

DÉVELOPPEMENT DURABLE

RESTAURATION COLLECTIVE :

APPELS D'OFFRES – SUIVI CONTRACTUEL –

PLANIFICATION DES CUISINES



STRATÉGIE DU CONSEIL D'ÉTAT POUR LA RESTAURATION COLLECTIVE

COMPTE-RENDU DE LA RENCONTRE DU JEUDI 28 SEPTEMBRE 2017

Les appels d'offres

Attribuer un marché
avec des critères de durabilité

Le suivi contractuel

Établir une relation de confiance,
engager une démarche
d'amélioration continue

La planification des cuisines

Quels investissements et quelles
ressources humaines et financières
pour quel type de cuisine ?

INTERVENANTS

Gaël Gillabert

Unité de développement durable,
État de Vaud

Gaëlle Keim

Déléguée à l'énergie et au développement
durable, Ville de Nyon

Tania Séverin

Municipale en charge des écoles,
Commune d'Étoy

Claire Attinger

Responsable de la restauration collective de
la direction de l'enfance, de la jeunesse et
des quartiers, Ville de Lausanne

Jacques-Frédéric Siegler

Directeur de l'École Professionnelle de
Montreux, État de Vaud

Ludovic Delaloye

Cuisinier et responsable de projet – Diplôme
fédéral, École d'agriculture du Valais

Valérie Bronchi

Unité de développement durable,
État de Vaud

Compte rendu

Carmen Sangin / nature-humaine.ch

INTRODUCTION

Gaël Gillabert

La rencontre est ouverte et la bienvenue souhaitée aux participant-e-s et intervenant-e-s, conseiller-ère-s municipaux, membres des Associations et Ententes intercommunales scolaires vaudoises, membres de l'association Cité de l'énergie et membres de l'association Coord21.

L'Unité de développement durable de l'État de Vaud organise cette rencontre sur trois domaines clés de la restauration collective,

tous trois permettant une augmentation de la consommation de produits locaux et de saison : les appels d'offres pour les cafétérias en gestion concédée ou en livraison et leurs critères de durabilité, le suivi contractuel et la planification des cuisines.

Selon le programme, les intervenants présenteront leurs propres expériences en lien avec des marchés de restauration collective publique et l'élaboration d'appels d'offres. S'en suivra une table ronde incluant toutes les personnes présentes.

Un premier objectif de cette rencontre est de permettre aux participants comme aux intervenants de partager les engagements des uns et des autres pour favoriser les produits locaux et de saison, leurs expériences, les difficultés rencontrées et les solutions trouvées.

Le deuxième objectif est d'identifier des pistes de travail pour la suite et des thèmes à approfondir pour mieux préparer les décisions à venir au sein de nombreuses collectivités sur cette question d'importance.

LA STRATÉGIE DU CONSEIL D'ÉTAT POUR LA RESTAURATION COLLECTIVE

Sachant que 18 millions de repas sont servis annuellement au niveau cantonal dans la restauration collective publique et parapublique, le Canton de Vaud s'engage pour une restauration collective durable.

En réponse au Postulat déposé par le député Yves Ferrari, le Conseil d'État a adopté une stratégie incitative qui concerne tant les communes qui gèrent des cantines scolaires, que les organismes subventionnés (EMS, institutions socio-éducatives), les hôpitaux privés d'intérêt public et les structures d'accueil de jour des enfants.

Cette « Stratégie du Conseil d'État pour promouvoir les produits locaux et de saison dans la restauration collective » (2014) se veut en équilibre avec les autres objectifs d'intérêt public dans les domaines de la santé publique, la maîtrise des charges et l'environnement. Elle se décline selon cinq axes.

AXE 1 Formation des cuisiniers et acheteurs de denrées alimentaires

Cycle de formation co-organisé avec la Ville de Lausanne pour permettre aux cuisiniers de connaître les enjeux, les outils, de savoir identifier les pistes d'amélioration, d'échanger des bonnes pratiques et de travailler en réseau.

AXE 2 Diagnostic avec Beelong

Promotion de l'outil Beelong, une méthode simple qui permet d'analyser les bulletins de livraison d'une cuisine et de cerner rapidement comment mieux favoriser les produits locaux et de saison.

AXE 3 Développement de plateformes producteurs / acheteurs

Étude de la faisabilité du développement de plateformes « achat-vente » mettant directement en lien les producteurs et les cuisiniers.

AXE 4 Mise en concurrence de prestataires de restauration collective via un appel d'offres modèle

Intégration du développement durable dans les appels d'offres afin de donner du poids à la saisonnalité, aux modes de production durables et à la proximité des denrées. Cette action, qui vise spécifiquement les restaurants collectifs en gestion concédée et les livraisons, touche indirectement les prestataires de services mandatés par les institutions publiques ou parapubliques.

