : Répartition selon le type d'institutions (hors personnel)



Les chiffres ci-dessus ne comprennent pas le personnel des institutions concernées. Par exemple, le personnel administratif et scientifique encadrant les étudiants est important, entre 20 et 30% des effectifs d'étudiants. Dans les hôpitaux, le personnel représente une part importante des repas servis.

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).

Synthèse de la section

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 premier marché en nombre de repas est celui des EMS (environ 3.1 millions de repas par an).

Le deuxième marché est celui du tertiaire (environ 1.4 millions de repas) suivi du périscolaire, primaire et secondaire I (environ 1,2 millions de repas), beaucoup plus éclaté, et souvent livré par la cuisine d'un EMS ou d'un hôpital.

Les hôpitaux et cliniques cuisinent près de 700'000 repas par an (hors personnel).

Pour les établissements du secondaire II, le nombre de repas est évalué à 500'000 repas par an mais dépend fortement de la fréquentation de l'établissement.

Pour les autres institutions publiques et privées, les informations sont lacunaires.

3.1.2 Différents systèmes de restauration collective observés dans le canton de Fribourg

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

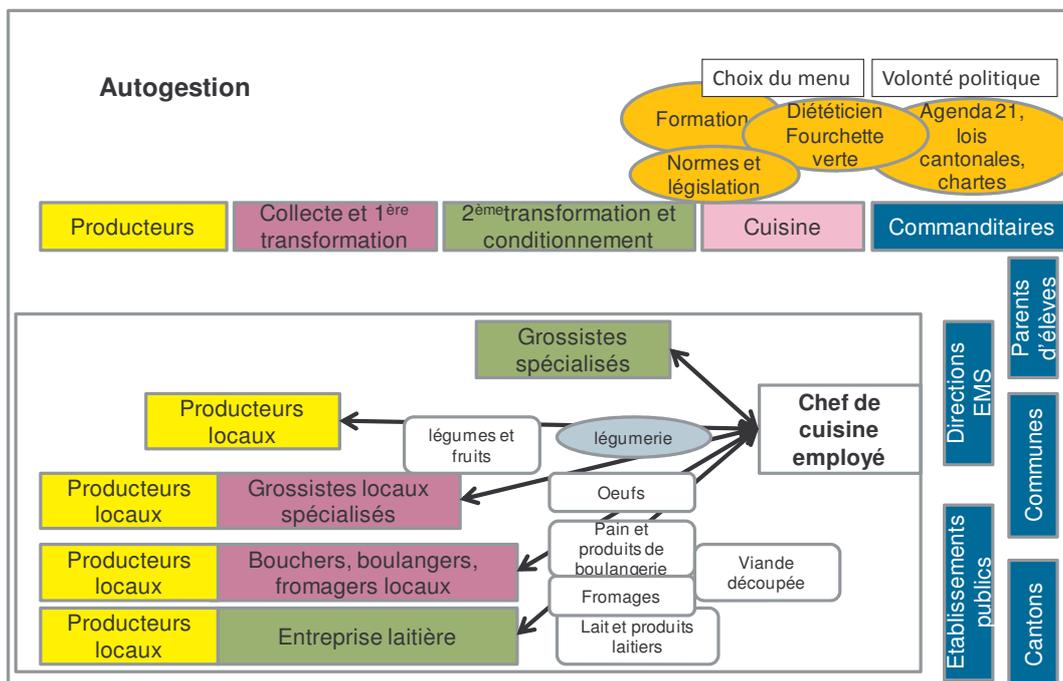
- L'autogestion
- La gestion directe avec demande d'offres sur invitation
- La gestion concédée à une société de restauration collective ou à un prestataire de service.

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 (figure 4). 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).

La plupart des chefs de cuisine rencontrés recherchent un approvisionnement de proximité, mais il s'agit surtout d'une conviction et d'un choix personnels du responsable de la cuisine, parfois soutenus par la direction de l'établissement. Toutefois, la préférence s'exerce principalement pour des « fournisseurs » locaux et pas forcément pour des « produits » locaux.

Figure 4 : Système d'autogestion



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. Dans le canton de Fribourg, l'approvisionnement se fait auprès de grossistes, directement auprès des producteurs ou dans des Cash & Carry.

Lorsque les fournisseurs locaux sont privilégiés, ce qui a été fréquemment observé dans le canton, 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.

L'assortiment est construit par zone géographique concentrique, en fonction de la disponibilité : région, canton de Fribourg, puis suisse, ensuite importé :

- pour les légumes et les fruits, les cuisines ont la plus part du temps une « légumerie » et ont en conséquence le personnel nécessaire. Les chefs de cuisine achètent parfois directement à des producteurs mais le plus souvent travaillent avec des grossistes spécialisés. Ceux-ci achètent des légumes dans le canton de Fribourg et complètent l'assortiment avec des produits vaudois, bernois, suisses et importés, afin d'offrir un assortiment complet. Ils vendent également des produits de 3^{ème}, 4^{ème} et de 5^{ème} gammes en complément (voir définition en encadré page 18) .
- pour les produits laitiers, l'approvisionnement s'effectue largement auprès d'une entreprise de la région, active sur l'ensemble du territoire suisse, qui dispose d'un département spécialisé pour la restauration collective.
- la viande régionale et suisse est vendue par des bouchers locaux ; l'assortiment est complété par d'autres entreprises de la viande.
- les œufs sont distribués soit directement par des exploitations spécialisées du canton ou via un grossiste. Les ovoproduits sont souvent importés ; pour certaines préparations, des ovoproduits (blancs, jaunes et entiers) sont utilisés.
- la volaille est très souvent importée.
- le pain est soit commandé dans les boulangeries locales, ou alors est acheté en congelé et cuit sur place ; les autres produits de boulangerie peuvent provenir d'intermédiaires.

Toutes les entreprises 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.

