

Audit de la restauration collective à l'Etat de Vaud



Rapport numéro 6
du 15 décembre 2009

Cour des comptes du canton de Vaud
Rue de Langallerie 11 – 1014 Lausanne

Téléphone : 021 316 58 00 – fax : 021 316 58 01
Courriel : info.cour-des-comptes@vd.ch

RESUME DE LA MISSION DE CONTRÔLE

1. Introduction

Sur un ensemble de 39 sites de restauration collective de l'Etat de Vaud, la Cour a audité 31 sites correspondant à 27 établissements distincts, l'Université de Lausanne comprenant à elle seule 5 sites. La Cour a sélectionné des sites gérés par l'Etat, par différentes sociétés de restauration collective et par des gérants.

2. Travaux d'analyse

La conduite de l'audit a été confiée à une délégation de deux magistrats, à savoir Mme Eliane Rey magistrate responsable et M. Jean-Claude Rochat magistrat suppléant. L'équipe d'audit était en outre composée de Mme Laure le Hardy de Beaulieu, économiste et de M. Alain Favre, expert-comptable. Elle s'est adjointe l'expertise du cabinet Philippe Hersant & Partners, spécialiste dans le domaine de la restauration collective.

L'audit a permis de vérifier, sur l'ensemble du parc étudié, la mise en application des principes suivants :

- **Légalité et conformité** : vérifier que les aspects contractuels, réglementaires, sanitaires, de gestion et de maîtrise des risques sont correctement appréhendés par les responsables ayant la charge de gérer les sites de restauration audités ;
- **Economie** : examiner l'utilisation économe des moyens (locaux, matériel, etc.) mis à disposition des prestataires par l'Etat ;
- **Efficacité** : comparer la qualité des prestations produites et les montants financiers engagés pour leur mise en œuvre ;
- **Efficacité** : évaluer la pertinence des offres en place, au regard des objectifs fixés par l'Etat et de la politique de subventionnement pratiquée.

3. Résultats de l'audit

3.1 Constatations et recommandations générales

Au terme de ses travaux, la Cour des comptes a émis 17 constatations et recommandations générales, regroupées par thèmes, qui sont les suivantes :

Gouvernance :

Constatation no 1

La gouvernance des établissements de restauration collective à l'Etat de Vaud est fragmentée entre différents Départements et services. Le mode d'organisation actuel n'est pas garant de cohérence, d'équité et de professionnalisme dans les activités de restauration collective à l'Etat de Vaud et ne permet pas un contrôle suffisant.

Recommandation no 1

Mettre en place une instance de liaison et de coordination interdépartementale chargée de traduire dans ses aspects opérationnels la politique de l'Etat de Vaud en matière de restauration collective et de veiller au respect des dispositions légales et réglementaires régissant l'exercice de cette activité.

Mise en concurrence périodique des contrats et ancienneté :

Constatation no 2

Tous les contrats des établissements, à l'exception de celui de l'Université conclu pour une durée fixe de 5 ans, sont signés pour une durée indéterminée et renouvelés tacitement d'année en année. Leur ancienneté moyenne est d'une dizaine d'années. Dans la plupart des cas, ces contrats n'ont pas été remis en concurrence tout au long de la période concernée.

Recommandation no 2

Procéder régulièrement à une analyse professionnelle de la qualité des prestations. Envisager de futures mises en concurrence des contrats conformément à la révision en 2006 de la loi fédérale sur le marché intérieur. Déterminer les durées contractuelles adaptées aux types de contrats dans ce domaine.

Caractéristiques générales des contrats :

Constatation no 3

L'examen de l'ensemble des contrats montre que les obligations contractuelles restent insuffisantes pour l'enseignement postobligatoire (contrat-type), l'enseignement des hautes écoles et les restaurants à vocation administrative. Des exigences telles que les honoraires des prestataires, les honoraires dus sur des prestations annexes, la qualité des prestations, le tri des déchets, l'hygiène et d'éventuelles sanctions à appliquer en cas de non respect du contrat font souvent défaut.

Recommandation no 3

Etablir un contrat-type applicable aux différents types de gestion prévalant à l'Etat de Vaud dans un souci d'équité entre les prestataires et de transparence dans la gestion des sites de restauration collective. Renforcer et préciser les exigences contractuelles en intégrant des dispositions générales, des dispositions contractuelles de base et des dispositions contractuelles particulières aux types de gestion.

Reporting :

Constatation no 4

L'Etat n'a pas une visibilité suffisante quant à l'utilisation efficiente des ressources déployées. Pour la majorité des établissements audités, les cadres de gestion restent sommaires, peu analytiques et donc peu exploitables en l'état. Ils ne fournissent qu'une lisibilité et une compréhension très partielles de la situation économique des restaurants. De ce fait, la prise en compte de leurs performances respectives est encore plus aléatoire.

Recommandation no 4

Renforcer et harmoniser les procédures de reporting exigées des prestataires qui devraient être structurées selon un modèle type.

Aspects financiers des contrats :

Constatation no 5

L'Etat verse chaque année aux prestataires des restaurants de la Police Cantonale à la Blécherette et du Service des Automobiles et de la Navigation (SAN) une redevance fixée sur la base d'un budget d'exploitation et destinée à abaisser le prix du repas pour les fonctionnaires. Les prix pratiqués dans ces deux établissements, respectivement de 9.50 CHF et 9 CHF par repas, sont inférieurs (mis à part quelques exceptions) aux prix des repas facturés aux élèves du canton dont le pouvoir d'achat est bien inférieur.

Recommandation no 5

Revoir les modalités de redevances octroyées par l'Etat à ces deux établissements. Veiller à fixer un prix de menu qui ne soit pas inférieur à celui pratiqué pour les élèves du canton.

Constatation no 6

D'une manière générale, il existe de grandes disparités ainsi qu'une certaine opacité dans les modes de rémunération des prestataires qu'il s'agisse de sociétés de restauration collective ou de gérants libres. En outre, dans une des gérances libres, certains revenus/salaires sont disproportionnés et atteignent des niveaux difficilement compréhensibles.

Recommandation no 6

Fixer le mode de rémunération des prestataires (honoraires de gestion pour les sociétés de restauration collective, revenus pour les gérants libres) en fonction notamment des risques d'exploitation et des contraintes spécifiques au restaurant géré. Etablir des limites pour les revenus des prestataires.

Constatation no 7

Un certain nombre d'exploitants exercent des activités traiteur en parallèle à leurs activités de restauration collective pour le canton. Ces activités, qui ne sont

pas toutes soumises à des redevances, sont en règle générale peu réglementées par l'Etat. Elles peuvent entraîner une distorsion de concurrence vis-à-vis d'opérateurs privés.

Recommandation no 7

Examiner le bien-fondé des activités traiteur exercées par des prestataires en parallèle à celles exercées dans le cadre de la restauration collective à l'Etat de Vaud. En cas de maintien de ces activités, fixer des règles contractuelles claires et équitables évitant toute distorsion de concurrence.

Attractivité et environnement concurrentiel :

Constatation no 8

La dépense moyenne par client potentiel sur site de 4.20 CHF témoigne d'un taux d'attractivité modeste en particulier pour les gymnases.

Recommandation no 8

Améliorer l'attractivité des restaurants étant donné que, dans un certain nombre de sites audités, la capacité d'accueil des restaurants est supérieure à leur utilisation actuelle, ce qui crée des coûts fixes par client très élevés.

Aspects tarifaires :

Constatation no 9

Il existe une disparité de tarifs pour les mêmes types de prestations et de convives qui est source d'incohérences et d'inégalités de traitement. De plus, les tarifs appliqués à la clientèle extérieure ne sont pas suffisamment clairs et contrôlés.

Recommandation no 9

Développer une politique tarifaire globale en prenant en compte les spécificités des consommateurs et du contexte concurrentiel et en garantissant une égalité de traitement.

Qualité et développement durable :

Constatation no 10

Un décalage s'est progressivement installé entre ce que sont devenues les attentes actuelles des convives et certains des concepts de restauration déployés tant au niveau des prestations que d'aspects plus structurels, notamment les modes de distribution (self-service, cafeteria, etc.) et l'ambiance des lieux. Ce décalage est plus marqué lorsque les formules de restauration observées sont censées satisfaire les classes d'âge les plus jeunes.

Recommandation no 10

Afin de contenir l'évasion de la clientèle observée ces dernières années, mieux profiler et mettre en valeur les offres proposées. Les efforts devraient porter autant sur le contenu alimentaire des offres proposées et leur renouvellement au fil de l'année que sur les modalités pratiques et techniques de mise en œuvre (notamment mobiliers de distribution adaptés, animation du lieu de vente, présentation des mets, « free flow »). Les formules de restauration rapide devraient pouvoir proposer des offres alimentaires équilibrées (intégrant des salades, des laitages, des fruits, notamment) et suffisamment renouvelées, à des tarifs attractifs, pour concurrencer efficacement les offres du centre-ville proposées entre autres par les enseignes de la grande distribution et autres « fast-food ».

Constatation no 11

Sur la qualité des infrastructures, une triple constatation s'impose :

- des locaux souvent surdimensionnés et donc plus onéreux en matière de climatisation, de chauffage, de coûts d'entretien ;
- des installations parfois équipées de matériel qui arrive en fin de vie (souvent volumineuses, énergivores et frappées d'obsolescence), ce qui laisse entrevoir des besoins en investissements de renouvellement à court ou moyen terme ;
- du matériel de distribution souvent inadapté, pénalisant notamment le développement des ventes des prestations de restauration rapide (viennoiseries, sandwichs, salades, etc.).

Recommandation no 11

Réaliser un audit technique de toutes les installations mises à disposition de la restauration collectives par l'Etat de Vaud (surfaces, distribution, production, aspects énergétiques, etc.). En cas de nouveaux besoins d'un établissement, tenir compte des surdimensionnements existants. Lors de rénovations, circonscrire, avec la plus grande rigueur, les besoins à satisfaire ; prévoir des locaux correctement dimensionnés en matière de zones de consommation, de mobilier de distribution et de locaux techniques.

Constatation no 12

La majorité des établissements audités fait appel à des circuits d'approvisionnement courts dont fait partie l'agriculture de proximité.

Recommandation no 12

Poursuivre et étendre le recours à des filières agricoles de proximité pour l'approvisionnement des restaurants de l'Etat de Vaud, démarche qui va dans le sens du nouveau projet de loi sur l'agriculture vaudoise.

Constatation no 13

Les aspects ayant trait aux démarches « qualité » de type ISO et, dans une plus large mesure, les approches d'ordre environnemental avec en particulier les aspects énergétiques, n'ont pas été perçues comme prioritaires, tant de la part

de l'Etat que des prestataires en place. Or, les restaurants gérés par l'Etat devraient être exemplaires à ce titre.

Recommandation no 13

Dans des thématiques aussi sensibles et contemporaines, veiller à ce qu'une activité comme la restauration collective traduise davantage dans sa mise en œuvre au quotidien la politique et les engagements du canton de Vaud en matière de développement durable et de « qualité » (inspirée des démarches de type ISO).

Comptes d'exploitation des prestataires :

Constatation no 14

Les sociétés de restauration collective, après intégration des honoraires de gestion et des ristournes, obtiennent une rentabilité moyenne de 4.4 %. Les gérants libres obtiennent une rentabilité moyenne positive de 4.6 % avec leur salaire parfois déjà comptabilisé. Les deux établissements gérés directement par l'Etat enregistrent des pertes. L'application de principes comptables différents donne une image faussée de la rentabilité des établissements.

Recommandation no 14

Instaurer un plan comptable type permettant d'apporter à l'Etat toute la transparence sur la rentabilité réelle des activités des prestataires.

Constatation no 15

Les sociétés de restauration collective et les gérants libres perçoivent de la part des fournisseurs des ristournes sur les coûts des marchandises. Elles ne figurent pas dans les comptes d'exploitation des prestataires.

Recommandation no 15

Exiger que les ristournes perçues par ces prestataires soient intégrées à leurs comptes d'exploitation.

Aide nette de l'Etat :

Constatation no 16

Les dépenses d'infrastructure, d'entretien et d'énergie financées directement par l'Etat représentent une aide indirecte importante aux établissements de restauration collective du canton. Ces charges, reconstituées dans le cadre de l'audit, peuvent être estimées à un montant de l'ordre de 11 M CHF par année. D'une façon générale, les moyens engagés par l'Etat de Vaud sont comparables à ceux utilisés dans le marché de la restauration collective. En revanche, les installations sont souvent obsolètes et l'offre pas toujours adaptée.

Recommandation no 16

Améliorer l'efficacité des moyens engagés par l'Etat, notamment en prenant des mesures visant à accroître le taux de fréquentation. Evaluer le retour sur investissement pour tout nouvel investissement dans la restauration collective.

Constatation no 17

L'aide importante fournie par l'Etat peut être assimilée à des avantages économiques octroyés à des tiers. Cette aide n'est pas considérée actuellement comme une subvention.

Recommandation no 17

Examiner le respect du principe de légalité dans l'octroi des aides par l'Etat dans le domaine de la restauration collective et, si nécessaire, adopter ou modifier la base légale adéquate.

3.2 Constatations et recommandations spécifiques par établissement

La Cour des comptes a émis 9 constatations et recommandations spécifiques par établissement comme suit :

Restaurant d'Agrilogie, Marcelin

Constatation no 18

Le restaurant d'Agrilogie à Marcelin, géré directement par l'Etat, est lourdement déficitaire. Pour les années 2007 et 2008 examinées dans le cadre de l'audit, l'Etat a dû prendre en charge des déficits de respectivement 375'022 CHF et 426'460 CHF. A ces pertes d'exploitation s'ajoutent les charges d'énergie, d'entretien et d'infrastructure assumées par l'Etat et estimées à 365'000 CHF par année.

Les installations étant obsolètes, l'Etat a prévu une rénovation lourde de la cuisine et du réfectoire à hauteur de 2'895'000 CHF (EMPD 43 décembre 2007) dans le but d'augmenter l'offre des repas chauds (400 repas extensible à 700) et d'offrir également de la restauration rapide. Cet investissement aura pour conséquence d'augmenter encore les charges pour l'Etat.

En outre, l'offre de restauration rapide prévue à l'avenir au restaurant d'Agrilogie risque d'entrer en concurrence avec celle de la cafétéria du gymnase/centre professionnel à proximité immédiate dont c'est la vocation principale.

Recommandation no 18

Compte tenu des risques d'aggravation de pertes pour l'Etat, revoir l'ensemble des prestations sur le site de Marcelin afin d'accroître substantiellement le chiffre d'affaires et d'assurer l'indispensable complémentarité des deux restaurants. Afin de gagner en efficacité, exiger un seul prestataire pour l'ensemble du site.

Gymnase du Bugnon, Lausanne

Constatation no 19

Les comptes fournis par la société de restauration prestataire du restaurant du Bugnon sont illisibles ; ils dénotent un manque total de transparence dans la gestion du restaurant.

Recommandation no 19

Exiger du prestataire la tenue d'une comptabilité avec un niveau de détail approprié permettant le suivi des résultats par l'Etat.

Gymnase de Chamblandes, Pully

Constatation no 20

Les comptes présentés par l'exploitant du restaurant du gymnase de Chamblandes à Pully nécessitent une plus grande transparence.

Recommandation no 20

Exiger du prestataire la tenue d'une comptabilité avec un niveau de détail approprié permettant le suivi des résultats par l'Etat.

Gymnase d'Yverdon, Cheseaux-Noréaz

Constatation no 21

Sur le site du gymnase d'Yverdon, les activités de restauration sont hébergées dans un seul bâtiment comprenant deux niveaux largement surdimensionnés par rapport à l'activité.

Recommandation no 21

Redimensionner les locaux dédiés à la restauration sur ce site afin d'affecter les surfaces excédentaires à d'autres activités.

Haute Ecole Pédagogique, Lausanne

Constatation no 22

Sur le site de la Haute Ecole Pédagogique (HEP), le Conseil d'Etat a accepté, le 19 août 2009, un crédit d'étude de 285'000 CHF pour la restructuration des bâtiments, deuxième étape, à Lausanne. Dans ce cadre, un agrandissement du restaurant est prévu.

Recommandation no 22

Compte tenu du niveau d'activités actuel du restaurant, analyser de façon approfondie le retour sur investissement attendu.

HEIG-VD, Cheseaux, Yverdon

Constatation no 23

Un crédit d'étude de 400'000 CHF a été accordé par le Conseil d'Etat pour l'agrandissement du bâtiment de la HEIG-VD sis à la route de Cheseaux à Yverdon-les-Bains. Le communiqué de presse du 29 octobre 2009 du Conseil d'Etat relève qu'« au fil des ans, des locaux ont été réaménagés afin de récupérer ou transformer toutes les surfaces utilisables. Aujourd'hui, ces possibilités de récupération ou de transformation sont épuisées». Les besoins sont estimés à 3'300 m² de surface utile supplémentaire pour un ordre de grandeur de 15 M CHF.

Or, la Cour a pu constater que le bâtiment dédié à la restauration qui comporte deux étages est très surdimensionné et pourrait être affecté à d'autres usages.

Recommandation no 23

Redimensionner les locaux dédiés à la restauration sur ce site afin d'affecter les surfaces excédentaires à d'autres usages.

Bâtiment administratif de la Pontaise (BAP), Lausanne

Constatation no 24

Le restaurant du BAP comprend un « self-service » destiné aux collaborateurs de l'Etat ainsi qu'un réfectoire pour un centre de recrutement militaire dont les repas sont payés par la Confédération. Il n'existe pas de comptabilité analytique permettant de connaître les charges et recettes distinctes de ces deux cafétérias.

Recommandation no 24

Demander au prestataire de fournir une comptabilité analytique permettant de distinguer clairement les comptes du « self-service » destiné aux besoins de l'Etat des comptes du centre de recrutement militaire concernant des prestations payées par la Confédération.

Université de Lausanne

Constatation no 25

Contrairement aux autres établissements dont le loyer est perçu sur le chiffre d'affaires de l'année en cours, celui de l'Université consiste en un montant fixe indexé. Il a représenté en moyenne 3 % du chiffre d'affaires pour les années 2007/2008. L'activité traiteur, qui bénéficie des installations de l'Université, est soumise aux mêmes conditions de loyer alors qu'une partie des prestations est effectuée pour des clients privés.

Recommandation no 25

Fixer un loyer qui soit en adéquation avec les moyens importants mis à disposition par l'Etat et les possibilités de rendement offertes par un tel site.

Constatation no 26

Les comptes des activités de restauration de l'Université présentés par l'exploitant se caractérisent par un manque de transparence. Les données

économiques des différents sites étant regroupées, elles ne permettent pas une analyse par point de restauration.

Recommandation no 26

Exiger du prestataire une comptabilité analytique avec, pour chaque point de restauration, un niveau de détail approprié permettant le suivi des résultats par l'Etat.

4. Conclusions

Au terme de sa mission de contrôle, la Cour des comptes est en mesure d'apporter les conclusions suivantes :

Le cadre contractuel souvent sommaire devrait être renforcé de même que la coordination interdépartementale. Les moyens structurels mis à disposition par l'Etat permettent, dans la majorité des cas, de produire une grande variété de prestations de qualité avec un service de bon niveau. Face au net renforcement de la concurrence, la dimension « restauration rapide » des offres déployées devrait être mieux travaillée, différenciée et valorisée. Le développement durable est insuffisamment pris en compte. Les comptes d'exploitation des prestataires nécessitent une plus grande transparence. Enfin, il s'agit de s'assurer que la politique d'aide de l'Etat repose sur une base légale.

- Gouvernance

La mise en place d'une instance de liaison et de coordination interdépartementale devrait permettre à l'Etat d'avoir une vision d'ensemble, de mieux contrôler et harmoniser ces activités.

- Cadre légal et contractuel

Pour la plupart des établissements de restauration collective à l'Etat de Vaud, le cadre contractuel est sommaire. Peu de contrats contiennent des exigences en matière de qualité et de suivi des prestations, ainsi que des dispositions concernant le tri des déchets, les économies d'énergie et les pratiques respectueuses de l'environnement.

Les lois et règlements concernant l'hygiène et la sécurité alimentaire sont correctement suivis et appliqués dans la plupart des situations observées avec une sensibilité moindre de la part de certains gérants libres.

L'Etat ne dispose pas d'une visibilité suffisante quant à la saine et efficace utilisation des ressources déployées. De nombreuses comptabilités observées se caractérisent par un manque d'approche analytique empêchant une analyse plus fine et étayée des activités observées. D'une façon générale, la formalisation et le contenu des éléments de reporting sont peu développés et encore moins harmonisés entre les différentes catégories de lieux de restauration.

L'analyse des aspects financiers des contrats laisse apparaître des disparités dans le niveau des loyers fixés par l'Etat. Elle montre également l'absence de règles contractuelles claires et équitables pour l'exercice des activités traiteur pouvant conduire à une distorsion de concurrence avec le secteur privé. Elle fait apparaître l'existence de subventions directes en faveur de restaurants pour les fonctionnaires alors que ces mêmes aides pour les élèves ont disparu depuis 1997. En ce qui concerne le mode de rémunération des prestataires, la Cour a pu constater de grandes disparités ainsi qu'une certaine opacité dans les modes de rémunération des prestataires qui nécessitent la fixation de critères et de limites.

Enfin, la Cour a constaté qu'il y avait pas ou peu de remise en question des prestataires. Afin d'être conforme à la nouvelle révision de la loi fédérale sur le marché intérieur intervenue en 2006, l'Etat doit envisager une mise en concurrence des prestataires et déterminer des durées adaptées aux types de contrats.

Vu ce qui précède, l'établissement d'un contrat-type applicable aux différents types de gestion et un renforcement des exigences contractuelles sont indispensables.

- Qualité des prestations

Les moyens structurels mis à disposition par l'Etat permettent, dans la majorité des cas, de produire une grande variété de prestations de qualité avec un service de bon niveau. Toutefois, ces prestations ne sont pas toujours en phase avec les attentes des convives (contenu alimentaire et environnement de service) dans un contexte concurrentiel en plein essor. Afin d'améliorer la fréquentation, un rééquilibrage passe à la fois par les efforts des gérants eux-mêmes en terme de créativité, de contenu et de commercialisation des prestations et par une modernisation des structures de restauration.

Quant aux initiatives visant à promouvoir une alimentation équilibrée, elles sont relativement timides et leur prix guère incitatif.

Sur le plan tarifaire, pour les mêmes prestations, les prix varient fortement d'un établissement à l'autre. En outre, des fonctionnaires bénéficient de prix plus favorables que des élèves. Une politique tarifaire globale est indispensable pour mettre fin à certaines incohérences.

- Développement durable

L'audit a montré que le développement durable et les démarches qualité de type « ISO » n'ont pas été perçus comme prioritaires par l'Etat alors qu'il se doit d'être exemplaire à cet égard. Il est indispensable qu'à l'avenir, les prestataires se voient imposer des obligations en matière de développement durable (mode d'approvisionnement, modalités de consommations énergétiques, processus en matière de tri sélectif).

- Qualité des infrastructures

Le constat est contrasté selon l'âge des infrastructures. Beaucoup de locaux techniques et de fabrication ne sont plus en phase avec les exigences en matière d'hygiène et de non croisement des circuits sale et propre. Les

équipements professionnels et les mobiliers sont globalement de bonne qualité et entretenus. Toutefois, dans bien des restaurants, les mobiliers de distribution sont inadaptés à la valorisation des prestations.

Les locaux sont, en majorité, surdimensionnés par rapport aux fréquentations actuelles. Il existe, dans bien des cas, un réel décalage entre la clientèle servie et la capacité d'accueil du lieu de restauration qui lui correspond.

Il s'agira, en temps opportun, de moderniser les structures de restauration tout en révisant la surface des capacités d'accueil et de production (les processus culinaires, eux aussi, ont fortement évolué ces dernières années). Lors de rénovations ou de nouvelles constructions, il convient d'évaluer le retour sur investissement.

- Rendement des établissements

Les établissements gérés par l'Etat connaissent le moins bon taux de rendement. La Cour recommande d'instaurer un plan comptable type permettant d'apporter à l'Etat toute la transparence sur la rentabilité réelle des activités des prestataires. Elle recommande d'exiger que les ristournes obtenues par les prestataires sur les achats de denrées soient intégrées à leurs comptes d'exploitation.

- Base légale

L'Etat assume la prise en charge des coûts d'entretien et d'énergies ainsi que les coûts de l'infrastructure immobilière des activités de restauration collective. Cette aide n'est pas considérée comme une subvention. Il s'agit de s'assurer qu'elle repose sur une base légale et si tel n'est pas le cas de la créer.