AXE 5 Sensibilisation et communication

Travail en réseau, échange sur les bonnes pratiques, promotion de la démarche. La Stratégie est mise en œuvre par l'Unité de développement durable en collaboration étroite avec l'association Coord21, la Fédération des hôpitaux vaudois, l'Association Vaudoise d'Établissements Médico-Sociaux (AVDEMS), les milieux de l'accueil de jour des enfants, les communes et la Confédération.

LES APPELS D'OFFRES

Cadre légal

La loi sur les marchés publics (LMP-VD) s'applique lorsqu'une collectivité publique (ou association de collectivités publiques) achète une prestation. C'est en principe le cas pour la livraison de repas : les repas sont achetés par une collectivité publique puis refacturés aux consommateurs finaux.

Par contre, les marchés qui visent à concéder l'exploitation d'une cafétéria sont soumis à la loi fédérale sur le marché intérieur (art. 2, al 7 LMI). Dans ce cas, on a affaire à l'octroi d'une concession de service public. La collectivité publique, qui n'est pas consommatrice de la prestation, cherche une entreprise qui exécutera par substitution une tâche publique en faveur de tiers.

Selon la jurisprudence et la doctrine, les règles des marchés publics s'appliquent *par analogie* à la procédure de mise en concurrence prévue par l'article 2 al. 7 LMI pour attribuer la concession.

Le dossier d'appel d'offres

Un dossier d'appel d'offres comprend en principe une partie avec les conditions de participation et les exigences administratives de la procédure, un cahier des charges et des annexes. Les annexes permettent principalement de renseigner les critères d'adjudication.

Le cahier des charges

Il permet de définir une grande partie des exigences par rapport au marché mais ne comporte pas d'éléments notés. Une fois le marché adjugé et le contrat signé, le non-respect de ces exigences peut cependant conduire à la prononciation de peines conventionnelles.

Pour les marchés de restauration collective, l'exemple proposé par l'Unité de développement durable comprend les rubriques suivantes :

- Présentation du marché ;
- Description générale du concept ;
- Prestations journalières attendues ;

- Prix (maxima ou imposés) ;
- Jours d'ouverture / Heures d'ouverture ou de livraison ;
- Partage des charges d'exploitation ;
- Loyer ;
- Suivi contractuel ;
- Prestations culinaires (principes, exigences, recommandations) ;
- Sécurité alimentaire, hygiène ;
- Produits locaux et de saison ;
- Produits issus du commerce équitable ;
- Achats de poissons et crustacés ;
- Produits proscrits.

Les quatre dernières rubriques sont celles qui nous intéressent particulièrement.

Produits locaux et de saison

Exemple de recommandation possible :

« Les mets devront, dans la mesure du possible, être élaborés en respectant les recommandations sur les produits de saison

en Suisse des calendriers de saisonnalité reconnus. »

Dans cet exemple, les calendriers de saisonnalité reconnus sont ceux émanant par exemple du WWF, de l'Union maraichère suisse ou de Bio Suisse. Ne sont par contre pas reconnus les calendriers de saisonnalité émanant d'une entreprise ou d'une marque.

Achats de produits issus du commerce équitable

Exemple de recommandation possible :

« Les achats de café, thé, jus d'orange, bananes, fruits exotiques et miel devront dans la mesure du possible, être labellisés Max Haavelar ou équivalent. »

Achats de poissons et crustacés

Exemple de recommandation possible :

« Dans la mesure du possible, ces achats devront respecter, au minimum, la catégorie « acceptable » du guide « Poissons et fruits de mer » publié par le WWF Suisse. »

Produits proscrits

Exemple de liste de produits :

- Crevettes black tigers (ou crevette géante tigrée, *Penaeus monodon*) non bio ;
- Thon sans label MSC ;
- Viande de poulet non UE/AELE ;
- Viande de cheval non UE/AELE.

Augmentation de la consommation de produits locaux et de saison

Un critère sur la « Contribution du soumissionnaire à l'augmentation de la consommation de produits locaux et de saison » a été introduit dans l'exemple d'appel d'offres (Annexe R5).

Il s'agit d'un critère d'adjudication spécifique non éliminatoire qui permet aux soumissionnaires de récolter des points en fonction des caractéristiques des produits qu'ils déclarent pouvoir garantir pour le marché concerné.

Les éléments d'appréciation du critère (sous forme de questions) portent sur : traçabilité des produits ; transformation des produits ; lieu de production des matières premières ; approvisionnement de saison.