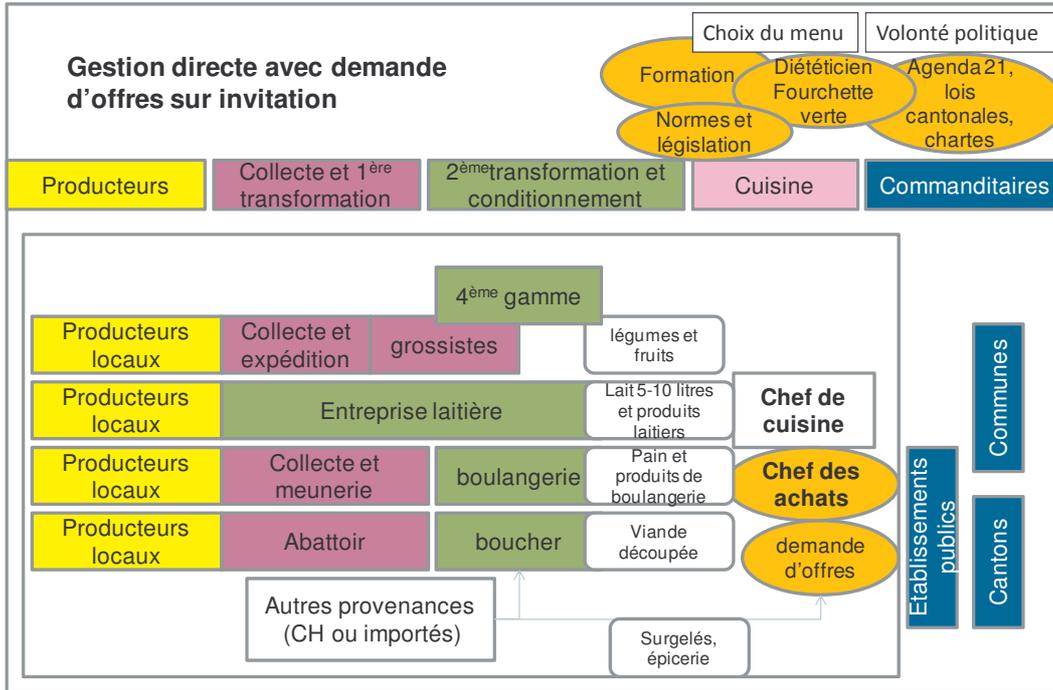
Pour le canton de Fribourg, l'offre est large et diversifiée (voir ci-après section 3.2) et les chefs de cuisine peuvent trouver à proximité la plupart des produits. Quelques « trous » dans l'assortiment sont à signaler, principalement la viande de volaille.

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 principalement les hôpitaux et les prisons.

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, 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.

Figure 5 : Système de gestion directe avec demande d'offres sur invitation



Selon les entretiens réalisés, les hôpitaux cantonaux travaillent avec des produits de proximité souvent pour des questions de fraîcheur, de qualité des produits et de flexibilité des fournisseurs pour le réassort. Le chef des achats est libre de choisir ses fournisseurs ; il met en place un subtil équilibre entre critères économiques, sociaux et philosophie personnelle.

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 de l'hôpital qui reste très bienveillante par rapport aux achats effectués. Les chefs des achats souhaiteraient communiquer leur pratique aux patients et/ou au personnel et réfléchissent au moyen qui serait le plus approprié.

Les trois institutions qui font les gros volumes en termes de nombre de repas (1300 à 2000 repas/jour – étudiants et personnel) sur le canton sont en gestion directe (Hôpitaux, Université et Etablissements pénitenciers de Bellechasse).

Dans la gestion directe, dans le canton de Fribourg 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 ou un gérant privé.

La société de restauration sélectionne des fournisseurs agréés (cantonales dans la mesure du possible) 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.

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

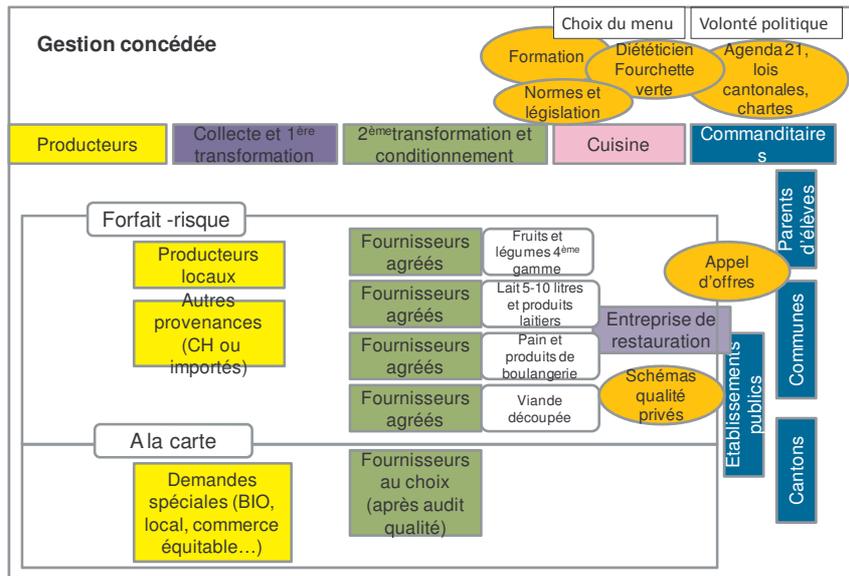
- Les repas sont cuisinés hors site et livrés au restaurant (cuisines de finition) ;
- Les repas sont cuisinés sur place, l'équipe de cuisine est réduite et les achats en 4^e gamme sont privilégiés (cuisines de production) ;
- le gérant du site a carte blanche et sélectionne ses fournisseurs et ses produits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

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.

Pour les sociétés de restauration collective, les fournisseurs sont sélectionnés par la centrale de restauration. Un système de marge arrière (ristournes pour quantités notamment) est de rigueur. Actuellement, plusieurs entreprises romandes sont référencées.

La figure ci-après met en évidence le régime standard où le chef de cuisine 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 6 : Système de gestion concédée (société de restauration collective)



Les commanditaires choisissent la gestion concédée souvent pour se décharger de la responsabilité de la gestion d'un restaurant qui n'est pas de leur ressort. 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 », bien que encore peu présent sur le canton de Fribourg par rapport à d'autres cantons romands ; par contre dans le domaine de la restauration des soins, la gestion concédée n'a que peu d'avenir.

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).

Tableau 7 : 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 dans le canton de Fribourg confirment et affinent ces informations. Effectivement les hôpitaux sont en gestion directe avec demande d'offres sur invitation. La restauration dans le domaine des soins a des contraintes particulières (voir ci-dessus). Ceci explique pourquoi les hôpitaux gèrent en direct leurs cuisines et ne recourt pas à la gestion concédée.

Dans les EMS, l'autogestion est la règle dans le canton de Fribourg.

Le segment éducation est peu homogène. L'enseignement tertiaire (Université, hautes écoles...) recourt souvent à la gestion concédée à un gérant ou une société de restauration collective. Pour le parascolaire, l'enseignement primaire et le secondaire I, la cuisine est souvent confiée à un chef de cuisine et l'autogestion est majoritaire.