La Cour formule les réserves d'usage pour le cas où des documents, des éléments ou des faits ne lui auraient pas été communiqués, ou l'auraient été de manière incomplète ou inappropriée, éléments qui auraient pu avoir pour conséquence des constatations et/ou des recommandations adéquates.

La Cour, délibérant en séance plénière en date du 15 décembre 2009, a adopté le présent rapport public en présence de M. Jean-Claude Rochat, président, Mme Anne Weill-Lévy, vice-présidente, Mme Eliane Rey ainsi que de MM. Stefano Granieri et Jacques Guyaz.

5. Remerciements

Parvenue au terme de ses travaux, la Cour des comptes tient à remercier toutes les personnes qui lui ont permis de réaliser cet audit. Elle souligne les disponibilités de ses interlocuteurs, de même que la diligence et le suivi mis à la préparation et à la fourniture des documents et des données requis.

Elle note également que, mis à part une exception, elle n'a pas eu le sentiment d'une rétention d'informations.

Ces remerciements s'adressent en particulier aux personnes suivantes : Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon, M. le vice-recteur de l'Université de Lausanne M. Jean-Paul Dépraz, le directeur général de l'enseignement postobligatoire M. Séverin Bez, la directeur de la HEV M. Patrice Hof, le directeur de la HEIG-VD M. Christian Kunze, le responsable des infrastructures de la HEP M. Mathey, le chef de service du SIPAL M. Philippe Pont, le gérant d'immeubles au SIPAL M. Olivier Michel, le responsable financier du DSE M. Jacques Ehrbar, le chimiste cantonal Dr Bernard Klein, son adjointe Mme Sabine Nerlich, le directeur adjoint de l'ECAL M. Claude-Alain Mayor, l'adjoint du chef de service du SEVEN M. Dominique Luy, le responsable financier de la police cantonale M. Antoine Golay, le chef de la division support du service de la sécurité civile et militaire M. Philippe Guhat, la cheffe de la division support du SAN Mme Mireille Bourleaud, l'administrateur d'Agrilogie de Marcellin M. Thierry Joye, l'administrateur d'Agrilogie de Grange-Verney M. Jean-Jacques Etter, les directeurs et directrices des écoles concernées, les gérants, gérantes et comptables des établissements en gérance libre et enfin les responsables des sociétés de restauration collective concernées.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I NATURE DE L'AUDIT

1. Définition de la mission de contrôle
 - 1.1 Origine de la mission
 - 1.2 Domaine audité
 - 1.3 Type et étendue de l'audit
 - 1.4 Etudes précédentes
2. Objectifs de la mission
 - 2.1 Légalité et conformité
 - 2.2 Economie
 - 2.3 Efficience
 - 2.4 Efficacité
3. Questions d'audit
 - 3.1 Légalité et conformité
 - 3.2 Economie
 - 3.3 Efficience
 - 3.4 Efficacité
4. Déroulement de la mission
 - 4.1 Décision d'exécution de l'audit et annonce de la mission
 - 4.2 Analyse des informations
 - 4.3 Constatations et recommandations
 - 4.4 Communication des résultats à chaque établissement audité
 - 4.5 Présentation du projet de rapport
 - 4.6 Publication du rapport final
5. Bases de référence

CHAPITRE II DESCRIPTION DU DOMAINE ANALYSÉ

6. Bases légales
7. La restauration collective à l'Etat de Vaud
 - 7.1 Les différents types d'établissements
 - 7.2 Les différentes types de gestion
 - 7.3 Le label « Fourchette verte »
 - 7.4 Les projets en cours concernant la santé

- 8. Les établissements audités
 - 8.1 Description des établissements audités
 - 8.2 Nature des prestations offertes
 - 8.3 Organisation générale
 - 8.3.1 Organisation et fonctionnement
 - 8.3.2 Gouvernance
 - 8.4 Aspects contractuels
 - 8.5 Charges et recettes pour l'Etat de Vaud
 - 8.5.1 Redevances versées par l'Etat
 - 8.5.2 Prise en charge par l'Etat des coûts d'entretien et d'énergie
 - 8.5.3 Prise en charge par l'Etat des coûts d'infrastructure immobilière
 - 8.5.4 Recettes

CHAPITRE III ANALYSE PAR ETABLISSEMENT

- 9. Présentation des fiches signalétiques
- 10. Fiches signalétiques par établissement

CHAPITRE IV ANALYSE GENERALE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

- 11. Gouvernance
- 12. Aspects contractuels
 - 12.1 Mise en concurrence périodique des contrats et ancienneté
 - 12.2 Caractéristiques générales des contrats
 - 12.3 Reporting
 - 12.4 Aspects financiers des contrats
 - 12.4.1 Loyers
 - 12.4.2 Redevances versées par l'Etat
 - 12.4.3 Couverture de risques d'exploitation
 - 12.4.4 Honoraires des prestataires
 - 12.4.5 Honoraires sur les prestations annexes/activités traiteur
 - 12.5 Exigences concernant le type et la qualité des prestations
 - 12.6 Exigences concernant le tri des déchets et le développement durable
 - 12.7 Exigences concernant l'hygiène
- 13. Attractivité et environnement concurrentiel
 - 13.1 Attractivité
 - 13.2 Environnement concurrentiel

- 14. Aspects tarifaires
- 15. Qualité et développement durable
 - 15.1 Qualité des prestations
 - 15.2 Qualité du service
 - 15.3 Qualité des infrastructures
 - 15.4 Développement durable – Tri sélectif
 - 15.5 Développement durable – Approvisionnement à impact limité
 - 15.6 Développement durable – Aspects énergétiques
 - 15.7 Démarches « qualité » de type ISO
- 16. Comptes d'exploitation des prestataires
 - 16.1 Aperçu global
 - 16.2 Charges supportées par les prestataires
 - 16.3 Rentabilité (résultat net d'exploitation)
- 17. Aide nette de l'Etat
 - 17.1 Reconstitution de l'aide nette de l'Etat par la Cour des comptes
 - 17.2 Base légale

CHAPITRE V

CONCLUSIONS

- 18. Réponses aux questions d'audit
 - 18.1 Légalité et conformité
 - 18.2 Economie
 - 18.3 Efficience
 - 18.4 Efficacité
- 19. Observations des entités auditées
 - 19.1 Observations de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur
 - 19.2 Observations du Service Immeubles, Patrimoine et Logistique
 - 19.3 Observations du Département de la Sécurité et de l'Environnement
 - 19.4 Observations du Département de l'Economie

ANNEXES

- 1. Liste des abréviations
- 2. Avis de droit du secrétariat général du DINF
- 3. Proposition de modèle d'organe de liaison interdépartemental

CHAPITRE I

NATURE DE L'AUDIT

1. Définition de la mission de contrôle

1.1 Origine de la mission

Conformément aux attributions qui lui sont conférées par la loi sur la Cour des comptes (art. 24 et 28 LCComptes), la Cour a procédé à l'audit de la restauration collective à l'Etat de Vaud.

La Cour justifie la mise en œuvre de l'audit essentiellement pour les raisons suivantes :

- potentiel de gain financier pour l'Etat par une meilleure transparence, un meilleur contrôle des coûts et une gestion plus pointue des contrats ;
- amélioration de la gouvernance des établissements de restauration collective à l'Etat de Vaud ;
- impact sur la population de l'évaluation de prestations qui concernent la santé, le plaisir des sens, la qualité et convivialité de pauses repas, l'attractivité de l'Etat en tant qu'employeur et entité formatrice ;
- intérêt d'une analyse comparative de la valeur des prestations destinées à des types de clients différents : étudiants d'écoles professionnelles, gymnasiens, universitaires, personnel de l'Etat ;
- intérêt d'une analyse comparative de la gestion et du rendement de différents types d'établissements : gérance par l'Etat, gérance libre, société de restauration collective, éventuellement service traiteur ;
- amélioration de la politique de subventionnement de la restauration collective à l'Etat de Vaud.

1.2 Domaine audité

La restauration collective dans le canton de Vaud constitue le domaine audité par la Cour. Les Départements concernés sont les suivants : le Département de la Formation, de la Jeunesse et de la Culture (DFJC), le Département de l'Economie (DEC), le Département de la Sécurité et de l'Environnement (DSE) et le Département de la Santé et de l'Action Sociale (DSAS) dont le site audité, le bâtiment administratif de la Pontaise (BAP), est sous la responsabilité du service des infrastructures, du patrimoine et logistique (SIPAL) qui fait partie du Département des Infrastructures (DINF).

1.3 Type et étendue de l'audit

La Cour a structuré son analyse selon les axes suivants :

- le respect du cadre légal, contractuel et normatif ;

- la satisfaction des critères d'économie, d'efficience et d'efficacité (voir chiffres 2 et 3 : objectifs de la mission et questions d'audit).

En mai 2009, la Cour a envoyé un questionnaire aux chefs de services et secrétaires généraux des départements concernés, au directeur général de l'enseignement postobligatoire, au directeur général de l'enseignement supérieur, au vice-recteur de l'Université afin d'établir la liste des cafétérias et des restaurants existant dans l'Administration cantonale vaudoise. Cette démarche a permis de recenser 39 sites de restauration collective dont les modalités de gestion sont les suivantes :

- sites gérés par l'Etat ;
- sites gérés par des sociétés de restauration collective ;
- sites en gérance libre.

Ces sites sont situés dans des gymnases, des écoles professionnelles, des hautes écoles (UNIL, HEIG-VD, HEP) ainsi que dans des locaux administratifs. Les coins café (plus de 200 dans l'Administration) de même que les cantines situées dans les prisons au nombre de quatre, qui relèvent d'un mode de gestion particulier, ont été exclus du champ de l'audit.

L'audit de la Cour a porté sur 31 sites de restauration collective repris comme **27 établissements distincts**, dont l'Université de Lausanne qui comprend à elle seule 5 sites.

La Cour estime que cette sélection constitue un ensemble de données fiables, pertinentes et probantes. Il comprend en effet tous les sites d'exploitation importants de même que toutes les cafétérias et restaurants de gymnases, la plupart des cafétérias d'écoles professionnelles à l'exception des cafétérias de l'Ecole professionnelle de Payerne, de l'Ecole technique de la Vallée de Joux (petite restauration), du Centre professionnel de Vevey (petite restauration), de l'Ecole de santé et du COFOP à Lausanne. Il ne comprend pas le CHUV qui a fait l'objet d'un audit en 2008 sur la fonction « restauration ». La Cour n'a pas inclus dans son audit les cafétérias du bâtiment administratif cantonal (BAC) de Morges (30 places), celle du Département des infrastructures à Lausanne qui reçoit des plats préculsinés en provenance du BAP. En outre, la Cour a veillé à sélectionner des sites gérés par différentes sociétés de restauration collective. L'audit a porté sur les années 2007 et 2008.

1.4 Etudes précédentes

La Cour a pris connaissance d'un rapport sur ce thème réalisé par le CCF en novembre 2001.

En outre, des rapports du CCF sur le respect des dispositions financières du contrat de gérance libre et revue analytique des comptes des exercices 2004 et 2005 et 2006-2007 ont été pris en considération.

Enfin, une étude a été réalisée au CHUV par le bureau français Philippe Hersant & Partners portant sur la « *mutation de la fonction « restauration » du CHUV, quelles actions privilégier sur le court, moyen et long terme ?* »

2. Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission de contrôle sont les suivants :

2.1 Légalité et conformité

Vérification de la conformité de la mise en œuvre des activités par rapport aux lois, contrats et meilleures pratiques.

2.2 Economie

Coût pour l'Etat des différents types de gestion et rendement des établissements.

2.3 Efficience

Mesure de l'efficience de l'établissement dans la relation entre la valeur des prestations offertes par rapport aux prix facturés à la clientèle et la valeur des prestations par rapport aux attentes des convives.

Mesure de l'efficience dans la relation entre la valeur des prestations offertes et les moyens mis à disposition par l'Etat de Vaud.

2.4 Efficacité

Evaluation de l'atteinte des objectifs fixés par l'Etat.

Pour répondre aux objectifs décrits ci-dessus, la Cour a notamment procédé aux analyses :

- des **moyens engagés** par l'Etat de Vaud ;
- des **prestations offertes** par les établissements de la restauration collective du canton de Vaud audités par la Cour des comptes.

3. Questions d'audit

Les objectifs précités ont été déclinés de manière plus détaillée à travers les questions d'audit suivantes :

3.1 Légalité et conformité

A) La mise en œuvre des activités de restauration collective dans ses différents aspects, notamment de qualité des prestations, d'hygiène, de tri des déchets, d'aspects financiers, de reporting, d'aspects environnementaux, se déroule-t-elle conformément aux lois, aux contrats, voire aux meilleures pratiques en vigueur?

B) Les dispositions spécifiques relatives aux marchés publics sont-

elles respectées ?

3.2 Economie

- A) Quels sont les coûts pour l'Etat des différents types de gestion ? Respectent-ils le principe d'économie ? Leurs charges et leurs rendements correspondent-ils aux meilleures pratiques ?*

3.3 Efficience

- A) La valeur des prestations est-elle pertinente par rapport aux prix des prestations facturées à la clientèle ?*
B) La valeur des prestations est-elle pertinente par rapport aux attentes des convives ?
C) La valeur des prestations est-elle satisfaisante par rapport aux moyens mis à disposition par l'Etat de Vaud ?

3.4 Efficacité

- A) Les prestations offertes atteignent-elles les objectifs fixés par l'Etat de Vaud ?*
B) La politique de subventionnement de l'Etat est-elle pertinente ?

4. Déroulement de la mission

4.1 Décision d'exécution de l'audit et annonce de la mission

Suite à une étude préliminaire conduite dans le but d'examiner la faisabilité d'un audit sur la restauration collective à l'Etat de Vaud et d'en déterminer les objectifs, la Cour a décidé, dans sa séance plénière du 5 mai 2009, de réaliser une mission de contrôle sur ce thème. Conformément à l'art. 31 LCComptes, elle a communiqué cette décision aux commissions de finances et de gestion du Grand Conseil, au Conseil d'Etat, au Contrôle Cantonal des Finances (CCF) ainsi qu'aux responsables des entités contrôlées.

La Cour a organisé une séance de lancement le 25 mai 2009 dans le but de présenter les objectifs de l'audit aux représentants-es désigné-es par les Départements concernés (DFJC, DSE, DEC, DINF). La Cour a demandé des documents aux entités concernées le 12 mai 2009 par courrier ainsi que le 25 mai 2009 lors de la séance de lancement. Certains documents lui ont été remis ultérieurement lors de la visite sur les sites.

4.2 Analyse des informations

L'analyse de la Cour s'est notamment fondée sur les informations suivantes :

- les textes légaux et réglementaires applicables;
- les contrats et les avenants conclus avec les entreprises de restauration collective et les gérants, les appels d'offres publics, les directives et autres documents qui servent de cadre à ce type d'activités ;
- le mandat de la commission cantonale des foyers-restaurants scolaires et universitaires ;
- les questionnaires remplis pour chaque établissement et portant notamment sur la qualité des infrastructures et du site, sur les types et la qualité des prestations délivrées, sur les aspects de développement durable et sur les aspects économiques ;
- les comptes d'exploitation 2007 et 2008 remis par les sociétés de restauration collective, par les gérants libres et par les services de l'Etat ;
- les inventaires du mobilier, du matériel et des machines, les inventaires du petit matériel d'exploitation ;
- un tableau reconstitutif pour l'Etat des coûts d'infrastructure et des coûts d'entretien et d'énergie des établissements audités.

4.3 Constatations et recommandations

A l'issue de ces analyses, la Cour a établi des constatations et recommandations générales et spécifiques à certains établissements.

4.4 Communication des résultats à chaque établissement audité

Au terme de ses travaux, la Cour a tenu des séances préalables avec tous les directeurs et responsables de la restauration collective de chaque établissement audité pour leur communiquer les résultats de l'audit.

4.5 Présentation du projet de rapport

En date du 13 novembre 2009, conformément à l'art. 36 de la LCComptes, la Cour a communiqué son projet de rapport aux entités auditées et leur a octroyé un délai de 21 jours pour lui remettre leurs éventuelles observations. Les observations des audités sont parvenues à la Cour dans le délai prévu.

4.6 Publication du rapport final

Après un dernier échange de vues avec les entités auditées, la Cour a approuvé le présent rapport public dans sa séance du 15 décembre 2009.

5. Bases de référence

La Cour a conduit ses travaux en se référant à ses « Code de déontologie et Directives relatives à la qualité des audits » et « Manuel de méthodologie générale » de la Cour, ainsi qu'aux normes de contrôle de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI).

CHAPITRE II

DESCRIPTION DU DOMAINE ANALYSÉ

6. Bases légales

Les lois et règlements examinés dans le cadre de la mission sur la restauration collective du canton de Vaud sont les suivantes :

- loi sur les auberges et les débits de boissons (LADB) du 26 mars 2002 (n'est pas applicable lorsque les établissements couvrent leurs propres besoins) ;
- loi sur les marchés publics (LMP-VD) du 24 juin 1996 ;
- règlement sur les marchés publics (RLMP-VD) du 7 juillet 2004 ;
- accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP-VD) du 25 novembre 1994, révisé le 15 mars 2004 ;
- loi sur les subventions (LSubv) du 22 février 2005 et règlement d'application de la loi du 22 février 2005 sur les subventions ;
- loi du 29 mai 1985 sur la santé publique ;
- loi sur les finances (LFIN) du 20 septembre 2005 ;
- loi relative à l'exécution de la loi fédérale du 9 octobre 1992 sur les denrées alimentaires et les objets usuels (LVLDAL) du 12 décembre 1994 ;
- projet de loi modifiant la loi du 21 novembre 1973 sur la viticulture ;
- ordonnance sur les denrées alimentaires et les objets usuels (ODALOUS) du 23 novembre 2005 ;
- ordonnance du DFI sur les substances étrangères et les composants dans les denrées alimentaires (OSEC) du 26 juin 1995 ;
- loi fédérale sur le marché intérieur (LMI) du 6 octobre 1995 révisée le 1^{er} juillet 2006.

7. La restauration collective à l'Etat de Vaud

7.1 Les différents types d'établissements

Ainsi que mentionné au chapitre 1.3, si l'on exclut les coins cafés et les automates pour se concentrer sur l'essentiel, la Cour a inventorié 39 sites de restauration collective à l'Etat de Vaud que l'on peut distinguer principalement selon les types de restauration suivants :

- les sites proposant exclusivement une **restauration chaude consommée à table**, désignés sous l'appellation « **cantine** » (dans la plupart des cas, il s'agit d'une formule de type « self-service » assimilable à de la restauration d'entreprise) ;

- les sites proposant exclusivement des prestations de **restauration rapide** à emporter ou à consommer sur place (sandwichs, viennoiseries, salades, boissons, gamme réduite de prestations chaudes telles que des pizzas, paninis, hot dogs ou hamburgers, etc) ;
- les sites proposant **une restauration « mixte »** car empruntant aux deux formules décrites ci-dessus (restauration chaude consommée à table et restauration rapide).

Il convient de relever que, pour chacun des sites audités, la notion d'ouverture ou pas des formules de restauration à la clientèle extérieure a été appréhendée.

7.2 Les différents types de gestion

Les sites de restauration collective à l'Etat de Vaud peuvent être répertoriés en trois catégories selon la nature de leur gestion :

- **2 établissements gérés directement par l'Etat de Vaud** : leur gestion est assurée par du personnel rémunéré par l'Etat qui supporte toutes les charges (salaires, charges sociales, charges d'exploitation, mobilier et matériel) ;
- **16 établissements gérés par des sociétés de restauration collective** : un contrat est conclu entre l'Etat et des sociétés de restauration collective ;
- **9 établissements en gérance libre** : leur gestion est assurée sur la base d'un contrat par des gérants indépendants qui bénéficient des produits d'exploitation et supportent les pertes.

7.3 Le label « Fourchette verte »

Implantée depuis 1993 dans le canton de Genève, la « Fourchette verte » (FV) a été développée dans le canton de Vaud depuis 1997. Elle est aujourd'hui également présente dans les cantons du Tessin, de Neuchâtel, de Fribourg et du Valais. Le label « Fourchette verte » vise à améliorer l'état de santé de la population en agissant sur les facteurs de risque des maladies cardiovasculaires ou du cancer. Il est décerné par les associations FV cantonales et soutenu par les Départements de santé publique cantonaux et la Fondation Promotion Santé Suisse.

Les trois critères du label « Fourchette verte » sont les suivants :

- un plat du jour sain et équilibré ;
- des boissons sans alcool à un prix favorable ;
- un environnement respecté : hygiène, tri des déchets.

Il existe un label « Fourchette verte » à chaque âge comme suit :

- FV des tout-petits (moins de 4 ans) ;
- FV verte Junior (4 à 15 ans) ;

- Affiliation FV junior (4 à 15 ans), institutions servant 3 repas par jour;
- FV adultes ;
- Affiliation FV adultes, institutions servant 3 repas par jour ;
- Affiliation FV senior pour personnes âgées, institutions servant 3 repas par jour.

Le plat du jour « Fourchette verte » comprend un aliment « constructeur » riche en protéines en quantité limitée (viande, poisson, crustacés, œufs, tofu, fromage...), un aliment protecteur riche en fibres et en antioxydants en quantité limitée, un aliment énergétique riche en hydrates de carbone sous forme d'amidon, quantités à discrétion, des matières grasses en quantités limitées et de bonne qualité nutritionnelle.

Le label n'est attribué que dans le cas où chaque jour, une prestation (plat du jour) est offerte de façon dissociée et « dirigée ». La Fédération cantonale des consommateurs assure les contrôles pendant les 3 premières années de la labellisation. Au terme de ces trois ans, la labellisation est considérée comme acquise, hormis bien sûr en cas de non respect flagrant des critères.

Dans la réponse du Conseil d'Etat de juin 2008 à l'interpellation de M. le député Jean-Michel Dolivo et consorts intitulée : « *Malbouffe dans les cafétérias d'écoles, en particulier dans les gymnases, non merci* », il est mentionné que, « *dans le cadre du contrat-type, le Conseil d'Etat imposera (au lieu de simplement recommander) aux restaurateurs l'obligation de fournir une assiette avec le label « Fourchette verte »* ».

7.4 Les projets en cours concernant la santé

Un programme de promotion du mouvement et de l'alimentation équilibrée intitulé « ça marche » vient d'être lancé dans le canton. Il est le fruit d'une collaboration entre le Département de la Santé et de l'Action Sociale (DSAS) et le Département de la Formation, de la Jeunesse et de la Culture (DFJC). Prévu sur une période de quatre ans (2008-2012), il est cofinancé par le canton de Vaud et la Fondation Promotion Santé Suisse. Les Ligues de la Santé ont été mandatées pour sa mise en œuvre. Lors de son lancement, il a été précisé que grâce au soutien de ce programme, les restaurants scolaires du canton devraient être labellisés à fin 2011.

Sur le plan fédéral, un groupe de recherche constitué de représentants de la recherche appliquée et du développement, de l'enseignement en nutrition et diététique ainsi que des instances d'information nutritionnelle grand public (HES de Berne et Genève, Société suisse de nutrition notamment) conduit actuellement un projet visant à élaborer des standards de qualité pour une restauration collective promouvant la santé en Suisse.

Il existe en outre une plate-forme internet www.goodpractice-restaurationcollective.ch qui permet l'échange d'informations et d'expériences sur le thème « bonne pratique » en restauration collective.