PONDÉRATION DES CRITÈRES

Exemple de pondération envisageable ⁽¹⁾:

1	Prix (Annexe R1)		30%
2	Organisation pour l'exécution du marché		25%
2.2	Méthodes de travail pour atteindre les objectifs du marché (Annexe R7)	25%	
3	Qualité technique de l'offre		20%
3.1	Mesures proposées en matière de santé et sécurité au travail pour l'exécution du marché (Annexe R11)	9%	
3.2	Contribution à l'augmentation de la consommation de produits locaux et de saison (Annexe R5)	11%	
4	Organisation de base du soumissionnaire		16%
4.1	Contribution au développement durable (Annexe Q5)	9%	
4.3	Contribution du soumissionnaire à la formation des apprentis (Annexe Q7)	7%	
5	Références (Annexe Q8)		9%
	TOTAL		100%

(1) La directive de l'État de Vaud « barème de pondération des critères de base utilisés pour des prestations de services » est accessible sur Internet et peut être prise comme exemple. Pour plus d'informations, voir le document « Evaluation des offres - barèmes de pondération et barèmes de notation » à : www.vd.ch/themes/economie/marches-publics/directives-et-conditions.

LE SUIVI CONTRACTUEL

Le caractère incitatif du critère d'adjudication introduit dans l'exemple d'appel d'offres pour favoriser les produits locaux et de saison a conduit à proposer un système de suivi contractuel.

Objectifs

Le suivi du contrat – dont fait partie intégrante le cahier des charges – s'intéresse au respect des exigences formulées mais mise également sur l'accompagnement de l'exploitant pour augmenter ses

performances, notamment en matière de produit locaux et de saison.

Cette démarche, à laquelle l'exploitant s'engage à collaborer pleinement, vise une amélioration continue.

Structure

Le bilan annuel comprend quatre volets :

- Suivi budgétaire (budget, comptes d'exploitation) ;
- Suivi des prestations (aspects nutritionnels) ;
- Suivi de la durabilité des produits ;
- Enquête de satisfaction.

Le suivi contractuel comprend une grille avec, par thèmes, des indicateurs basés sur les exigences et recommandations du cahier des charges, ainsi que sur les critères d'adjudication. En regard de ces indicateurs figurent divers éléments permettant un suivi tels que :

- Éléments d'appréciation ;
- Processus ; Livrables ;
- Preuves, sources (documents/informations nécessaires) ;

- Fréquence / période(s) d'évaluation ;
- Évaluation du résultat (min. requis pour être conforme) ;
- Mesures / Recommandations ;
- Qui (production des données) ;
- Pour qui ;
- Intérêt – Difficulté ;
- Ressources.

Ces champs vont s'appliquer à l'analyse des résultats atteints par l'exploitant, par exemple en lien avec ses réponses en tant que soumissionnaire aux questions sur le « lieu de production des matières premières » du critère « Contribution du soumissionnaire à l'augmentation de la consommation de produits locaux et de saison ».

En clair, ce sera par exemple l'analyse de la différence entre le résultat réellement atteint et la réponse initialement donnée

à la question suivante : « Pour la catégorie de denrées "Volaille", quel niveau d'approvisionnement en produits suisses dans le total des volumes annuels (kg) votre entreprise peut-elle garantir ? ».

Mise en œuvre

Une bonne mise en œuvre du suivi contractuel requiert notamment les éléments suivants :

- Engagement de l'adjudicataire à collaborer pleinement ;
- Décision de l'adjudicateur sur les éléments d'appréciation qui seront suivis (intérêt vs difficulté) ;
- Enquête de satisfaction à la charge de l'adjudicataire, élaborée en collaboration avec l'adjudicateur ;
- Mise à disposition de ressources par l'adjudicateur (mandat de suivi) ;
- Dialogue entretenu entre adjudicataire et adjudicataire.

EXPÉRIENCES DE COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

EXPÉRIENCE DE LA VILLE DE NYON

Gaëlle Keim

Contexte

La nouvelle Stratégie de développement durable de la Ville de Nyon a été approuvée en 2017. L'alimentation durable s'y inscrit dans les thématiques Santé et Consommation. La stratégie intègre les aspects nutritionnels, de saisonnalité et de proximité dans la restauration scolaire et l'accueil de jour.

Dans un contexte de développement démographique, plus de 900 repas par jour seront livrés dans les écoles de la Ville en 2020. La Ville a une cuisine scolaire professionnelle qui livre les repas dans deux restaurants scolaires et cinq UAPE. Cette cuisine de production est actuellement en capacité maximale et son contrat court jusqu'en 2023.