Certains restaurants sont labellisés « Fourchette verte »². 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 de proximité sont possibles et observées. Toutefois, actuellement, ces stratégies sont particulièrement développées dans le système de gestion directe avec demande d'offres sur invitation (hôpitaux), ce qui a été confirmé dans tous les cantons romands. En autogestion, le choix des fournisseurs et de la provenance des produits est au bon vouloir du chef de cuisine. En gestion concédée, de nombreuses entreprises romandes sont agréées par les sociétés de restauration et les gérants mais sans accès préférentiel, sauf demande expresse du commanditaire.

² Label de santé publique 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 cardio-vasculaires, 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 les établissements labellisés FV sur le canton de Fribourg, cf annexe 1.

3.2 Du côté de l'offre

Les entretiens que nous avons conduits dans le canton de Fribourg auprès des fournisseurs actuels et potentiels mettent en évidence des différences selon les produits.

L'offre en produit bio est quasiment inexistante sur le canton pour la restauration collective ; selon les personnes interrogées, il n'y aurait pas de demande exprimée de la part des consommateurs /clients /résidents.

3.2.1 Le lait et les produits laitiers

Une importante entreprise est bien implantée sur le marché de la restauration collective. L'entreprise s'adapte aux demandes spécifiques des clients (conditionnement, gamme de produit). D'autres entreprises de taille nationale sont également présentes sur le canton, dans une moindre mesure.

Souvent, les fromages et spécialités sont fournis par des laiteries et fromageries de village. On trouve également des laiteries de plus grande envergure qui livrent certaines cuisines.

Ces deux types d'approvisionnement se complètent souvent.

3.2.2 La viande bovine et porcine

Un grand nombre de cuisines de restaurants collectifs sont approvisionnées en viande découpée par les bouchers locaux; par contre la viande n'est pas forcément de la région. C'est d'ailleurs très souvent le fournisseur qui est identifié comme local, plus que la viande elle-même. Les boucheries locales fournissent souvent les spécialités régionales (Jambon de la Borne, atriaux, saucisses au foie).

Des intermédiaires préparent et livrent également de la viande aux collectivités qui fournissent un nombre de repas important. Le magasin Cash and Carry qui se trouve sur sol fribourgeois a des bouchers qui sont qualifiés de très bons et certaines cuisines s'y approvisionnent. Une part de la viande provient d'entreprises de la viande, localisées dans le canton ou dans des cantons limitrophes. La viande est vendue découpée sous vide.

Il faut relever la présence sur sol fribourgeois de deux grands abattoirs qui, à eux seuls, représentent dans leur catégorie respective la moitié de tous les abattages de Suisse romande (Marmy SA à Estavayer pour les bovins et Micarna SA à Courtepin pour les porcs).

La livraison de viande de bœuf en direct par des agriculteurs est en augmentation. Dans ce type de situation, toutes les étapes de production se font sur la ferme et l'abattage se fait dans un des abattoirs régionaux.

3.2.3 Les œufs et la viande de volailles

L'offre en œufs fribourgeois est regroupée dans une entreprise de la région qui propose également des ovoproduits. L'entreprise rassemble la production de plusieurs exploitations fribourgeoises et vaudoises et importe également. Certains centres vaudois approvisionnent aussi sur sol fribourgeois en œufs suisses et importés. Si le fournisseur ne livre pas, les œufs sont souvent achetés chez les grossistes. D'autres entreprises suisses sont parfois présentes sur le canton, notamment pour les ovoproduits.

L'approvisionnement des cuisines en coquille et/ou en ovoproduits dépend fortement du cuisinier et du nombre de repas de l'établissement. Les ovoproduits importés peuvent être privilégiés aux suisses. Les ovoproduits suisses (provenant des œufs déclassés) sont vendus au prix des européens. Le nombre de produits dérivés des œufs suisses est beaucoup plus important que les importés, mais les cuisiniers privilégient parfois les ovoproduits importés dû à leur durée de conservation plus longue (procédé industriel qui permet de conserver les produits durant un mois). On peut ajouter que la demande en ovoproduits de la région augmente et que les ovoproduits suisses sont privilégiés car ce ne sont pas des œufs de batterie. Les cuisiniers sont sensibles à la question des œufs. Une particularité fribourgeoise est la vente de blancs d'œufs non pasteurisés spécialement pour la fabrication de meringues qui lèvent mieux ainsi.

Concernant la viande de volaille, les poulets entiers suisses ainsi que les cuisses de poulet proviennent des surplus des filières de production pour la grande distribution. Par contre, l'offre d'escalopes de poulet suisse est réduite et à des prix au kilo très élevés (environ 16 Fr. / 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. Le canton dispose sur sol fribourgeois de l'abattoir de Micarna à Courtepin. Dans les cuisines du canton, la viande de volaille est principalement achetée chez des grossistes spécialisés. On peut relever une production de niche de viande de volaille sur sol fribourgeois avec le label de la Gruyère. D'une manière générale, la demande en volaille est en constante augmentation.

3.2.4 Le pain et les produits de boulangerie

Le pain est très souvent commandé dans les boulangeries de la région. Les produits de boulangerie comme les croissants proviennent souvent d'entreprises intermédiaires. Il s'agit là généralement de produits congelés, qui sont cuits sur place. Les autres produits de boulangerie (viennoiseries, fonds de tartelettes) et les surgelés sont achetés auprès de grossistes ou dans des entreprises spécialisées.

Les restaurants collectifs qui ont une grosse infrastructure ont des boulangers et des pâtisseries dans leurs équipes et font leurs pains et spécialités eux-mêmes (comme les hôpitaux par exemple).

Les produits sans gluten sont en progression.

3.2.5 Les légumes et les pommes de terre

Les légumes proviennent essentiellement du Seeland, puis du Nord Vaudois et du Valais. Le choix se fait généralement par cercles concentriques. Si on ne trouve pas dans le Seeland, on élargit le cercle d'approvisionnement. Les légumes sont livrés par les grossistes. Les cuisines au Sud du canton s'approvisionnent également via des grossistes de la Riviera vaudoise.

La concurrence est importante entre les grossistes ; à titre d'exemple, un grossiste vaudois a racheté un primeur ce qui permet à l'entreprise d'avoir un pied sur sol fribourgeois. Les grossistes s'adaptent rapidement à la demande de leurs clients (type de produit, gammes différentes, etc) et répondent à leurs demandes particulières.

