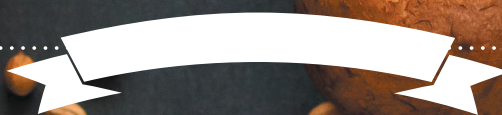


TRAVAILLER AVEC DES PRODUITS BRUTS,
LOCAUX ET DE SAISON
DANS LA RESTAURATION COLLECTIVE

GUIDE

POUR LA CONCEPTION
ET LA RÉNOVATION
DE CUISINES
PROFESSIONNELLES




*Cuisinons
notre région*

Table des matières

04	Préambule
06	Premiers pas ...
	Quelle clientèle, quel type de cuisine et quel mode de gestion ?
06	Quelle sera la clientèle du restaurant et quels seront ses besoins ?
06	Dans quel type de cuisine investir ?
11	Investir dans une cuisine de production ou acheter les services à un prestataire ?
12	Comment favoriser les produits locaux dans les différents types de cuisine et de gestion ?
14	Investir dans une cuisine de production
14	Planification et gestion de projet
14	Ressources matérielles immobilières
19	Ressources matérielles mobilières
19	Ressources humaines
23	Ressources financières
27	Idée reçue : Travailler avec des produits locaux coûte plus cher
27	Une perception démentie par les faits
28	Des produits locaux pas forcément plus chers à l'achat
31	Produits bruts versus produits transformés, un équilibre à trouver
36	Des produits locaux bruts, c'est aussi moins de déchets
37	Bons exemples
37	Références
38	Annexes

En 2015 le Canton du Valais a lancé la mise en œuvre d'une stratégie visant à augmenter la présence des produits régionaux dans l'offre des restaurants collectifs sur le territoire valaisan. L'Ecole d'agriculture du Valais (EAV) est engagée depuis longtemps en faveur des produits locaux dans ses activités de restauration. La stratégie cantonale mise sur cette exemplarité et cette expertise pour mobiliser les autres établissements publics et parapublics du Valais. Elle veut les encourager à se lancer volontairement dans une démarche similaire à celle de l'EAV et créer un processus d'apprentissage et d'évolution collectif à l'échelle du canton. La publication de ce guide participe à cet effort d'encouragement et d'accompagnement.

Travailler avec des produits locaux implique souvent de travailler avec des produits frais peu ou pas transformés. Un des enjeux pour un établissement qui souhaite aller dans cette direction est de disposer d'une infrastructure adaptée, de processus de travail adéquats et d'un personnel bien formé.

Globalement, et contrairement aux idées reçues, travailler avec des produits locaux peu ou pas transformés n'augmente pas les coûts. En effet, tout au long de la chaîne de production, transformation, distribution une marge bénéficiaire est prélevée à chaque étape. Travailler avec des produits moins transformés permet de rapatrier au sein de l'établissement les bénéfices d'une partie de cette chaîne et de rentabiliser l'investissement dans l'infrastructure et le personnel, pour autant que le processus de préparation des repas soit efficient.

Pour réaliser les conditions cadres nécessaires à cette efficience des réflexions doivent être menées lors de l'investissement dans une nouvelle cuisine ou la rénovation d'une cuisine existante. Il convient, en particulier, de mettre en lien :

4 éléments fondamentaux :

- le type de cuisine
- le type de liaison
- le type de gestion
- les gammes de produit

avec les ressources principales :

- matérielles (mobilières et immobilières)
- humaines (existantes/à développer)
- financières (investissements et charges)

C'est le cœur de ce guide qui propose des recommandations à l'attention des décideurs politiques et directeurs d'établissement.

Deux notions clefs sous-tendent l'ensemble des recommandations et méritent d'être gardées à l'esprit lors de l'engagement d'une démarche visant à favoriser les produits locaux dans un établissement : il s'agit d'un processus et ce processus nécessite une approche systémique.

Laisser plus de place à des produits locaux frais, peu ou pas transformés, dans une cuisine professionnelle implique un nouveau mode de penser et de faire, c'est un changement important. Or le changement ne se décrète pas, il se construit grâce à :

- du temps, de la méthode et du pragmatisme ;
 - un apprentissage collectif qui laisse la place à la concertation et au dialogue ;
 - une programmation, un sérieux investissement humain et un suivi dans la perspective d'une amélioration progressive et continue.
-

Par ailleurs, l'utilisation de produits locaux brut influence tous les processus d'une cuisine, y compris les conditions d'approvisionnement, la production, l'organisation des travaux, la formation et la gestion du personnel, les investissements, la vente et la communication. Au-delà, cet objectif questionne les processus en amont et en aval de la cuisine : les diverses variétés et modes de production des denrées alimentaires, les différents conditionnements, les types de transport, les méthodes de conservation, l'équilibre nutritionnel, les différents régimes alimentaires, l'évacuation et la valorisation des déchets, et l'énergie grise déployée durant les cycles de vie de nos produits.

Favoriser les produits locaux dans une cuisine professionnelle ouvre donc un vaste domaine de réflexion et d'action. L'objectif de ce guide n'est pas de les couvrir tous, mais de proposer un résumé des principaux sujets abordés lors de la conception d'une cuisine professionnelle. Il n'a pour ambition ni d'être exhaustif, ni de remplacer les conseils personnalisés d'un professionnel. C'est un document général, simple et orienté vers la pratique, un aide-mémoire qui peut aider à poser les bonnes questions au bon moment lors de la conception ou de la rénovation d'une cuisine qui rendra possible et rentable le travail avec des produits locaux frais non-transformés.

« Comme pour les projets de rénovation, de renouvellement des équipements et de gestion des déchets, le renouvellement des choix d'approvisionnement ne peut se faire sans l'instauration d'un dialogue ouvert avec le personnel des cuisines. Que permettent les équipements, l'organisation du travail, quelles sont les contraintes sanitaires ?

Que peut-on changer ? A quelles conditions ? On ne peut que se réjouir de la revalorisation des métiers de la restauration collective induite par les nouvelles orientations, mais le personnel y est-il préparé ? Le veut-il vraiment ? Dispose-t-il des ressources nécessaires ? Quels sont les besoins éventuels de formation ? »

Source : Restauration collective et développement durable, guide méthodologique, ARPE Midi-Pyrénées

Premiers pas ...

Quelle clientèle, quel type de cuisine et quel mode de gestion ?

Lors de la création d'une cuisine collective dans un établissement (école, administration, hôpital, EMS, prison), trois questions se posent d'emblée dont les réponses guideront la conception de la cuisine et sa gestion, en particulier :

1. Quelle sera la **clientèle** du restaurant et quels seront ses **besoins** ?
2. La collectivité/institution souhaite-elle investir dans une cuisine qui permette de **réaliser entièrement des repas ou** plutôt de **terminer la préparation de repas** réalisés ailleurs ?
3. La collectivité/institution souhaite-t-elle **gérer la production** des repas elle-même ou **mandater un prestataire** pour le faire ?

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse en absolu, la solution doit répondre au mieux aux besoins de l'établissement. Il n'existe pas non plus de formules prêtes à l'emploi, mais quelques outils et pistes de réflexion dont ce guide se fait l'écho. Les conditions à mettre en place pour favoriser l'usage de produits locaux et de saison seront donc différentes en fonction de chaque situation.

Quelle sera la clientèle du restaurant et quels seront ses besoins ?

Favoriser les produits locaux et de saison dans l'offre d'un restaurant collectif ne peut pas se faire sans tenir compte de la clientèle du restaurant, de ses besoins et préférences. Si ces variables n'influencent pas directement la conception de l'infrastructure, elles sont primordiales dans la définition de l'offre et donc dans l'évaluation des ressources nécessaires au fonctionnement.

Un certain nombre de variables se superposent et se conjuguent entre-elles :

- le type de clientèle : petite enfance, enfance, adolescence, adultes avec activité physique élevée, adultes avec activité physique faible, seniors, personnes âgées ;
- la durée de « captivité » de cette clientèle : d'un seul jour à plusieurs années, de quelques jours par semaine à 7 / 7 jours, d'un repas par jour à tous les repas, etc. ;
- les différents régimes et tendances : végétariens, vegan, sans porc, allergies et intolérances, etc.

L'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires propose des check-lists pour une restauration collective promouvant la santé qui permettent de faire une bonne autoévaluation et offrent également de bonnes pistes d'amélioration :

www.blv.admin.ch > *aliments et nutrition* > *nutrition* > *stratégie de nutrition - mesures* > *restauration collective* > *standards de qualité suisses*.

Dans quel type de cuisine investir ?

Cuisine de production et/ou de finition ?

Tous les types de cuisine		
1. Cuisine conventionnelle <ul style="list-style-type: none">- Principalement adaptée aux petits établissements.- Production et finition ont lieu dans les mêmes locaux (service à la carte).- Toutes les parties forment un bloc.- Distribution des mets depuis un seul endroit (passe-plat, buffet).	Hôtellerie et restauration « classiques »	
2. Cuisine ouverte sur le restaurant <ul style="list-style-type: none">- Principalement dans des établissements de conception récente.- Le client peut suivre ce qui se passe en cuisine.- Bonne communication entre clients, service et cuisiniers.- Les cuisiniers doivent travailler proprement et calmement.- Une tenue correcte et soignée ainsi qu'une attitude aimable sont des conditions nécessaires.- Une cuisine de production à titre d'appoint est possible.	Etablissements de conception récente	Principaux types à choix dans la restauration collective.
3. Cuisine de production et finition combinée <ul style="list-style-type: none">- Essentiellement dans les établissements d'importance moyenne.- Production et finition représentent deux blocs, chaque bloc comprend les éléments de base d'une cuisine.	Les plus courantes dans la restauration collective	
4. Cuisine de production et finition séparée <ul style="list-style-type: none">- Convient avant tout aux grands établissements, comme les hôtels qui comportent un restaurant satellite, les restaurants avec salles de banquet, les centres de congrès, les restaurants d'entreprises et écoles.- Blocs de production et de finition dans des locaux séparés.- La cuisine de finition doit être équipée d'appareils de régénération à haut rendement, comme des combisteamers, etc.		
5. Cuisine de restauration rapide (uniquement finition) <ul style="list-style-type: none">- Se prête principalement aux établissements qui n'ont pas de cuisine de production.- Achat des marchandises surtout basé sur des mets terminés.- Se distingue par la présence unique de locaux de stockage (chambres frigorifiques et de congélation), de locaux de préparation (équipés d'appareils de régénération à haut rendement), et d'une zone de lavage (machine à laver adaptée).- Cuisine construite de manière très compacte et ergonomique afin de permettre un travail aussi rapide et simple que possible.	Souvent présente dans l'accueil de l'enfance et petite enfance	
6. Cuisine industrielle (uniquement production) <ul style="list-style-type: none">- Notamment dans les entreprises de l'industrie alimentaire.- Cuisine expérimentale, cuisine de production et laboratoire dans des locaux séparés.- Conçoit, teste, élabore, produit de façon fortement rationalisée et distribue des mets standardisés de masse, dans des normes HACCP strictes.- Des possibilités de stockage optimales sont une condition nécessaire.	Production de grande masse	

Source : Ecole d'agriculture du Valais et Pauli, Technologie culinaire, Pauli Fachbuch, 4^e édition, 2008.