Ainsi, une nouvelle cuisine de production en gestion concédée sera construite pour la rentrée 2018. Elle livrera un restaurant scolaire et trois nouvelles UAPE. Cette cuisine produira 270 repas au départ.

La valeur du marché (chiffre d'affaire sur 5 ans) dépassant les 2 millions de francs,

un appel d'offres est obligatoire selon la loi sur le marché intérieur (LMI).

En effet, pour les prestations de services, une procédure ouverte ou sélective d'appel d'offres est requise à partir d'un seuil de CHF 350'000.- HT. Le marché ne peut donc pas être passé de gré à gré ⁽¹⁾.

Démarche d'appel d'offres

Mme Keim a initié la démarche d'appel d'offres suite au séminaire et à la table ronde « Restauration collective : une responsabilité commune ? » organisés par le Canton en 2015.

Un groupe de travail inter-service a été créé, piloté par le chef du Service de l'enfance, du logement et de la cohésion sociale. Il comprend également Mme Keim et la juriste communale.

La démarche s'est appuyée sur le modèle d'appel d'offres cantonal présenté par M. Gillabert, en y apportant des adaptations légères au sujet des infrastructures, des types de menus, du take away et de la fourchette de prix fixée.

(1) Pour plus d'informations, voir les Annexes B du Guide romand pour les marchés publics : www.vd.ch/themes/economie/marches-publics/guide-romand

La pondération des critères d'adjudication a été modifiée suite à l'ajout d'un critère « Références ».

L'appel d'offres comprend les plans de la cuisine. Une participation de l'adjudicataire à l'investissement n'y a pas été intégrée.

L'appel d'offres établi a été validé par la municipalité. Publié cet été, le retour des offres est en cours.

L'analyse des réponses est effectuée par une Commission d'évaluation composée du chef de service précité, de la déléguée au développement durable, d'une juriste, du directeur du futur complexe scolaire (pour sa connaissance du terrain) et du chef du Secteur restauration Migros (pour sa connaissance métier et ses compétences en matière d'évaluation des comptes d'exploitation).

Difficultés et challenges

- Cohabitation de deux prestataires jusqu'en 2023 avec différentes exigences en matière de développement durable ;
- Investissement de temps conséquent pour la prise de connaissance et l'adaptation du dossier d'appel d'offres ;

- Ressources pour la mise en place du Suivi contractuel.

Leviers, ressources et solutions

- Grâce au modèle d'appel d'offres du Canton, l'étape de la réflexion sur la construction des critères avait déjà été réalisée ;
- Un appui sur l'expertise méthodologique, juridique et de développement durable du Canton a été précieuse.

EXPÉRIENCE DE LA COMMUNE D'ÉTOY

Tania Séverin

Contexte

À Étoy, commune de 3'000 habitants, la cantine scolaire (sous responsabilité communale) sert les repas pour 80 à 90 enfants par jour alors que l'UAPE est sous la responsabilité d'une association de parents.

Démarche de recherche de prestataire

Une réflexion a été menée pour créer une démarche cohérente entre l'UAPE et la cantine scolaire. Pour les repas, la municipalité a fixé comme priorités la durabilité, l'approvisionnement local et, si possible, la production biologique.

Après une prise de contact et la prise de connaissance des documents du Canton, la Commune s'est rendue compte qu'elle n'avait pas les compétences techniques et juridiques pour adapter le cahier des charges et pour analyser les offres. Le montant du projet ne requérant pas obligatoirement une démarche d'appel d'offres, la Commune a opté pour un marché de gré à gré.

Les critères de durabilité définis par le Canton ont alors été utilisés pour créer un questionnaire, soumis aux potentiels prestataires (petites et grandes entreprises).

La Commune et l'association de parents en charge de l'UAPE ont ensuite rencontré ces prestataires de services pour des clarifications. Le choix du prestataire est en cours.

Leviers, ressources et solutions

La démarche gré à gré a permis de ne pas défavoriser les petits prestataires, moins habitués à répondre aux appels d'offres. Disposant souvent de trop peu de ressources pour y répondre, la procédure ne leur aurait probablement pas permis de mettre en valeur leurs avantages.

L'objectif était aussi d'être plus proche des attentes et des besoins de l'adjudicateur et des adjudicataires.

Challenges

Il s'agit de définir si la cantine scolaire et l'UAPE auront le même prestataire.

EXPÉRIENCE DE LA VILLE DE LAUSANNE

Claire Attinger

Contexte

La Ville de Lausanne travaille avec 47 cuisines de production, dont 19 sous responsabilité municipale et 22 en gestion concédée, pour un total de 160 lieux de consommation et 1,3 millions de repas par an.