Le canton de Fribourg a augmenté sa production de légumes depuis 20 ans, au détriment d'autres cantons romands comme le Valais (cf tableau 8). L'offre fribourgeoise en légumes est diversifiée. 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^{re} gamme) soit en 4^e gamme – voir définition dans l'encadré 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. La 4^e gamme livrée par les grossistes fribourgeois provient de producteurs vaudois et bernois.

Pour les pommes de terre en cuisine, la 4^e gamme est quasiment devenue la règle dans les cuisines de restauration collective. Quelques agriculteurs de Suisse romande sont très bien positionnés sur ce créneau; ce sont les spécialités (découpes particulières) qui sont commandées chez eux.

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 : rôtis prêts à l'emploi).

Tableau 8 – Evolution des surfaces de légumes dans les cantons de Fribourg, de Vaud et du Valais entre 1998 et 2009

	VAUD			VALAIS			FRIBOURG		
	1998	2009		1998	2009		1998	2009	
Légumes plein champs	944	1331	41%	340	231	-32%	910	974	7%
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%
Légumes sous serre	71	153	116%	42	53	25%	45	107	139%
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%
TOTAL	1015	1484	46%	382	284	-26%	955	1081	13%

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

Synthèse de la section

L'offre pour la restauration collective existe dans le canton de Fribourg, portée par des grossistes équipés pour livrer de petites unités (détaillants, restaurants, restauration collective) ou par des entreprises qui se sont spécialisées également dans la livraison.

Pour certains produits dont l'offre est limitée (notamment viande de volaille, ovoproduits, produits 4^e gamme) des compléments d'approvisionnement sont faits dans les cantons voisins ou à l'étranger.

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

De ce travail réalisé à l'aide d'une analyse quantitative (statistiques) et qualitative (entretiens), il est possible de dégager des idées force pour le canton de Fribourg, afin de proposer des recommandations pour l'action. Ces éléments rejoignent d'ailleurs dans l'ensemble ceux retenus pour les autres cantons romands. Ce chapitre présente les bénéfices et obstacles, tels qu'exprimés par les professionnels durant les entretiens et durant la journée organisée par AGRIDEA en novembre 2011.

➤ Des marchés différents

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

Il est essentiel de bien distinguer les institutions, afin de prendre en compte leurs stratégies pour la restauration collective et leurs contraintes.

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

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 ci-après 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.

Bénéfices économiques	Bénéfices sociaux / sociétaux	Bénéfices environnementaux
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des parts de marché pour les produits agricoles cantonaux - Favoriser l'artisanat pour maintenir la qualité des produits et pour créer de la main-d'œuvre compétente. - Augmentation de la valeur ajoutée dans le canton - Complémentarité des produits avec la demande de la consommation à domicile - Pas de « cannibalisme » avec le marché de la consommation à domicile. 	<ul style="list-style-type: none"> - qualité de vie des résidents - sécurité alimentaire, traçabilité, normes de qualité suisses - souveraineté alimentaire - conditions sociales de production 	<ul style="list-style-type: none"> - transports courts - PER - Bien-être animal

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

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

Obstacles	Observations	Solutions possibles
Effet sur le coût des repas	<p>Le prix d'achat des produits concernés diminue si une stratégie de fidélité au fournisseur est développée.</p> <p>Le comportement à la cuisson (eau dans la viande par exemple) 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 d'éventuels surcoûts par une meilleure gestion des quantités (réduire les pertes)</p> <p>Prise de conscience des commanditaires (ceux qui décident).</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>
Complexité de l'approvisionnement	<p>Un grand nombre de fournisseurs.</p> <p>Manque d'offre locale pour certains produits.</p>	<p>Travailler avec les grossistes en place pour le frais.</p> <p>Changer les pratiques / former/ convaincre les chefs de cuisine.</p> <p>Plateforme et/ou regroupement autour de structures existantes.</p>
Petits volumes de production	<p>Volumes proposés pas toujours suffisants pour grandes cuisines.</p> <p>Moins de variété dans le choix des menus.</p>	<p>Centrer l'offre au départ sur des cuisines de taille adaptée.</p> <p>Compléter avec production des régions limitrophes, puis Romandie, puis Suisse.</p> <p>Aider les projets agricoles, regroupements, investissements (4^{ème} gamme).</p>
Pas de préférence pour produits locaux dans les appels d'offre.	<p>Possibilité d'introduire des critères de développement durable dans les appels d'offre pour les fournisseurs et pour les produits.</p> <p>Le choix d'un fournisseur local ne signifie pas forcément une offre en produits locaux.</p> <p>Le label « Fourchette Verte » est souvent demandé (surtout pour établissements scolaires), mais il ne comprend pas de préférence quant à la provenance (seulement une recommandation).</p>	<p>Sensibiliser les décideurs et les offreurs / former.</p> <p>Formation des jeunes apprentis</p> <p>Traçabilité des produits et éventuellement une certification de provenance.</p>

5 Axes d'action possibles

Selon les entretiens menés dans le canton de Fribourg, il apparaît que les produits locaux et les fournisseurs de la région sont privilégiés à des concurrents plus éloignés. Au niveau de la production, l'offre cantonale est assez étoffée. On constate que très peu d'entreprises sont spécialisées uniquement sur le créneau de la restauration collective.

Ceci étant, il existe un potentiel de développement qui pourrait être mobilisé en apportant des arguments pour valider (ou invalider) et lever les obstacles signalés ci-dessus.

Tout comme dans les autres cantons romands, l'état des lieux réalisé dans le canton de Fribourg 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.

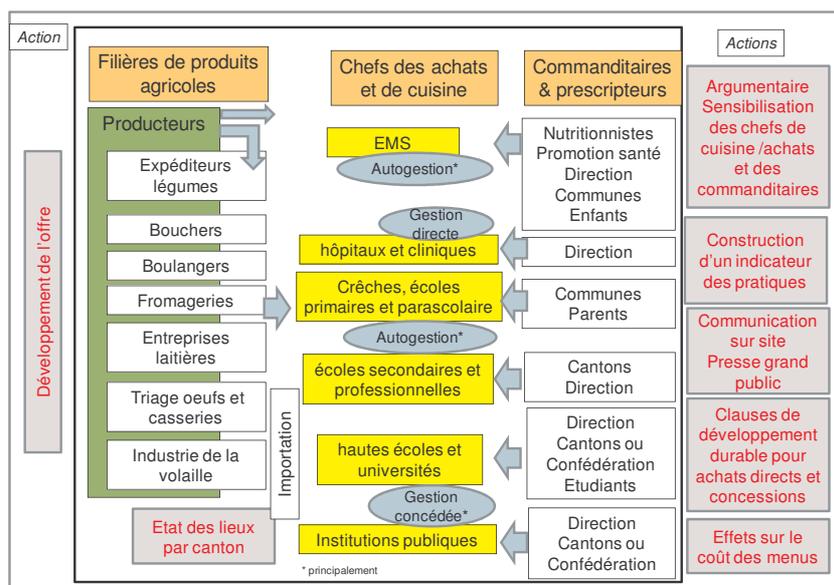
L'offre de produits est d'ores et déjà étoffée et de nombreuses entreprises sont actives sur ce segment de marché. Mais les directions des institutions ou les autorités publiques dont elles dépendent n'ont pas pour l'instant de stratégie affirmée sur cette question et ne donnent pas d'instructions précises. Elles ignorent trop souvent que dans le cadre des achats responsables, il est possible d'intégrer des critères sociaux et environnementaux (voir annexe 2). 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.