Avantages d'une cuisine de production

- ✓ Les repas sont préparés sur place. Cela répond à une attente toujours plus conséquente d'une grande partie des clients finaux.
- ✓ La stratégie des achats dépend directement de la direction. Elle est totalement sous contrôle et peut être intégrée dans la communication de l'établissement, portant une image de responsabilité.
- ✓ La marge bénéficiaire découlant d'une bonne gestion des ressources est rapatriée dans l'établissement et le retour sur investissement est positif à moyen terme.
- ✓ Il est possible de s'adresser à de nouveaux segments en lien avec les clients principaux. L'organisation d'événements spéciaux (cocktails dinatoires, banquets) élargit le public, complète le chiffre d'affaire usuel et accroît la visibilité l'établissement; la cuisine participe à une image de convivialité.

Inconvénients d'une cuisine de production et solutions possibles

- Les investissements matériels sont conséquents.
→ Elaborer une stratégie et une planification à moyen terme pour retirer tous les avantages précités.
- La conception initiale de l'infrastructure a une importance primordiale pour une gestion future rationnelle et rentable. → Tenir compte de quelques principes fondamentaux concernant l'emplacement de la cuisine et son volume, les zones de travail et la marche en avant, pour éviter les redondances et pertes de temps. Voir chapitre « Investir dans une cuisine de production », page 14.
- Du personnel supplémentaire doit être engagé. → Il peut soit à temps partiel, soit être engagé à plein temps avec une exploitation fine de tous les temps morts. Le personnel de cuisine peut aussi venir en renfort pour d'autres tâches dans l'établissement (notamment les aides de cuisine). Un cuisinier – métier de l'accueil – peut, par exemple, participer plus activement aux bonnes relations avec les clients finaux (organisation de sorties « découvertes », visites de producteurs, fournisseurs, etc).

- La gestion du personnel supplémentaire prend du temps. → Définir correctement les profils de poste, faire appel à du personnel bien formé, fixer correctement les objectifs, mettre en place des indicateurs performants (financiers, de satisfaction du personnel et des clients finaux) et une politique d'amélioration continue. Une partie de ces missions peuvent évidemment être déléguées aux personnes concernées.

La création d'une sàrl est une autre solution concernant l'engagement et la gestion du personnel. Dans ce cas les investissements, amortissements et charges de fonctionnement sont à la charge d'un groupement communautaire qui met l'infrastructure à disposition d'une sàrl. Le plan comptable de cette dernière est alors celui d'une entreprise privée et les indicateurs usuels peuvent être mis en place. Les salaires, quant à eux, sont couverts par le prix de vente des repas qui peuvent ainsi être bas. Ce système évite « un subventionnement par repas » et crée un dynamisme entrepreneurial.

Liaison chaude ou froide ?

Les types de liaison correspondent à la façon dont les repas sont distribués/servis.

- **Liaison chaude :**

Les plats sont préparés dans une cuisine de production et consommés dans les heures suivantes. De la cuisson finale au consommateur, pour éviter la prolifération des microorganismes, la température des mets ne doit jamais être inférieure à 65 °C. Deux cas peuvent se présenter :

- Un self-service en libre-service ou libre circulation est attenant à la cuisine. Dans ce cas, après cuisson, les bacs d'aliments finis sont maintenus au chaud à plus de 65 °C.
- Les repas sont servis sur différents sites plus ou moins éloignés (restaurants satellites). À l'heure voulue, les mets sont conditionnés soit en portions individuelles (plateau repas), soit en plats collectifs, puis distribués immédiatement avec un système de maintien au chaud (thermo ports).

- **Liaison froide :**

Les plats sont préparés dans une cuisine de production. Pendant ou après cuisson, les denrées subissent une réfrigération rapide avant d'être stockées à basse température (entre 1° et 2° C), elles sont régénérées ou la cuisson est terminée juste avant le service.

- **Liaison directe :**

Les mets sont préparés et servis de suite, ce qui est souvent le cas dans les types de cuisine 1 et 2.

Les principales différences se situent donc durant la cuisson (partielle ou totale), puis juste avant le service en ce qui concerne le maintien ou la remise en température. Entre ces opérations, les étapes sont identiques que l'on utilise la liaison froide ou la liaison chaude.

Avantages et inconvénients de la liaison chaude

- ✓ Les équipements sont relativement peu nombreux, notamment sur les sites desservis. L'investissement se limite à des thermo ports et à des bains-marie pour le maintien au chaud sur place.
- Tous les aliments qui ne sont pas consommés dans la journée doivent être jetés. Il est donc plus difficile de gérer les quantités et le risque de pertes est plus élevé.
- Un risque de prolifération microbienne existe.
- La consommation doit se faire le plus rapidement possible pour éviter des altérations organoleptiques des aliments (sur-cuisson, dessèchement, etc.).
- Les risques augmentent en cas de transport des repas d'un site de production à un restaurant satellite.

Avantages et inconvénients de la liaison froide

- ✓ C'est un mode de préparation très hygiénique. Les qualités nutritives sont mieux conservées.
 - ✓ Elle augmente le choix des consommateurs et les cuissons sont beaucoup plus précises.
 - ✓ La fabrication et la consommation peuvent être dissociées dans le temps et dans l'espace. Ceci permet une production en continu, donc une meilleure répartition des tâches sur la journée et sur la semaine de travail. Cette uniformisation du temps de travail permet d'intégrer plus facilement des recettes maison et de faire appel à des produits locaux frais et bruts.
 - ✓ Elle permet d'ajuster les quantités préparées à celles commandées et limite donc les pertes.
 - ✓ Dans le cadre d'une gestion concédée, la gestion plus facile des quantités et du travail est un facteur positif pour intéresser des prestataires potentiels lors des appels d'offres.
 - ✓ Une cuisine de finition avec une liaison froide permet de créer une relation avec les clients finaux, en particulier les enfants. La cuisine collective a un rôle à jouer dans l'éducation au goût et la connaissance des produits. Par exemple, dans le cadre d'une crèche ou UAPE, il est possible d'intégrer les enfants lors de la finition des repas. Par exemple, le mandataire peut inclure un aspect « découverte » dans sa prestation en démontrant la découpe de quelques tranches dans une pièce de viande ou la pluche et la taille d'un légume qui seront ajoutés au menu proposé et déjà apprêté, etc.
-
- Elle nécessite une cuisine de finition, donc l'investissement en équipement est élevé (environ 40% supérieur à celui nécessaire à une liaison chaude, sans compter les zones de lavage).
 - Sur place, il est nécessaire de disposer d'une personne qui maîtrise les aspects de régénération et de valorisation des restes.

Quel que soit le modèle choisi pour concevoir ou rénover une cuisine, qu'elle soit en gestion directe ou concédée, il est fortement conseillé d'associer au projet l'utilisateur final, respectivement le chef de cuisine ou le prestataire de service. La cuisine correspondra mieux à leurs besoins. De plus, cela simplifie les appels d'offres et permet d'inclure plus facilement un petit prestataire compétent de la région qui travaillera peut-être différemment qu'un grand groupe.

Investir dans une cuisine de production ou acheter les services à un prestataire ?

Les différents types de gestion

- **Autogestion :**

Un chef de cuisine est présent et travaille sous l'autorité directe du chef de l'établissement. Il peut décider des menus et de la stratégie d'approvisionnement. L'achat de produits se fait donc directement par le chef de cuisine.

- **Gestion directe avec demande d'offres sur invitation :**

Ce système concerne des unités de restauration de plus grande taille. Un cuisinier et un responsable des achats s'approvisionnent chez différents fournisseurs. Le fonctionnement se fait par demande d'offres chez chaque fournisseur sur invitation pour une durée déterminée.

- **Gestion concédée à une entreprise de restauration collective ou à un gérant indépendant :**

Cette approche consiste à faire appel à un exploitant externe comme une société de restauration collective spécialisée ou à un gérant privé. L'ensemble des prestations sont gérées par l'exploitant mandaté. Il existe une centrale d'achats qui sélectionne les fournisseurs sur la base de critères prédéfinis.

Avantages de la gestion concédée

- ✓ La gestion du personnel, de la planification et de la vente des menus est complètement externalisée, c'est une grande simplification pour l'établissement.
- ✓ L'investissement peut être réduit. S'il le souhaite, l'établissement peut se contenter de réaliser une cuisine de finition et renoncer à investir dans une cuisine de production.

Inconvénients de la gestion concédée

- À moyen terme le coût est plus élevé.
- Pour les établissements publics et parapublics, la demande d'offres est soumise à la loi sur le marché intérieur (LMI) et à tout ce qu'elle implique en terme de critères et processus de sélection, en particulier si le marché est conséquent.
- Le nombre de prestataires potentiels en Suisse romande est limité en raison des compétences spécifiques que nécessite ce marché. En cas de désaccord avec un prestataire les alternatives sont limitées.

- L'établissement perd en maîtrise sur les processus. Pour garantir la qualité et le respect de sa philosophie un système de contrôle paritaire est nécessaire (achats des denrées alimentaires, degré de satisfaction, etc).
- Le prestataire ne se concentrera que sur l'offre de base. Toute prestation supplémentaire engendre des coûts supplémentaires. Le prestataire ne se chargera pas non plus d'augmenter le potentiel de l'offre ou de réaliser toute autre action innovante et positive pour l'établissement.

Au final, peu importe le mode de gestion, la clé réside dans la connaissance du degré de satisfaction des clients et la mise en place de mesures d'amélioration continue. Celles-ci dépendent clairement de l'établissement responsable et ne peuvent être externalisées.

Quelques chiffres clés

- Nombre de jours d'exploitation par an :
 - Pour les structures qui ne s'adressent qu'aux clients « scolaires » : 182 jours.
 - Pour les structures qui ne s'adressent qu'aux clients « professionnels » : 220 à 365 jours.
- Prix moyens des repas facturés en Valais :
 - Crèches : 6.-
 - UAPE : 8.-
 - Cantines scolaires : 12.-
 - Goûters : 1.50
- Estimation des besoins en matériel et des coûts dans le cadre d'un appel d'offres pour une gestion concédée : à réaliser par une personne de terrain à l'aide d'un tableau comparatif des offres. Voir exemple en annexe 1.
- Pour une cuisine de finition avec 50-80 repas il très facile de travailler avec des fournisseurs de repas locaux (restaurants, ...). Au-delà de 100 repas le recours à une grande entreprise suprarégionale sera presque incontournable.

Comment favoriser les produits locaux dans les différents types de cuisine et de gestion ?

Cuisine de production en gestion propre

Les cuisines qui comprennent l'étape de production et qui sont en gestion propre offrent la plus grande marge de manœuvre et le plus grand contrôle par rapport au choix des produits.

La priorité donnée aux produits locaux dépend alors des directives de la direction de l'établissement, ce sont elles qui vont créer la philosophie et le cadre de travail. Sont aussi essentielles, les compétences du cuisinier et sa motivation à travailler avec des produits moins transformés et à réaliser des recettes en partant des produits de saison à disposition dans la région.