Exigences liées au développement durable

Le Plan de restauration collective durable compte 5 indicateurs :

- 70% d'approvisionnement de proximité dans un rayon de 70 km ;
- Un tiers de produits labellisés bio ou autre ;
- Respect des budgets alloués sur deux ans (le fonds de développement durable subventionne 25 centimes par repas de midi si les critères de proximité et de labels sont atteints) ;
- Respect de l'équilibre alimentaire en fonction des âges, selon Fourchette verte ou la SSN ;
- Journée hebdomadaire sans viande ni poisson.

Démarche d'appel d'offres

Une démarche d'appel d'offres a été menée pour un restaurant d'entreprise, comprenant les critères de proximité, de label (selon le Plan de restauration collective durable) ainsi qu'un concept de valorisation des déchets. Les critères d'adjudication comptaient une pondération de 40% pour le tarif et de 20% pour le développement durable.

Planification des cuisines et challenges

Depuis 2016, un pilotage centralisé des cuisines de production sur site et des cuisines en gestion concédée permet une utilisation maximale du potentiel de chaque cuisine et des équipements. Aujourd'hui,

les cuisines de production sont saturées, les besoins augmentent et la liaison chaude n'est pas satisfaisante.

Une réflexion concernant les orientations à prendre pour le futur a permis de mettre en évidence deux variantes : la centralisation et/ou appel d'offres pour l'ensemble des cuisines en gestion concédée ou alors la consolidation et la densification du parc existant en améliorant les équipements.

Il a été décidé de consolider l'existant en créant une nouvelle cuisine de production dans un secteur mal couvert, ce qui permet de raccourcir les trajets, ainsi que d'effectuer des appels d'offres pour les nouveaux quartiers et d'améliorer les équipements de la liaison froide.

LA GESTION DES CAFÉTÉRIAS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT POSTOBLIGATOIRE (DFJC)

Jacques-Frédéric Siegler

Contexte

La Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP / DFJC) a la responsabilité de 25 écoles professionnelles et gymnases, 16 lieux de restauration et 35'000 étudiants ou apprentis.

Commission pour la gestion des établissements

Suite aux recommandations de la Cour des comptes (Audit de la restauration collective à l'État de Vaud, 2009), il a été décidé de professionnaliser ce marché. Une commission interne pour la gestion des établissements a été créée, réunissant notamment le Service immeubles, patrimoine et logistique, le Service juridique, l'Unité de développement durable, le Service de l'agriculture et de la viticulture et un représentant des directeurs des écoles professionnelles et des gymnases.

Cette commission constitue un soutien administratif aux directions d'établissements pour la création, la sélection et le contrôle des restaurants. À ce jour, elle a travaillé sur l'élaboration du cahier des charges cantonal pour les appels d'offres, mené 7 appels d'offres en deux ans et traité des rénovations de cuisines.

Difficultés dans les démarches d'appels d'offres

Pour une partie des appels d'offres publiés, peu de réponses ont été reçues en raison,

selon certains, du dispositif administratif compliqué, des exigences financières, de la vétusté des installations ou des critères de développement durable.

Une réflexion a révélé des potentiels d'amélioration dans les domaines suivants : les infrastructures vétustes qui ne répondent plus aux attentes des clients, une politique des prix peu cohérente, un processus décisionnel étatique lent, un manque de collaboration avec les potentiels prestataires

lors de la conception des outils de production et une mauvaise connaissance du parc des cuisines actuel.

Planification des cuisines et challenges

La Commission souhaite maintenant effectuer un état des lieux du parc pour bénéficier d'indicateurs (chiffre d'affaires, coûts, subventions, nombre d'élèves, tarifs, enquêtes de satisfaction, production

sur site, livraison, hygiène et état des infrastructures, collaborations envisageables par régions) facilitant la gestion du parc.

Avec ce futur état des lieux, une nouvelle répartition des appels d'offres est envisageable, par exemple par lots, par localisation, par type de production, par volume de chiffre d'affaire, voire avec des partenariats public-privé ou en collaboration entre les différents partenaires au sein de l'État.

LE GUIDE SUR LA PLANIFICATION DES CUISINES, VALAIS

Ludovic Delaloye

Contexte

L'École d'agriculture du Valais sert 250 repas par jour et de nombreuses réceptions. En Valais, deux entités de restauration collectives publiques dépendent du Canton. Les crèches et les UAPE sont quant à elles en gestion concédée. Leurs principaux prestataires sont les homes des Communes concernées, quelques restaurateurs ainsi que certains grands prestataires privés de gestion concédée.