8. Les établissements audités

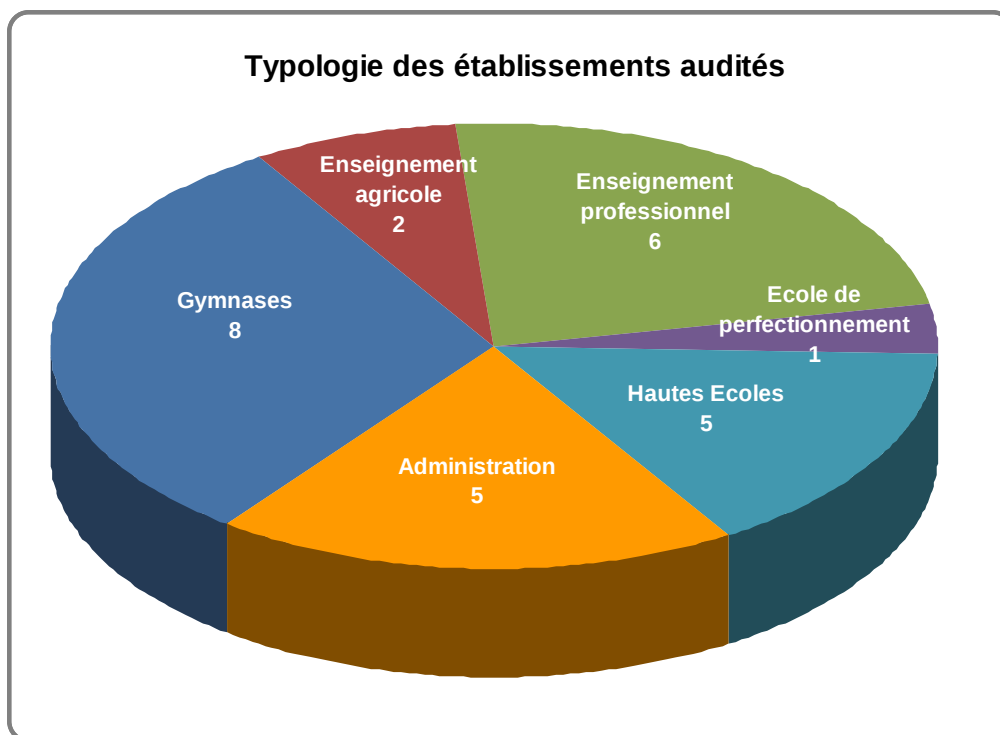
8.1 Description des établissements audités

Les établissements audités sont les suivants :

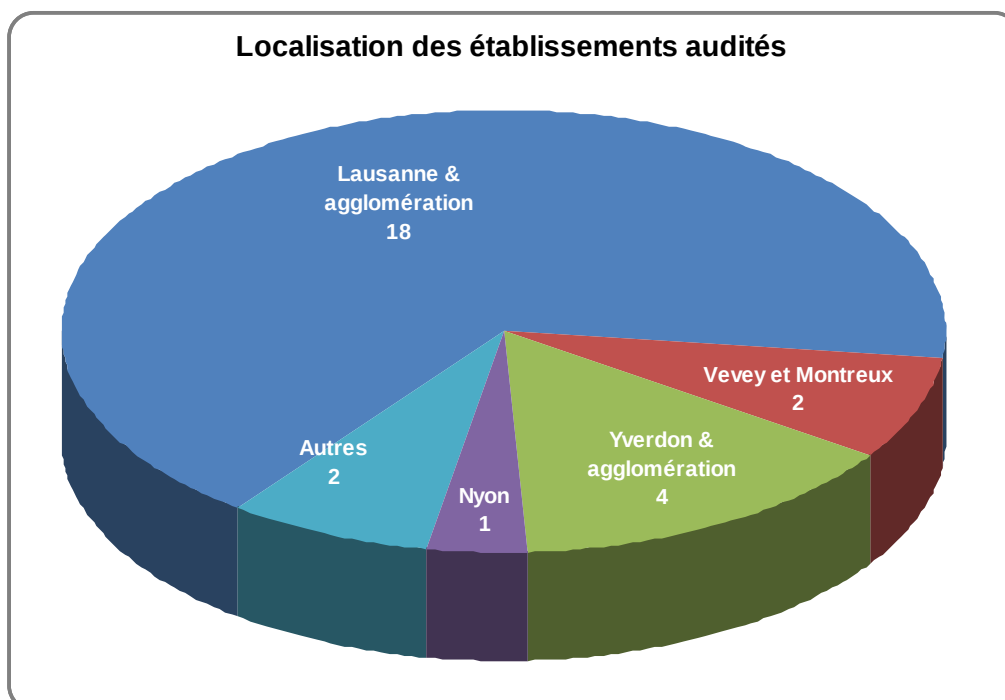
Dpt	Nom de l'établissement et lieu	Type d'établissement	Mode de gestion	Type de contrat
DSE	Police Cantonale, Blécherette, Lausanne	Administration	Société de restauration collective	Contrat avec redevance
DSE	Service des Automobiles et de la Navigation (SAN), Lausanne	Administration	Société de restauration collective	Contrat avec redevance
DSE	Centre de compétence de la protection de la population (Gollion)	Administration	Gérance libre	Contrat avec loyer
DSE	Centre de Laboratoires d'Epalinges (CLE), Epalinges	Administration	Société de restauration collective	Contrat avec loyer
DFJC	Ecole de perfectionnement, Etablissement du Belvédère, Lausanne	Ecole de perfectionnement	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Ecole EPSIC, Lausanne	Enseignement professionnel	Gérance libre	Contrat simple
DFJC	Ecole ERACOM, Lausanne	Enseignement professionnel	Gérance libre	Contrat simple
DFJC	Ecole Professionnelle Commerciale (EPCL), Lausanne	Enseignement professionnel	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Ecole Professionnelle de Montreux (EPM), Clarens	Enseignement professionnel	Gérance libre	Contrat simple
DFJC	Ecole Technique, école des Métiers (ETML), Lausanne	Enseignement professionnel	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Centre Professionnel du Nord Vaudois (CPNV), Yverdon	Enseignement professionnel	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Gymnase Auguste Piccard, Lausanne	Gymnases	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Gymnase cantonal de Burier, La Tour-de-Peilz	Gymnases	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Gymnase cantonal de Morges, Morges	Gymnases	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Gymnase cantonal de Nyon, Nyon	Gymnases	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Gymnase cantonal de Bugnon, Lausanne	Gymnases	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Gymnase de Beaulieu, Lausanne	Gymnases	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Gymnase de Chamblandes, Pully	Gymnases	Gérance libre	Contrat simple
DFJC	Gymnase d'Yverdon, Cheseaux-Noréaz	Gymnases	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	Haute Ecole Pédagogique (HEP), Lausanne	Hautes Ecoles	Société de restauration collective	Contrat simple
DFJC	HEIG-VD (gestion), St-Roch, Yverdon	Hautes Ecoles	Gérance libre	Contrat simple
DFJC	HEIG-VD, Cheseaux, Yverdon	Hautes Ecoles	Gérance libre	Contrat simple
DFJC	Ecole Cantonale d'Art de Lausanne (ECAL), Renens	Hautes Ecoles	Gérance libre	Contrat avec loyer
DFJC	Université de Lausanne - Bâtiment Amphimax	Hautes Ecoles	Gérance libre	} Contrat avec loyer
DFJC	Université de Lausanne - Bâtiment Antropole	Hautes Ecoles	Gérance libre	
DFJC	Université de Lausanne - Bâtiment Internef	Hautes Ecoles	Gérance libre	
DFJC	Université de Lausanne - Batochimie	Hautes Ecoles	Gérance libre	
DFJC	Université de Lausanne - Unithèque	Hautes Ecoles	Gérance libre	
DEC	Ecole d'Agrilogie de Grange-Verney, Moudon	Enseignement agricole	Gestion directe par l'Etat	-
DEC	Ecole d'Agrilogie de Marcelin, Morges	Enseignement agricole	Gestion directe par l'Etat	-
DINF	Bâtiment Administratif de la Pontaise (BAP), Lausanne	Administration	Société de restauration collective	Contrat avec loyer

Les caractéristiques de ces 27 établissements sont les suivantes :

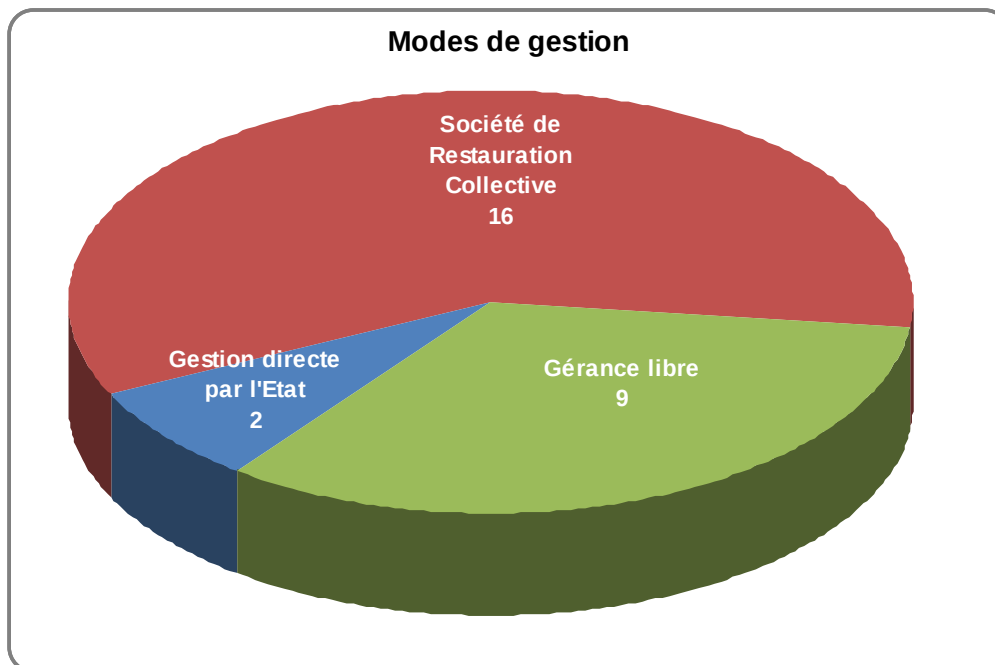
- **Typologie des établissements audités**



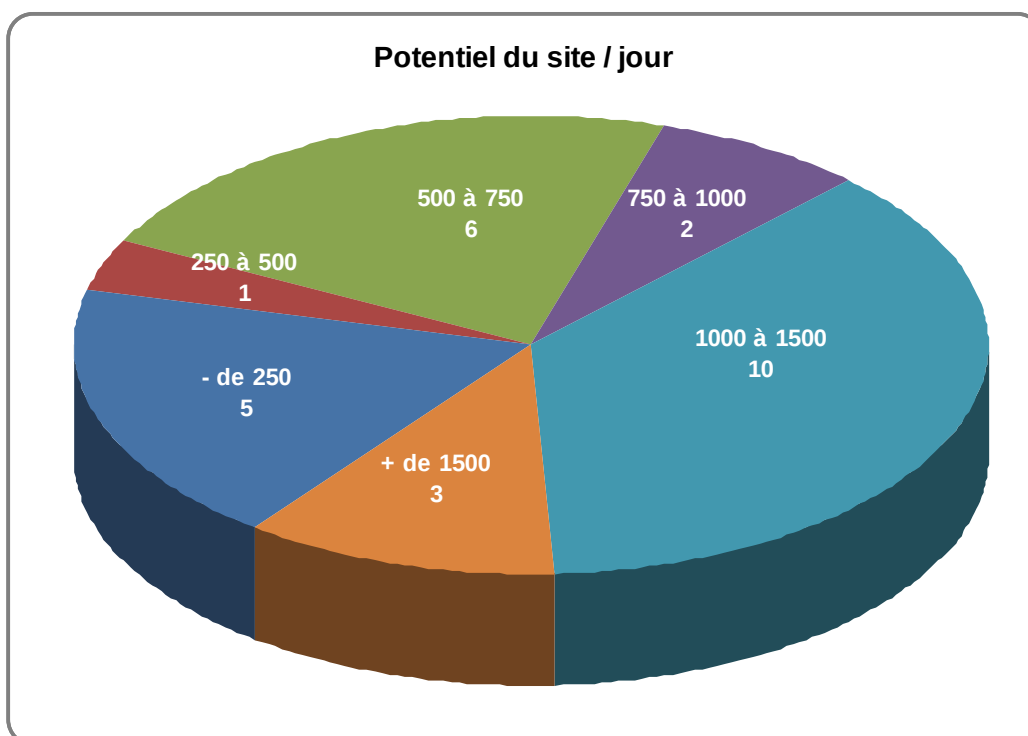
- **Implantations géographiques**



- Modes de gestion



- Nombre moyen de personnes présentes dans l'établissement par jour (Potentiel du site par jour)



8.2 Nature des prestations offertes

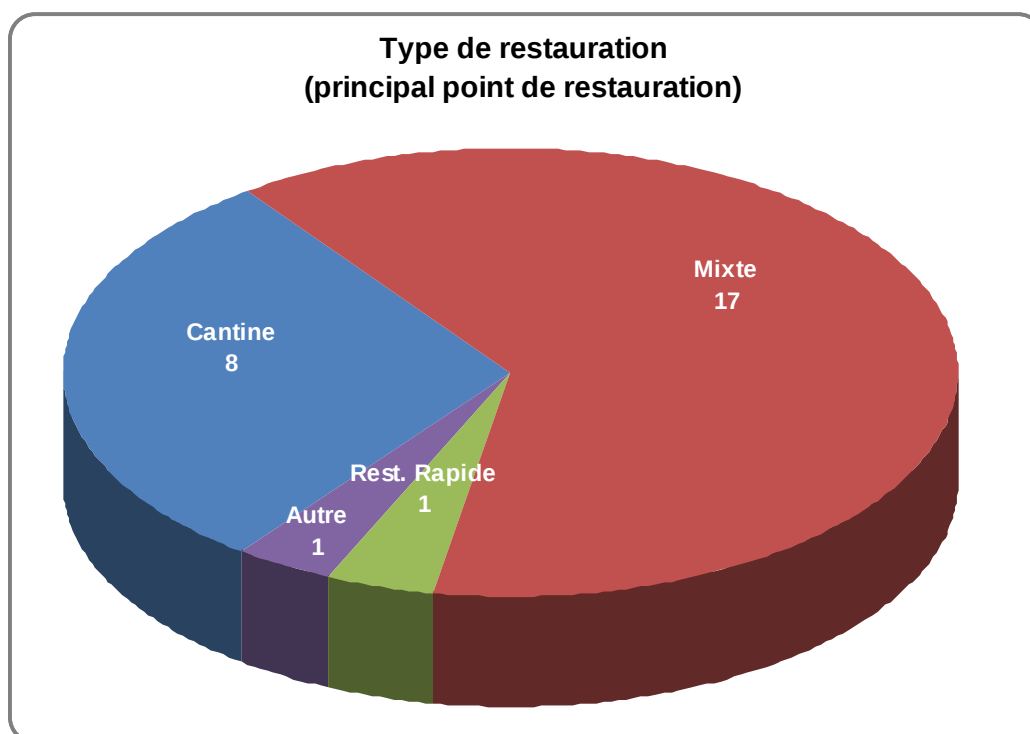
La grande majorité des établissements audités déploie une offre mixte proposant à la fois :

- **une restauration chaude traditionnelle**, consommée à table, généralement servie à partir de comptoirs de distribution de type « self-service » et ce, pendant une plage horaire concentrée autour du créneau 11h-14h ;
- **un service de type « restauration rapide »**, à consommer sur place ou à emporter et proposant une offre parfois évolutive, au gré de créneaux horaires plus élargis (en général, du début de la matinée au milieu de l'après-midi).

Il convient de relever que si la Cour a bien distingué les deux catégories de prestations évoquées ci-dessus, dans de très nombreux cas, celles-ci sont délivrées dans des espaces de distribution et de consommation communs.

Les caractéristiques des prestations offertes sont les suivantes :

- **Type de restauration**



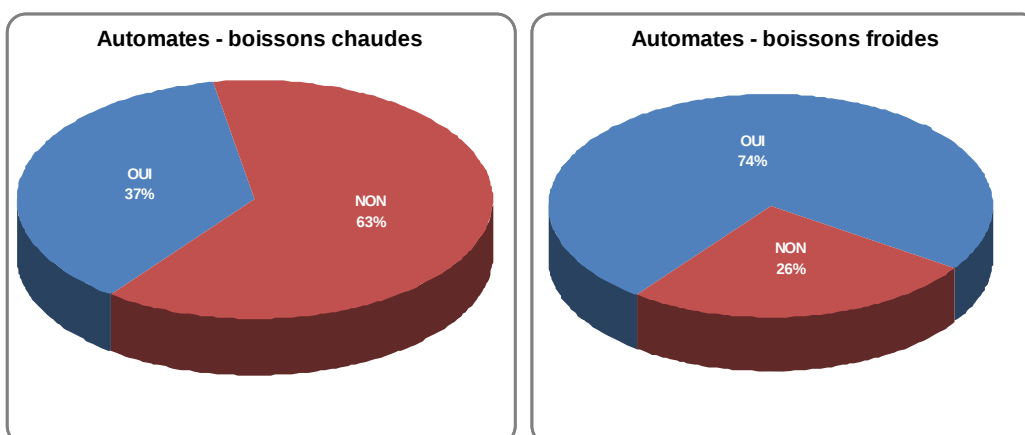
En fonction de contextes ou d'historiques particuliers, certains établissements proposent une offre plus « monolithique ». C'est notamment le cas des établissements suivants :

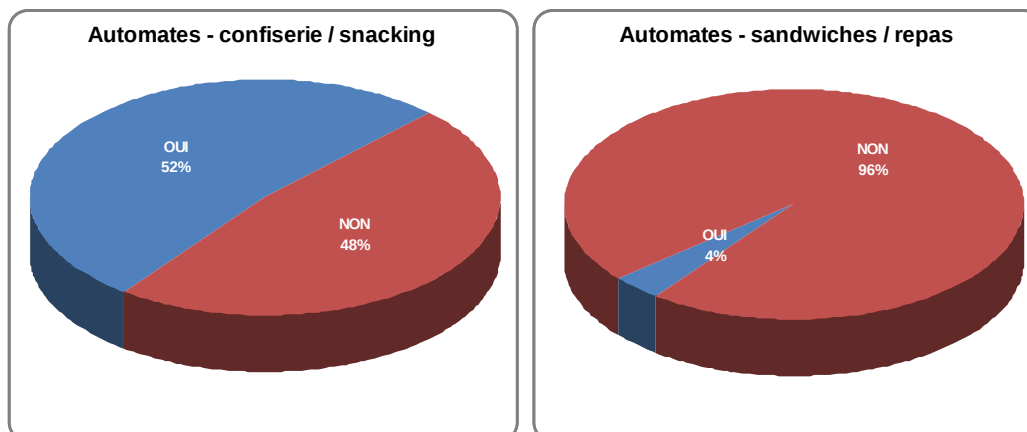
- o le **gymnase Auguste Piccard**, dont l'offre se limite à de la restauration rapide (sandwichs, viennoiseries, salades, petites prestations chaudes, etc.) et où les élèves souhaitant consommer un repas traditionnel font le déplacement au restaurant de l'HEP tout proche ;
- o les **établissements d'Agrilogie Grange-Verney à Moudon et Marcelin à Morges** gérés par l'Etat et dont l'offre principale est constituée par une restauration chaude traditionnelle servie à table;
- o le **site de Gollion** (restaurant « Casque d'or ») dont l'activité se concentre sur un service de restauration consommée à table (mixte entre service au convive et « self service ») et qui présente par ailleurs la particularité de réaliser la majeure partie de son chiffre d'affaires avec une clientèle venant de l'extérieur.

• Automates

Des automates sont présents dans la majorité des établissements audités. La catégorie de machines la plus représentée est celle distribuant des boissons froides. Les machines distribuant des articles de restauration rapide ou assimilés (sandwichs, salades, plats à réchauffer, etc.) sont aujourd'hui très peu nombreuses.

Une partie non négligeable du parc de machines reste gérée par les établissements eux-mêmes. Cela n'empêche pas, au sein d'un même établissement, de dénombrer des machines gérées par la direction du site et d'autres par le prestataire en place.





• Jours de fonctionnement

Les établissements audités fonctionnent en règle générale 5 jours par semaine, du lundi au vendredi.

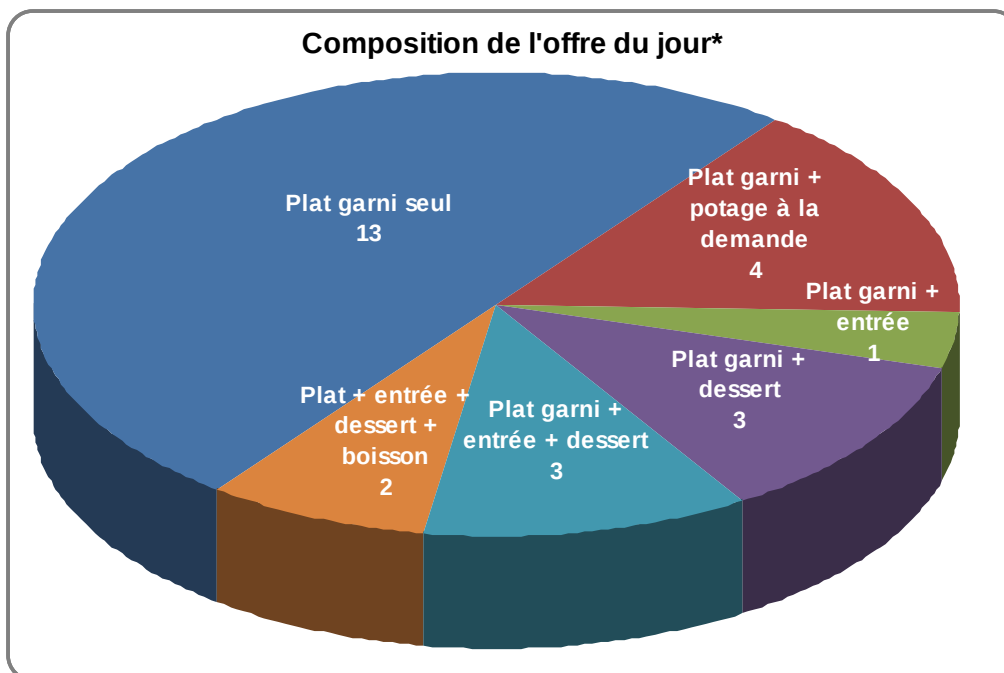
Si l'on analyse l'activité en termes de nombre de jours de fonctionnement sur l'année, la situation est beaucoup plus contrastée puisque fortement dépendante des environnements et calendriers d'activité des établissements hébergeant ces mêmes activités de restauration. A ce titre, les restaurants des gymnases et de certaines écoles professionnelles (à l'exception des écoles d'Agrilogie de Grange-Verney et de Marcelin et du site de Gollion) fonctionnent sur un nombre de jours d'ouverture par année forcément inférieur à celui d'Administrations cantonales telles que, par exemple, la Police Cantonale ou le BAP à Lausanne.

En outre, en ce qui concerne de nombreux établissements de l'enseignement postobligatoire, la forme d'enseignement dispensé a un impact direct sur le potentiel de fréquentation de ces établissements (formation alternée versus enseignement délivré exclusivement sur site).

• Composition de l'offre du jour

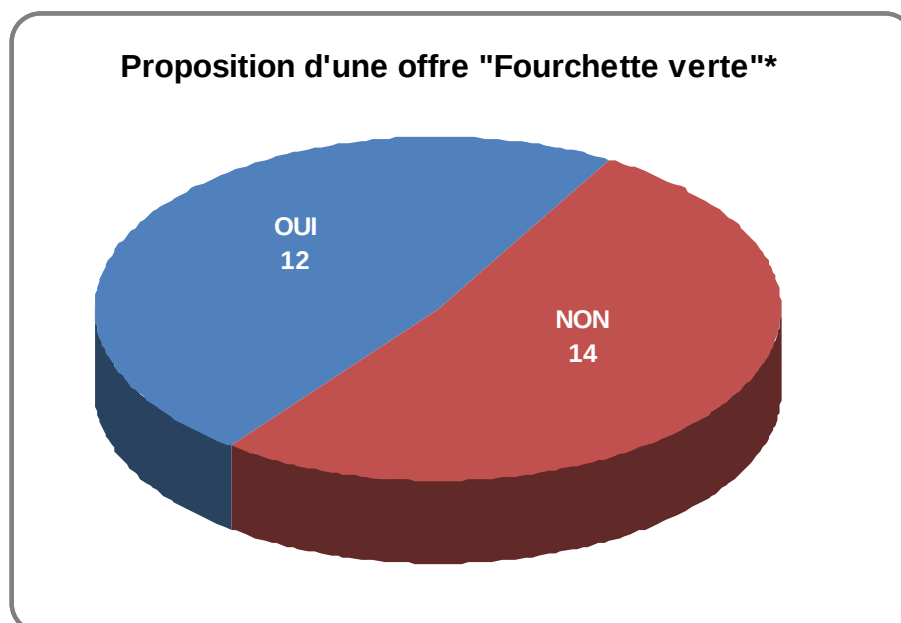
Concernant plus spécifiquement le détail des prestations proposées sur les différents établissements audités, celles-ci sont d'une manière générale très variées, qu'il s'agisse de restauration chaude traditionnelle ou bien de prestations de restauration rapide.