Dans une grande cuisine qui bénéficie de la présence d'un acheteur et qui travaille avec des appels d'offres sur invitation, les compétences de l'acheteur et les directives qu'il reçoit de la direction sont également importantes pour favoriser les produits locaux.

Exemples d'objectifs :

- Les mesures d'hygiène et qualité (HACCP, Hazard Analysis Critical Control Point) demeurent impératives dans toutes les réflexions.

Pour les achats :

- Pour chaque catégorie de denrées alimentaires (viandes, produits de mer, fruits & légumes, produits laitiers, etc.), établir une liste de fournisseurs capables de répondre aux questions de provenance, mode de production et composition des marchandises.
- Établir une procédure pragmatique et simple qui permet, lors de l'analyse d'un achat, de sélectionner les produits selon la provenance, tant pour le fournisseur que le producteur. Le lieu de production est prioritaire.
- Établir une méthode de communication, pragmatique et simple, qui permet, lors de tout achat, de systématiquement rappeler la demande de provenance, mode de production et composition des marchandises, et exiger ces informations sur le bulletin de livraison (au minimum la provenance).
- Mettre en place un système de contrôle écrit, pragmatique et simple, qui permet de vérifier ces notions lors d'un contrôle usuel de livraison et d'apporter, le cas échéant, les correctifs nécessaires auprès du fournisseur concerné.

Dans la cuisine :

- Tous les mois, cibler trois produits transformés qui peuvent être produits sur place, de façon simple et dans un temps acceptable, avec des marchandises brutes et/ou d'économat usuel, dans le but d'augmenter la proximité, d'améliorer le savoir-faire et de diminuer le coût marchandise.
- Établir une liste et estimer le coût du matériel et d'outils nécessaires pour faciliter les travaux de production propre. Mettre en corrélation l'investissement et le gain de temps.

Auprès des clients finaux :

- Mettre en place une communication de la politique d'achat auprès des différents segments de clients et de toutes les parties prenantes de la cuisine (à l'interne et à l'externe de l'établissement).

Cuisine de finition et cuisine en gestion concédée

Si un établissement choisi de se limiter à une cuisine de finition qui permet de régénérer et servir des repas entièrement préparés par un prestataire ou si l'établissement choisit un modèle de gestion concédée, il n'a pas de maîtrise directe sur les ingrédients utilisés pour préparer les plats. L'enjeu est alors de pouvoir contrôler la provenance des produits.

Dans ce cas, la priorité donnée aux produits locaux dépend du cahier des charges du prestataire. Il faut y inclure des critères concernant la provenance et mettre en place un système de contrôle.

Voici un exemple de formulation à intégrer dans le cahier des charges d'un prestataire ou dans un appel d'offres de fournisseurs, tiré des documents types proposés par l'Ecole d'agriculture du Valais aux établissements :

« Tout ce qui est produit sur le sol valaisan doit être favorisé à un prix juste et justifié par rapport à la concurrence. Si la marchandise désirée n'y est pas, ou n'y est pas suffisamment produite, alors l'ordre se reportera sur la production suisse et, enfin, européenne, voire mondiale pour des denrées spécifiques. Par souci de cohérence, les importations devraient être, dans la mesure de l'existant, labellisées ».

A noter également que l'Unité Développement durable du Canton de Vaud a réalisé un travail approfondi visant à établir un cahier des charges pour un appel d'offres comprenant des critères incitant les prestataires à donner la priorité aux produits locaux et de saison :

www.vd.ch > thèmes > environnement > développement durable.

La suite du guide se concentre sur la conception de cuisines intégrant une étape de production.

Si une cuisine de production en gestion propre donne la plus grande marge de manœuvre dans le choix des produits, la question se pose de savoir comment planifier une telle cuisine pour assurer qu'elle soit à même d'accueillir des produits frais bruts, de les travailler de manière rationnelle et dans le cadre d'une gestion efficace. Les chapitres suivants fournissent quelques pistes sur les éléments essentiels à prendre en compte pour créer une telle cuisine.

A noter que les réflexions sur les ressources matérielles à prévoir sont également valables pour une cuisine qui sera placée en gestion concédée pour permettre au prestataire de remplir son cahier des charges.

Planification et gestion de projet

De la première réflexion à la mise en service de la cuisine il faut compter environ :

- 6 mois pour cuisine de finition dans des locaux existants.
- 10 à 12 mois pour une cuisine de finition dans des locaux à construire.
- 10 à 12 mois pour cuisine de production dans des locaux existants.
- 12 à 18 mois pour une cuisine de production dans des locaux à construire.

L'annexe 2 propose un exemple de fiche de projet pour la réalisation d'une cuisine de finition.

Ressources matérielles immobilières

Les premières questions immobilières à se poser lors de la conception de cuisine concernent l'emplacement, le volume, les zones de travail et la marche en avant.

Emplacement

L'emplacement de la cuisine, qu'elle soit de production ou de finition, est aussi important que la porte d'entrée du bâtiment ou de l'accueil. De lui va dépendre toute la réception des marchandises, la distribution des repas et l'évacuation des déchets, c'est-à-dire toute la logistique. Une analyse SWOT est ici fortement recommandée.

Idéalement, pour éviter les pertes de temps, une cuisine devrait être au même niveau que la zone de distribution. Si cela s'avère impossible, il faut prévoir une zone de distribution efficace à l'étage pour que cette étape ne devienne pas une contrainte. Elle comprend, notamment, un bain-marie, un combisteamer, un chauffe-assiettes, un frigo à dessert, ou des plateaux repas spécifiques.

Surfaces - estimation au stade de l'avant-projet

Surface pour la cuisine (inclus stockage, distribution et laverie)	
Nombre de repas	Surface (m²/repas)
Jusqu'à 50	2
50 à 200	1,5
200 à 500	1
500 à 1000	0.8
Plus de 1000	0.6

Source : Ecole d'agriculture du Valais

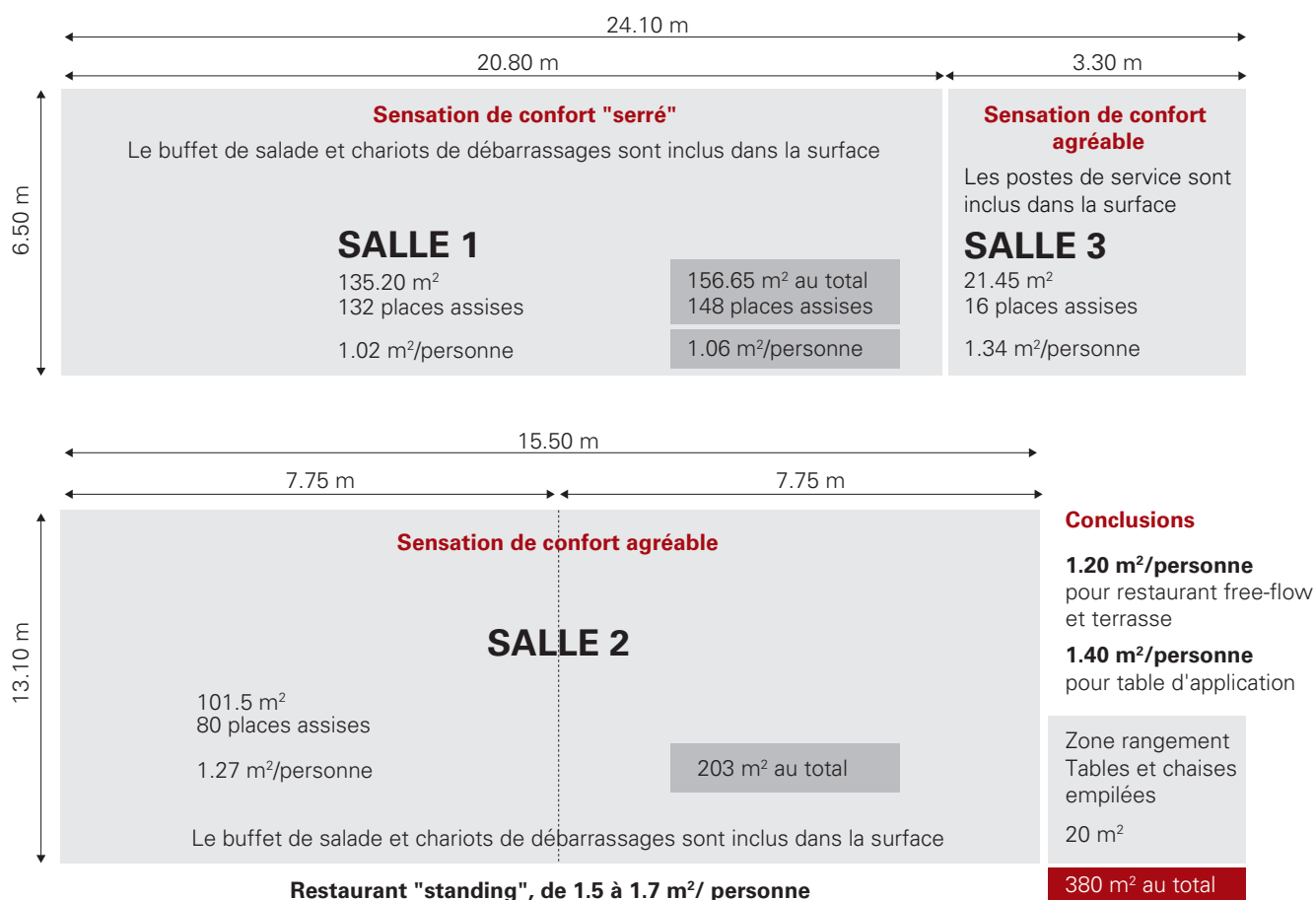
Même si nous ne nous y attardons pas, l'ambiance du restaurant a, bien entendu, aussi son importance sur la satisfaction des clients et mérite une réflexion en soi.