A partir de cet état des lieux, en tenant compte de cette diversité et de cette complexité différents axes d'action ont été identifiés.

Le schéma ci-après met en évidence la complexité de la tâche, qui nécessite d'intervenir en parallèle à différents niveaux.

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



Depuis cet état des lieux, différentes idées ont été émises, reprises dans les fiches d'action qui suivent. Dans le cadre du programme inter-cantonal mis en place en 2013, AGRIDEA apporte son expertise si besoin et assure l'animation d'un groupe de travail pour chaque action.

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. Concernant les appels d'offre, 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 (voir annexe 2).

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 ;
- échanges sur les types de clauses pour les documents d'appel d'offre 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 connues 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 ;
- relevé de prix chez les grossistes
- 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 cuisine 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, GastroFribourg, GastroVaud et GastroSuisse pour connaître leur position sur la question et conduire 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 restaurant, 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 tel 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.
- Le besoin d'échange entre les fournisseurs et les cuisiniers quant à la disponibilité des produits.

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 ;
- identification des différents types de plateformes existantes (statuts, fonctions, organisation...)
- coaching d'initiatives à la demande, notamment les plateformes de producteurs.

En parallèle de ce programme national, un plan d'action cantonal devrait être mis en place pour renforcer les positions des produits locaux. Il devrait prendre en compte les éléments suivants :

1. La notion de local : retenir une approche par km parcouru plutôt que cantonale. Le concept de produit local s'analyse ainsi au regard d'une logique de transport court. Cette approche, si elle est retenue pour tous les cantons romands, est favorable aux entreprises du canton de Fribourg qui livrent déjà dans les cantons limitrophes.

2. Des produits de proximité tous les jours : encourager une stratégie globale d'approvisionnement d'une cuisine en produits locaux. Les cas étudiés montrent qu'il est préférable de construire une stratégie ambitieuse qui privilégie en permanence les produits de proximité plutôt que d'avoir une approche partielle (un repas par semaine par exemple). Ceci permet de changer durablement la pratique des chefs de cuisine/chefs des achats, d'adopter de nouvelles organisations et de limiter le surcoût par des engagements commerciaux annuels. Lorsqu'un produit n'est pas disponible, en permanence ou temporairement, un agrandissement concentrique de la zone d'approvisionnement est recommandé.

3. Une sensibilisation sur l'importance du marché que représente la restauration collective sur le canton : du côté de l'offre, il nous paraît important de sensibiliser les professionnels à ce potentiel de marché, au sein des interprofessions agricoles et de la Chambre d'agriculture. Le développement d'une plateforme devrait être envisagé avec prudence car le coût de la logistique, la qualité du service de livraison et les compléments d'assortiment sont les conditions-clé du succès.

4. Travail par type d'institution : cibler les publics de commanditaires et de chefs de cuisine par type de clients. Il appartient à l'Etat de choisir les institutions prioritaires, au regard des leviers d'action mobilisables et du potentiel de marché.

Pour les **hôpitaux**, dans le canton de Fribourg comme dans les autres cantons romands, la préférence des chefs des achats / chefs de cuisine pour les fournisseurs locaux semble bien établie et mise en pratique. Toutefois, cette approche repose sur des personnes motivées et n'est pas actuellement 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. 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. Le concept d'achat responsable pourrait permettre de renforcer la conscience des effets des achats et permettre d'engager des stratégies plus formalisées et donc plus pérennes (cf annexe 3).

Concernant la communication aux patients, à leur famille et au personnel, un système de médaille cantonale pourrait être envisagé pour mettre en avant l'effort entrepris par les équipes de restauration. Mais ceci suppose de pouvoir disposer d'un indicateur pour justifier l'attribution de ces « lauriers ».

Concernant la **gestion concédée** à une société de restauration collective (qui fonctionne avec un système type centrale d'achat), 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.

En tout état de cause, les **institutions publiques cantonales** devraient montrer l'exemple dans leurs propres unités de restauration et le faire savoir. Elles peuvent également établir des recommandations pour les unités qu'elles subventionnent directement ou indirectement, lorsqu'elles prennent en charge les infrastructures et certains coûts de fonctionnement tels que par exemple l'énergie ou l'entretien des locaux. Une sensibilisation des élus politiques et des responsables des autorités publiques serait la bienvenue dans les prochains mois.

En ce sens, une collaboration avec le DAEC et son département Développement durable pourrait être bienvenue pour permettre l'identification des leviers (modification des contrats d'exploitation des restaurants et cafétérias publiques par exemple)³.

Pour **le parascolaire et les écoles** qui assurent par elles-mêmes la restauration des enfants, la voie la plus prometteuse est probablement la formation des chefs de cuisine en autogestion, avec échange d'expériences venant de chefs de cuisine. Le nombre élevé de commanditaires (communes) pour les écoles primaires et les activités parascolaires invite à s'appuyer sur les animations existantes, en mobilisant les responsables et les parents.

Le marché des **EMS** est très important en volume au regard du nombre de repas annuel, des besoins de bien-être de nos aînés et du potentiel d'augmentation de produits de proximité dans l'approvisionnement des homes. Nous savons que ceci est réaliste, au regard des cas exemplaires que nous avons pu observer. Ceci étant, il convient de mobiliser les directions et les communes qui gèrent ou subventionnent ces établissements. Dans ce cas aussi, un relais via l'Amicale fribourgeoise des chefs de cuisine pourrait être efficace.

5. Une approche sur le long terme : la **formation** de base des cuisiniers semble être un élément important rentrant en ligne de compte dans les choix futurs d'achat des restaurateurs, mais également chefs de cuisine en devenir. Un travail pourrait être mené avec la section fribourgeoise de GastroSuisse, GastroFribourg, pour travailler sur le cursus de base et de perfectionnement des apprentis et cuisiniers du canton.