En matière de restauration traditionnelle, l'offre du jour constitue cependant le socle de la prestation, générant elle-même les ventes les plus fournies. Notons que, dans la plupart des cas, cette offre du jour est l'une des rares prestations à faire l'objet d'une évocation, voire d'une description spécifique dans les documents contractuels liant l'établissement cantonal et son prestataire.



* Sur la base de 26 établissements, le gymnase A. Piccard n'étant pas intégré car ne proposant qu'une offre de restauration rapide.

- Offre « Fourchette verte »



* Sur la base de 26 établissements, le gymnase A. Piccard n'étant pas intégré car ne proposant qu'une offre de restauration rapide.

Une offre « Fourchette verte » est présente dans 12 établissements sur 26, soit dans moins de la moitié des restaurants audités. Lorsque l'offre « Fourchette

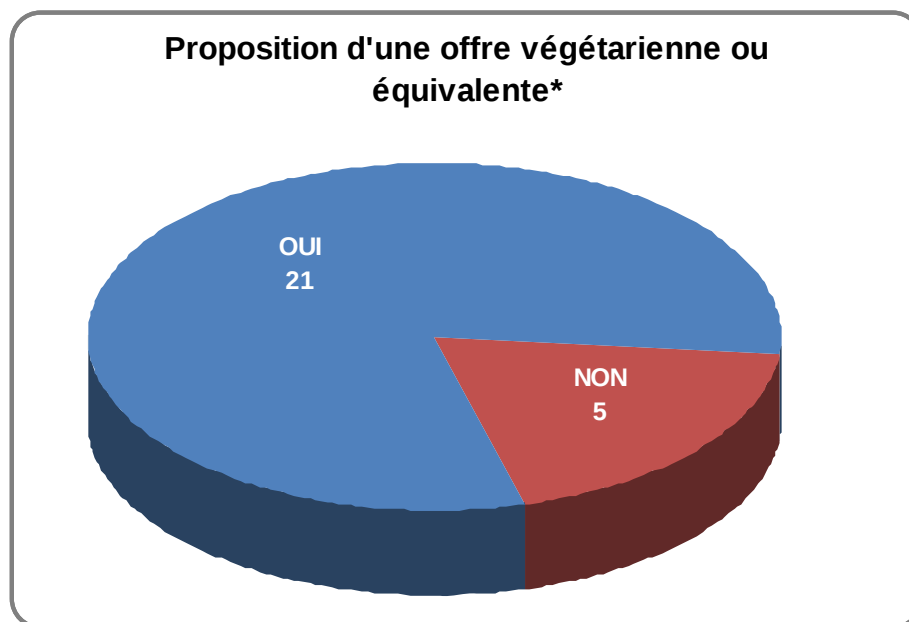
verte » est présente, 8 établissements sur 12 vendent ce menu à un prix identique à celui de l'offre du jour ainsi que l'exige la commission cantonale des foyers-restaurants scolaires et universitaires (FRU), 3 établissements le vendent à un prix supérieur (HEP à Lausanne, UNIL et le site de Gollion) et un établissement (gymnase de Burier) le vend à un prix inférieur.

Sur les 8 gymnases audités, la moitié présente une offre de menu « Fourchette verte ». En ce qui concerne les écoles professionnelles, 4 sur 6 d'entre elles offrent ce type de menu. Parmi les hautes écoles examinées, l'UNIL et la HEP offrent un menu « Fourchette verte », tandis que la HEIG-VD ne l'offre pas sur ses deux sites d'Yverdon. Enfin, en ce qui concerne les 5 établissements administratifs, le site du BAP à Lausanne et celui de Gollion présentent un menu « Fourchette verte ».

L'Etat de Vaud recommande actuellement aux restaurateurs de fournir une assiette avec le label « Fourchette verte ». Il a exprimé l'intention de le leur imposer.

- **Offre végétarienne ou équivalente**

Dans les 21 établissements proposant une offre de restauration traditionnelle, la clientèle a la possibilité de consommer une offre végétarienne ou équivalente. En effet, même si la signalisation de repas végétariens en tant que tels est très rarement mise en avant, la possibilité de composer son repas d'après ce mode est souvent de mise.



* Sur la base de 26 établissements, le gymnase A. Piccard n'étant pas intégré car ne proposant qu'une offre de restauration rapide.

8.3 Organisation générale

8.3.1 Organisation et fonctionnement

Sur les 27 établissements audités, 2 sont gérés directement par l'Etat. La gestion des 25 autres établissements est confiée à des exploitants privés, qu'il s'agisse de sociétés de restauration collective ou d'exploitants indépendants. Ce n'est donc pas l'Etat qui offre des prestations aux élèves et étudiants mais ces exploitants privés sous leur propre responsabilité.

Toutes les sociétés de restauration collective et tous les gérants sont soumis à un contrat. Ceux-ci ont été signés, soit par les Conseillers d'Etat en charge des Départements concernés, soit par les directeurs des établissements concernés ou directeurs administratifs ou chefs de services de l'Etat qui se sont vu déléguer cette compétence.

Les espaces dédiés à la restauration collective étant intégrés dans les locaux des établissements destinés dans la grande majorité des cas uniquement aux élèves/étudiants et aux collaborateurs-trices de l'Etat, cela implique une collaboration régulière avec les représentants de l'Etat ainsi qu'un certain nombre d'obligations décrites dans les contrats (voir analyse des contrats sous le chapitre IV).

8.3.2 Gouvernance

Les niveaux de gouvernance identifiés et rencontrés dans le cadre de cette mission sont au nombre de quatre :

- les directions d'établissements représentées par leurs directeurs respectifs ;
- le Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPAL) représenté par son chef de service;
- pour les restaurants gérés directement par l'Etat, les administrateurs et chefs de service concernés de l'Etat de Vaud ;
- concernant les 19 établissements de l'enseignement postobligatoire audités : la Commission cantonale des foyers restaurants scolaires et universitaires (FRU) représentée par son Président. Pour l'Université, la commission de la restauration de l'UNIL.

Les compétences de ces commissions sont les suivantes :

Commission cantonale des foyers restaurants scolaires et universitaires

L'Etat a créé en 1980 la Commission cantonale des foyers restaurants scolaires et universitaires chargée de coordonner, dans la mesure du possible, les relations entre les représentants de l'Etat et les gérants des restaurants et, si nécessaire, de prodiguer aides et conseils.

Les missions ressortant d'une décision du Conseil d'Etat du 27 février 1981 sont les suivantes :

- o tenir à jour la liste exhaustive de tous les restaurants des centres de formation universitaire, secondaire et professionnelle en

- précisant leurs caractéristiques essentielles (date d'ouverture, gérant, type de conventions, prestations offertes, etc.) ;
- o prendre connaissance de tous les problèmes se posant à un, plusieurs ou à l'ensemble des établissements ;
 - o étudier toutes les mesures susceptibles d'améliorer l'efficacité de la gestion des restaurants scolaires et de limiter les dépenses de l'Etat ;
 - o négocier de nouveaux projets de conventions avec le Département Social Romand et les autres gérants, la signature des conventions ou contrats demeurant, bien entendu, de la compétence exclusive du chef du département concerné ou, par délégation, des directeurs des établissements ;
 - o se tenir à disposition de tout directeur d'un établissement possédant un restaurant scolaire désirant exposer un problème, de tout directeur d'un établissement désirant ouvrir un restaurant scolaire et des représentants du service de la formation professionnelle ou d'autres services des Départements de l'agriculture, de l'industrie et du commerce et de l'instruction publique et des cultes.

Un nouveau président vient d'être désigné. Cette Commission comprend en outre deux directeurs de gymnases, le responsable de l'unité planification et bâtiments de la direction générale de l'enseignement postobligatoire, une assistante de direction de la HEIG, un sous-directeur de Gastroconsult SA et une représentante des Ligues de la santé.

Tout problème est discuté entre le gérant et le-la directeur-trice de l'établissement.

Dans la réponse à l'interpellation de M. Jean-Michel Dolivo et consorts de juin 2008, le Conseil d'Etat s'est engagé à revoir le mandat de cette commission *« adopté à une date où il y avait beaucoup moins de restaurants scolaires, deux ou trois entreprises gérantes seulement, et où des subsides directs étaient versés pour la production des repas. Dans le cadre du mandat ainsi redéfini, il sera prévu que des représentants des étudiants, élèves et apprentis, ainsi que des autres usagers, puissent faire valoir leur point de vue, tant auprès des directions d'établissements et des gérants que de la Commission, sur les prestations offertes, la qualité des produits, les prix pratiqués, la satisfaction des clients, etc. »*.

Commission de la restauration de l'Université de Lausanne (UNIL)

L'établissement de l'Université comprend 5 sites différents qui font l'objet d'un contrat et d'un avenant dont le suivi est assuré par le vice-recteur de l'Université. Il existe en outre une Commission Consultative de la Restauration de l'UNIL (CRUNIL) dont les missions figurent dans un nouveau règlement adopté par la direction de l'UNIL le 30 mars 2009 comme suit :

- o recueillir l'avis des clients des restaurants et cafétérias de l'UNIL sur les prestations offertes ;

- o préaviser les projets de changements dans l'offre de restauration (prix, horaires, modifications significatives de l'offre, nouveaux établissements) ;
- o proposer des adaptations tant de l'offre que des installations des restaurants et cafétérias ;
- o maintenir un contact continu entre les clients des restaurants et cafétérias et les restaurateurs actifs à l'UNIL.

Une spécialiste en diététique conseille l'Université pour tous les aspects relatifs à la santé.

8.4 Aspects contractuels

Les contrats peuvent être déclinés sous 3 configurations distinctes :

- contrats aux risques et périls « simples » des exploitants ;
- contrats aux risques et périls des exploitants assortis du versement d'une redevance versée par l'Etat au prestataire ;
- contrats aux risques et périls des exploitants assortis du versement d'un loyer à l'Etat indexé sur le chiffre d'affaires du prestataire.

Si les contrats prévoient que les gérants exploitent les restaurants à leurs risques et périls, sans responsabilité quelconque de la part de l'Etat, et à ses profits éventuels, ils contiennent un certain nombre de règles. Le chapitre IV analyse les différents types de contrats.

8.5 Charges et recettes pour l'Etat de Vaud

Les charges couvertes par l'Etat de Vaud dans le cadre de la restauration collective s'orientent vers trois catégories distinctes :

- une redevance directe ;
- la prise en charge des coûts d'entretien et d'énergie (charges d'exploitation annuelles) ;
- les coûts d'infrastructure immobilière.

Pour chacune de ces trois catégories de coûts supportés par l'Etat, les modalités d'octroi et de financement sont les suivantes :

8.5.1 Redevances versées par l'Etat

Actuellement, une redevance est octroyée aux sociétés de restauration collective exploitant les restaurants de la Police Cantonale à la Blécherette et du Service des Automobiles et de la Navigation (SAN) au bénéfice d'une clientèle essentiellement constituée d'employés de l'Etat.

Conditions d'octroi

La redevance est accordée sur la base d'un budget négocié entre le prestataire de service et la direction de l'établissement concerné.

Financement

Cette redevance est versée par l'Etat aux exploitants des deux établissements.

8.5.2 Prise en charge par l'Etat des coûts d'entretien et d'énergie

L'Etat prend en charge les coûts suivants :

- coûts d'entretien du mobilier et des installations (y.c. amortissement)

Il s'agit des frais relatifs aux contrats d'entretien des installations, aux réparations courantes, au renouvellement de mobilier et du matériel d'exploitation, à la location de divers appareils électroménagers.

- coûts d'entretien immobilier

Les réparations et frais d'entretien liés à l'immeuble font partie de cette catégorie. Cette rubrique comprend également les frais de nettoyage des surfaces (sols) effectués par les employés du site. Généralement, les sols et les fenêtres sont nettoyés par l'Etat et le nettoyage de la cuisine, des installations de cuisine et du mobilier (tables et chaises) est effectué par les prestataires en place.

- coûts de l'énergie

Il s'agit de tous les coûts énergétiques consommés par les activités de restauration, les locaux techniques (chambres froides, fours, etc.) et le réfectoire. Ces coûts comprennent, essentiellement, les frais de chauffage, de cuisson, d'éclairage et de réfrigération.

Modalités de prise en charge de ces coûts par l'Etat

Ces dépenses sont négociées dans le cadre du budget de fonctionnement général de l'établissement auquel les activités de restauration sont rattachées. L'absence, sur la quasi-totalité des établissements audités, de compteurs énergétiques dédiés aux activités de restauration empêche en l'état actuel une approche analytique de ces dépenses.

Financement

Ces dépenses sont prélevées sur les comptes de fonctionnement du site mentionné ci-avant, à l'exception des coûts d'investissement initiaux des installations ou des coûts de financement associés.

8.5.3 Prise en charge par l'Etat des coûts d'infrastructure immobilière

L'infrastructure comprend les locaux utilisés pour la restauration (cuisine, réfectoire, chambres froides, magasins).

Modalités de prise en charge de ces coûts par l'Etat

Une demande de crédit sous la forme d' « exposé des motifs et projet de décret » est soumise au Grand Conseil lors de la construction du site.

Financement

Le coût des infrastructures est financé par l'Etat de Vaud.

Si les montants pris en charge par l'Etat au titre de redevance sont connus, il n'en va pas de même pour les coûts d'entretien et d'énergie et les coûts d'infrastructure immobilière. Dans le cadre de son audit, la Cour des comptes a reconstitué l'étendue de ces coûts selon des principes et méthodes exposées au chapitre IV.

8.5.4 Recettes

L'Etat perçoit un loyer dans les 5 établissements suivants : UNIL, ECAL, BAP, restaurant de Gollion et CLE.

CHAPITRE III ANALYSE PAR ETABLISSEMENT

9. Présentation des fiches signalétiques

L'audit mené par la Cour dans chaque établissement sur la base d'un questionnaire uniforme et d'entretiens avec les directeurs et les responsables de la restauration, de même que l'analyse des documents remis, ont permis d'établir une fiche signalétique individuelle pour chaque établissement audité.

Les informations concernent à la fois les aspects métiers et les aspects contractuels et économiques liés aux activités de la restauration collective.

Ces fiches signalétiques représentent **la clé de voûte** de toute l'analyse générale de la restauration collective de l'Etat de Vaud développée au chapitre IV de ce rapport. Grâce à l'examen comparatif qui en ressort, la Cour a pu vérifier la bonne application des principes fondamentaux (économie, efficacité, efficacité, légalité et conformité) et, dès lors, formuler des constatations et recommandations générales et spécifiques par établissement.

Une fiche-type est reproduite ci-après avec les explications détaillées de chaque rubrique qui y figure et de la méthode utilisée pour les évaluations. Le nom des établissements a été supprimé pour des raisons de confidentialité.

I. L'établissement

- I.1 Activité
- I.2 Potentiel sur site (par jour)
- I.3 Nombre de jour d'exploitation / an

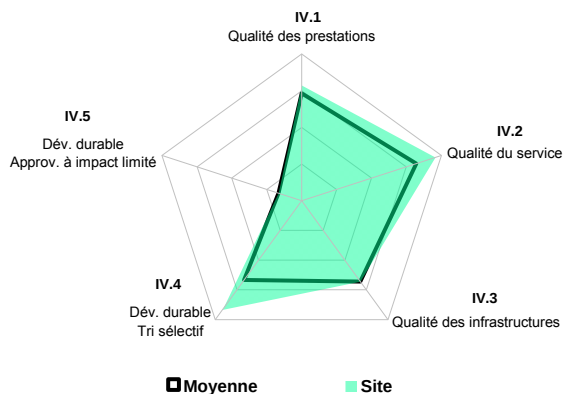
II. La restauration

- II.1 Mode de gestion
- II.2 Type de contrat
- II.3 Ancienneté contrat
- II.4 Environnement concurrentiel
- II.5 Présence d'automates
- II.6 Ouverture au public extérieur
- II.7 Part du public extérieur*
- II.8 CA / client potentiel / jour
- II.9 Locaux
- II.10 Menu du jour (prix)
- II.11 Composition menu
- II.12 Offre "Fourchette verte"
- II.13 Prix offre "Fourchette verte"

III. Les points de restauration

	III.1. Type	III.2. Places assises	III.3. Nombre de repas / jour

IV. Qualité & Développement durable



V. Économie **

V.1. Compte d'exploitation

Montant (K.CHF) En % du CA Moyenne

CA Annuel

Denrées

Main d'œuvre

Frais généraux

Résultat brut d'expl.

Loyers & Amort.

Autres charges

Résultat net d'expl.

Aide nette de l'État

Résultat ajusté

VI. Commentaires / Remarques

V.2. Aide nette de l'État

Montant (K.CHF) En % du CA Moyenne

Redevance directe

Entretien & énergie

Infrastructure

Loyers perçus

Aide nette de l'État

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires. Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation

** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

Cette fiche signalétique fait ressortir les catégories d'informations suivantes :

I. L'établissement

- I.1. Activité ;
- I.2. Potentiel sur site (par jour) : nombre moyen de personnes présentes dans l'établissement au quotidien ;
- I.3. Nombre de jours d'exploitation / an.

II. La restauration

- II.1. Mode de gestion : gestion directe par l'Etat, société de restauration collective ou gérance libre ;
- II.2. Type de contrat ;
- II.3. Ancienneté contrat : date du dernier contrat passé avec le prestataire ;
- II.4. Environnement concurrentiel : vigueur de l'environnement concurrentiel (formules de restauration, issues du secteur de la grande distribution, directement concurrentes avec les activités de restauration déployées sur les établissements audités) :
 - 1 à 3 concurrents significatifs faible
 - 4 à 5 concurrents significatifs moyen
 - 6 à 7 concurrents significatifs fort
 - plus de 7 concurrents significatifs très fort
- II.5. Présence d'automates : présence ou non d'automates qui proposent des boissons chaudes ou froides mais aussi des chocolats et autres snacks ou des sandwiches, salades et plats ;
- II.6. Ouverture au public extérieur : ouverture ou non des formules de restauration concernées à des convives extérieurs à l'administration de rattachement ;
- II.7. Part du public extérieur : dans l'affirmative d'une ouverture au public extérieur, estimation du pourcentage de ce public extérieur par rapport à la fréquentation globale du site ;
- II.8. CA / client potentiel / jour : chiffre d'affaires moyen des exercices 2007/2008 ramené au « potentiel sur site », le tout divisé par le « nombre de jours d'exploitation /an » ;
- II.9. Locaux : dimensionnement global (zones de production, de distribution et de consommation) des locaux affectés aux activités de restauration, eu égard aux effectifs moyens servis quotidiennement ;
- II.10. Menu du jour (prix) : présence ou non d'un menu du jour (dans l'affirmative, prix de la formule en question) ;
- II.11. Composition menu : composition du menu du jour comprenant un plat cuisiné avec garniture (féculent et/ou légume) et

composition de cette offre (sauf exception, en cas d'offre exclusive de restauration rapide par exemple) ;

II.12. Offre « Fourchette verte » : présence ou non d'une offre « Fourchette verte » ;

II.13. Prix offre « Fourchette verte » : dans l'affirmative d'une offre « Fourchette verte », prix de la formule en question.

III. Les points de restauration

III.1. Type : énumération des points et des formules de restauration en place ;

III.2. Places assises ;

III.3. Nombre de repas / jour : Nombre de repas servis par jour.

IV. Qualité et développement durable

Le graphique représente le niveau de performance de l'établissement audité (comparé à la moyenne des établissements audités) et les **éléments qualitatifs de l'offre proposée** qui se fondent sur les 5 critères d'appréciation suivants : qualité des prestations, qualité du service, qualité des infrastructures, développement durable - Tri sélectif, développement durable - Approvisionnement à impact limité.

Sur ce schéma-araignée, pour chaque branche (et donc pour chaque aspect), le centre représente le niveau minimal (0%) alors que le bord extérieur équivaut au niveau maximal (100%). Donc, plus on s'éloigne du centre du graphique, meilleure est la note attribuée. Chaque établissement audité est évalué selon 4 niveaux auxquels sont appliqués les coefficients suivants :

- "non satisfaisant" 0 - 25 %
- "peu satisfaisant" 25 - 50 %
- "satisfaisant" 50 - 75 %
- "très satisfaisant" 75 - 100 %

Lors des audits sur les établissements, les évaluations ont été réalisées selon les critères et les modalités suivantes :

IV.1. **Qualité des prestations** : moyenne de l'évaluation de 7 critères : qualité des mets, choix et diversité, présentation, valeurs diététique et nutritionnelle, quantités servies, signalétique et information des convives, sécurité alimentaire ;

IV.2. **Qualité du service** : moyenne de l'évaluation de 6 critères : accueil et attention apportée aux convives, professionnalisme de la gestuelle de service, propreté et netteté des tenues vestimentaires du personnel de service, nombre de caisses, rapidité du service et dotation en personnel pour assurer le service dans de bonnes conditions ;

IV.3. **Qualité des infrastructures** : moyenne de l'évaluation de 6 critères : cadre général / ambiance / confort, propreté des lieux, respect de la « marche en avant » (règle de non croisement des

circuits sale et propre au sein des zones de production alimentaire), qualité et modernisme des présentoirs, qualité des équipements et locaux de stockage, équipement et dimensionnement du local de plonge ;

IV.4. Développement durable - Tri sélectif : pourcentage des catégories de déchets pour lesquelles un tri sélectif est opéré au niveau :

- de la production des repas : 7 types de déchets (cartons, plastiques, verre, métal, déchets organiques, huiles usagées et bois) ;
- du restaurant par les convives directement : 5 types de déchets (cartons, plastiques, verre, métal, déchets organiques).

IV.5. Développement durable - Approvisionnement à impact limité : pourcentage des 6 types d'approvisionnement à impact environnemental réduit :

- concernant les denrées :
 - o agriculture biologique ;
 - o agriculture intégrée ;
 - o circuits courts.
- concernant les fournitures : utilisation de fournitures écolabellisées :
 - o produits lessiviels (entretien et nettoyage) ;
 - o tenues de travail ;
 - o usage unique.

V. Economie

Les éléments économiques permettant de qualifier l'activité de l'établissement audité, son organisation et ses performances. Les chiffres et ratios sont calculés sur la base des exercices comptables 2007 et 2008 (sauf exceptions dûment signalées) :

V.1. Compte d'exploitation : Pour chaque établissement sont présentés :

- le chiffre d'affaires annuel ;
- les denrées ;
- la main d'œuvre ;
- les frais généraux ;
- **le résultat brut d'exploitation** ;
- les loyers & amortissements ;
- les autres charges ;
- **le résultat net d'exploitation** ;
- l'aide nette de l'Etat, expliquée sous point V.2 ;

- **le résultat ajusté** = résultat net d'exploitation – aide nette de l'Etat.

Les ratios pour chaque établissement (en pourcentage du chiffre d'affaires annuel) sont également comparés à la moyenne des établissements ayant un chiffre d'affaires de taille similaire.

V.2. **Aide nette de l'Etat** qui reprend les catégories suivantes :

- la redevance directe ;
- les coûts d'entretien & d'énergie ;
- les coûts d'infrastructure ;
- les loyers perçus ;
- **l'aide nette de l'Etat** qui additionne les coûts d'entretien et d'énergie, les coûts d'infrastructure ainsi que, le cas échéant, les redevances. En cas de loyers versés par les prestataires (5 unités de gestion sont concernées par ce mode de fonctionnement), ceux-ci sont déduits des coûts structurels supportés par l'Etat.

Les ratios pour chaque établissement (en pourcentage du chiffre d'affaires annuel) sont également comparés à la moyenne des établissements ayant un chiffre d'affaires de taille similaire.

La Cour a reconstitué l'aide de l'Etat selon les méthodes de détermination des coûts suivants :

- **Entretien et énergie**

Lors de la détermination *des coûts d'entretien du mobilier et des installations*, plusieurs problématiques sont apparues : l'âge, la qualité et le taux d'utilisation des installations étaient très différents selon les établissements visités. Plusieurs d'entre eux ont été dimensionnés en fonction des besoins correspondant à la période où ils ont été construits ; certains de ces restaurants sont dès lors sur- ou sous-dimensionnés compte tenu de leur utilisation actuelle.

Par conséquent, la méthode retenue pour l'analyse considère le coût annuel complet (entretien, amortissement, coût de financement) pour des installations similaires évaluées au coût de remplacement actuel.