Surface pour le restaurant

Type de restaurant	Surface (m ² /place)
Restaurant scolaire ou universitaire	0,8 à 1
Restaurant d'entreprise	1 à 1,2
Restaurant "standing"	1,5 à 1,7

Source : Ecole d'agriculture du Valais

Exemple de mise en application des ratios de surfaces par clients pour des salles de restaurant :



Source : Ecole d'agriculture du Valais

Exemple détaillé des surfaces pour cuisine et restaurant (500 à 800 couverts) :

N°	Secteurs	Sous-secteurs	Détails	Utilisation	Surface (m²)
1	Production	Cuisine	Zone réception	Réception des marchandises	10
2			Cuisine chaude	Production des mets chauds	25
3			Cuisine froide	Production des mets froids	15
4			Pâtisserie	Production des entremets et desserts	12
5			Légumerie	Préparation des fruits et légumes bruts	10
6			Bureau	Administration de la restauration	8
7			Casserolerie	Lavage de la vaisselle de cuisine	15
8		Stockage	Économat	Stockage colonial food	16
9			Chambres foides	Viande et congélation	15
10			Chambres foides	Légumes et produits laitiers	15
11	Distribution	Free-flow	Passage	Espace libre circulation (pauses et repas)	138
12			Office boissons	Café, minérales, divers et caisses	30
13		Stockage	Chambres foides	Minérales	7
14			Cave à vins	Stockage vins	5
15		Nettoyage	Laverie	Tunnel de lavage pour vaisselle restaurant	15
16	Espace clients	Restaurant		Restaurant intérieur (tables, chaises, WC, etc)	400
17		Terrasse		Restaurant extérieur	150
		Rangement		Rangement des tables et chaises empilées	20
18	Espace production et distribution	Livraison		Livraison pour toute la restauration, arrivée camions et fourgonettes	40
19		Vestiaires		Hommes et femmes, WC, douches	24
20		Évacuation déchets	Tri des déchets	Papier, carton, alu, tôle d'acier, compost, etc.	35
Total surface production					141
Total surface distribution					195
Total surface espace clients					570
Total surface espace commun					99
Total en m²					1005
Hauteur moyenne des locaux, en mètres					3
Volume SIA (terrasse exclue)					2565

Volume

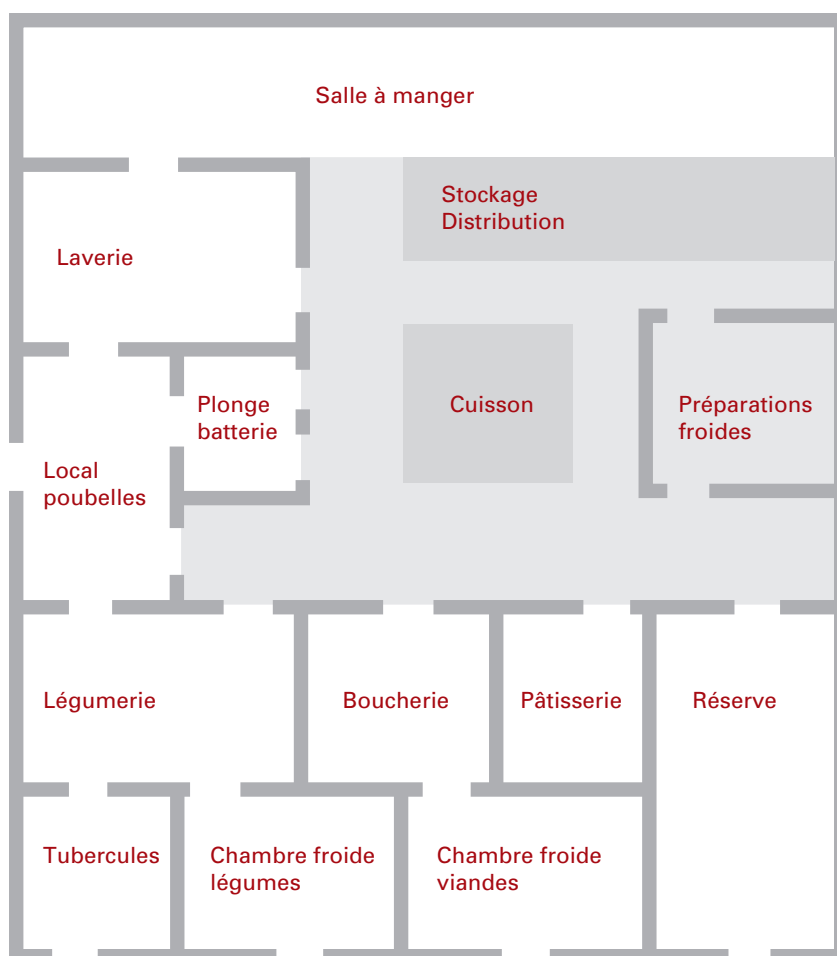
Il est important de tenir compte non seulement des surfaces des zones de travail, mais aussi de la hauteur des locaux, donc des volumes. En effet, il faut également prendre en compte les extractions d'air (ventilation), l'hygrométrie (pour les chambres froides et de congélation) et les dégagements de vapeur (cuissons). Ces éléments devront être discutés avec les professionnels au moment du choix du matériel lorsque le projet est bien avancé.

Zones de travail

Chaque cuisine dispose de plusieurs zones de travail :

- vestiaires;
- réception des marchandises (contrôle, pesage, déconditionnement, etc.);
- préparation des aliments (pluche, découpe, mises en place);
- production (cuisine chaude, cuisine froide, pâtisserie), distribution (sur assiette ou par thermo ports);
- lavage (machine à capot, tunnel de lavage, tables d'entrée et sortie);
- stockage (économat, chambres froides) et élimination des déchets.

Exemple de disposition des zones de travail :



Source : Ecole d'agriculture du Valais

Marche en avant

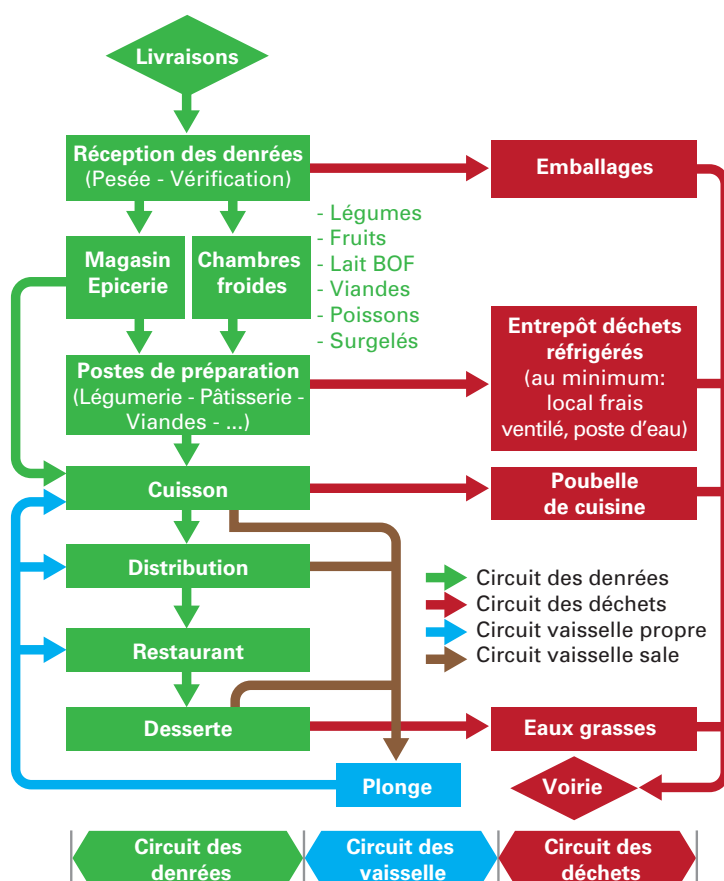
La marche en avant consiste à assurer une progression logique dans les différents étapes et espaces de travail, soit de la livraison des matières premières à l'envoi du produit fini (service ou livraison). Bien conçue, elle favorise les circulations aisées et rapides entre les zones de travail, évite les allers-retours chronophages, et permet ainsi une production efficiente.

La marche en avant est également une aide précieuse pour garantir l'hygiène, elle est reconnue comme telle par la réglementation sanitaire. Il s'agit d'éviter les croisements de produits ayant des niveaux de contamination différents tels que matières premières et produits semi-finis, ou produits semi-finis et produits finis.

Les principes de base de la marche en avant sont donc :

- L'enceinte de stockage des matières premières et le vestiaire se trouvent à proximité de l'ouverture de la cuisine sur l'extérieur.
- Les produits finis ne croisent jamais les matières premières, ni les poubelles.
- L'enceinte de stockage des produits finis se trouve à proximité de la salle où ils seront servis ou du magasin à partir duquel ils seront livrés.
- La circulation doit être particulièrement aisée, simple et rapide.

Schéma type de la marche en avant :



Ressources matérielles mobilières

Les ressources mobilières recouvrent tout le matériel nécessaire à chaque zone de travail. Voici une liste non-exhaustive pour chaque zone qui inclut les essentiels :

- **Vestiaires** : casiers, douches, WC, savon antibactérien, désinfectant, essuie-mains.
- **Réception des marchandises** (contrôle, pesage, déconditionnement, etc.) : balance 150 kg, thermolaser, caisses de stockage, processus de réception des marchandises.
- **Zone de production** :
 - cuisine chaude : marmite à pression, braisière, combi-steamer, fourneau, petite batterie usuelle de cuisine, machine universelle avec ustensiles de production cuisine chaude, refroidisseur ;
 - cuisine froide : trancheuse ;
 - pâtisserie : machine universelle avec ustensiles à pâtisserie, marbre, petit matériel usuel de pâtisserie ;
 - peluche et découpe : machine à éplucher, mandoline avec plusieurs découpes.
- **Zone de distribution** (sur assiette ou par thermo ports) : bains-marie GN, part-haleine, étuve.
- **Laverie** : Machine à capot ou tunnel de lavage, doseurs à produits réglés, tables d'entrée et sortie, lavabo et robinetterie adaptés et douchette.
- **Stockage** : Économat et étagères, cave à boissons, chambres froides fruits/légumes, produits laitiers, produits carnés, mises en place (températures positives et négatives), zone de stockage des produits de lavage avec bac de rétention.
- **Zone d'évacuation des déchets** : Déchets d'incinération (poubelles), déchets à trier (papier, carton, verre, pet, alu, acier, compostage et/ou biogaz).

Ressources humaines

Quantité de personnel

Le nombre de personnes constituant une brigade dépend de la taille de l'établissement, de l'offre et des types de repas, ainsi que du matériel de production à disposition.

A première vue, il paraît évident que plus un établissement est grand, plus le nombre de repas à servir est important, plus la charge de travail est élevée. Mais l'équation n'est pas si simple. En effet, un seul menu du jour servi en self-service à un grand nombre de clients demande moins de manutention qu'une dizaine de convives servis à table et qui dégustent un menu complexe demandant un haut savoir-faire.

L'offre joue également un rôle. Une offre élargie plaît aux clients, mais augmente le travail en cuisine, il y a donc un équilibre à trouver. Travailler avec des produits transformés peut être une solution pour augmenter l'offre sans augmenter le personnel (voir le chapitre « Produits bruts versus produits transformés, un équilibre à trouver », page 32). Il s'agit alors d'assurer que ces produits transformés répondent à la philosophie d'approvisionnement local et de saison. A noter également que l'usage de produits transformés peut augmenter le risque de perte de marchandises et compliquer la gestion des stocks.

Enfin, la quantité, la qualité et la performance du matériel à disposition va inéluctablement influencer le travail du personnel, en terme de temps de préparation, de confort et de qualité du résultat fini. A noter qu'il est impératif de former le personnel lors de l'installation de nouveau matériel. Le mauvais usage et la mauvaise manipulation engendrent une usure plus rapide que prévue, voire même des accidents.

L'analyse croisée de toutes ces variables permet d'élaborer une réponse adaptée à chaque établissement. En annexe 3, le tableau « Dotation en personnel, charges salariales, budget d'exploitation » fournit les éléments clés de cette réflexion.

Profil du personnel

En principe, la direction nomme le chef de cuisine qui mettra lui-même en place sa brigade en justifiant le besoin et le profil pour chaque poste. La direction doit donc essentiellement s'interroger sur le profil qu'elle souhaite pour le chef de cuisine (niveau de formation et compétences).