Dans ses activités, M. Delaloye travaille à la mise en réseau de producteurs, fournisseurs et d'établissements publics (notamment des EMS) pour valoriser l'utilisation de produits locaux. Il anime des formations continues pour les cuisiniers, conseille les Communes en matière de planification des cuisines professionnelles de production et/

ou de finition et contribue à la promotion du patrimoine culinaire valaisan.

Guide de planification des cuisines

Ce guide de recommandations apporte des pistes de réflexions pour la conception de nouvelles cuisines (de production et/ou de finition), celles dont les locaux deviennent vétustes ou lorsqu'une cuisine atteint sa capacité maximale.

Ce guide sera en libre accès au printemps 2018 sur le site du Canton du Valais ⁽²⁾. Le guide comprend des conseils concernant le gaspillage alimentaire, les types de gestion (concédée/directe), les différentes gammes de produits, la mise en réseau des cuisines existantes, les ressources humaines nécessaires, les ressources financières et l'investissement.

(2) www.vs.ch/web/sca/cuisine-collective-et-produits-regionaux

Politique d'achat des cuisines

D'un point de vue économique, le domaine de la restauration est considéré comme une activité de distribution, pour laquelle le personnel reste fixe (frais fixes). La marge brute du restaurant est alors calculée sur les marchandises et non sur le personnel.

En achetant des produits de *4e gamme* – en particulier pour les fruits et les légumes –, les frais de personnel ne sont généralement pas réduits. Dans ce contexte, un approvisionnement en produits locaux et de saison *bruts*, dont le prix est généralement inférieur, permet d'augmenter la marge brute.

Pour une meilleure rentabilisation du restaurant, il faut donc exploiter de manière judicieuse le capital de production (personnel et machines).

ÉCHANGE D'EXPÉRIENCES (participants et intervenants)

Modéré par Gaël Gillibert

Participation à l'investissement

Dans le but de réduire les coûts, une participation de l'adjudicataire à l'investissement peut être demandée dans l'appel d'offres. Le Canton de Vaud et la Ville de Lausanne ont déjà expérimenté cette pratique. Un contrat de longue durée est alors nécessaire pour que le prestataire de services puisse rentabiliser son investissement. Cette pratique exclut cependant la soumission de dossiers par les petites entités ayant des moyens restreints.

Équipement de la cuisine

En Valais, les Communes qui souhaitent rester maîtresses de leurs cuisines les équiperont complètement. Cela permet de

louer les cuisines pour des événements et à d'autres prestataires.

L'investissement en matériel de production (marmites, steamer, etc.) est rentable à moyen terme, sachant qu'une cuisine attractive est susceptible d'intéresser les prestataires.

Le petit matériel pour le service-traiteur reste quant à lui souvent propriété du prestataire de services.

Nombre de cuisiniers selon la taille de production

L'achat de produits bruts demande davantage de ressources humaines pour la préparation. Cependant, comme les produits bruts coûtent nettement moins cher, la marge brute augmente. De surcroît, les

produits bruts ne demandent pas automatiquement plus de ressources humaines selon M. Delaloye. Cela demande plus de manutention et de savoir-faire, certes, mais sans que cela ne requière nécessairement d'augmenter la dotation – là se trouve toute la nuance.

La manutention peut être compensée par du matériel de production, et le savoir-faire par de la formation. Nous pouvons donc compenser l'augmentation de la charge de travail par du matériel et du savoir-faire.

À noter que la charge de travail n'est pas aussi conséquente qu'on peut le penser de prime abord. En effet, certaines préparations du type *convenience food* (aliments conditionnés et transformés par l'industrie agro-alimentaire) demandent autant de

temps de préparation qu'un « fait maison simple ».

Coût du menu

Le projet lausannois d'approvisionnement local et de saison a un impact sur le prix de revient du menu. La Ville subventionne alors 25 centimes par repas de midi. A moyen terme, ce montant devrait compenser le surcoût. Pour les plus grands enfants, le prix du menu est de CHF 8.-. Pour l'accueil de jour, le prix dépend du revenu des parents.

Pondération des critères d'adjudication dans l'appel d'offres

La Ville de Nyon a inséré un critère supplémentaire à l'appel d'offres, concernant les références. La pondération du critère «Prix» devant être comprise dans une fourchette réglementaire, c'est en jouant sur la pondération des autres critères d'adjudication que l'ajout du critère «Références» a été fait.

Critère d'adjudication «Produits locaux et de saison»

La Ville de Lausanne a intégré le critère «Produits locaux et de saison» dans les dispositions particulières de l'appel d'offres. C'est donc un critère incontournable.

Dans le modèle du Canton de Vaud, le critère «Produits locaux et de saison» a jusqu'ici été pondéré à hauteur de 7 à 11%, ce qui est considéré comme peu par Mme Dubart, en regard de la pondération du critère «Prix» qui se monte à 30%. Pour elle, l'enjeu se situe en effet davantage sur la pondération que sur les critères eux-mêmes.