S'agissant *du coût de l'entretien immobilier*, il a été séparé en deux catégories : les frais de nettoyage déterminés par le SIPAL à hauteur de 20 CHF par année et par m² et les frais d'entretien qui sont inclus dans le coût du loyer mentionné sous infrastructure.

Les *frais d'énergie et de chauffage* ont été définis à 35 CHF par année et par m² pour l'éclairage, le chauffage et l'électricité pour les chambres froides et les congélateurs ainsi qu'à 5 % des coûts de marchandises pour les fluides nécessaires à la fabrication des repas.

- **Infrastructure**

Le loyer a été calculé en collaboration avec le SIPAL, selon le principe de couverture intégrale des coûts supportés par l'Etat (amortissement, entretien et financement). Le loyer retenu a été fixé à 250 CHF/an au m².

VI. Commentaires / Remarques

Une rubrique « **Commentaires / Remarques** » présentent quelques caractéristiques et faits saillants de l'établissement audité.

10. Fiches signalétiques par établissement

10.1

L'établissement

Activité	Enseignement agricole
Potentiel sur site (par jour)	175
Nombre de jours d'exploitation / an	240

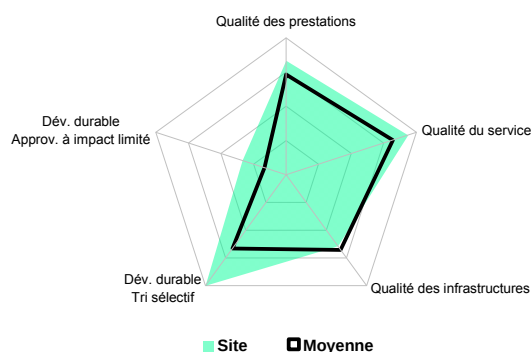
La restauration

Mode de gestion	Gestion directe par l'Etat		
Type de contrat	N/A	Ancienneté contrat	N/A
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	NON
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	moins de 5%
CA / client potentiel / jour	6.85 CHF	Locaux	Surdimensionnés
Menu du jour (prix)	9.00 CHF	Composition menu	Plat+entrée+dessert+boisson
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant (self)	Cantine	132	116

Qualité & Développement durable



Commentaires / Remarques

- Excellente fréquentation avec un taux de CA / client potentiel / jour supérieur à la moyenne.
- Restaurant ancien, géré "à l'ancienne", avec une prestation qualitative à l'intention d'une clientèle captive.
- Structure économique pénalisée par les locaux d'une part et par la présence d'un internat d'autre part.
- Prix (9 CHF) inférieur de 11% à celui de la scolarité postobligatoire (10 CHF) pour une prestation comportant en plus un potage et un dessert.

Économie **

Compte d'exploitation	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
CA Annuel	287.6		
Denrées	194.5	67.7%	53.4%
Main d'œuvre	283.1	98.5%	54.0%
Frais généraux	20.3	7.1%	8.5%
Résultat brut d'expl.	-210.5	-73.2%	-15.9%
Loyers & Amort.	-		2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	-210.5	-73.2%	-18.3%
Aide nette de l'État	327.3	113.8%	69.8%
Résultat ajusté	-537.8	-187.0%	-88.1%

(Perte entièrement assumée par l'Etat)

Aide nette de l'État	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	206.0	71.6%	41.1%
Infrastructure	121.3	42.2%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	327.3	113.8%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires. Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.2

L'établissement

Activité	Enseignement agricole
Potentiel sur site (par jour)	2'000
Nombre de jours d'exploitation / an	245

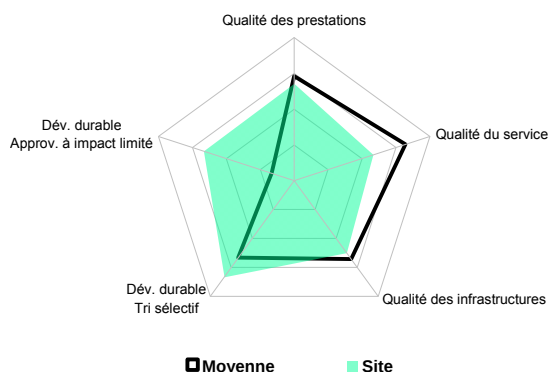
La restauration

Mode de gestion	Gestion directe par l'Etat		
Type de contrat	N/A	Ancienneté contrat	N/A
Environnement concurrentiel	Moyen	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	NON	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	0.92 CHF	Locaux	Un peu surdimensionnés
Menu du jour (prix)	9.00 CHF	Composition menu	Plat+entrée+dessert+boisson
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant (service à table)	Cantine	300	175
Bar (d'octobre à mars)	Autre		

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
CA Annuel	450.1		
Denrées	262.7	58.4%	53.4%
Main d'œuvre	571.0	126.9%	54.0%
Frais généraux	17.2	3.8%	8.5%
Résultat brut d'expl.	-400.7	-89.0%	-15.9%
Loyers & Amort.	-		2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	-400.7	-89.0%	-18.3%
Aide nette de l'État	365.3	81.2%	69.8%
Résultat ajusté	-766.0	-170.2%	-88.1%

(Perte entièrement assumée par l'Etat)

Commentaires / Remarques

- ◇ Prestation très qualitative tant au niveau des produits utilisés (produits issus de l'exploitation agricole de l'école ou d'agriculteurs environnants) que de leur mise en oeuvre.
- ◇ Economie fortement impactée par une équipe surdimensionnée au vu de l'activité du site.
- ◇ Prix (9 CHF) inférieur de 11% à celui de la scolarité postobligatoire (10 CHF) pour une prestation comportant en plus un potage et un dessert.

Aide nette de l'État	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	218.4	48.5%	41.1%
Infrastructure	146.9	32.6%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	365.3	81.2%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation

** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.3

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'000
Nombre de jours d'exploitation / an	184

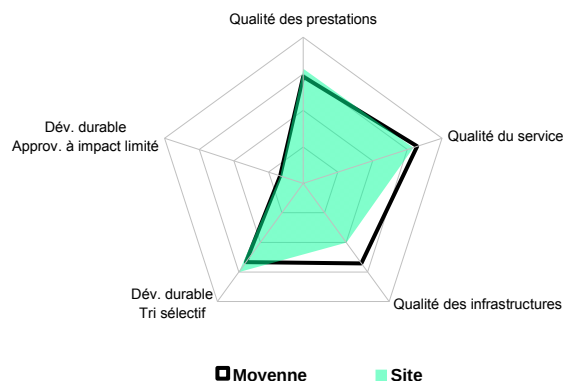
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	12 ans
Environnement concurrentiel	Fort	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	NON	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	3.39 CHF	Locaux	Correctement dimensionnés
Menu du jour (prix)	10.00 CHF	Composition menu	Plat garni+potage à la dem.
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	10.00 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Self + vente de sandwiches/snacks	Mixte	204	265
Livraison site 1	Autre		
Livraison site 2	Autre		
Livraison site 3	Autre		

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500K. < CA < 1M
CA Annuel	624.1		
Denrées	334.4	53.6%	46.6%
Main d'œuvre	225.7	36.2%	44.5%
Frais généraux	71.3	11.4%	10.1%
Résultat brut d'expl.	-7.2	-1.2%	-1.1%
Loyers & Amort.	-		1.7%
Autres charges	-		0.6%
Résultat net d'expl.	-7.2	-1.2%	-3.4%
Aide nette de l'État	254.0	40.7%	57.0%
Résultat ajusté	-261.3	-41.9%	-60.3%

Commentaires / Remarques

- ❖ Restaurant correctement dimensionné compte tenu de son affluence mais aux structures relativement anciennes et peu propices au déploiement d'une offre jeune et contemporaine.
- ❖ Concurrence commerciale dynamique dans un rayon de 1km.
- ❖ Peu de prestations exceptionnelles (verrées, repas spéciaux, ...).
- ❖ Dès 2008, augmentation des ventes grâce à l'offre de sandwiches, salades et pâtes, et grâce à la mise en place d'un mobilier adapté et captant mieux les flux.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500K. < CA < 1M
Redevance directe	-		3.4%
Entretien & énergie	158.3	25.4%	30.8%
Infrastructure	95.7	15.3%	24.1%
Loyers perçus	-		-1.3%
Aide nette de l'État	254.0	40.7%	57.0%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

10.4

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	500
Nombre de jours d'exploitation / an	181

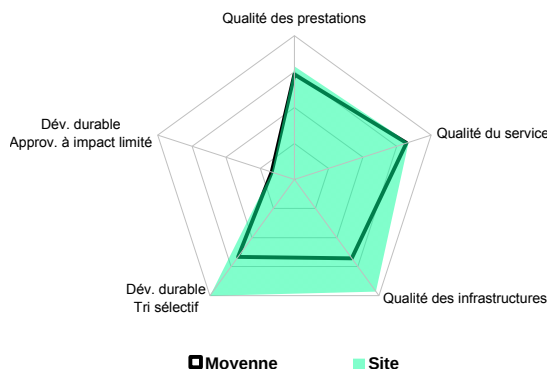
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre	Ancienneté contrat	1 an
Type de contrat	Contrat aux risques et périls avec loyer	Présence d'automates	OUI
Environnement concurrentiel	Moyen	Part du public extérieur*	N/A
Ouverture au public extérieur	NON	Locaux	Très surdimensionnés
CA / client potentiel / jour	5.11 CHF	Composition menu	Plat garni + entrée + dessert
Menu du jour (prix)	10.50 CHF	Prix offre fourchette verte	N/A
Offre fourchette verte	NON		

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant	Mixte	270	128
Salle à manger VIP	Autre	15	

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
CA Annuel	462.6		
Dénrées	200.5	43.3%	53.4%
Main d'œuvre	230.2	49.8%	54.0%
Frais généraux	29.5	6.4%	8.5%
Résultat brut d'expl.	2.4	0.5%	-15.9%
Loyers & Amort.	28.6	6.2%	2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	-26.2	-5.7%	-18.3%
Aide nette de l'État	420.8	91.0%	69.8%
Résultat ajusté	-447.0	-96.6%	-88.1%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	221.8	47.9%	41.1%
Infrastructure	217.5	47.0%	26.7%
Loyers perçus	-18.5	-4.0%	-0.5%
Aide nette de l'État	420.8	91.0%	69.8%

Commentaires / Remarques

- ◇ Restaurant flambant neuf, très agréable et servant une cuisine de très bonne qualité et variée mais dont la fréquentation offre encore des perspectives de développement.
- ◇ CA / client potentiel / jour supérieur à la moyenne.
- ◇ Système de loyer reversé par le prestataire à l'Etat (4% du CA).

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

10.5

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'200
Nombre de jours d'exploitation / an	186

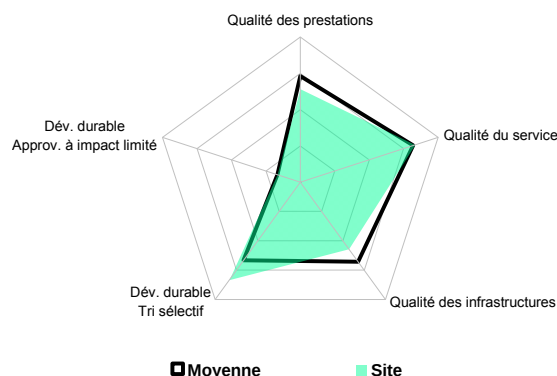
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	4 ans
Environnement concurrentiel	Très fort	Présence d'automates	NON
Ouverture au public extérieur	NON (mais livraison repas)	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	2.12 CHF	Locaux	Un peu surdimensionnés
Menu du jour (prix)	9.00 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	9.00 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria	Mixte	144	42
Repas livrés à l'extérieur	Autre		185

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K. CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
CA Annuel	472.5		
Denrées	237.6	50.3%	53.4%
Main d'œuvre	160.6	34.0%	54.0%
Frais généraux	-		8.5%
Résultat brut d'expl.	74.4	15.7%	-15.9%
Loyers & Amort.	47.3	10.0%	2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	27.1	5.7%	-18.3%
Aide nette de l'État	151.9	32.2%	69.8%
Résultat ajusté	-124.8	-26.4%	-88.1%

Commentaires / Remarques

- ❖ Locaux (techniques et consommation) assez anciens surdimensionnés suite à la baisse d'activité (-60% environ) subie depuis une dizaine d'années débouchant sur une fréquentation faible.
- ❖ Prestation qualitative mais trop traditionnelle et donc en décalage avec la concurrence extérieure croissante.
- ❖ Prestataire utilisant ce site comme petite cuisine centrale. Activité permettant d'équilibrer les comptes : en son absence, la restauration ne serait pas viable.
- ❖ Cette SRC est la seule à avoir engagé une certification ISO 22000 (sécurité alimentaire).

Aide nette de l'État

	Montant (K. CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
Subvention directe	-		2.5%
Entretien & énergie	105.6	22.3%	41.1%
Infrastructure	46.3	9.8%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	151.9	32.2%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.6 & 10.7

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'480
Nombre de jours d'exploitation / an	180

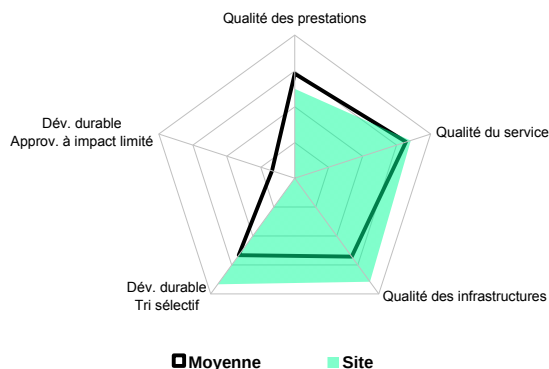
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre	Ancienneté contrat	8 ans
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Présence d'automates	OUI
Environnement concurrentiel	Très fort	Part du public extérieur*	N/A
Ouverture au public extérieur	NON	Locaux	Surdimensionnés
CA / client potentiel / jour	4.94 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Menu du jour (prix)	10.00 CHF	Prix offre fourchette verte	10.00 CHF
Offre fourchette verte	OUI		

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria 1	Mixte	280	120
Cafétéria 2	Mixte	130	

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
CA Annuel	1'314.8		
Denrées	755.9	57.5%	39.2%
Main d'œuvre	539.4	41.0%	49.8%
Frais généraux	45.9	3.5%	4.7%
Résultat brut d'expl.	-26.4	-2.0%	6.3%
Loyers & Amort.	-		2.6%
Autres charges	0.5	0.0%	0.1%
Résultat net d'expl.	-26.9	-2.0%	3.7%
Aide nette de l'État	606.9	46.2%	35.1%
Résultat ajusté	-633.7	-48.2%	-31.4%

Commentaires / Remarques

- ◇ Sur cafétéria 1, environnement (technique et de consommation) qualitatif.
- ◇ Sur cafétéria 2, prestation qualitative avec une emphase particulière sur la restauration rapide.
- ◇ Sur le plan économique, véritable manque de lisibilité notamment sur le niveau d'activité (répartition de celle-ci entre cafétéria 1 et cafétéria 2).

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
Redevance directe	-		
Entretien & énergie	333.9	25.4%	23.1%
Infrastructure	273.0	20.8%	14.0%
Loyers perçus	-		-2.0%
Aide nette de l'État	606.9	46.2%	35.1%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

10.8

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	650
Nombre de jours d'exploitation / an	185

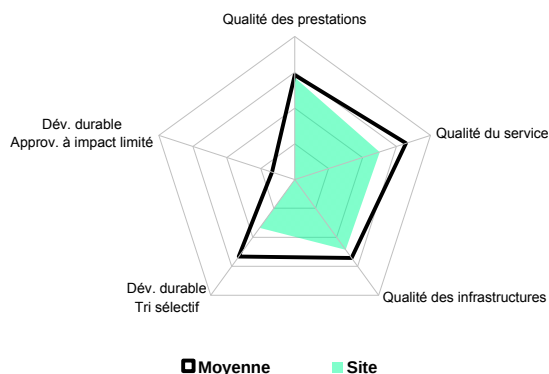
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	18 ans
Environnement concurrentiel	Fort	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	NON	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	3.43 CHF	Locaux	Correctement dimensionnés
Menu du jour (prix)	10.00 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria	Mixte	150	143
Livraison repas	Autre		

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
CA Annuel	412.4		
Denrées	211.5	51.3%	53.4%
Main d'œuvre	158.5	38.4%	54.0%
Frais généraux	51.1	12.4%	8.5%
Résultat brut d'expl.	-8.6	-2.1%	-15.9%
Loyers & Amort.	-6.7	-1.6%	2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	-1.9	-0.5%	-18.3%
Aide nette de l'État	201.8	48.9%	69.8%
Résultat ajusté	-203.7	-49.4%	-88.1%

Commentaires / Remarques

- ◇ Restaurant situé dans un bâtiment propriété de la Ville de Lausanne.
- ◇ Local "à l'ancienne", peu propice au déploiement d'une offre attirant les jeunes et davantage axée sur la "restauration rapide".
- ◇ Offre de restauration chaude plutôt qualitative mais offre de restauration rapide sous-développée par rapport au potentiel et compte tenu de la concurrence commerciale de proximité.
- ◇ Fortes contraintes de service en périodes d'affluence (files d'attente).
- ◇ Année 2008 caractérisée par la production de repas livrés.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	115.8	28.1%	41.1%
Infrastructure	86.0	20.9%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	201.8	48.9%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.9

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	196
Nombre de jours d'exploitation / an	190

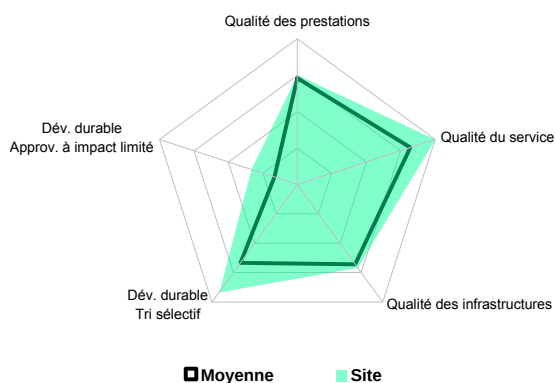
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	11 ans
Environnement concurrentiel	Moyen	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	5%
CA / client potentiel / jour	8.99 CHF	Locaux	Correctement dimensionnés
Menu du jour (prix)	9.00 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	9.00 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant	Cantine	130	65

Qualité & Développement durable



Commentaires / Remarques

- ◇ Prestation d'un très bon niveau qualitatif dans un cadre également très qualitatif.
- ◇ Manque de transparence dans la comptabilité.

Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
CA Annuel	334.9		
Denrées	163.0	48.7%	53.4%
Main d'œuvre	72.4	21.6%	54.0%
Frais généraux	27.6	8.3%	8.5%
Résultat brut d'expl.	71.8	21.4%	-15.9%
Loyers & Amort.	-		2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	71.8	21.4%	-18.3%
Aide nette de l'État	204.8	61.2%	69.8%
Résultat ajusté	-133.0	-39.7%	-88.1%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	135.9	40.6%	41.1%
Infrastructure	69.0	20.6%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	204.8	61.2%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires. Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

10.10

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	700
Nombre de jours d'exploitation / an	186

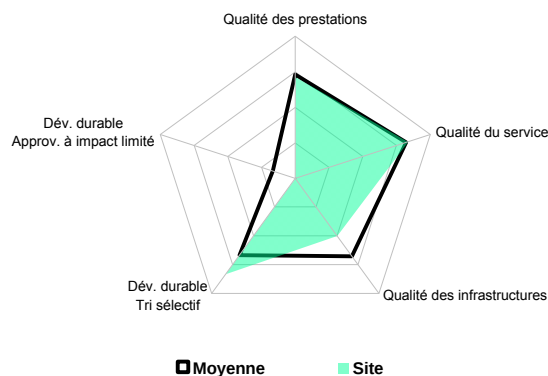
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	12 ans
Environnement concurrentiel	Très fort	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	2%
CA / client potentiel / jour	4.45 CHF	Locaux	Un peu sous-dimensionnés
Menu du jour (prix)	9.00 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant - Cafétéria de l'école	Mixte	200	252
Stand mobile	Autre		

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500K.< CA < 1M
CA Annuel	579.0		
Denrées	302.1	52.2%	46.6%
Main d'œuvre	224.8	38.8%	44.5%
Frais généraux	65.2	11.3%	10.1%
Résultat brut d'expl.	-13.1	-2.3%	-1.1%
Loyers & Amort.	-		1.7%
Autres charges	-		0.6%
Résultat net d'expl.	-13.1	-2.3%	-3.4%
Aide nette de l'État	248.3	42.9%	57.0%
Résultat ajusté	-261.5	-45.2%	-60.3%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500K.< CA < 1M
Redevance directe	-		3.4%
Entretien & énergie	151.3	26.1%	30.8%
Infrastructure	97.0	16.8%	24.1%
Loyers perçus	-		-1.3%
Aide nette de l'État	248.3	42.9%	57.0%

Commentaires / Remarques

- ◇ Offre vieillissante (cadre et formules proposées) au regard notamment de la très forte concurrence qui s'exerce aux portes du site.
- ◇ Ouverture d'une nouvelle cafétéria le 26 octobre 2009.
- ◇ Formule "Fourchette verte" retirée de l'offre début 2009, faute de demande de la part de la clientèle.