Compétences mises à disposition par les différentes branches professionnelles sur le marché

Qualification de base

- Cours Progresso :

Formation continue idéale pour les collaborateurs de l'hôtellerie / restauration sans formation professionnelle initiale. Les cours durent cinq semaines et permettent d'améliorer les capacités professionnelles et les compétences linguistiques. Ils sont proposés pour les secteurs de l'intendance, de la cuisine et du service (aides).

Formation professionnelle initiale

- Employé(e) de cuisine AFP:

Les employés en cuisine secondent les cuisiniers ou chefs de cuisine dans une brigade de cuisine. Ils préparent les ingrédients pour différents plats (mises en place) et confectionnent des plats froids et chauds simples.

- Cuisinier(ère) CFC :

Planifie la journée pour que toutes les étapes de travail se déroulent sans accroc. Réceptionne la livraison de produits frais et préparés et vérifie la qualité et les quantités livrées. Assume la préparation des mets, de la mise en place, les cuissons, le dressage jusqu'au service.

- Formateur en entreprise :

Un/e formateur/trice en entreprise est responsable de la formation pratique des apprentis dans l'entreprise formatrice. Il/elle définit les objectifs didactiques, accompagne, soutient et encourage les apprentis dans leur travail pratique et évalue les résultats de l'apprentissage en s'appuyant sur le plan de formation de l'ordonnance de formation correspondante.

Formation professionnelle supérieure

- Chef cuisinier(ère) avec brevet fédéral :

En plus des capacités d'un cuisinier CFC, il veille à ce que les étapes de travail se déroulent de manière optimale entre la cuisine et le restaurant. En tant que responsable, il recrute et dirige ses collaborateurs avec des outils de gestion du personnel et forme les apprentis. Interlocuteur pour toute question concernant la cuisine, il est en contact avec les fournisseurs, les hôtes, les collaborateurs, les partenaires et les autorités.

- Chef(fe) de cuisine / de la restauration / de la restauration collective avec diplôme fédéral :

Le détenteur d'un diplôme fédéral est membre d'un groupe de direction d'une grande entreprise et est en charge de tous les aspects liés au secteur de la cuisine et restauration. Il définit notamment la politique d'achat, met en place, contrôle et améliore tout le processus de travail, gère les collaborateurs, utilise les outils marketing, assure une qualité optimale et gère les budgets dans un cadre législatif connu.

A noter: ces compétences sont conventionnées et toutes les exigences qui peuvent être demandées figurent sur le site Internet de Hôtel&Gastro:

www.hotelgastro.ch.

Organisation du travail

Le tableau ci-après montre toutes les activités principales dans une cuisine de production.

L'un des enjeux essentiel dans l'organisation du travail consiste à consacrer tous les temps morts à des travaux de mise en place. Cette manière de faire augmente la diversité des activités en cuisine et donc l'attractivité des postes de travail. Mais surtout elle évite les surcoûts en personnel.

Ainsi, l'achat de produits bruts moins chers que des produits transformés, associé à une bonne gestion des temps morts, permet de stabiliser, voire de réduire, les coûts de production tout en travaillant avec des produits locaux.

Synthèse des activités dans une cuisine de production

Analyse HACCP pour la cuisine		CCP - risques	Solution proposée	Annexes (outils de travail)
Activités	Descriptifs			
Description entreprise	Connaître les marges d'action	Sortir du cadre défini ou ne pas connaître les opportunités	Document descriptif concis	0. Description entreprise
Définir et planifier les menus	Élaboration des menus hebdomadaires	Ne pas respecter la politique d'achat durable de l'entreprise	Politique d'achat formalisée	1. Politique d'achats de l'entreprise
		Répéter les menus, manque d'innovation	Utilisation du programme Excel de planification de menus	2. Programme de planification
Définir et planifier les autres offres	Élaboration des offres supplémentaires	Manque de diversité	Établir un listing des différentes offres en fonction des segments	Liste des offres
Acheter les marchandises	Acheter les produits alimentaires et les boissons.	Mauvaise analyse des fournisseurs	Faire une appel d'offres avec des exigences d'achat	3. Lettre type appel d'offres
		Mauvais référencement des fournisseurs	Fiche d'analyse et de référencement	4. Analyse des achats cuisine
		Non-respect des exigences par le fournisseur	Convention de livraison	5. Convention de livraison
		Pas de vue d'ensemble des fournisseurs	Liste des fournisseurs	6. Liste des fournisseurs
		Mauvaise procédure d'achat	Suivre procédure d'achat	7. Processus d'achat
Réceptionner les marchandises	Contrôler les livraisons, respecter et contrôler l'hygiène (chaîne du froid)	Non-conformité avec la commande et la livraison, quantités fausses, températures de livraison inadéquates, etc.	Processus de contrôle des livraisons	8a. Processus contrôle livraisons
				8b. Zone de contrôle livraisons
				8c. Stempel contrôle
				8d. Fiche de retour
Gérer les stocks alimentaires et les boissons	Contrôler les dates limite et les quantités entreposées	Dates dépassées et oubli de marchandise entreposée	Attribution des contrôles hebdomadaires, tous les lundis	9a. Couleur de stockage
				9b. Fiches de contrôle des stocks
Contrôle des différentes températures d'entreposage	Prouver le contrôle régulier des températures d'entreposage	Températures inadaptées et altération précoce des marchandises	Fiche de contrôle des températures	10. Fiche contrôle températures chaudes et froides
Production des mets	Effectuer la MEP, cuire les aliments en ligne directe ou indirecte. Service au self	Mauvais processus de travail et/ou cuisson. Denrées alimentaires maltraitées, résultat final insuffisant (qualité)	Processus préparation mets viandes chaudes	11. Processus préparation mets viandes chaudes
			Processus préparation mets poissons et crustacés chauds	12. Processus préparation mets poissons et crustacés chauds
			Processus mets de légumes/féculents chauds et salades à base de légumes/légumineuses cuites	13. Processus mets de légumes chauds et salades cuites
		Recettes inappropriées ou mal respectées, risques de contamination durant la production	Fiches de recettes	14. Recettes
		Utilisation croisée des planches à couper	Méthode de travail pour les planches à couper	15. Utilisation des planches
		Temps morts dans la journée de production	Plan de production: version simplifiée	16. Plan production simplifié
			Plan de production: version complète	17. Plan de production complet
Laver, nettoyer, ranger	Laver les ustensils et appareils, nettoyer les locaux	Utilisation inappropriée ou mauvais dosage des produits de nettoyage	Plan d'hygiène avec dosage des produits	18. Plan d'hygiène avec dosage des produits
		Procédure d'utilisation incorrecte des appareils de cuisine	Fiches d'utilisation imposées des appareils	19. Fiches d'utilisation des appareils
		Procédure d'entretien des appareils incorrecte	Fiches d'entretien des appareils	20. Fiches d'entretien des appareils
		Entretien inapproprié des locaux de stockage	Fiche d'entretien des chambres froides, cellule de refroidissement et tiroirs frigorifiques	21. Entretien chambres froides, cellule refroidissement, tiroirs frigorifiques
		Coordination de travail du personnel insuffisante	Plan de nettoyage hebdomadaire	22. Plan de nettoyage hebdomadaire
		Perte de la vue d'ensemble des nettoyages, risque de contamination dans un endroit oublié	Fiche de contrôle des nettoyages mensuels	23. Fiche contrôle nettoyages mensuels
		Huile de friteuse impropre	Fiche de contrôle de l'huile de friteuse	24. Testeur huile friture
Évacuation des déchets	Zone de tri des déchets	Croisements dans le tri des déchets	Fiche de tri des déchets	25a. Politique de tri des déchets
				25b. Usine de méthanisation
Marche en avant	Mise en application	Contaminations croisées	Respecter le processus de la marche en avant	26. Processus marche en avant
Formation du personnel	Acquérir et/ou maintenir de nouvelles connaissances	Risque de sombrer dans une routine, qui inhibe tout esprit d'entrepreneuriat et d'initiative	2 jours de formation continue par année payés (idem CCNT), directement liés au domaine du personnel concerné	27. Plan annuel de formation
Recenser les mesures d'amélioration	Gestion de la qualité	Se contenter des acquis	Souligner les manques de remise en question	28. Améliorations continues

Ressources financières

Investissements

Dans le cadre d'une cuisine collective, les investissements correspondent aux besoins de production et de distribution des repas, ainsi que de l'évacuation correcte des déchets. De manière plus détaillée, ils couvrent les ressources immobilières et mobilières mentionnées au chapitre précédent. Le petit matériel usuel de travail est en général inclus dans les charges de fonctionnement, car il est acheté au fur et à mesure des besoins.

Les investissements dans les locaux et le matériel méritent d'être discutés chaque année avec le chef de cuisine concerné, afin de maintenir à jour les moyens de production. Parfois, il suffit de peu de matériel supplémentaire pour augmenter le confort et la qualité de travail (voir le chapitre «Ressources matérielles mobilières», page 20).

Estimation de l'investissement matériel (cuisine et restaurant de 500 à 800 repas/service):

Groupe de matériel	Montants / CHF
Équipements thermiques	250'000
Agencement inox	150'000
Comptoir, self-service	180'000
Animation, pizza, grill	120'000
Machines et appareils	250'000
Dispositifs mobiles	30'000
Écoulement de sol	15'000
Hotte de ventilation autonettoyante	80'000
Chambre froide et économat	130'000
Tri des déchets	70'000
Montage, transport et divers	120'000
Total HT	1'395'000
Total TTC	1'506'600

Hors budget corps de métier
Hors budget achat « petit matériel de travail et de transport »
Source: Ecole d'agriculture du Valais

Charges

Dans une cuisine, les charges se divisent en quatre groupes. Le succès économique et le bon fonctionnement de l'entreprise consiste en partie à bien les maîtriser.

• Personnel (salaires et équipements):

Dans le secteur privé, les salaires sont soumis à la convention collective nationale de travail (CCNT) de l'hôtellerie et de la restauration. Elle est accessible sur le site Internet www.l-gav.ch et est rediscutée chaque année. Certaines nouveautés et dispositions transitoires doivent donc être observées régulièrement.

Dans le secteur public, les salaires dépendent des compétences de la personne, de ses années d'expérience et des exigences du poste.

• Locaux (m³):

Il s'agit de répartir les coûts de l'infrastructure globale (location ou exploitation) au prorata des volumes SIA des différents locaux.

• Marchandises:

Les produits bruts et de saison ont un coût d'achat en général plus faible que les denrées transformées. C'est leur transformation à petite échelle (non industrielle) qui peut devenir chronophage et énergivore comme, par exemple, dans le cas d'épinards frais apprêtés pour 400 personnes. L'enjeu consiste à faire un choix rationnel entre production propre et utilisation de produits transformés en tenant compte de l'ensemble des coûts mais aussi de la valeur nutritive des aliments.

• Ressources

elles comprennent :

- eau : appareils de cuisson, préparations et nettoyage;
- gaz : appareils de cuisson, préparations (fourneau);
- électricité : appareils de cuisson, de refroidissement et nettoyage;
- chimique : tous les produits d'entretien.