Et pour conclure...

Cette étude montre qu'il existe déjà dans le canton de Fribourg une offre de produits de proximité pour la restauration collective et des chefs de cuisine / des responsables des achats ayant adopté une stratégie offensive d'achat de produits de proximité. Il est remarquable de constater que dans ces cas la stratégie est centrée sur les produits de proximité puis complétée avec des produits romands, suisses et importés. Il ne s'agit pas d'une stratégie à petite échelle (du type un repas « local » par mois) mais d'une approche globale ambitieuse.

Nous avons pu constater une spécificité fribourgeoise au cours des entretiens menés avec les chefs de cuisine/des achats. Ceux-ci sont ancrés dans le territoire fribourgeois et sont fortement attachés à leur canton. Cet élément renforce un acte d'achat « naturel » de produits issus de la région. Ils parlent de leurs achats comme d'une philosophie et mettent beaucoup d'importance à trouver un juste équilibre entre contraintes économiques, qualité du produit et lien de confiance avec les fournisseurs. Le pragmatisme et le bon sens inné souvent mentionnés par ces personnes-clé lorsqu'il s'agit d'achat de produits alimentaires pourraient être mieux valorisés.

De même, un grand nombre de cuisines font l'ensemble des étapes sur site. La gestion concédée est moins importante que sur d'autres cantons (nous ne traitons pas le domaine privé) et les chefs de cuisine ont une tendance à être plus réticents à l'achat de 4^e gamme que sur d'autres cantons.

Il nous semble qu'en s'appuyant sur ces expériences abouties il devrait être possible de développer des projets ciblés. Ceci passe par une conscience accrue des commanditaires et des responsables des cuisines, qui pourrait être renforcée par une meilleure connaissance de ce qui a déjà été expérimenté avec succès dans le canton. Des actions inter-cantoniales conduites dans les prochains mois par AGRIDEA avec des partenaires compétents, telles que la rédaction de clauses contractuelles pour les contrats d'attribution des restaurants, le calcul des effets sur les coûts de menus type ou encore un guide des bonnes pratiques pour les chefs de cuisine et les commanditaires devraient permettre de démultiplier l'effort de communication sur ce dossier.

³ Cf annexe 3 Stratégie Développement durable du canton (extrait).

6 Annexes

6.1 Annexe 1 : Liste des établissements Fourchette Verte

Etablissements labellisés FOURCHETTE VERTE dans le canton de Fribourg
Cafés-restaurants
<ul style="list-style-type: none">• Auberge de l'Hôtel de Ville de Semsales, Grand-Rue 34, 1623 Semsales. Tél.026 918 51 06• Märlipinte, Fräschelgasse 9, 3210 Kerzers. Tél.031 755 51 15
Self-Service
<ul style="list-style-type: none">• Restaurant de l'Ecole d'ingénieurs et d'architectes de Fribourg,, Boulevard de Pérolles 80, 1700 Fribourg. Tél.026 425 65 45• Restaurant de l'école professionnelle de Fribourg – EPAI, Varis 1, 1700 Fribourg. Tél.026 305 25 32
Restaurants de collectivité
<ul style="list-style-type: none">• Hôpital cantonal de Fribourg, Chemin des Pensionnats, 1700 Fribourg. Tél.026 426 75 42• Hôpital fribourgeois, site de Billens, Rte de l'Eglise 29, 1681 Billens .• Hôpital fribourgeois, site de Châtel, Place d'Armes 30, 1618 Châtel-St-Denis.• Hôpital fribourgeois, site de Riaz, Rue Hubert Charles, 1632 Riaz.• Institut Les Peupliers, Les Peupliers 3, 1724 le Mouret. Tél.026 413 90 90• Restaurant "La Ferme" Estavayer-Lait SA, Rte de Payerne, 1470 Estavayer-le-Lac. Tél.026 664 91 11• Restaurant de la Fondation Horizon Sud, 1633 Marsens. Tél.026 915 66 66• Restaurant de la Fondation St-Louis, rue de Morat 65, 1700 Fribourg. Tél.026 347 27 08• Restaurant du Centre d'intégration socioprofessionnelle, rte des Daillettes 1, 1709 Fribourg. Tél.026 426 02 11• Restaurant du personnel de la Fondation les « Buissonnets », Villars-les-Joncs 3/5, 1707 Fribourg. Tél.026 484 21 11• Restaurant du personnel de Meggitt, DSR, Moncor 4, 1752 Villars-sur-Glâne. Tél.026 407 14 18• « La Cafet » restaurant du collège du Sud, Rue de la Léchère 40, 1630 Bulle. Tél.026 919 26 00
Affiliations
<ul style="list-style-type: none">• Cafétéria de l'Institut « La Gruyère », Chemin du Bourgo 15, 1663 Gruyères. Tél.026 921 21 15
Affiliations senior
<ul style="list-style-type: none">• EMS Le Manoir, Place d'Affry 2, 1762 Givisiez. Tél.026 467 61 11• EMS Ste-Jeanne Antide, Impasse des Hiboux 4, 1762 Givisiez. Tél.026 460 80 10

Juniors

- Accueil extrascolaire de Granges-Paccot, Rte de Chantemerle 66, 1763 Granges-Paccot
- Accueil extrascolaire de Neyruz, Rte d'Onnens 6, 1740 Neyruz.
- Accueil extrascolaire de Romont, Grand-Rue 46, 1680 Romont. Tél.026 652 41 39
- Ecole réformée de Fribourg, Avenue du Moléson 10, 1700 Fribourg. Tél.026 322 30 39
- Institut St-Joseph, Av. Jean-Paul II 9, 1752 Villars-sur-Glâne. Tél.026 425 50 70
- Restaurant du Cycle d'orientation de la Broye, Rte de la Chapelle, 1740 Estavayer-le-Lac. Tél.026 663 95 11
- Restaurant du cycle d'orientation de la Glâne, Route d'Arruffens 17, 1680 Romont. Tél.026 651 99 39
- Restaurant du Cycle d'orientation de la Gruyère, DSR, Rue de la Léchère 40, 1630 Bulle. Tél.026 919 27 00
- Restaurant du Cycle d'orientation de la Gruyère, DSR, Rte de la Ronclina 2, 1635 La Tour-de-Trême. Tél.026 919 29 00
- Restaurant du Cycle d'orientation de la Veveyse, Ch. des Crêts 9, 1618 Châtel-St-Denis. Tél.021 948 64 12
- Restaurant du cycle d'orientation de Marly, Rte des Ecoles 28, 1723 Marly. Tél.026 439 91 20
- Restaurant du Cycle d'orientation de Sarine-Ouest, Rte de Matran 24, 1754 Avry-sur-Matran .