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

10.11

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	920
Nombre de jours d'exploitation / an	180

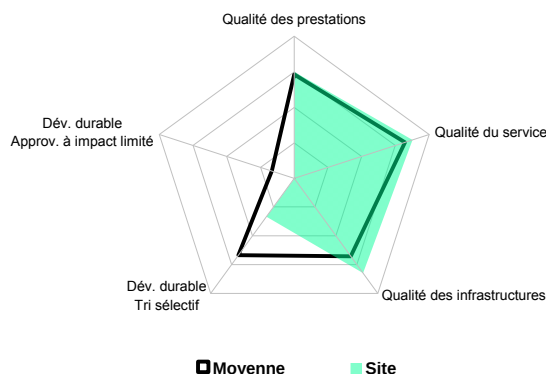
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective	Ancienneté contrat	12 ans
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Présence d'automates	NON
Environnement concurrentiel	Moyen	Part du public extérieur*	N/A
Ouverture au public extérieur	NON	Locaux	Correctement dimensionnés
CA / client potentiel / jour	1.67 CHF	Composition menu	N/A
Menu du jour (prix)	N/A	Prix offre fourchette verte	N/A
Offre fourchette verte	NON		

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria	Rest. Rapide	134	N/A

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
CA Annuel	275.8		
Denrées	140.2	50.8%	53.4%
Main d'œuvre	77.6	28.1%	54.0%
Frais généraux	44.0	15.9%	8.5%
Résultat brut d'expl.	14.0	5.1%	-15.9%
Loyers & Amort.	-		2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	14.0	5.1%	-18.3%
Aide nette de l'État	149.2	54.1%	69.8%
Résultat ajusté	-135.2	-49.0%	-88.1%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500 K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	90.1	32.7%	41.1%
Infrastructure	59.1	21.4%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	149.2	54.1%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

Commentaires / Remarques

- Offre de restauration rapide uniquement; bonnes prestations servies dans un cadre agréable mais produites pour partie (salades) dans un environnement peu adéquat en matière de sécurité alimentaire.
- Seuls des travaux lourds et coûteux permettraient au site de se doter d'une offre traditionnelle de restauration chaude.
- Elèves et enseignants désireux de manger un repas chaud sont admis à un restaurant d'un site de l'Etat, distant de 300 m.
- Concurrence assez vive à proximité et baisses de fréquentation aux beaux jours (attrait du lac).
- Afflux du lundi et du mardi (jours de pointe de la semaine) parfois difficilement maîtrisables par le prestataire compte tenu des effectifs de personnel en place et de la présence, le lundi, d'élèves de classes spéciales.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.12

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'700
Nombre de jours d'exploitation / an	183

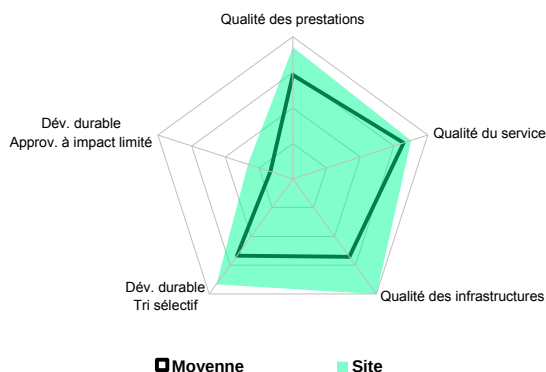
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective	Ancienneté contrat	1 an
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Présence d'automates	OUI
Environnement concurrentiel	Faible	Part du public extérieur*	N/A
Ouverture au public extérieur	NON	Locaux	Correctement dimensionnés
CA / client potentiel / jour	Non significatif	Composition menu	Plat garni seul
Menu du jour (prix)	10.50 CHF	Prix offre fourchette verte	9.00 CHF
Offre fourchette verte	OUI		

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant libre service	Cantine	250	446
Cafétéria	Rest. Rapide	100	

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
CA Annuel	1'085.8		
Denrées	727.0	67.0%	39.2%
Main d'œuvre	421.6	38.8%	49.8%
Frais généraux	44.6	4.1%	4.7%
Résultat brut d'expl.	-107.3	-9.9%	6.3%
Loyers & Amort.	-		2.6%
Autres charges	-		0.1%
Résultat net d'expl.	-107.3	-9.9%	3.7%
Aide nette de l'État	421.4	38.8%	35.1%
Résultat ajusté	-528.7	-48.7%	-31.4%

Commentaires / Remarques

- ◇ Prestation self-service très qualitative tandis que la prestation restauration rapide reste à améliorer; forte présence de fours à micro-ondes dans la salle à manger permettant ainsi les "pique-niques".
- ◇ Contrat (pouvant servir de modèle) comportant des exigences au niveau de la qualité des prestations à offrir, de la redevance due pour l'utilisation des locaux lors d'événements hors site, du reporting financier mensuel à fournir.
- ◇ Gérant versant à la fondation Max Havelaar 0.10 CHF par tasse de café.
- ◇ Prix offre fourchette verte inférieur au prix du menu du jour, facteur positif pour la promotion de ce type de prestation.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
Redevance directe	-		
Entretien & énergie	247.4	22.8%	23.1%
Infrastructure	174.1	16.0%	14.0%
Loyers perçus	-		-2.0%
Aide nette de l'État	421.4	38.8%	35.1%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Chiffres de la période sept.-déc. 2008 annualisés sur le nombre de jours ouvrables

10.13

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'700
Nombre de jours d'exploitation / an	186

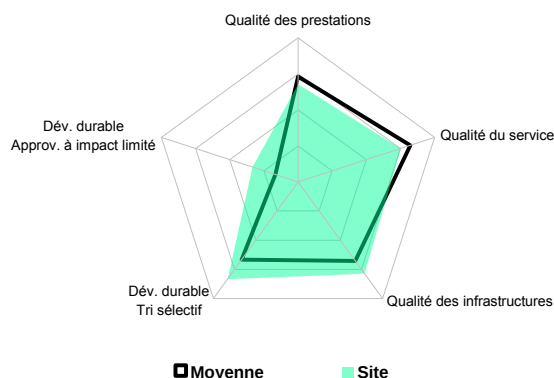
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	6 ans
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	NON	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	3.51 CHF	Locaux	Correctement dimensionnés
Menu du jour (prix)	8.80 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	8.80 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria	Mixte	152	377
Stand mobile 1	Autre		
Stand mobile 2	Autre		

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
CA Annuel	1'108.5		
Denrées	576.5	52.0%	39.2%
Main d'œuvre	354.0	31.9%	49.8%
Frais généraux	123.7	11.2%	4.7%
Résultat brut d'expl.	54.3	4.9%	6.3%
Loyers & Amort.	28.5	2.6%	2.6%
Autres charges	-		0.1%
Résultat net d'expl.	25.8	2.3%	3.7%
Aide nette de l'État	220.5	19.9%	35.1%
Résultat ajusté	-194.7	-17.6%	-31.4%

Commentaires / Remarques

- ♦ Cafétéria conçue pour de la restauration rapide mais ayant intégré progressivement une offre de repas chauds à la demande des directions.
- ♦ Bon niveau qualitatif d'une offre proposée dans un cadre moderne, rendant le tout assez attractif.
- ♦ Complémentarité actuelle des offres de la cafétéria avec celles d'un restaurant géré par l'Etat situé à proximité.
- ♦ Nécessité du maintien et du renforcement de l'attractivité et de la complémentarité des offres sur le site, après l'importante rénovation du restaurant géré par l'Etat en 2010.

Aide nette de l'État	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
Redevance directe	-		
Entretien & énergie	135.8	12.3%	23.1%
Infrastructure	84.7	7.6%	14.0%
Loyers perçus	-		-2.0%
Aide nette de l'État	220.5	19.9%	35.1%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

10.14

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'500
Nombre de jours d'exploitation / an	180

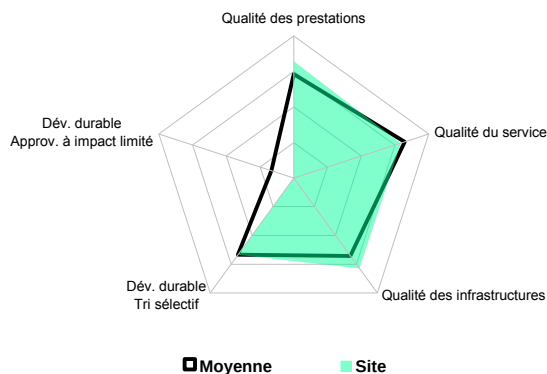
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective	Ancienneté contrat	21 ans
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Présence d'automates	OUI
Environnement concurrentiel	Fort	Part du public extérieur*	N/A
Ouverture au public extérieur	NON	Locaux	Un peu surdimensionnés
CA / client potentiel / jour	2.65 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Menu du jour (prix)	10.00 CHF	Prix offre fourchette verte	N/A
Offre fourchette verte	NON		

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant self	Cantine	172	116
Cafétéria	Rest. Rapide	70	

Qualité & Développement durable



Commentaires / Remarques

- ◇ Fréquentation forte de la restauration rapide et bonne maîtrise des charges amenant à un excellent rendement.
- ◇ Pratiques de la sécurité alimentaire irréprochables malgré les risques inhérents aux locaux.
- ◇ Agrandissement de l'établissement qui passera de 1'400 à 2'500 clients potentiels en 2012.
- ◇ Prestations de qualité.

Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500K.< CA < 1M
CA Annuel	715.7		
Denrées	360.7	50.4%	46.6%
Main d'œuvre	300.7	42.0%	44.5%
Frais généraux	50.3	7.0%	10.1%
Résultat brut d'expl.	4.1	0.6%	-1.1%
Loyers & Amort.	0.8	0.1%	1.7%
Autres charges	-		0.6%
Résultat net d'expl.	3.3	0.5%	-3.4%
Aide nette de l'État	483.3	67.5%	57.0%
Résultat ajusté	-480.0	-67.1%	-60.3%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500K.< CA < 1M
Redevance directe	-		3.4%
Entretien & énergie	216.0	30.2%	30.8%
Infrastructure	267.3	37.3%	24.1%
Loyers perçus	-		-1.3%
Aide nette de l'État	483.3	67.5%	57.0%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.15

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	700
Nombre de jours d'exploitation / an	195

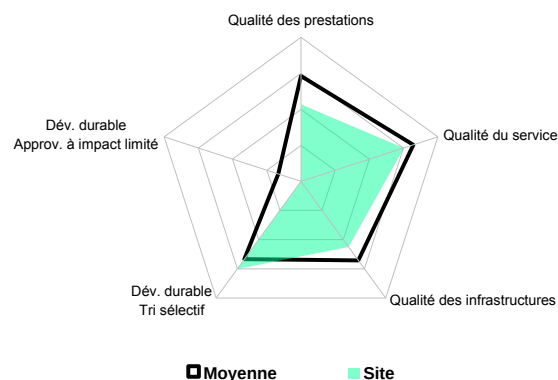
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective	Ancienneté contrat	5 ans
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Présence d'automates	OUI
Environnement concurrentiel	Fort	Part du public extérieur*	N/A
Ouverture au public extérieur	NON	Locaux	Sous-dimensionnés
CA / client potentiel / jour	N/A	Composition menu	Plat garni seul
Menu du jour (prix)	7.50 CHF	Prix offre fourchette verte	7.50 CHF
Offre fourchette verte	OUI		

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria	Mixte	100	N/C

Qualité & Développement durable



Économie

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA
CA Annuel	N/C	
Denrées	N/C	N/C
Main d'œuvre	N/C	N/C
Frais généraux	N/C	N/C
Résultat brut d'expl.	N/C	N/C
Loyers & Amort.	N/C	N/C
Autres charges	N/C	N/C
Résultat net d'expl.	N/C	N/C
Aide nette de l'État	N/C	N/C
Résultat ajusté	N/C	N/C

Commentaires / Remarques

- ◇ Données financières inexploitable.
- ◇ Prestation quasi exclusivement de restauration rapide d'une assez bonne qualité intrinsèque mais assez traditionnelle, méritant d'être mieux mise en avant et souffrant apparemment de la très forte concurrence extérieure.
- ◇ Prix le plus bas des restaurants de la scolarité postobligatoire.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA
Redevance directe	N/C	N/C
Entretien & énergie	N/C	N/C
Infrastructure	N/C	N/C
Loyers perçus	N/C	N/C
Aide nette de l'État	N/C	N/C

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation

10.16

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'300
Nombre de jour d'exploitation / an	170

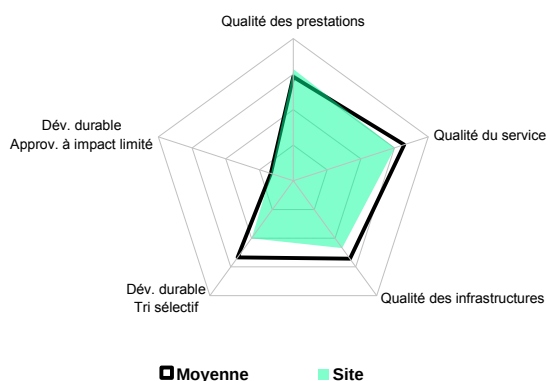
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	12 ans
Environnement concurrentiel	Très fort	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	NON	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	1.59 CHF	Locaux	Sous-dimensionnés
Menu du jour (prix)	10.00 CHF	Composition menu	Plat garni + potage à la dem.
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Nombre de repas / jour
Cafétéria 1	Mixte	199
Cafétéria 2	Cantine	

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500K
CA Annuel	352.2		
Denrées	193.6	55.0%	53.4%
Main d'œuvre	164.9	46.8%	54.0%
Frais généraux	47.8	13.6%	8.5%
Résultat brut d'expl.	-54.0	-15.3%	-15.9%
Loyers & Amort.	-		2.3%
Autres charges	-		0.0%
Résultat net d'expl.	-54.0	-15.3%	-18.3%
Aide nette de l'État	303.3	86.1%	69.8%
Résultat ajusté	-357.3	-101.4%	-88.1%

Commentaires / Remarques

- ❖ Infrastructures non adaptées aux offres déployées et aux attentes des convives.
- ❖ Très forte concurrence exercée par le centre-ville tout proche.
- ❖ Parti pris d'ouvrir une 2ème antenne pour alléger le trafic de la cafétéria principale peu probant : distorsion d'offre entre les 2 pôles, augmentation des charges du prestataire non compensée par du CA additionnel.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	209.3	59.4%	41.1%
Infrastructure	94.0	26.7%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	303.3	86.1%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.17

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'000
Nombre de jour d'exploitation / an	185

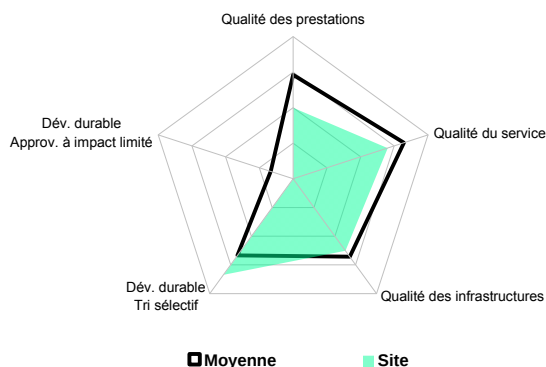
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	12 ans
Environnement concurrentiel	Moyen	Présence d'automates	NON
Ouverture au public extérieur	NON	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	1.20 CHF	Locaux	Sous-dimensionnés
Menu du jour (prix)	8.00 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria	Mixte	150	-

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500K
CA Annuel	222.1		
Denrées	178.5	80.4%	53.4%
Main d'œuvre	33.1	14.9%	54.0%
Frais généraux	8.3	3.8%	8.5%
Résultat brut d'expl.	2.1	0.9%	-15.9%
Loyers & Amort.	-		2.3%
Autres charges	0.1		0.0%
Résultat net d'expl.	2.0	0.9%	-18.3%
Aide nette de l'État	171.8	77.4%	69.8%
Résultat ajusté	-169.8	-76.5%	-88.1%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500K
Redevance directe	-		2.5%
Entretien & énergie	109.6	49.4%	41.1%
Infrastructure	62.2	28.0%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	171.8	77.4%	69.8%

Commentaires / Remarques

- ◇ Cafétéria où les élèves peuvent consommer pizzas, pâtes de bonne qualité, à des prix peu élevés.
- ◇ Locaux assez exigûs, peu pratiques et pas vraiment au goût du jour en matière de sécurité alimentaire.

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.18

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'100
Nombre de jour d'exploitation / an	186

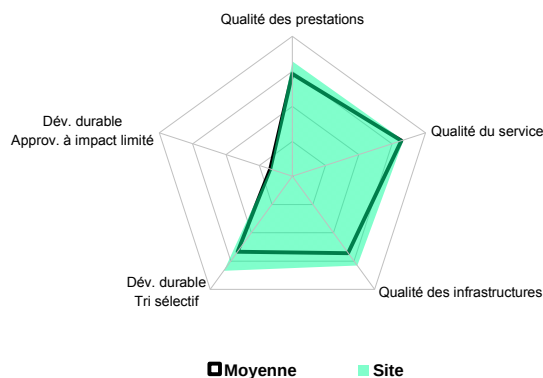
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	21 ans
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	NON	Part du public extérieur*	N/A
CA / client potentiel / jour	2.85 CHF	Locaux	Très surdimensionnés
Menu du jour (prix)	10.00 CHF	Composition menu	Plat garni + dessert
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	10.00 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Self + restauration rapide	Mixte	484	248

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
CA Annuel	582.6		
Denrées	284.1	48.8%	46.6%
Main d'œuvre	241.6	41.5%	44.5%
Frais généraux	63.8	10.9%	10.1%
Résultat brut d'expl.	-7.0	-1.2%	-1.1%
Loyers & Amort.	-		1.7%
Autres charges	-		0.6%
Résultat net d'expl.	-7.0	-1.2%	-3.4%
Aide nette de l'État	736.5	126.4%	57.0%
Résultat ajusté	-743.4	-127.6%	-60.3%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
Redevance directe	-		3.4%
Entretien & énergie	373.2	64.1%	30.8%
Infrastructure	363.3	62.4%	24.1%
Loyers perçus	-		-1.3%
Aide nette de l'État	736.5	126.4%	57.0%

Commentaires / Remarques

- ♦ Prestations variées et de qualité, faisant bien la part des choses entre l'offre de restauration traditionnelle d'une part et l'offre de restauration rapide, dans un espace dédié, d'autre part.
- ♦ Projet en 2010 de réfection des façades et du toit du bâtiment du restaurant de façon à générer de significatives économies d'énergie.
- ♦ Cuisine vieillissante (matériel en fin de vie) et générant de nombreux surcoûts d'exploitation (entretien, énergie, ...) en grande partie liés au surdimensionnement de l'outil.

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.19

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	550
Nombre de jour d'exploitation / an	194

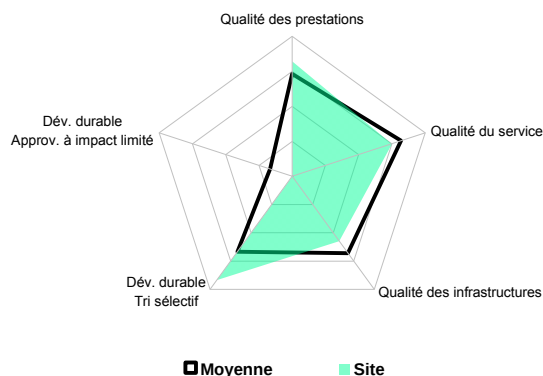
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	12 ans
Environnement concurrentiel	Moyen	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	5%
CA / client potentiel / jour	5.01 CHF	Locaux	Sous-dimensionnés
Menu du jour (prix)	10.00 CHF	Composition menu	Plat garni + potage à la dem.
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	12.00 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant	Mixte	280	205

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
CA Annuel	534.5		
Denrées	216.6	40.5%	46.6%
Main d'œuvre	243.6	45.6%	44.5%
Frais généraux	61.5	11.5%	10.1%
Résultat brut d'expl.	12.9	2.4%	-1.1%
Loyers & Amort.	-		1.7%
Autres charges	-		0.6%
Résultat net d'expl.	12.9	2.4%	-3.4%
Aide nette de l'État	357.0	66.8%	57.0%
Résultat ajusté	-344.1	-64.4%	-60.3%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
Redevance directe	-		3.4%
Entretien & énergie	205.4	38.4%	30.8%
Infrastructure	151.6	28.4%	24.1%
Loyers perçus	-		-1.3%
Aide nette de l'État	357.0	66.8%	57.0%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

Commentaires / Remarques

- ◇ Bon taux de CA / client potentiel / jour.
- ◇ Potentiel intéressant de prestations "exceptionnelles" mais échappant aujourd'hui en grande partie au périmètre d'activité du prestataire en place (manifestations avec cocktails, repas servis à table).
- ◇ En raison d'une saturation des locaux, projet de création d'un nouvel espace de restauration tablant sur une élévation du volume de l'ordre de 50%.
- ◇ Prix du menu fourchette verte supérieur au prix du menu du jour.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.20

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	1'220
Nombre de jour d'exploitation / an	241

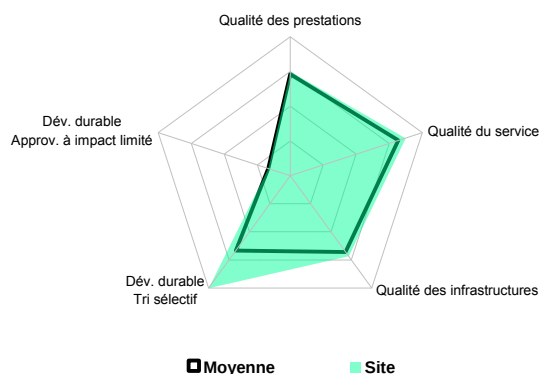
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	3 ans
Environnement concurrentiel	Moyen	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	Moins de 10%
CA / client potentiel / jour	2.99 CHF	Locaux	Correctement dimensionnés
Menu du jour (prix)	9.80 CHF	Composition menu	Plat garni + dessert
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant - Cafétéria	Mixte	384	184

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
CA Annuel	1'707.4		
Denrées	712.2	41.7%	39.2%
Main d'œuvre	639.4	37.5%	49.8%
Frais généraux	122.3	7.2%	4.7%
Résultat brut d'expl.	233.4	13.7%	6.3%
Loyers & Amort.	7.2	0.4%	2.6%
Autres charges	1.7	0.1%	0.1%
Résultat net d'expl.	224.4	13.1%	3.7%
Aide nette de l'État	963.4	56.4%	35.1%
Résultat ajusté	-739.0	-43.3%	-31.4%

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
Redevance directe	-		
Entretien & énergie	643.3	37.7%	23.1%
Infrastructure	320.1	18.7%	14.0%
Loyers perçus	-		-2.0%
Aide nette de l'État	963.4	56.4%	35.1%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires. Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

Commentaires / Remarques

- Comptabilité d'exploitation englobée dans celle du site principal (fiche 21) et empêchant les approches analytiques.
- Contrat 2006 (avenant au contrat principal 2003)
- Cahier des charges et objectifs précis pour le gérant.
- Restaurant neuf et fonctionnel, attractif et servant globalement de belles prestations.
- Oublis regrettables au niveau du local de production, facteurs de risque en matière de suivi de la réglementation "hygiène".
- L'Etat de Vaud est locataire des locaux du restaurant auprès d'une société commerciale propriétaire des baux.
- Prestations pour des congrès, séminaires, formations donnent lieu au versement d'une redevance de 1,20 CHF/repas.
- Amplitudes horaires de service et ouverture le samedi pénalisant les ratios d'exploitation.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

*** Chiffres cumulés avec établissement 10.21

10.21

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	900
Nombre de jour d'exploitation / an	229

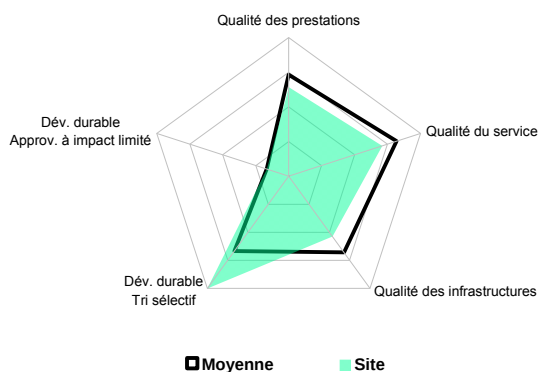
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls 'simple'	Ancienneté contrat	6 ans
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	10%
CA / client potentiel / jour	4.02 CHF	Locaux	Très surdimensionnés
Menu du jour (prix)	9.80 CHF	Composition menu	Plat garni + dessert
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant	Cantine	300	157
Cafétéria	Rest. Rapide	250	

Qualité & Développement durable



Économie

Compte d'exploitation

Montant (K.CHF) En % du CA

CA Annuel

Denrées

Main d'œuvre

Frais généraux

Résultat brut d'expl.

Loyers & Amort.

Autres charges

Résultat net d'expl.

Aide nette de l'État

Résultat ajusté

Avec établissement
repris au point 10.20

Aide nette de l'État

Montant (K.CHF) En % du CA

Redevance directe

Entretien & énergie

Infrastructure

Loyers perçus

Aide nette de l'État

Avec établissement
repris au point 10.20

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires. Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

Commentaires / Remarques

- ◇ Cahier des charges et objectifs précis pour le gérant (2006) dont la flexibilité est appréciée.
- ◇ Appel d'offres en 2003 conformément à la loi sur les marchés publics.
- ◇ Activités de repas "exceptionnels" et "traiteur" assez soutenues.
- ◇ Organisation des locaux et matériel de distribution totalement dépassés compte tenu des volumes à traiter et de l'offre à servir.
- ◇ Prestations "traiteur" destinées à des clients extérieurs soumises à une redevance de 1,20 CHF/repas à l'Etat.

Audit sur la restauration collective



10.22

L'établissement

Activité	Administration
Potentiel sur site (par jour)	650
Nombre de jour d'exploitation / an	251

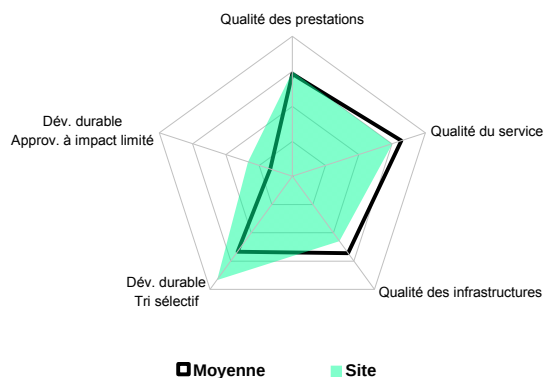
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective	Ancienneté contrat	5 ans
Type de contrat	Contrat aux risques et périls avec loyer	Présence d'automates	OUI
Environnement concurrentiel	Faible	Part du public extérieur*	N/A
Ouverture au public extérieur	NON	Locaux	Correctement dimensionnés
CA / client potentiel / jour	N/A	Composition menu	Plat garni seul
Menu du jour (prix)	12.00 CHF	Prix offre fourchette verte	12.00 CHF
Offre fourchette verte	OUI		

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Self-service & Cafétéria	Mixte	180	408
Restaurant (service à table)	Autre	40	
Cafétéria	Mixte	70	

Qualité & Développement durable



Économie

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA
CA Annuel	N/C	
Denrées	N/C	N/C
Main d'œuvre	N/C	N/C
Frais généraux	N/C	N/C
Résultat brut d'expl.	N/C	N/C
Loyers & Amort.	N/C	N/C
Autres charges	N/C	N/C
Résultat net d'expl.	N/C	N/C
Aide nette de l'État	N/C	N/C
Résultat ajusté	N/C	N/C

Commentaires / Remarques

- ♦ Locaux et cadre récents et agréables, correctement dimensionnés où est proposée une prestation variée et de bonne qualité.
- ♦ Contrat, passé dans le cadre d'un appel d'offres (en respect de la réglementation sur les marchés publics), assez bien détaillé notamment sur les aspects reporting (économique, qualité).
- ♦ Positionnement tarifaire assez élevé permettant le reversement d'un loyer de 7% et laissant une rémunération brute honorable au prestataire dont il faut par ailleurs noter les efforts en matière de développement durable (circuits courts, fairtrade, ISO 14000 et 18000).