L'enjeu lors du choix des appareils consiste à trouver le bon équilibre entre le prix d'achat, la consommation énergétique globale et le rendement de production. La fiabilité du service après-vente doit également être prise en compte.

Le poste « électricité » est le plus conséquent. Pour éviter des pics de consommation trop élevés, il faut veiller à répartir l'usage des appareils sur une journée, en comblant notamment les heures creuses, soit par des méthodes de cuisson en basse température, soit par de la production propre.

Marge brute

Le principe, pour augmenter la marge brute d'une cuisine, est de restreindre le coût des marchandises. Ce coût inclut le prix d'achat des denrées d'une part (prix poids brut à la livraison), et le coût d'un produit apprêté en cuisine d'autre part (prix poids net après toutes les étapes de préparation). Des pertes conséquentes lors des différentes étapes de préparation augmentent donc le prix de revient et une bonne gestion exige un regard sur l'ensemble de la chaîne de préparation en cuisine... jusqu'à la laverie (il faut inclure également les pertes sur assiette). Voir en annexe 4 le tableau d'« Analyse des coûts en fonction des pertes ».

Travailler avec des produits frais et bruts sans augmenter les coûts implique donc de disposer du matériel adéquat et d'un bon confort de travail pour limiter les pertes aux différentes étapes de préparation et éviter que le gain à l'achat ne soit englouti par des pertes trop grandes durant la fabrication.

A noter encore que les pertes lors de la préparation existent aussi avec les produits transformés et qu'il est erroné de faire un lien direct et linéaire entre achat de produits transformés et limitation du personnel nécessaire.

Exemples de pertes à la cuisson :

Morceaux de viande cuits entiers	Morceaux tendres	Morceaux moins tendres
Rôti (saignant)	18%	pas possible
Rôti (bien cuit)	25%	30%
Cuisson à basse température: viande de boucherie blanche	10%	15%
Cuisson à basse température: viande de boucherie rouge	8%	15%
Braiser: viande de boucherie rouge	30%	35%
Braiser: viande de boucherie blanche	25%	30%
Bouillir	35%	40%
Pocher	10%	15%
Cuisson sous vide: viande de boucherie blanche	12%	20%
Cuisson sous vide: viande de boucherie rouge	5%	25%

Morceaux de viande coupés avant la cuisson	Morceaux tendres	Morceaux moins tendres
Sauter	10%	15%
Griller	10%	15%
Pocher	10%	15%
Bouillir	20%	25%
Etuver	15%	20%
Braiser: viande de boucherie blanche	20%	25%
Braiser: viande de boucherie rouge	25%	30%
Cuisson sous vide: viande de boucherie blanche	12%	20%
Cuisson sous vide: viande de boucherie rouge	5%	25%

Volaille	Morceaux tendres	Morceaux moins tendres
Canard	30%	40%
Oie	35%	40%
Poularde, poulet	15%	20%

Source : Pauli, Technologie culinaire, Pauli Fachbuch, 4^e édition, 2008.

Calcul de la marge brute

Il existe 3 types d'activités économiques :

1. Service (médecins, avocats, etc.)
2. Transformation (divers constructeurs)
3. Distribution (grossistes, commerces de détails, etc.)

La restauration fait partie de la distribution et ceci influence le calcul de la marge brute.

En effet, la marge brute se calcule différemment dans les différents types d'activités :

- Dans la transformation, la marge brute est calculée sur le personnel. Par exemple, lorsqu'un constructeur a une production élevée, son besoin en main d'œuvre est élevé. Les frais variables sont le personnel sur la chaîne de production.
- Dans la distribution, la marge brute est calculée sur les marchandises. Par exemple, dans la restauration, qu'il y ait beaucoup ou peu de monde pour un repas, le personnel reste fixe et fait partie des frais fixes ; la marge brute dépendra du prix des produits.

Donc :

1. Seule une variation de volume de travail conséquente justifie de licencier ou engager du personnel dans le domaine de la distribution.
2. L'exploitation judicieuse du capital de production (machines), la gestion des compétences (personnel) et la fidélisation des clients sont capitales, autant que l'emploi judicieux des différentes gammes de produits, en favorisant dans la mesure du possible les produits bruts et de saison dont les prix d'achat sont bas.
3. L'utilisation de produits frais, de saison et locaux est tout à fait possible.

Idée reçue : Travailler avec des produits locaux coûte plus cher

Une perception démentie par les faits

Selon une enquête réalisée par Agridea en 2014, les chefs de cuisine tendent à surestimer la différence de prix entre les produits suisses et les produits de provenance étrangère. Par exemple, selon le tableau ci-dessous, les chefs estiment à 25% la différence de prix entre des produits *Suisse Garantie* et des produits de provenance étrangère, alors qu'une analyse objective des prix révèle une différence réelle de 11%.

Perception du prix des produits par les chefs :

Méthodes de recherche	Produits <i>SUISSE GARANTIE</i> vs provenance étrangère	Produits Bio suisses vs Produits Bio étrangers
Interviews chefs de cuisine	25%	35%
Base de données printemps	11 %	26%
Différence en pourcents	14%	9%

Méthodes de recherche	Produits <i>SUISSE GARANTIE</i> vs provenance étrangère	Produits Bio suisses vs Produits Bio étrangers
Interviews chefs de cuisine	25%	35%
Base de données printemps	0%	15%
Différence en pourcents	25%	20%

Source : Coûts des produits suisses dans la restauration collective – Agridea 2014

Des produits locaux
pas forcément plus chers à l'achat

Différentes analyses ont été réalisées pour comparer le prix des produits locaux et celui de produits importés, notamment par Agridea et Beelong. La conclusion est claire: en comparant les « coûts marchandises » une recette réalisée avec des ingrédients locaux n'est pas forcément plus chère.

Exemple avec la réalisation d'une omelette campagnarde :

Ingrédients principalement locaux		gr	CHF
Œufs frais de Fribourg	De la région	480	4.75
Jambon cuit suisse	Terra Suisse	100	2.79
Champignons frais d'Aigle	De la région	100	1.20
Tomates fraîches suisses	Suisse Garantie	100	0.38
Sbrinz râpé suisse	AOC	200	3.83
Ciboulette fraîche du Portugal		10	1.00
			13.95

Ingrédients d'importation		gr	CHF
Œufs frais de France		480	4.11
Jambon cuit des Pays-Bas		100	3.81
Champignons frais des Pays-Bas		100	0.50
Tomates fraîches d'Espagne		100	0.40
Grana Padano râpé d'Italie		200	4.17
Ciboulette fraîche du Portugal		10	1.00
			19.99

Note : Plat servi fin septembre

Source : Site Internet Beelong, www.beelong.ch



Exemple avec différents menus :

Exemples de menus adultes Printemps

Prix des menus en CHF		Avec viande de boeuf	Avec viande de volaille	Avec viande de porc	Avec omelette
Provenance Suisse vs Provenance étrangère	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	5.60	4.50	4.10	2.70
	Prix menu provenance étrangère	5.30	4.20	3.80	2.30
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	+0.30	+0.30	+0.30	+0.40
Bio suisse vs Provenance Suisse	Prix menu <i>Bio Suisse</i>	13.60	8.10	6.25	4.70
	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	5.60	4.50	4.10	2.70
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	+8.00	+3.60	+2.15	+2

Exemples de menus enfants Printemps

Prix des menus en CHF		Avec viande de boeuf	Avec viande de volaille	Avec viande de porc	Avec omelette
Provenance Suisse vs Provenance étrangère	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	3.70	3.50	2.90	2.10
	Prix menu provenance étrangère	3.80	3.50	2.90	1.90
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	-0.10	=	=	+0.20
Bio suisse vs Provenance Suisse	Prix menu <i>Bio Suisse</i>	8.50	5.50	4.50	3.40
	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	3.70	3.50	2.90	2.10
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	+4.80	+2	+1.60	+1.30

Source : Coûts des produits suisses dans la restauration collective – Agridea 2014

Exemples de menus adultes Automne

Prix des menus en CHF		Avec viande de boeuf	Avec viande de volaille	Avec viande de porc	Avec omelette
Provenance Suisse vs Provenance étrangère	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	5.50	5.35	4.00	2.50
	Prix menu provenance étrangère	5.90	4.75	4.30	2.50
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	+0.60	+0.60	-0.30	=
Bio suisse vs Provenance Suisse	Prix menu <i>Bio Suisse</i>	11.30	8.85	6.75	4.30
	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	5.60	5.35	4.00	2.50
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	+4.8	+3.50	+2.75	+1.80

Exemples de menus enfants Automne

Prix des menus en CHF		Avec viande de boeuf	Avec viande de volaille	Avec viande de porc	Avec omelette
Provenance Suisse vs Provenance étrangère	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	4.60	3.95	3.20	1.90
	Prix menu provenance étrangère	4.30	3.60	3.35	2.00
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	+0.30	+0.35	-0.15	-0.10
Bio suisse vs Provenance Suisse	Prix menu <i>Bio Suisse</i>	7.90	6.55	5.40	3.30
	Prix menu <i>SUISSE GARANTIE</i>	4.60	3.95	3.20	1.90
	Différence en valeur absolue entre les deux menus	+3.30	+2.60	+2.20	+1.40

Source : Coûts des produits suisses dans la restauration collective – Agridea 2014

Produits bruts versus produits transformés, un équilibre à trouver

Réaliser une recette avec des produits locaux de saison implique souvent de travailler avec des produits à l'état brut qui prennent plus de temps de confection. Les produits transformés seront donc presque toujours présents, car ils apportent un gain de temps considérable. Encore faut-il leur donner leur juste place dans la conception d'une recette.

Pour y parvenir, chaque recette et chaque met doivent être analysés en fonction de la part des produits préfabriqués utilisés pour la confection. Pour optimiser leur utilisation il faut prendre en compte différents facteurs qui influencent les coûts d'exploitation, notamment :

- Ressources matérielles et énergies (volume, surface de travail, matériel de production);
- Ressources humaines (savoir-faire du personnel, niveau de formation et compétences);
- Cadre de travail (relations dans l'entreprise, organisation, communication, mesures d'amélioration, etc.).

Par ailleurs, un produit transformé peut être commandé auprès de fournisseurs, ou « fait maison ». Une analyse des différentes recettes produites dans l'établissement, mises en regard des ressources humaines et matérielles à disposition, permet d'établir les possibilités de confection de produits transformés « maison ». Les heures creuses peuvent être efficacement utilisées pour cela et éviter ainsi les « temps morts » dans une journée qui coûtent à un établissement.

Ainsi, l'optimisation de l'usage des produits transformés et de la fabrication de produits « maison » permet d'atteindre une production des repas efficiente, qui valorise le savoir-faire et le temps des collaborateurs, et assure un emploi judicieux des infrastructures et du matériel et à disposition.

Les éléments de réflexion ci-dessus peuvent être concrétisés à travers l'exemple de la réalisation d'un ragoût de veau grand-mère. Le tableau ci-après montre les coûts de réalisation y inclus les marchandises et le temps de travail. Une synthèse fait ressortir les coûts par gamme de produits et le coût en personnel. Ces données permettent, entre autres, de faire des projections quant aux différentes gammes de produits qui peuvent être utilisées.