Étant donné que les produits locaux ne peuvent pas faire l'objet d'une exigence dans le cahier des charges, M. Gillibert explique que l'approche adoptée par le Canton vise à inciter les soumissionnaires à améliorer leurs pratiques. Cela en tablant sur le fait qu'ils seront de plus en plus confrontés à des appels d'offres incluant des recommandations en termes de durabilité et un critère d'adjudication non éliminatoire sur les « produits locaux et de saison ». Dans ce cadre, une surpondération du critère d'adjudication sur les produits locaux ne paraît pas souhaitable étant donné son caractère incitatif.

Normes et labels nutritionnels

Globalement, tout type de marché de restauration collective pour les enfants, il est possible d'indiquer dans les appels d'offres, que le plan nutritionnel de

référence est celui de la Société Suisse de Nutrition (SSN).

Toutefois, la qualité nutritionnelle des menus est très importante pour les petits enfants. Pour ces marchés-là, si l'on veut éviter de devoir lister dans le cahier des charges de l'appel d'offres une multitude de recommandations de la SSN puis de devoir contrôler leur bonne application, on peut opter pour l'exigence du label Fourchette verte.

Pour les garderies de l'État de Vaud, le dossier d'appel d'offres demandait que les soumissionnaires soient labellisés Fourchette verte ou qu'ils fournissent une attestation de Fourchette verte certifiant qu'ils ont fait la demande de label Fourchette verte. Dans ce cas, l'adjudicataire s'engage à obtenir le label au plus tard un an après l'entrée en vigueur du contrat. Formulée ainsi, l'exigence évite d'exclure de l'appel d'offres les entreprises qui ne seraient pas encore labellisées.

Label «Fait Maison» en alternative aux produits transformés

Le label «Fait Maison» vient d'être lancé. Il incite à une politique d'achat de produits bruts comme alternative à l'achat de produits transformés. Il ne comprend toutefois aucune exigence quant à la provenance des produits.

Label «local et de saison» versus délocalisation

Des exigences multiples de labellisation ont un coût pour le restaurateur. De plus, il y a parfois des aberrations si le soumissionnaire remporte le marché grâce à ses labels mais vient de l'autre bout de la Suisse. La Ville de Berne a vécu cette expérience.

Investissements et renouvellement du matériel

Quand des investissements sont consentis par la collectivité publique, il faut s'assurer que les retours bénéficient à la collectivité plutôt qu'ils n'augmentent la marge du prestataire.

Selon M. Siegler, à voir les batailles que se livrent les grands prestataires, la restauration est un «vrai» marché, qui ramène de l'argent aux exploitants. Les procédures de marchés publics, avec leur objectif premier d'économie des deniers publics, se justifient complètement dans ce domaine, malgré leur côté contraignant. Ils permettent aussi, par exemple, de rediscuter les questions d'investissements ou de réfléchir à des solutions de partenariat public-privé.

Diagnostic avec l'outil Beelong

Beelong analyse les achats alimentaires sur la base des bulletins de livraison, ce qui permet une vision globale de la politique d'achats. L'outil Beelong est utilisé pour les cuisines en gestion directe (la décision de son utilisation est facilitée par la chaîne décisionnelle directe entre la direction et les cuisines), mais son utilisation n'est pas exclue pour les cuisines en gestion concédée.

L'État de Vaud octroie un soutien financier à ces partenaires du parapublic pour ce diagnostic. La Ville de Lausanne qui, en matière de politique d'achats, met l'accent sur la proximité et les labels, utilise quant à elle une adaptation de Beelong (analyse de la provenance et des labels) et a renoncé à l'évaluation de l'empreinte CO₂ de l'assiette.

Gaspillage alimentaire

Une participante attire l'attention sur les préférences alimentaires des adolescents, qui consomment parfois peu de légumes. Les standards de l'équilibre alimentaire Fourchette verte conduisent alors à beaucoup de gaspillage alimentaire. Une piste de solution serait l'éducation au goût en amont, ou l'utilisation de recettes équilibrées appréciées des jeunes, telles que celles élaborées par le Canton de Genève.

Diététique et éducation au goût

D'après M. Delaloye, les cuisiniers ont des connaissances en diététique acquises lors de leur formation de base. L'éducation au goût est par contre un nouveau défi qui leur demande une réflexion interdisciplinaire en matière d'achats, de production et de nutrition. Pour lui, beaucoup repose sur la restauration collective d'un point de vue sociétal.