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA
Redevance directe	N/C	N/C
Entretien & énergie	N/C	N/C
Infrastructure	N/C	N/C
Loyers perçus	N/C	N/C
Aide nette de l'État	N/C	N/C

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation

10.23

L'établissement

Activité	Administration
Potentiel sur site (par jour)	60
Nombre de jour d'exploitation / an	273

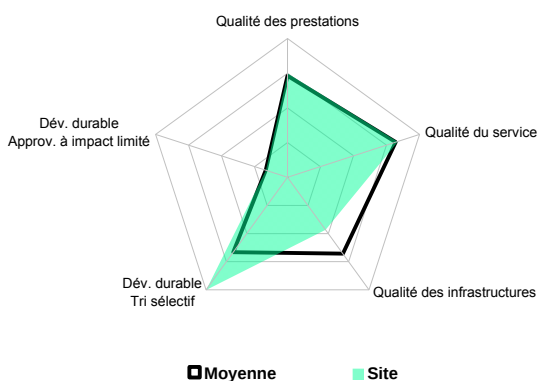
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls avec loyer	Ancienneté contrat	5 ans
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	60%
CA / client potentiel / jour **	N/A	Locaux	Un peu sous-dimensionnés
Menu du jour (prix)	11.00 CHF	Composition menu	Plat garni+entrée+dessert
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	13.00 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant	Autre	180	128
Terrasse		70	

Qualité & Développement durable



Économie ***

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
CA Annuel	896.3		
Denrées	387.6	43.2%	46.6%
Main d'œuvre	378.4	42.2%	44.5%
Frais généraux	62.2	6.9%	10.1%
Résultat brut d'expl.	68.0	7.6%	-1.1%
Loyers & Amort.	58.3	6.5%	1.7%
Autres charges	3.5	0.4%	0.6%
Résultat net d'expl.	6.2	0.7%	-3.4%
Aide nette de l'État	208.7	23.3%	57.0%
Résultat ajusté	-202.5	-22.6%	-60.3%

Commentaires / Remarques

- ◇ Véritable démarche entrepreneuriale.
- ◇ Activité de restauration commerciale traditionnelle.
- ◇ Locaux techniques exigus ne permettant pas un bon respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire (croisement des circuits propre et souillé).
- ◇ Site particulièrement bien suivi par le Département responsable.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
Redevance directe	-		3.4%
Entretien & énergie	180.0	20.1%	30.8%
Infrastructure	83.3	9.3%	24.1%
Loyers perçus	-54.5	-6.1%	-1.3%
Aide nette de l'État	208.7	23.3%	57.0%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** N/A en raison de la part prépondérante de clientèle extérieure

*** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.24

L'établissement

Activité	Administration
Potentiel sur site (par jour)	560
Nombre de jour d'exploitation / an	247

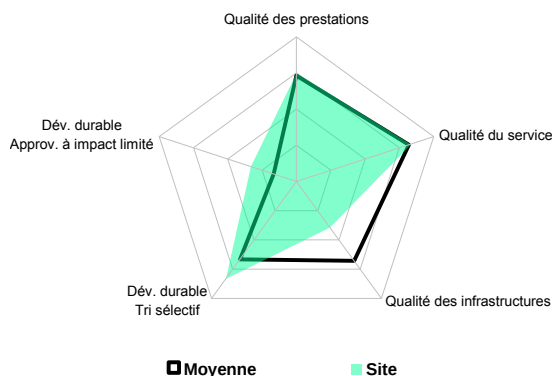
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls avec loyer	Ancienneté contrat	2 ans
Environnement concurrentiel	Moyen	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	Faible
CA / client potentiel / jour	5.59 CHF	Locaux	Correctement dimensionnés
Menu du jour (prix)	11.70 CHF	Composition menu	Plat garni seul
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant	Cantine	230	166

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
CA Annuel	772.8		
Denrées	301.0	39.0%	46.6%
Main d'œuvre	344.2	44.5%	44.5%
Frais généraux	95.6	12.4%	10.1%
Résultat brut d'expl.	32.0	4.1%	-1.1%
Loyers & Amort.	35.1	4.5%	1.7%
Autres charges	14.1	1.8%	0.6%
Résultat net d'expl.	-17.2	-2.2%	-3.4%
Aide nette de l'État	256.3	33.2%	57.0%
Résultat ajusté	-273.5	-35.4%	-60.3%

Commentaires / Remarques

- ◆ Prestation assez qualitative et variée proposée dans des anciens bâtiments rénovés.
- ◆ Zone de distribution cependant exigüe et ne permettant pas une mise en avant de la prestation.
- ◆ Locaux techniques souffrant, en matière d'hygiène, de certains défauts au niveau de leur conception et les matériaux utilisés.
- ◆ Contrat détaillé passé dans le cadre de la loi sur les marchés publics.
- ◆ Sur le plan économique, restaurant souffrant d'une baisse temporaire en raison du départ d'une des institutions.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
Redevance directe	-		3.4%
Entretien & énergie	170.3	22.0%	30.8%
Infrastructure	104.5	13.5%	24.1%
Loyers perçus	-18.5	-2.4%	-1.3%
Aide nette de l'État	256.3	33.2%	57.0%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires. Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.25

L'établissement

Activité	Administration
Potentiel sur site (par jour)	650
Nombre de jour d'exploitation / an	262

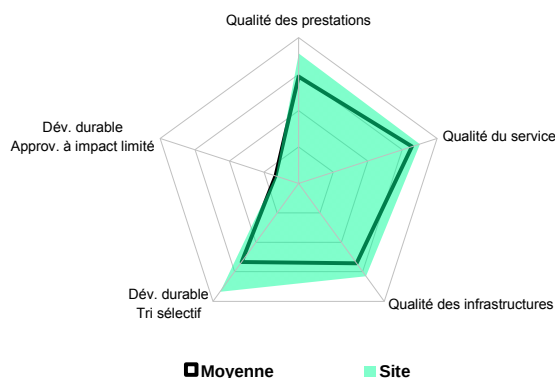
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls avec subvention	Ancienneté contrat	17 ans
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	NON
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	N/C
CA / client potentiel / jour	4.95 CHF	Locaux	Un peu surdimensionnés
Menu du jour (prix)	9.50 CHF	Composition menu	Plat garni+potage à la dem.
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Restaurant	Cantine	220	193
Terrasse		96	
Salle à manger privative		15	

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
CA Annuel	843.3		
Denrées	396.5	47.0%	46.6%
Main d'œuvre	508.2	60.3%	44.5%
Frais généraux	89.5	10.6%	10.1%
Résultat brut d'expl.	-150.9	-17.9%	-1.1%
Loyers & Amort.	-		1.7%
Autres charges	14.9	1.8%	0.6%
Résultat net d'expl.	-165.8	-19.7%	-3.4%
Aide nette de l'État	615.9	73.0%	57.0%
Résultat ajusté	-781.6	-92.7%	-60.3%

Commentaires / Remarques

- ◆ Prestation de bon niveau qualitatif, variée, bien mise en avant.
- ◆ Locaux techniques bien dimensionnés et en bon état et salle à manger agréable et assez vaste, dans un cadre moderne.
- ◆ Type de contrat qui, du fait du versement d'une subvention par l'Etat, permet de proposer des prix de vente très attractifs aux fonctionnaires.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne 500k < CA < 1M
Redevance directe	187.0	22.2%	3.4%
Entretien & énergie	255.3	30.3%	30.8%
Infrastructure	173.6	20.6%	24.1%
Loyers perçus	-		-1.3%
Aide nette de l'État	615.9	73.0%	57.0%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

10.26

L'établissement

Activité	Administration
Potentiel sur site (par jour)	145
Nombre de jour d'exploitation / an	249

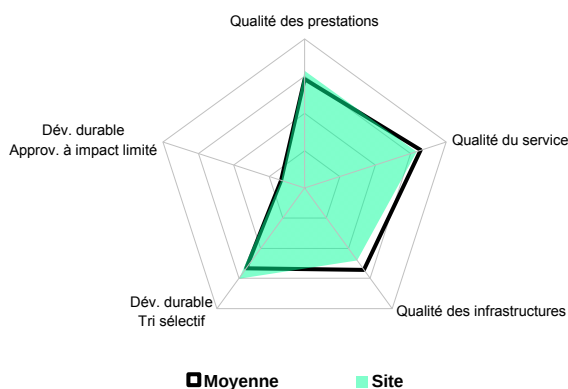
La restauration

Mode de gestion	Société de restauration collective		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls avec subvention	Ancienneté contrat	6 ans
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	15%
CA / client potentiel / jour	11.34 CHF	Locaux	Sous-dimensionnés
Menu du jour (prix)	9.00 CHF	Composition menu	Plat garni+entrée
Offre fourchette verte	NON	Prix offre fourchette verte	N/A

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Cafétéria	Mixte	128	89
Terrasse		24	
Salle à manger pour réunions		26	

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500K
CA Annuel	409.4		
Denrées	183.7	44.9%	53.4%
Main d'œuvre	237.4	58.0%	54.0%
Frais généraux	65.8	16.1%	8.5%
Résultat brut d'expl.	-77.4	-18.9%	-15.9%
Loyers & Amort.	16.5	4.0%	2.3%
Autres charges	0.1	0.0%	0.0%
Résultat net d'expl.	-93.9	-22.9%	-18.3%
Aide nette de l'État	271.3	66.3%	69.8%
Résultat ajusté	-365.2	-89.2%	-88.1%

Commentaires / Remarques

- ◇ Locaux anciens mais offrant une certaine convivialité grâce aux efforts d'aménagement et de décoration (par la SRC).
- ◇ Prestation assez variée et de bonne qualité satisfaisant les collaborateurs.
- ◇ Part du public extérieur non négligeable.
- ◇ Prix de vente très attractifs pour les fonctionnaires (les extérieurs paient plus cher).
- ◇ Contrainte de restauration sur site en raison de l'horaire continu pour la grande majorité du personnel.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA < 500K
Redevance directe	90.9	22.2%	2.5%
Entretien & énergie	100.4	24.5%	41.1%
Infrastructure	80.0	19.5%	26.7%
Loyers perçus	-		-0.5%
Aide nette de l'État	271.3	66.3%	69.8%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires. Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

10.27

L'établissement

Activité	Enseignement
Potentiel sur site (par jour)	10'000
Nombre de jour d'exploitation / an	215

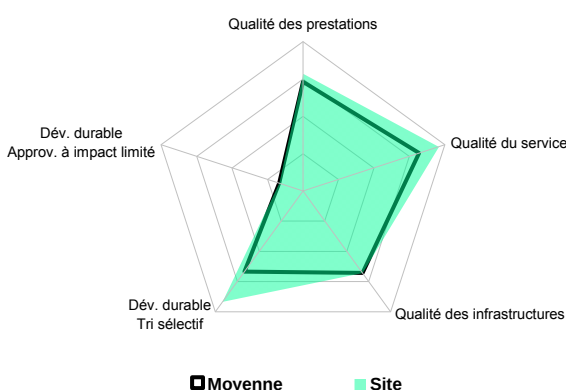
La restauration

Mode de gestion	Gérance libre		
Type de contrat	Contrat aux risques et périls avec loyer	Ancienneté contrat	7 ans
Environnement concurrentiel	Faible	Présence d'automates	OUI
Ouverture au public extérieur	OUI	Part du public extérieur*	N/C
CA / client potentiel / jour	4.89 CHF	Locaux	Un peu surdimensionnés
Menu du jour (prix)	8.90 CHF	Composition menu	Plat garni+entrée+dessert
Offre fourchette verte	OUI	Prix offre fourchette verte	10.50 CHF

Les points de restauration

	Type	Places assises	Nombre de repas / jour
Free flow et cafétéria	Mixte	1'100	2'560
Restaurant (service à table)	Autre	156	
3 cafétérias	Rest. Rapide	920	
Restaurant	Mixte	400	

Qualité & Développement durable



Économie **

Compte d'exploitation

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
CA Annuel	10'505.7		
Denrées	3'386.2	32.2%	39.2%
Main d'œuvre	5'870.0	55.9%	49.8%
Frais généraux	409.7	3.9%	4.7%
Résultat brut d'expl.	839.7	8.0%	6.3%
Loyers & Amort.	368.0	3.5%	2.6%
Autres charges	8.1	0.1%	0.1%
Résultat net d'expl.	463.5	4.4%	3.7%
Aide nette de l'État	3'306.0	31.5%	35.1%
Résultat ajusté	-2'842.5	-27.1%	-31.4%

Commentaires / Remarques

- ◇ Activité de restauration "gros porteur" et multi-activités gérée avec un maximum de transformation de denrées brutes sur site expliquant ainsi le faible ratio de coût denrées et le pourcentage de main-d'œuvre par rapport au CA supérieur à la moyenne des autres établissements.
- ◇ Résultat direct est un niveau de prestation véritablement qualitatif, avec un rapport qualité/prix très favorable aux consommateurs.
- ◇ Taux de captation de bon niveau.

Aide nette de l'État

	Montant (K.CHF)	En % du CA	Moyenne CA > 1 M
Redevance directe	-		
Entretien & énergie	2'270.8	21.6%	23.1%
Infrastructure	1'346.5	12.8%	14.0%
Loyers perçus	-311.3	-3.0%	-2.0%
Aide nette de l'État	3'306.0	31.5%	35.1%

Les données figurant dans les comptes d'exploitation ci-dessus reproduisent fidèlement les structures de coûts telles qu'elles ont été communiquées à la Cour des Comptes par les prestataires.
Ces données ne reflètent pas pour autant les mêmes notions de rentabilité pour chaque prestataire et chaque mode de gestion.

* Estimation ** Moyenne annuelle sur la base des exercices 2007 et 2008

CHAPITRE IV

ANALYSE GENERALE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

L'analyse générale de la restauration collective présentée dans ce chapitre est fondée sur l'analyse de chaque établissement audité selon un ensemble de critères exposés au chapitre III.

11. Gouvernance

La Cour rappelle que les niveaux de gouvernance identifiés et rencontrés dans le cadre de cette mission sont au nombre de quatre :

- les directions d'établissements représentées par leurs directeurs respectifs ;
- le Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPAL) représenté par son chef de service ;
- les administrateurs et chefs de service concernés pour les restaurants gérés directement par l'Etat. ;
- concernant les 19 établissements de l'enseignement postobligatoire relevant de l'audit, la Commission cantonale des foyers restaurants scolaires et universitaires représentée par son Président.

Même si les rôles et prérogatives de chacun de ces quatre niveaux de gouvernance sont bien établis, en ce qui concerne la gestion et le suivi des contrats de restauration passés avec les différents prestataires de l'Etat, la réalité laisse apparaître des pratiques, voire des habitudes de fonctionnement fluctuant sensiblement entre les différents établissements.

On peut globalement constater que les directions d'établissements restent très attachées à leur autonomie de décision et de gestion, phénomène qui est à l'origine de la diversité des pratiques et des règlements, qu'il s'agisse notamment des modes de consultation, du suivi des contrats passés et des modalités de reporting.

On peut toutefois saluer les efforts développés récemment par la Commission cantonale des foyers restaurants scolaires et universitaires. Cet organe qui existe depuis 1981 et dont l'une des principales actions consiste à fixer le cadre d'application tarifaire au sein des restaurants et cafétérias relevant de sa tutelle, souhaite désormais renforcer son rôle au niveau de l'harmonisation des qualités de prestations proposées, des cadres contractuels et des modalités de reporting.

Concernant le SIPAL, pour l'ensemble des établissements audités, celui-ci concentre désormais les responsabilités en matière de coordination des infrastructures immobilières, des personnels d'entretien et des moyens de production mis à la disposition des prestataires. Cette centralisation des ressources logistiques et de leur contrôle n'est pas sans provoquer quelques

frictions au niveau des directions d'établissements, celles-ci plaidant pour le maintien de leur autonomie de gestion. A l'inverse, le SIPAL, détenteur d'une expertise en matière de marchés publics que ne possèdent pas a priori bon nombre d'établissements audités, a été sollicité par certains d'entre eux sur une période récente, afin d'organiser leurs consultations en matière de restauration.

Le mode d'organisation et de fonctionnement actuel empêche à l'Etat d'avoir une vision globale des activités de restauration collective au sein de l'Etat, constitue un obstacle à la transmission et à l'harmonisation des meilleures pratiques et nuit à la professionnalisation et à la cohérence dans le sens d'une meilleure équité globale.

Constatation no 1

La gouvernance des établissements de restauration collective à l'Etat de Vaud est fragmentée entre différents Départements et services. Le mode d'organisation actuel n'est pas garant de cohérence, d'équité et de professionnalisme dans les activités de restauration collective à l'Etat de Vaud et ne permet pas un contrôle suffisant.

Recommandation no 1

Mettre en place une instance de liaison et de coordination inter-départementale chargée de traduire dans ses aspects opérationnels la politique de l'Etat de Vaud en matière de restauration collective et de veiller au respect des dispositions légales et réglementaires régissant l'exercice de cette activité.

12. Aspects contractuels

12.1 Mise en concurrence périodique des contrats et ancienneté

En 2003, la Commission cantonale des cafétérias avait sollicité un avis de droit du Département des Infrastructures sur l'éventuel assujettissement des contrats des cafétérias des établissements de la scolarité postobligatoire. Cet avis de droit arrivait à la conclusion que ce type de contrat n'était pas assujéti à la procédure des marchés publics. Il relevait que l'on est en présence d'un marché public lorsque l'Etat intervient sur le marché libre en tant que « demandeur » pour acquérir auprès d'un « fournisseur » les moyens nécessaires dont il a besoin pour exécuter ses tâches publiques. Dans le cas particulier, l'Etat n'acquerrait pas la prestation de service, mais remettait l'exploitation d'un restaurant à un gérant qui fournirait la prestation à des tiers. L'élément caractéristique du marché public, à savoir le paiement d'un prix par l'adjudicateur, apparaissait faire défaut ».

Suite à une demande de la Cour des comptes, le Secrétariat général du Département des Infrastructures a rendu un nouvel avis de droit le 13 novembre 2009 sur les marchés publics en relation avec la restauration collective dans l'Administration cantonale. Il relève notamment que postérieurement à l'avis de droit de 2003, une modification de la loi fédérale sur le marché intérieur (LMI) du 6 octobre 1995, entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2006, est intervenue, prévoyant un nouvel article 2, alinéa 7. Selon cette disposition, « la transmission de l'exploitation d'un monopole cantonal ou communal à des entreprises privées doit faire l'objet

d'un appel d'offres et ne peut discriminer des personnes ayant leur établissement ou leur siège en Suisse ».

L'avis de droit conclut par ces termes : « En conclusion, nous sommes d'avis qu'il faut constater que la révision de la LMI entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2006 implique de revoir la problématique des contrats de restauration collective de l'ACV et qu'il faut recommander d'envisager de futures mises en concurrence et de déterminer les durées contractuelles adaptées à ce type de contrat particulier ».

Constatation no 2

Tous les contrats des établissements, à l'exception de celui de l'Université conclu pour une durée fixe de 5 ans, sont signés pour une durée indéterminée et renouvelés tacitement d'année en année. Leur ancienneté moyenne est d'une dizaine d'années. Dans la plupart des cas, ces contrats n'ont pas été remis en concurrence tout au long de la période concernée.

Recommandation no 2

Procéder régulièrement à une analyse professionnelle de la qualité des prestations. Envisager de futures mises en concurrence des contrats conformément à la révision en 2006 de la loi fédérale sur le marché intérieur. Déterminer les durées contractuelles adaptées aux types de contrats dans ce domaine.

12.2 Caractéristiques générales des contrats

Sur les 27 établissements audités, 25 sont gérés sous contrat, 2 étant directement administrés par les soins de l'Etat (Agrilogie Grange-Verney à Moudon et Agrilogie Marcelin à Morges).

Les 25 autres établissements sont régis par 23 contrats, les établissements de l'EPSIC et de l'ERACOM et ceux de l'HEIG-VD de Saint-Roch et de Cheseaux faisant l'objet d'un seul acte. Pour ces établissements, « les gérants exploitent les restaurants à leurs risques et périls, sans responsabilité quelconque de la part de l'Etat ». Néanmoins, on distingue trois principales sous catégories de contrats :

- les contrats aux risques et périls « simple », sans redevance directe et sans loyer (16 contrats sur 23) ;
- les contrats aux risques et périls assortis du versement d'une redevance directe au prestataire sur la base du budget adopté d'un commun accord (2 contrats sur 23) ;
- les contrats aux risques et périls assortis du versement d'un loyer par le prestataire (5 contrats sur 23).

En ce qui concerne l'ancienneté des différents contrats en vigueur, une partie des contrats, renouvelés tacitement d'année en année ou d'une durée indéterminée, datant d'avant l'entrée en vigueur de la loi sur les marchés publics, n'a jamais fait l'objet d'un appel d'offres.

L'ancienneté moyenne de tous les contrats est d'environ 9 ans ; elle passe à 11.5 ans si l'on enlève les contrats conclus il y a moins de 5 ans, qui est la durée recommandée par la doctrine pour le renouvellement des contrats et leur remise en concurrence.

Pour les 19 établissements dépendant du Département de la Formation, de la Jeunesse et de la Culture (DFJC), 12 ont adopté un contrat-type signé entre le-la gérant-e et le-la directeur-trice d'établissement et qui est reconduit tacitement d'année en année. Le contrat est le même pour les gérants libres et pour les sociétés de restauration collective. Il prescrit notamment la mise à disposition gratuite par l'Etat de locaux et matériel d'exploitation de base et de petit matériel ainsi que le paiement des frais d'énergie et d'eau par l'Etat. En outre, les gérants sont tenus d'offrir chaque jour aux élèves au moins une assiette du jour chaude à un prix maximum fixé par la Commission cantonale des foyers-restaurants scolaires et universitaires.

Pour l'ensemble des restaurants de l'Université, il existe un contrat de gérance libre conclu pour une durée de 5 ans et renouvelable tacitement pour une période de trois ans, fixant un loyer payable par tranches mensuelles et indexé selon l'indice suisse des prix à la consommation. Le gérant peut jouir des locaux meublés et agencés et des équipements mis à disposition par le propriétaire. En outre, le montant du loyer peut être révisé si le chiffre d'affaires total ou le bénéfice net avant amortissement a varié de plus de 20 % sur la base des comptes de l'année 2002.

Pour les restaurants relevant d'autres Départements, les typologies de contrats sont plus diversifiées. Mais globalement, on observe 2 familles principales de contrats, chacune d'entre elles relevant également d'un principe de renouvellement annuel par reconduction tacite :

- contrats de type « forfait-risque » : contrat aux risques et périls du prestataire après que ce dernier ait perçu une redevance forfaitaire de la part de l'Etat (à savoir le SAN et la Police Cantonale) ;
- contrats de type « affermage » : contrat aux risques et périls du prestataire, moyennant en outre le versement d'un loyer (BAP, ECAL, UNIL, CLE et le site de Gollion).

D'une manière générale, la Cour constate un niveau lacunaire de précisions et d'exigences des contrats. Seuls les contrats mis en œuvre au gymnase de Burier, à la HEIG-VD et sur le site de Gollion sont mieux documentés que le contrat-type.

Dans la plupart des contrats, les composantes suivantes font défaut ou ne sont abordées que de façon très superficielle :

- les clauses de révision tarifaire ;
- les exigences et le suivi de la qualité des prestations fournies et la satisfaction des clients ;
- les conditions d'admission et/ou de tarification relatives à l'accueil de clients extérieurs à l'administration ;
- les conditions d'exécution des prestations à caractère exceptionnel au bénéfice de l'administration (repas de direction, verrées, buffets, ...) ;

- les conditions d'exécution et de rémunération de l'Etat au titre de la mise à disposition par l'Etat des locaux, des équipements et des frais d'énergie et d'eau, pour la réalisation de prestations au bénéfice de clients extérieurs à l'administration (prestations traiteur, repas exportés, etc.) ;
- les sanctions applicables en cas de non respect des clauses qu'il comporte (qui ne figurent dans aucun contrat) ;
- les conditions de transfert et/ou de reprise du contrat par un autre prestataire tant sur le plan social (reprises de personnel) qu'économique (reprise des immobilisations éventuelles) ;
- les éléments de reporting du prestataire à l'Etat (notamment hygiène, diététique et financier) ;
- le tri des déchets et les notions d'économies d'énergie et de développement durable.