Exemple : Ragoût de veau grand-mère, coûts marchandises et ressources humaines (200 personnes):

Méthode cuisson n°: 5					Perte à la cuisson		30% (viande ou/et poisson)			Aide de cuisine		Cuisinier/ère		
Quant. de base	Quant. nette	Quant. brute	kg / litre	Ingrédient	Prix/ unité CHF	Gamme	% perte	Total CHF	solde poids en kg	RH min.	Éplu-cher	Couper/ Ranger	Cuisson/ Régéné-rer	Évacua. déchets
1,600	32,000	32,000	kg	Ragoût de veau maigre en vrac	23,20	4		742,40	22,400	30			30	
0,015	0,300	0,300	kg	sel épicé mélange	14,66	5	0	4,40		0				
0,025	0,500	0,500	kg	farine blanche typ 550	1,80	4	0	0,90		0				
0,100	2,000	2,000	litre	huile de tournesol	5,30	5	0	10,60		0				
0,100	2,000	2,222	kg	oignons frais	1,25	1	10	2,78		15	10	5		
0,010	0,200	0,267	kg	ail sec, tête entière	2,80	1	25	0,75		3	1	2		
0,050	1,000	1,000	kg	purée de tomates	3,86	2	0	3,86		0				
0,200	4,000	4,000	litre	vin blanc de cuisine	2,00	5	0	8,00		0				
0,100	2,000	2,000	kg	fond de veau brun lié	35,65	4	0	71,30		0				
0,050	1,000	1,000	kg	fond demi-glace	21,80	4	0	21,80		0				
0,010	0,200	0,200	kg	fécule de maïs	3,15	4	0	0,63		0				
0,180	3,600	4,000	kg	oignons moyens	1,20	1	10	4,80		10	10			
0,020	0,400	0,400	kg	beurre de cuisine		5	0	5,40		0				
0,005	0,100	0,100	kg	sucré fin cristallisé		5	0	0,17		0				
0,010	0,200	0,200	kg	fond blanc de veau		4	0	6,12		0				
0,150	3,000	3,000	kg	lard fumé	12,70	4	0	38,10		15		15		
0,200	4,000	4,706	kg	Champignons de Paris	7,90	1	15	37,18		10		10		
														5

Source : Ecole d'agriculture du Valais

Synthèse des coûts :

		CHF	%
Analyse des gammes	Gamme 1	45,51	4,74%
	Gamme 2	3,86	0,40%
	Gamme 3	0,00	0,00%
	Gamme 4	881,25	91,88%
	Gamme 5	28,57	2,98%

Analyse RH	Total RH min.	88 min.
	Coût des RH	44 ct/min.
	Coût total RH	38,72 CHF

Poids après cuisson	Poids total net	47,300 kg
	1 personne	0,237 kg

Total CM	959,17 CHF
-----------------	-------------------

	Total CHF	1 personne CHF
Prix d'achat	997,89	4,99
Coefficient	3	
Prix vente hors taxes	2 993,68	14,97
% de TVA	8	
CHF TVA	239,49	1,20

Prix vente + TVA	3 233,18	16,17
------------------	----------	-------

Note: Salaire horaire selon CCNT, sans suppléments pour jours de vacances, jours fériés, etc. Ceux-ci doivent être calculés séparément. Compter environ 17% de charges salariales, calcul spécifique à chaque entreprise.

Source: Ecole d'agriculture du Valais

Le temps de travail pour mener une telle réflexion est conséquent et il est illusoire de faire cet exercice pour tous les mets d'un établissement. Mais l'exemple de la recette du ragoût de veau grand-mère fait ressortir plusieurs enseignements intéressants :






- Dans cette recette la gamme de produit majoritaire est la quatrième avec la viande de veau parée et coupée par le boucher. Elle représente 92% des ingrédients. La qualité de la viande est donc ici essentielle (mode d'engraissement et élevage), de même que la maîtrise des méthodes de cuisson et des appareils.
- Sur une semaine, un menu « végétarien » pourra constituer une réelle compensation de coûts pour une telle recette à base de viande.
- Les autres produits de la recette sont insignifiants au regard du coût de la viande. L'usage de produits frais, locaux et de saison est donc une évidence : ils n'apportent aucun surcoût.
- Le temps de travail de découpe peut être fortement raccourci par l'usage de matériel adapté, dans ce cas une mandoline électrique. L'investissement dans ce type de matériel est vite rentabilisé : achat de produits bruts moins chers, temps de travail raccourci, confort de travail augmenté, produit fini de meilleure qualité.
- Le temps de travail représente un peu plus d'une heure et demie pour deux personnes, pour une recette de 200 personnes. Il est évident que seule une cuisine correctement équipée permet d'atteindre ce genre de temps de production.

L'analyse du coût d'une recette est donc complexe et plusieurs facteurs doivent être pris en compte pour mesurer l'impact réel de l'usage de produits locaux de saison et bruts. On voit aussi qu'un éventuel surcoût lié au temps de confection peut être compensé par une bonne organisation du travail sur la semaine, par du matériel adéquat et par une variation des menus.

Qu'est-ce que la gamme d'un produit ?

De nos jours, il existe toute une gamme de produits allant de produits à l'état brut à des produits prêts à être consommés.

Gamme des produits:

			Exemple	Conséquences
B	1	Produit à l'état brut		Temps +
C	2	Conserves		
S	3	Produits surgelés		
pàc	4	Produits frais préparés		
pàm	5	Produits finis emballés et cuits sous vide		Temps -

Note : B= brut, C=conserves, S=surgelés, Pàc= prêt à cuire, Pàm=prêt à manger

Source : Ecole d'agriculture du Valais, selon les usages enseignés dans la formation professionnelle en Suisse.

Note 1

Qu'il soit brut ou prêt à manger, le choix d'un produit devrait inclure les aspects qualitatifs, écologiques et économiques de manière équilibrée, il devrait tenir compte, en particulier :

- des préférences des clients et de leur santé;
- du budget et de l'organisation de la cuisine;
- des modes de production éthiques et respectueux de l'environnement.

Note 2

Un produit transformé n'est pas nécessairement synonyme de « mauvais ». Un fruit paré et surgelé, par exemple, devient de facto un produit transformé, est-il pour autant « mauvais » ? Ce sont les types de matières premières utilisés, les modes de production, les produits ajoutés (matières grasses cis/trans, graisse de palme, sel, exhausteurs de saveur, conservateurs, etc) qui peuvent créer des produits transformés de mauvaise qualité nutritionnelle. A ce sujet, les collectivités ont aussi un rôle à jouer. De par les quantités commandées, elles peuvent être un levier pour faire évoluer l'offre de l'industrie alimentaire vers des produits transformés de bonne qualité, favorables à la santé, dont les modes de production sont éthiques et respectent l'environnement.

Des produits locaux bruts, c'est aussi moins de déchets

L'usage de produits locaux dans la restauration collective permet de diminuer en partie les déchets engendrés par la cuisine, en particulier ceux induits par les emballages. Ceux-ci sont particulièrement conséquents pour les denrées d'importation transportées sur de longues distances (cartons de transport, plastiques divers, etc.). Les produits locaux transformés nécessitent également un emballage particulier mais moins conséquent. Les produits bruts et locaux sont, quant à eux, transportés la plupart du temps dans des caisses en plastique réutilisables et sans être sur-emballés. Sont notamment concernés les fruits et légumes, les produits de boucherie prêts à cuire, la poissonnerie, etc.

Outre un impact sur l'environnement réduit, les produits moins emballés ont aussi un effet intéressant sur le plan économique. Des économies sont réalisées sur l'élimination des déchets, mais aussi en terme de temps de travail lors du déconditionnement des denrées alimentaires à la livraison ou au moment des mises en place.

- **Commune de Fully:**

- Investissement dans une cuisine de finition avec salle de restauration pour les élèves du CO.
- Investissement dans la rénovation d'un bâtiment pour la crèche et UAPE incluant une cuisine de finition.
- Choix d'un traiteur local pour fournir les repas du CO, de la crèche et de l'UAPE avec des produits locaux.

- **Commune de Martigny-Combe:**

- Investissement dans de nouvelles structures accueillant l'UAPE « Les Luciolles » et une cuisine de finition.
- Choix d'un restaurateur de proximité pour fournir les repas de l'UAPE.

- Établissements valaisans signataires du cahier des charges proposé par l'Ecole d'agriculture du Valais:
www.vs.ch > Service cantonal de l'agriculture > Ecole d'agriculture du Valais > cuisine collective et produits régionaux.

- D'autres exemples peuvent être consultés sur le site Internet de Beelong: *www.beelong.ch*.

Aide à la conception de cuisine, site Internet Energie+:
www.energieplus-lesite.be > concevoir > la cuisine collective.

Cours du Diplôme fédéral de chef de cuisine, session 2013.

Expériences acquises par le chef de cuisine et chef de projet de l'Ecole d'agriculture du Valais dans le cadre des bons exemples cités.

Pauli, Technologie culinaire, Pauli Fachbuch, 4^e édition, 2008.

Restauration collective et développement durable, guide méthodologique, ARPE Midi-Pyrénées, décembre 2012.

Standards de qualité suisses pour une restauration collective promouvant la santé et check-lists associées, site Internet de l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires:
www.blv.admin.ch > restauration collective > standards de qualité suisses.

Stratégie d'approvisionnement en produits locaux pour les cuisines collectives, Service Cantonal de l'Agriculture du Valais, juin 2015.