Tout-petits

- Crèche Casse-Noisette, Grand-Rue 46, 1680 Romont.
- Crèche Croqu'Lune, Route des Bonnes Fontaines 44, 1700 Fribourg. Tél.026 466 46 48
- Crèche Le Bosquet, Rte du Chateau d'Affry 17, 1762 Givisiez. Tél.026 460 10 60
- Crèche le Petit Bonheur, Rte d'Onnens 6, 1740 Neyruz .
- Crèche Les Canetons, Rue de Forel 3, 1470 Estavayer-le-Lac. Tél.026 664 80 50
- Crèche Les Galopins, Case postale 50, 1635 La Tour-de-Trême.
- Crèche Les Lutins, Rue de la Condémine 32A, 1630 Bulle.
- Crèche Les P'tits Potes, Rue de la Chapelle 23, 1474 Châbles. Tél.026 663 86 58
- Crèche les Petits Poucets, Rte des Arsenaux 35, 1700 Fribourg. Tél.026 422 18 36
- Crèche Les Poucetofs, Rte du Centre 15, 1723 Marly. Tél.026 436 31 71
- Crèche Mandarine, Rte de Mon-Repos 9, 1700 Fribourg. Tél.026 481 52 40
- Crèche Mille-Pattes, Rte de Chantemerle 58, 1763 Granges-Paccot.
- Crèche Pérollino, Rue Hans-Geiler 1, 1700 Fribourg. Tél.026 321 23 43
- Crèche Réformée, Rue des Bains 2, 1700 Fribourg.
- Crèche Universitaire, Rue Guillaume-Techtermann 8, 1700 Fribourg.
- Garderie le Chat Botté, Rue du Bourg-Neuf 14, 1615 Bossonnens.

6.2 Annexe 2 : Achats responsables

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

Concernant les appels d'offre, 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.

Les tableaux ci-après proposés par le bureau Ecolive⁴ présente des orientations possibles pour prendre en compte dans les appels d'offre des critères de développement durable, fondés sur le concept d'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.

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 lignes directrices de la fiche restauration du Guide des achats professionnels responsable⁵ sont les suivantes :

- Préférer 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,
- Préférer un prestataire qui se fixe des objectifs de gestion durable (écologique : déchets, énergie et sociale : personnel) pour la cafétéria.

Evaluation des fournisseurs

Des exigences sociales et environnementales essentielles peuvent être stipulées lors des choix des fournisseurs (exigences requises). Toute offre qui ne répond pas à ces exigences sera écartée. On peut également favoriser ceux qui vont au-delà des ces exigences en fixant des critères supplémentaires (atouts supplémentaires).

Tableau 5: critères d'évaluation des fournisseurs

Evaluation des fournisseurs/producteurs (critères d'aptitude)	Exigences requises	Atouts supplémentaires
Les critères d'évaluation porteront essentiellement sur les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none">• Conditions de travail• Politique sociale• Politique environnementale• Gestion des gaz à effet de serre• Certifications, normes, codes de conduite	Ces critères excluent les soumissionnaires	Ces critères peuvent apporter un avantage compétitif aux soumissionnaires qui démontrent un engagement fort envers leur personnel, voire auprès de la société. Ces critères permettent

⁴ Source : présentation de Mme V. Diebold, Ecolive, *Le développement durable comme levier d'action pour les achats locaux*, Cours AGRIDEA « Relocaliser l'approvisionnement en restauration collective » du 10 novembre 2011 à Moudon (VD).

⁵ *Guide des achats responsables*, Genève, 2010, http://www.ecolive.ch/spip.php?article254&id_rubrique=9&lang=fr&ORB=0

<ul style="list-style-type: none"> • Processus de fabrication, stockage • Organisation des transports • Gestion des emballages et conditionnements • Système d'élimination des déchets • Efficacité du service après-vente 	qui ne répondraient pas aux exigences requises	de privilégier les soumissionnaires qui les satisfont
---	---	--

Source : Ecolive, 2011

Evaluation des produits

Des critères relatifs au caractère écologique peuvent être inclus dans le contenu de l'appel d'offres.

Tableau 6: critères d'évaluation des produits

Evaluation des produits (critères d'adjudication)	Exigences concernant les produits	Atouts supplémentaires liés aux produits
<p>Les critères d'évaluation porteront essentiellement sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matériaux et substances dans le processus de fabrication et le produit fini • Energie grise et consommation d'énergie lors de la phase d'utilisation • Pollution de l'air, des eaux et du sol • Sécurité pour l'utilisateur final • Impacts liés au transport • Durée de vie • Emballages et conditionnements • Fin de vie • labels 	Ces critères excluent les produits qui ne répondraient pas aux exigences requises	Ces critères permettent de privilégier les produits qui les satisfont

Source : Ecolive, 2011

Au total, il est recommandé d'évaluer les offres, en prenant en compte les critères de développement durable. La base de l'évaluation des critères s'appuiera sur des questionnaires à réaliser ou existants.

	Critères	Poids dans l'évaluation finale
A	Prix	45 %
B	Qualités des solutions techniques proposées	25 %
C	Evaluation environnementale du produit	15 %
D	Engagement social et environnementale	10 %
E	Délai, conditions de livraison et de paiement	5 %

Source : Ecolive, 2011

6.3 Annexe 3 : Extrait de la stratégie Développement durable du canton de Fribourg

4.3 PP2 Bâtiments, bureau, achats/marchés publics et énergie

Le PP2 propose d'une part des mesures qui intègrent le développement durable dans la gestion interne de l'Etat et qui pourront être reproduites par les entreprises ou personnes intéressées. Il s'agit des actions « Achats publics durables », « Assainissement des bâtiments de l'Etat » et « Amélioration de la gestion environnementale de l'Etat et sensibilisation de ses employés : fournitures, déchets et nettoyages, informatique et économies d'énergie ». D'autre part, l'Etat veut soutenir la sensibilisation et l'engagement de la population au moyen de l'action « Participation de la population à la protection du climat ». L'énergie, présente dans la plupart des actions citées ci-dessus, n'est pas au centre de la stratégie Développement durable, car la loi sur l'énergie est en cours d'actualisation et qu'il a été décidé de ne pas faire de doublons. Pour le domaine de l'achat de matériel scolaire, le manque de disponibilité du responsable n'a malheureusement pas permis de collaboration. Dans le domaine des marchés publics durables, la priorité a été donnée à une action concernant la durabilité des marchés de fournitures. Lors de ces travaux, il est prévu de tenir compte de la loi sur la coopération au développement et l'aide humanitaire internationales, qui est encore en cours d'élaboration. Les marchés de services et de construction seront éventuellement traités dans une prochaine étape, lorsque la praticabilité de critères durables pour les fournitures aura été démontrée.