Évolution des pratiques professionnelles des cuisiniers

Plusieurs méthodes peuvent favoriser l'évolution des pratiques professionnelles. Le management des équipes de cuisine est mentionné. Quant à elle, la formation continue, lorsqu'elle n'est pas perçue comme une contrainte, permet l'échange entre pairs. Un participant mentionne l'expérience de la Ville de Vevey – où il travaillait précédemment – avec la démarche Beelong, qui a créé une véritable émulation entre les cuisiniers.

Choix du traiteur

Trouver le traiteur qui convient le mieux n'est pas évident. M. Siegler mentionne qu'il est possible de demander des références dans le cahier des charges de

l'appel d'offres ou de demander des visites de restaurants ou des dégustations. Lorsqu'on souhaite renouveler un contrat avec son traiteur, la démarche d'appel d'offres n'est pas adaptée, bien qu'obligatoire.

Cuisine de production versus livraison

M. Delaloye estime qu'une cuisine de production sur place vaut la peine dans le cas de la Commune de Prévèrenge, qui a un besoin pour 300 repas. Le prix des repas finance les salaires et les coûts d'exploitation sont à la charge de la Commune. Mme Attinger ajoute que pour les enfants en âge scolaire, la cuisine sur place a l'avantage de permettre un lien entre les consommateurs et les cuisiniers.

Approvisionnement centralisé versus fragmentation du marché

A priori, un marché fragmenté facilite l'approvisionnement de proximité et le

développement durable. M. Siegler estime qu'une trop grande centralisation ne facilite pas les approvisionnements de proximité. En effet, pour les petits producteurs locaux, il est actuellement pratiquement impossible de livrer de grandes quantités de produits calibrés (comme cela est souvent attendu par le marché).

Pour le marché des fruits et légumes ainsi que pour celui de la boulangerie, il y a la possibilité de s'associer avec un fournisseur qui se met en production dédiée pour le restaurant. Attention cependant au jour où le producteur perd le contrat.

La Ville de Lausanne a expérimenté un cas d'appel d'offres pour un approvisionnement en denrées sèches où le mandat a été octroyé à un grand fournisseur. Les produits fournis n'étaient pas de proximité, contrairement à ce qui aurait pu être proposé par de petits fournisseurs.

Suivi contractuel, contrôle et monitoring

Le Canton de Vaud propose le système de Suivi contractuel comme un accompagnement du prestataire dans un processus d'amélioration continue.

Quant à elle, la Ville de Lausanne contrôle 5 indicateurs avec des outils spécifiques et l'analyse des bulletins de livraison deux fois par an sur cinq semaines. Les ressources investies dans les outils de monitoring pourraient être mutualisées avec d'autres collectivités publiques. A terme, il est souhaité que le mandataire assure la documentation et la traçabilité intégrale en saisissant lui-même les données. La Ville effectuera alors un contrôle par pointage.

CONCLUSION

Gaël Gillibert et Valérie Bronchi

Les points saillants issus des présentations et de la discussion sont :

- État des lieux par rapport aux contrats à renouveler et aux nouveaux contrats ;
- Exigences en matière de développement durable dans les appels d'offres et expertise nécessaire dans le domaine ;
- Suivi contractuel, son aspect incitatif, les contrôles et les ressources qu'il requiert ;
- État des infrastructures ;
- Planification des cuisines et investissements ;
- Investissements judicieux et part des investissements prise en charge par la collectivité publique ;
- Politique des prix ;
- Labels nutritionnels et définition d'équivalences ;
- Regroupement des établissements en lots pour certains marchés ;

- Collaborations régionales et intercommunales sur certains marchés ;
- Partage d'outils ;
- Travail en réseau, analyse commune de situations, d'opportunités et de contraintes pour définir la meilleure solution.

PERSPECTIVES ET PROCHAINES ÉTAPES

Les intervenant-e-s et les personnes présentes sont chaleureusement remercié-e-s par M. Gillibert pour leur participation et leur engagement.

Les riches échanges ont permis d'apporter des éléments de réflexion et des pistes de solutions.

Certaines thématiques abordées lors de cette rencontre pourront faire l'objet d'une diffusion d'information, de rencontres en sous-groupes ou d'autres rencontres comme aujourd'hui.

Informations complémentaires et références sur :

www.vd.ch/durable

> développement durable > alimentation

Demandez à recevoir les actualités en lien avec ce projet :

gael.gillibert@vd.ch

DÉVELOPPEMENT
DURABLE
RESTAURATION
COLLECTIVE



Unité de développement durable
SG-Département du territoire
et de l'environnement
Place du Château 1
1014 Lausanne

Tél. +41 21 316 70 10
gael.gillibert@vd.ch
www.vd.ch/durable