Annexe 1:

Tableau comparatif pour appel d'offres – Exemple

Annexe 2:

Fiche de projet pour la réalisation d'une cuisine – Exemple

Annexe 3:

Tableau – Dotation en personnel, charges salariales, budget d'exploitation

Annexe 4:

Tableau – Analyse des coûts en fonction des pertes



CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS



Département de l'économie et de la formation
Service de l'agriculture
Ecole d'agriculture du Valais - Châteauneuf

Departement für Volkswirtschaft und Bildung
Dienststelle für Landwirtschaft
Walliser Landwirtschaftsschule - Châteauneuf

En collaboration avec



Fondation pour le développement durable
des régions de montagne

VILLE DE GENEVE : LES ECOLES PRIMAIRES

Légende

- Les écoles primaires
- Les 8 secteurs scolaires

Secteurs scolaires :

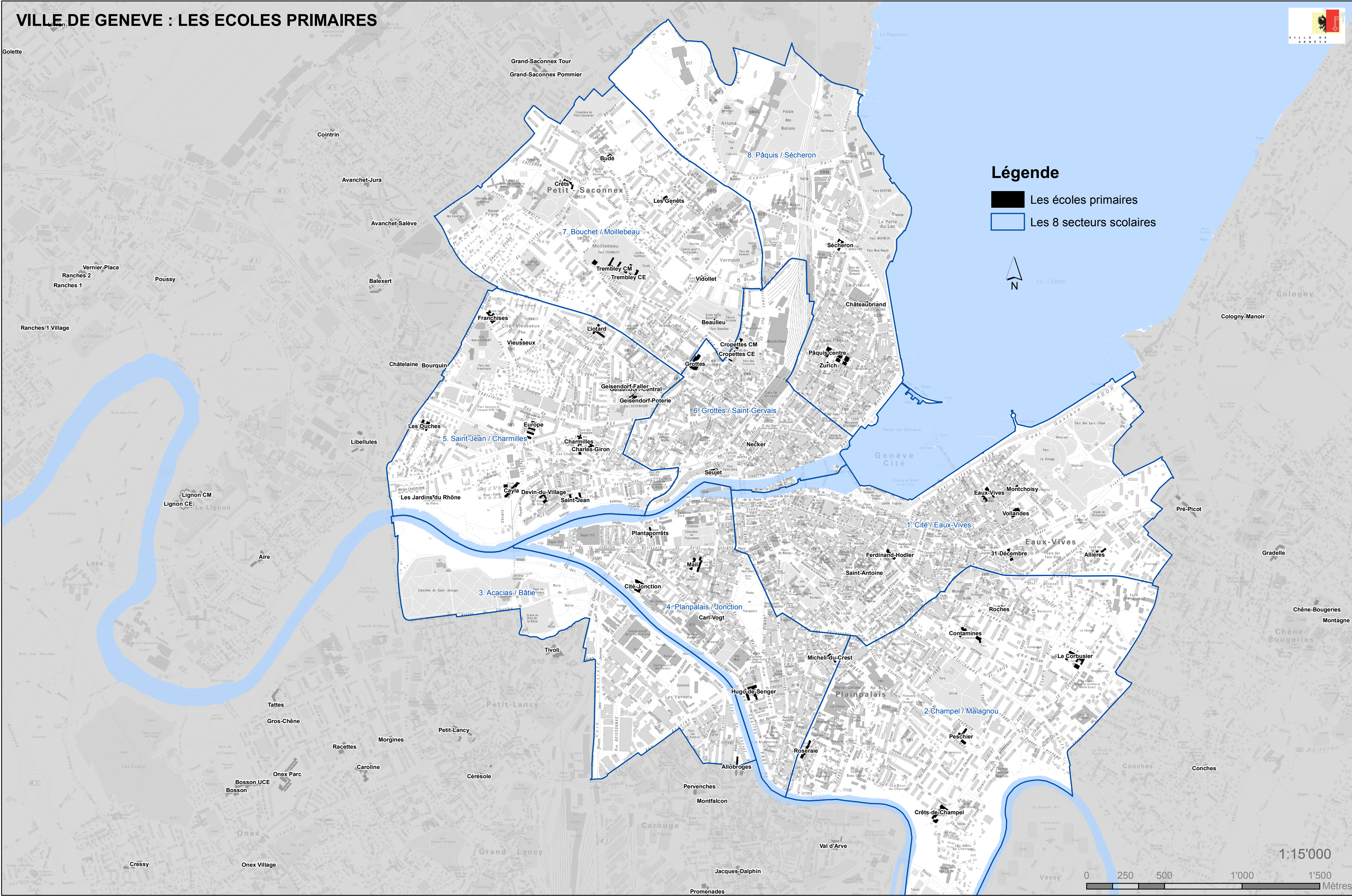
1. Cité / Eaux-Vives
2. Champel / Mâlainou
3. Acacias / Bâtie
4. Plainpalaïs / Jonction
5. Saint-Jean / Charmilles
6. Grottes / Saint-Gervais
7. Bouchet / Moillebeau
8. Pâquis / Sécheron

Écoles primaires :

- Les écoles primaires sont indiquées par des points noirs sur la carte.

Autres informations :

- La carte est à l'échelle de 1:15'000.
- Le nord est indiqué par une flèche.
- Le lac Léman est visible à l'est de la ville.



VILLE DE GENEVE : LES ECOLES PRIMAIRES

Légende

- Les écoles primaires
- Les 8 secteurs scolaires

Secteurs scolaires :

1. Cité / Eaux-Vives
2. Champel / Mâlainou
3. Acacias / Bâtie
4. Plainpalais / Jonction
5. Saint-Jean / Charmilles
6. Grottes / Saint-Gervais
7. Bouchet / Moillebeau
8. Pâquis / Sécheron

Écoles primaires :

- Les écoles primaires sont indiquées par des points noirs sur la carte.

Autres informations :

- La carte est à l'échelle de 1:15'000.
- Le lac Léman est visible à l'ouest et au sud.
- Les zones de la ville de Genève sont délimitées par une ligne bleue.

VILLE DE GENEVE : LES ECOLES PRIMAIRES

Légende

- Les écoles primaires
- Les 8 secteurs scolaires

Secteurs scolaires :

1. Cité / Eaux-Vives
2. Champel / Mâlainou
3. Acacias / Bâtie
4. Plainpalais / Jonction
5. Saint-Jean / Charmilles
6. Grottes / Saint-Gervais
7. Bouchet / Moillebeau
8. Pâquis / Sécheron

Écoles primaires :

- Les écoles primaires sont indiquées par des points noirs sur la carte.

Autres informations :

- La carte est à l'échelle de 1:15'000.
- Le nord est indiqué par une flèche.
- Le lac Léman est visible à l'est de la ville.

VILLE DE GENEVE : LES ECOLES PRIMAIRES

Légende

- Les écoles primaires
- Les 8 secteurs scolaires

Secteurs scolaires :

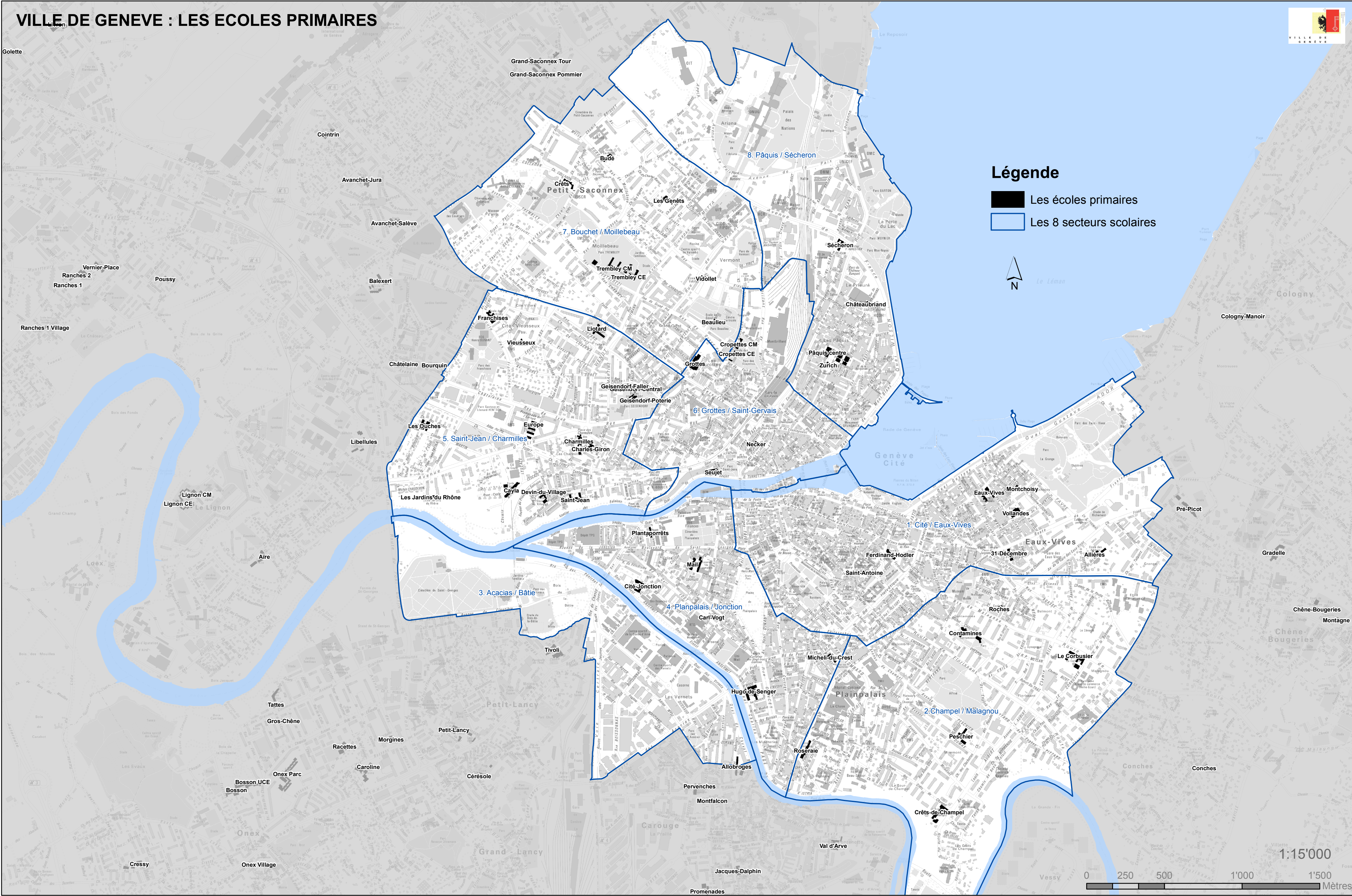
1. Cité / Eaux-Vives
2. Champel / Mâlainou
3. Acacias / Bâtie
4. Plainpalais / Jonction
5. Saint-Jean / Charmilles
6. Grottes / Saint-Gervais
7. Bouchet / Moillebeau
8. Pâquis / Sécheron

Écoles primaires :

- Les écoles primaires sont indiquées par des points noirs sur la carte.

Autres informations :

- La carte est à l'échelle de 1:15'000.
- Le nord est indiqué par une flèche.
- Le lac Léman est visible à l'est de la ville.



VILLE DE GENEVE : LES ECOLES PRIMAIRES

Légende

- Les écoles primaires
- Les 8 secteurs scolaires

Secteurs scolaires :

1. Cité / Eaux-Vives
2. Champel / Mâlainou
3. Acacias / Bâtie
4. Plainpalais / Jonction
5. Saint-Jean / Charmilles
6. Grottes / Saint-Gervais
7. Bouchet / Moillebeau
8. Pâquis / Sécheron

Écoles primaires :

- Les écoles primaires sont indiquées par des points noirs sur la carte.

Autres informations :

- La carte est à l'échelle de 1:15'000.
- Le nord est indiqué par une flèche.
- Le lac Léman est visible à l'est de la ville.

VILLE DE GENEVE : LES ECOLES PRIMAIRES

Légende

- Les écoles primaires
- Les 8 secteurs scolaires

Secteurs scolaires :

1. Cité / Eaux-Vives
2. Champel / Mâlainou
3. Acacias / Bâtie
4. Plainpalais / Jonction
5. Saint-Jean / Charmilles
6. Grottes / Saint-Gervais
7. Bouchet / Moillebeau
8. Pâquis / Sécheron

Écoles primaires :

- Les écoles primaires sont indiquées par des points noirs sur la carte.

Autres informations :

- La carte est à l'échelle de 1:15'000.
- Le nord est indiqué par une flèche.
- Le lac Léman est visible à l'est de la ville.