2.1 Achats publics durables

Domaine de l'action	Achats/marchés publics
Nom de l'action	Achats/marchés publics durables
Description	
Description générale	<p>L'Etat de Fribourg consacre une part non négligeable de son budget à l'achat de fournitures ainsi qu'à la passation de marchés de services ou de constructions. Il peut donc jouer un rôle exemplaire en matière de développement durable dans ces domaines.</p> <p>Depuis quelques années, l'utilisation des critères du développement va en augmentant dans les procédures d'adjudication de marchés publics. Le règlement cantonal sur les marchés publics (RMP) prévoit d'ailleurs que le développement durable peut constituer un critère d'adjudication.</p> <p>Le vrai défi consiste en une concrétisation de critères durables respectant le principe de non-discrimination propre aux marchés publics. Il convient également que les critères de durabilité soient simples à utiliser, sous peine de complexifier les procédures de marchés publics et, partant, de restreindre l'accès aux marchés pour un nombre significatif d'entreprises, notamment les PME, qui n'ont pas les capacités administratives pour y répondre. Quelques outils existent à cet effet. Les cantons de Genève et de Vaud ont publié récemment un « Guide des achats professionnels responsables » très détaillé sur de nombreux produits et labels. La Confédération vient également de publier à l'intention de ses services une recommandation pour des achats durables, qui décrit comment intégrer les critères environnementaux et sociaux dans les différentes</p>

	<p>étapes des marchés publics.</p> <p>Dans le but de démontrer la praticabilité des critères durables, puis de les mettre en place concrètement dans les procédures, la décision a été prise de se concentrer dans un premier temps sur les marchés de fournitures passés par l'Etat. Les marchés de services et de construction pourraient être traités dans une prochaine étape.</p>
<p>Impact</p> <p>Objectif qualitatif et/ou quantitatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Réduction des effets négatifs des produits sur l'environnement (lors de la production et de l'utilisation), baisse de la consommation des ressources naturelles ainsi que réduction de la quantité de déchets. > Meilleur respect des conditions de travail selon les Conventions de l'OIT pour des produits provenant de pays en développement. > L'Etat intègre, dans la mesure du possible, les critères de durabilité dans ses achats de fournitures, compte tenu notamment du principe de non-discrimination > Les responsables des achats de l'Etat sont sensibilisés par le biais de cours de formation.
Mesures	<ul style="list-style-type: none"> > Mettre sur pied un groupe de travail > Organiser une formation pour les responsables d'achats > Déterminer les fournitures à traiter de manière prioritaire > Déterminer les critères et processus pour l'achat de ces fournitures durables.
Public cible	Tous les responsables des achats (et marchés publics liés) de l'Etat de Fribourg. Pour la formation : tous les pouvoirs adjudicateurs, y compris les communes et les bureaux.
Service responsable	SG-DAEC en tant que coordinateur. Pour les achats : les responsables des achats dans leur domaine de compétence respectif.
Evaluation	
<p>Apport au développement durable</p> <p>Effet sur l'économie, la société, l'environnement, le court/ moyen/long terme et le local/global</p>	<p>Economie : pour certains produits, il est possible que les coûts d'achat soient plus élevés à court terme. Ceux-ci seraient compensés par la durée de vie prolongée des produits, la réduction du volume des achats et la baisse des problèmes engendrés par des services non satisfaisants. Pour d'autres produits, les critères durables, une fois admis par un certain nombre d'entreprises leader, ne coûtent pas plus cher mais sont intégrés dans la production. Dans les pays en développement, les achats durables devraient améliorer le revenu des travailleurs et travailleuses.</p> <p>Société : diminuer les risques de cautionner indirectement des conditions de travail inacceptables ; renforcer l'égalité salariale hommes-femmes.</p> <p>Environnement : accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources naturelles, réduire les émissions de CO₂ et de polluants, réduire les quantités de déchets et leur toxicité.</p> <p>Effet temporel : de court à long terme.</p> <p>Effet local/global : local et global. Intégration des effets globaux des</p>

	marchés mondialisés.
Effet de levier	L'exemplarité de l'Etat: peut avoir un effet multiplicateur envers les communes et entreprises. Elle incite également les entreprises à produire de telles fournitures.
Conséquences financières et sur les ressources en personnel	<p>Finances : 1^{ère} année : 5000 francs pour la formation</p> <p>Personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> > SG-DAEC : 15 jours de travail la première année, ensuite 5 jours par an. > Responsables des achats à l'Etat (environ 10 personnes) : <ul style="list-style-type: none"> > formation = 2 jours la première année ; > groupe de travail = 3 jours de travail par année et par responsable, pendant deux ans ; > mise en œuvre dans les services = 3 jours par produit, en partant du fait que deux produits sont traités par année = 6 jours. <p>Total personnel :</p> <p>Coûts totaux : 5000 francs et 71 jours de travail interne la première année, puis 41 jours la deuxième année et 11 jours/an par la suite.</p>
Degré de contrainte, dispositions légales	Règlement sur les marchés publics du canton de Fribourg (RMP), Accord inter-cantonal sur les marchés publics (AIMP).
Projet-modèle de l'Etat	Oui
Mise en œuvre	
Début et durée de l'action	Début des travaux après la validation du Conseil d'Etat, dès l'entrée en vigueur du décret relatif à l'octroi du crédit d'engagement et sous réserve des disponibilités financières. Durée : deux ans de travaux puis pérennisation.
Délai mise en œuvre	2 ans.
Responsable mise en œuvre et suivi	SG-DAEC en tant que coordinateur. Pour les achats par domaines : les responsables des achats étatiques dans leur domaines de compétence respectifs.
Indicateurs de suivi, périodicité, lieu du bilan	<ul style="list-style-type: none"> > Liste des produits durables achetés. > Nombre d'appels d'offres pour fournitures de l'Etat intégrant des critères durables par année et en rapport avec le nombre total d'appels d'offre > Taux de succès de ces appels d'offres par année (quel aspect du produit acheté tient compte du DD). <p>Le lieu du bilan sera déterminé au cours des travaux.</p>