Pour chaque contrat passé, il conviendrait de préciser clairement :

- les dispositions générales :
 - o description des formules de restauration concernées et de leurs caractéristiques de fonctionnement (jours et horaires d'ouverture) ;
 - o offres de base et tarification à proposer aux convives (menus, boissons, formules) ;
 - o conditions d'exécution des prestations à caractère exceptionnel au bénéfice de l'Administration (repas de direction, verrées, buffet...).
- les dispositions contractuelles de base :
 - o durée du contrat et modalités de reconduction ;
 - o moyens mis à la disposition du prestataire par la collectivité ;
 - o charges et coûts d'exploitation incombant au prestataire ;
 - o charges et coûts structurels incombant à l'Etat ;
 - o modalités de révision tarifaire ;
 - o exigences et suivi « qualité » des prestations fournies ;
 - o développement durable ;
 - o hygiène ;
 - o modalités de reporting (mensuel, trimestriel, annuel) ;
 - o pénalités applicables en cas de non respect des dispositions contractuelles.
- les dispositions contractuelles particulières :
 - o conditions d'admission et de tarification relatives à l'accueil de leur clientèle extérieure ;
 - o conditions d'exécution et de rémunération de l'Etat au titre de la mise à disposition de ses locaux et équipements pour la réalisation de prestations au bénéfice de clients extérieurs à l'administration (prestations traiteur, repas exportés, etc.) ;
 - o conditions de transfert et/ou de reprise du contrat par un autre prestataire, tant sur le plan social qu'économique ;
 - o niveau d'honoraires des sociétés de restauration collective.

Constatation no 3

L'examen de l'ensemble des contrats montre que les obligations contractuelles restent insuffisantes pour l'enseignement postobligatoire (contrat-type), l'enseignement des hautes écoles et les restaurants à vocation administrative. Des exigences telles que les honoraires des prestataires, les honoraires dus sur des prestations annexes, la qualité des prestations, le tri des déchets, l'hygiène et d'éventuelles sanctions à appliquer en cas de non respect du contrat font souvent défaut.

Recommandation no 3

Etablir un contrat-type applicable aux différents types de gestion prévalant à l'Etat de Vaud dans un souci d'équité entre les prestataires et de transparence dans la gestion des sites de restauration collective. Renforcer et préciser les exigences contractuelles en intégrant des dispositions générales, des dispositions contractuelles de base et des dispositions contractuelles particulières aux types de gestion.

12.3 Reporting

En l'état actuel, seule la Commission des restaurants et cafétérias de l'enseignement postobligatoire impose à ses restaurants un modèle de reporting annuel d'exploitation. Le contrat-type, qui initialement ne contenait aucune obligation de reporting pour l'exploitant, a été modifié et intègre dorénavant l'obligation de remettre une formule de renseignements comptables et la liste des prix pour chaque nouvelle année scolaire. Les contrats des établissements suivants n'ont toujours pas été adaptés : les gymnases Auguste Piccard, de Chamblandes, de Beaulieu et de Nyon, l'EPM et l'ETML. Le contrat du gymnase de Burier va plus loin que le contrat-type car chaque mois le gérant communique ses comptes à la direction ainsi qu'un relevé de la consommation des menus. Le gérant informe également la direction sur le personnel. Le contrat de l'UNIL stipule également la fourniture du plan comptable et des comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes, exploitation). En ce qui concerne le restaurant de Gollion, le gérant est tenu de présenter en tout temps, sur requête du propriétaire, ses comptes, justificatifs comptables et autres documents utiles. Le décompte final est confié à une fiduciaire.

D'une façon générale, la formalisation aussi bien que le contenu des éléments de reporting sont peu développés et encore moins harmonisés entre les différentes catégories de lieux de restauration.

Si les modalités en matière de reporting sont peu ou pas encadrées par l'Etat, les pratiques varient quant à elles de façon significative d'une catégorie de prestataires à l'autre :

- gérants libres : données très sommaires et, d'une façon générale, peu exploitables ;
- sociétés de restauration collective : des données mieux structurées, faisant ressortir les ratios-clés mais avec des modalités de restitution variant sensiblement d'un prestataire à l'autre et limitant, là aussi, les possibilités d'étalonnage et les comparaisons entre performances.

Les remarques ci-dessus mettent l'accent sur les difficultés rencontrées par la Cour dans le cadre de sa mission pour qualifier l'activité observée à partir d'unités de mesures homogènes, fiables et objectives. A ce titre, les notions de « nombre de repas » (indicateur-clé des activités de restauration traditionnelle) et de « nombre de passages » (indicateur des activités de restauration rapide) ne sont pas des éléments figurant systématiquement dans les comptes d'exploitation analysés. Ou s'ils y figurent, ils ont généralement été élaborés sur des bases de calcul différentes d'un prestataire à l'autre, voire d'un restaurant à l'autre pour le même intervenant.

En tout état de cause, la pauvreté des données de reporting actuelles :

- ne permet pas d'établir des comparaisons ni entre les performances des différentes unités de gestion, ni entre celles relevant des différentes formules de restauration déployées (restauration traditionnelle, restauration rapide, automates, activités « traiteur », etc.) ;
- ne permet pas non plus de remettre en perspective les moyens octroyés par l'Etat, les ressources déployées par le prestataire et in fine, l'efficacité et l'efficience des dispositifs de gestion en place.

Il est difficilement concevable que l'Etat continue à financer en bonne partie les activités de restauration de ses restaurants (mise à disposition des locaux et équipements, couverture des charges d'entretien et d'énergie, etc.) sans bénéficier en retour de plus de visibilité quant à la saine et efficace utilisation des ressources déployées, à savoir :

- données relatives à la fréquentation du ou des points de restauration concernés : jours d'ouverture, trafic généré par chaque formule (faisant précisément ressortir le nombre de repas en ce qui concerne les activités de restauration traditionnelle, le nombre de passages en caisse pour les activités de restauration rapide, etc.) ;
- éléments particuliers ou à caractère exceptionnel, propres à la période prise en compte et ayant exercé une influence sur le cours des activités de restauration analysées ;
- comptes d'exploitation détaillés permettant de faire ressortir, par type d'activité, les ratios et indicateurs de performance propres aux activités développées (ratios « matières premières », ratio « frais de personnel », marge d'exploitation, ...) ;
- mise en perspective historique (base annuelle, semestrielle voire mensuelle pour certains éléments) des données fournies afin de faciliter la prise en compte des évolutions d'activité et/ou de performance d'une période à l'autre ;
- rappel des charges structurelles supportées par l'Etat ;
- plans d'action et/ou d'amélioration en cours afin de faire évoluer ou d'accroître la qualité perçue par les convives.

Constatation no 4

L'Etat n'a pas une visibilité suffisante quant à l'utilisation efficiente des ressources déployées. Pour la majorité des établissements audités, les cadres de gestion restent sommaires, peu analytiques et donc peu exploitables en l'état. Ils ne

fournissent qu'une lisibilité et une compréhension très partielles de la situation économique des restaurants. De ce fait, la prise en compte de leurs performances respectives est encore plus aléatoire.

Recommandation no 4

Renforcer et harmoniser les procédures de reporting exigées des prestataires qui devraient être structurées selon un modèle type.

12.4 Aspects financiers des contrats

12.4.1 Loyers

Il existe de grandes disparités entre les 5 établissements soumis au versement d'un loyer. Les loyers sont calculés en proportion du chiffre d'affaires ; cependant le taux applicable varie de 2.4 % à 6.1 %.

Ces niveaux de loyer ne s'appuient pas sur des valeurs objectives de location des locaux ou de coûts supportés par l'Etat. Il conviendrait donc d'homogénéiser les méthodes de fixation des loyers en intégrant notamment des niveaux de loyers différents selon que l'activité déployée est directement liée à l'administration hébergeant ou que les prestations servies sont à destination de tiers extérieurs.

12.4.2 Redevances versées par l'Etat

Seuls deux établissements sur 27 perçoivent une redevance directe de l'Etat : le restaurant de la Police Cantonale à la Blécherette et celui du Service des Automobiles et de la Navigation (SAN). Les redevances sont déterminées sur la base d'un budget d'exploitation arrêté d'un commun accord. Le contrat du SAN précise que tout dépassement par rapport au budget est à la charge de l'exploitant et que toute économie lui est acquise. Bien que cette modalité ne figure pas dans le contrat de la Police Cantonale, la pratique y est identique. Ces deux établissements sont prioritairement destinés aux fonctionnaires (personnel administratif du SAN et de la Police Cantonale).

La redevance leur permet d'offrir un menu du jour de respectivement 9.50 CHF et 9 CHF soit à un prix égal voire inférieur à celui pratiqué par certains gymnases/écoles professionnelles/hautes écoles.

12.4.3 Couverture de risques d'exploitation

Pour la couverture des risques d'exploitation, l'exploitant du restaurant de la Police Cantonale à la Blécherette porte à ses comptes une charge annuelle équivalent au maximum à 5 % du total des dépenses de personnel et de marchandises, mais au minimum de 15'000 CHF par an. Or, cette charge qui péjore le résultat d'exploitation de l'établissement fait l'objet d'une redevance directe (étant calculée sur le budget). De plus, il s'agit du seul établissement où une société de restauration fait l'objet d'une telle couverture de risque. Cette pratique n'est pas admissible dans la mesure où l'Etat subventionne doublement l'établissement et qu'elle nuit à l'équité entre les sociétés de restauration collective.

12.4.4 Honoraires des prestataires

Sur l'ensemble des établissements audités, 16 d'entre eux sont gérés par des sociétés de restauration collective qui prélèvent, à l'exception de deux établissements, des honoraires en % du chiffre d'affaires. Or, sur les contrats régissant la gestion de ces établissements, seuls deux contiennent une clause sur les honoraires de gestion, non pas sur le chiffre d'affaires mais en % des frais de personnel et de marchandises. Les taux d'honoraires inscrits dans ces deux contrats sont différents, à frais égaux, entre les deux établissements.

En outre, les honoraires perçus en % du chiffres d'affaires oscillent de 1.5 % à 11.9 % laissant apparaître des différences significatives.

12.4.5 Honoraires sur les prestations annexes/activités traiteur

Seuls 3 contrats sur les 5 traitant des prestations annexes définissent un mode de calcul des honoraires : compensation pour la location et les charges d'énergie et d'eau à la HEIG-VD, 10% du chiffre d'affaires pour la HEP et le gymnase de Burier. Les limitations à ces prestations annexes sont les suivantes : nécessité d'avoir l'accord du directeur de l'établissement, absence de préjudice à la concurrence locale et absence de préjudice aux prestations contractuelles. Ces activités devraient être mieux règlementées par l'Etat.

Constatations et recommandations concernant les aspects financiers des contrats

Constatation no 5

L'Etat verse chaque année aux prestataires des restaurants de la Police Cantonale à la Blécherette et du Service des Automobiles et de la Navigation (SAN) une redevance fixée sur la base d'un budget d'exploitation et destinée à abaisser le prix du repas pour les fonctionnaires. Les prix pratiqués dans ces deux établissements, respectivement de 9.50 CHF et 9 CHF par repas, sont inférieurs (mis à part quelques exceptions) aux prix des repas facturés aux élèves du canton dont le pouvoir d'achat est bien inférieur.

Recommandation no 5

Revoir les modalités de redevances octroyées par l'Etat à ces deux établissements. Veiller à fixer un prix de menu qui ne soit pas inférieur à celui pratiqué pour les élèves du canton.

Constatation no 6

D'une manière générale, il existe de grandes disparités ainsi qu'une certaine opacité dans les modes de rémunération des prestataires qu'il s'agisse de sociétés de restauration collective ou de gérants libres. En outre, dans une des gérances libres, certains revenus/salaires sont disproportionnés et atteignent des niveaux difficilement compréhensibles.

Recommandation no 6

Fixer le mode de rémunération des prestataires (honoraires de gestion pour les sociétés de restauration collective, revenus pour les gérants libres) en fonction notamment des risques d'exploitation et des contraintes spécifiques au restaurant géré. Etablir des limites pour les revenus des prestataires.

Constatation no 7

Un certain nombre d'exploitants exercent des activités traiteur en parallèle à leurs activités de restauration collective pour le canton. Ces activités, qui ne sont pas toutes soumises à des redevances, sont en règle générale peu réglementées par l'Etat. Elles peuvent entraîner une distorsion de concurrence vis-à-vis d'opérateurs privés.

Recommandation no 7

Examiner le bien-fondé des activités traiteur exercées par des prestataires en parallèle à celles exercées dans le cadre de la restauration collective à l'Etat de Vaud. En cas de maintien de ces activités, fixer des règles contractuelles claires et équitables, évitant toute distorsion de concurrence.

12.5 Exigences concernant le type et la qualité des prestations

Concernant les prestations exigées, la Cour constate de grandes disparités au niveau de l'offre minimale exigée du gérant en raison de la diversité des types de clients, du type de gestion, des caractéristiques des locaux, de la concurrence, du potentiel du site et de l'ancienneté des contrats. Le minimum commun est une assiette du jour chaude. Le contrat-type applicable aux établissements de la scolarité postobligatoire précise que son prix maximum est fixé par la Commission cantonale des foyers-restaurants scolaires et universitaires. Le prix des autres mets ne fait l'objet d'aucune modalité dans le contrat-type.

Néanmoins, la fixation des prix est réglée dans plusieurs contrats (le site de Gollion, la Police Cantonale, le SAN, l'ECAL et le gymnase de Burier). Deux pratiques principales se dessinent : soit l'Etat se réserve le droit de fixer les prix après consultation du gérant, soit ils sont fixés d'un commun accord. Les contrats doivent être adaptés en conséquence.

Seul le contrat du gymnase de Burier précise le droit de la direction de demander la suppression d'un met, d'un produit ou d'une boisson qui ne conviendrait pas. Dans ce gymnase, il est intéressant de constater que le gérant verse à la Fondation Max Havelaar 0.10 CHF par tasse de café.

Aucune exigence de qualité ne figure dans le contrat-type des restaurants scolaires et universitaires. Par exemple, à la HEIG, le prestataire se doit d'assurer un équilibre alimentaire et sur le site de Gollion les gérants ont l'obligation de renseigner sur la qualité et la provenance des marchandises consommées.

12.6 Exigences concernant les tri des déchets et le développement durable

Le tri des déchets et la notion de développement durable ne figurent pas dans le contrat-type de la scolarité post-obligatoire. Le contrat de la HEIG-VD souligne que l'utilisation du matériel doit économiser l'énergie et celui du gymnase de Burier précise que le gérant trie les déchets et pratique une politique respectueuse de l'environnement. Le contrat du BAP exige que le gérant tri les déchets et celui du SAN que le prestataire est responsable de l'élimination des déchets de cuisine en respectant la législation y relative.

Il conviendrait d'intégrer dans les contrats des dispositions en se référant notamment au contrat de l'ECAL qui stipule que :

- l'exploitant gère la restauration d'une manière respectueuse des principes écologiques ;
- l'exploitant prend toutes les mesures visant à réduire les frais d'énergie et d'eau ;
- l'exploitant effectue un tri des déchets, les taxes d'évacuation étant à sa charge.

Il sera sans doute nécessaire à l'avenir que les contrats de restauration passés par l'Etat prévoient les obligations faites aux prestataires en matière de développement durable (modes d'approvisionnement, modalités de consommations énergétiques, processus en matière de tri sélectif)

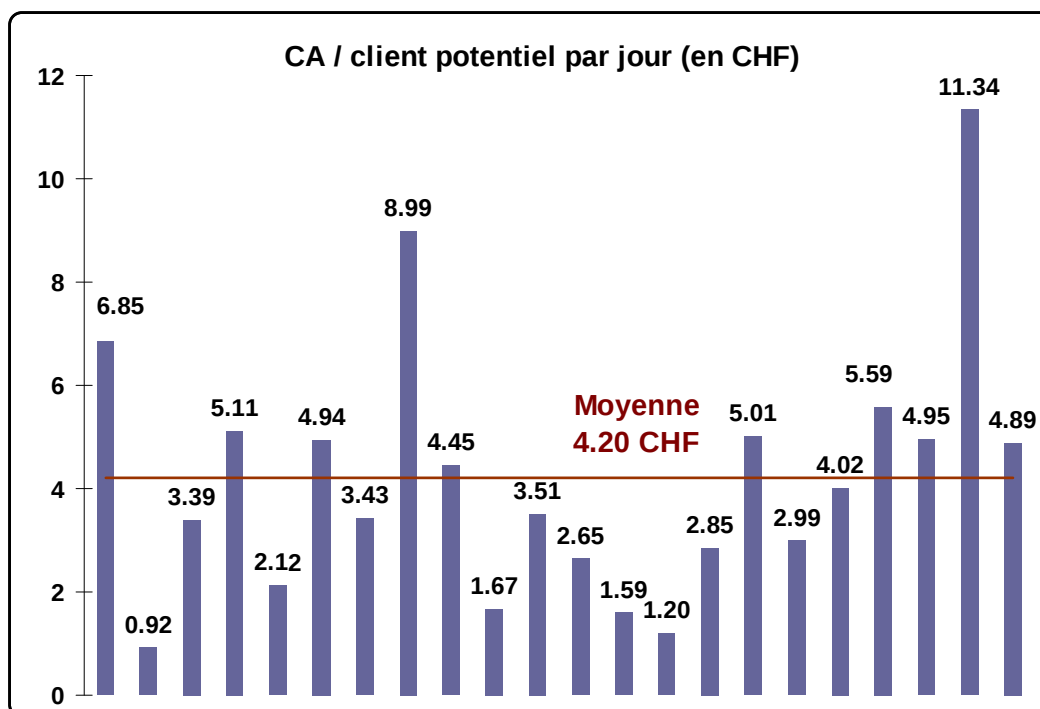
12.7 Exigences concernant l'hygiène

Tous les contrats stipulent que le gérant se conforme aux dispositions légales en matière d'hygiène à l'exception de ceux du BAP, du site de Gollion, du CLE et de l'UNIL. Il conviendrait pas conséquent de mettre à niveau ces quatre contrats.

13. Attractivité et environnement concurrentiel

13.1 Attractivité

Au titre de l'activité de restauration collective développée sur la tranche 12h00-14h00, beaucoup de sites affichent des taux d'attractivité très modestes au regard, d'une part du potentiel du site, d'autre part des capacités d'accueil des salles à manger. En l'absence d'une information fiable et homogène permettant de qualifier l'activité de chaque établissement en fonction du nombre de repas qui y sont servis, l'indicateur qui paraît le plus pertinent pour illustrer le niveau d'attractivité est celui appelé « **la dépense moyenne par client potentiel sur site** ». Il s'agit en l'occurrence du rapport entre le chiffre d'affaires total généré par le site analysé et le potentiel de client présent sur le site, le tout ramené à une base quotidienne.



Cet indicateur donne une moyenne de 4.20 CHF pour tous les établissements audités confondus (à l'exception de 4 établissements en raison d'un manque de données ou d'une part trop grande du public extérieur qui peut fausser la vision), ce qui témoigne d'un taux moyen d'attractivité modeste. On constate de grandes disparités de situation, les gymnases présentant globalement les niveaux d'attractivité les plus faibles parmi le panel des établissements audités.

En raison d'un manque de données plus précises, la Cour n'a pas pu appréhender les taux de fréquentation des différents lieux de restauration :

- d'une part en fonction des différentes tranches horaires de la journée, les prestations de restauration rapide générant une activité matin (généralement assez forte), midi et après-midi (généralement plus limitée),
- d'autre part en distinguant clairement les prestations de restauration traditionnelles (repas chauds consommés à table) des prestations de restauration rapide (viennoiseries du matin, pauses repas du midi, collations d'après-midi, etc.).

Sur un plan historique, il semblerait cependant qu'un grand nombre d'établissements audités ne parviennent pas à récupérer le niveau de fréquentation qu'ils connaissaient au milieu des années 1990.

Constatation no 8

La dépense moyenne par client potentiel sur site de 4.20 CHF témoigne d'un taux d'attractivité modeste en particulier pour les gymnases.

Recommandation no 8

Améliorer l'attractivité des restaurants étant donné que, dans un certain nombre de sites audités, la capacité d'accueil des restaurants est supérieure à leur utilisation actuelle, ce qui crée des coûts fixes par client très élevés.

13.2 Environnement concurrentiel

Parallèlement aux constats précédents, il faut noter le très net renforcement des offres concurrentes issues du secteur marchand au cours des récentes années avec toute l'agressivité commerciale qui caractérise ces opérateurs. Ils sont désormais des concurrents directs très prisés, en premier lieu par les gymnasiens et étudiants, dans une moindre mesure par les actifs plus âgés. Ce phénomène est évidemment beaucoup plus perceptible en milieu urbain et pour les établissements situés à proximité de zones commerciales particulièrement actives. L'influence de cette concurrence est particulièrement exacerbée pour des établissements comme le gymnase de Nyon, les gymnases de Beaulieu et du Bugnon à Lausanne, l'EPSIC/ERACOM ou l'ETML à Lausanne.

L'autorisation de la pratique du pique-nique, incontournable mais très largement répandue sur la plupart des lieux de restauration audités, est un phénomène qui vient indirectement entretenir voire renforcer cet effet de concurrence dont les répercussions économiques (manque à gagner) valent pour le prestataire de restauration comme pour l'Etat qui met à disposition ses structures.

14. Aspects tarifaires

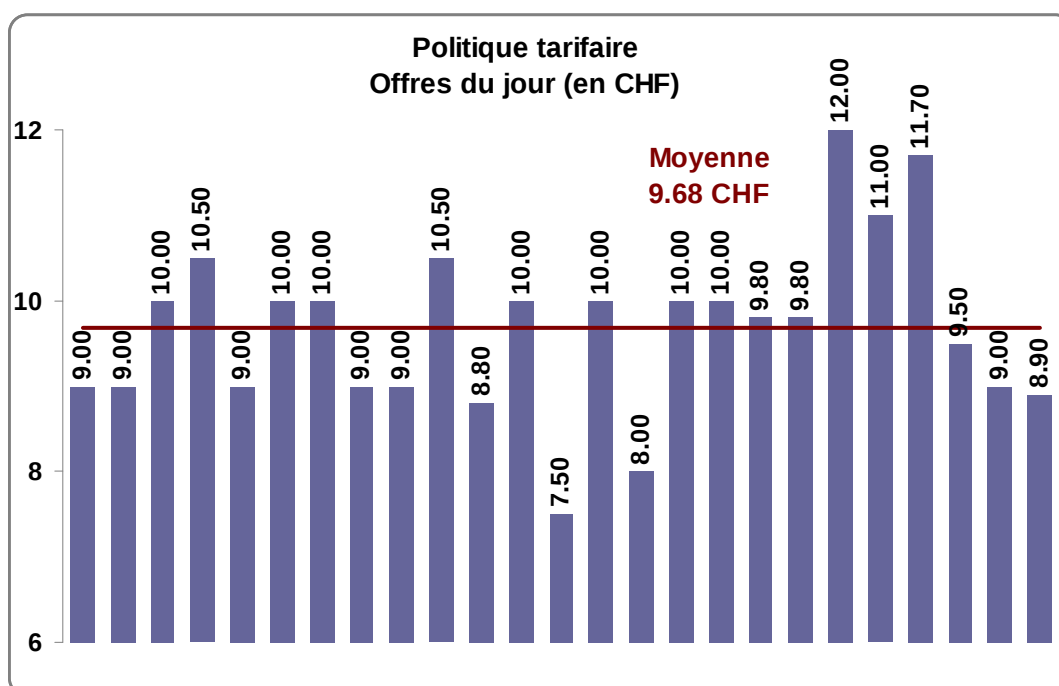
L'approche des pratiques tarifaires des différents restaurants audités a en particulier pour but de mettre en évidence une notion telle que l'égalité de traitement réservée aux différentes catégories de clientèles concernées.

En la matière, cette notion d'égalité de traitement peut être appréhendée sous trois angles :

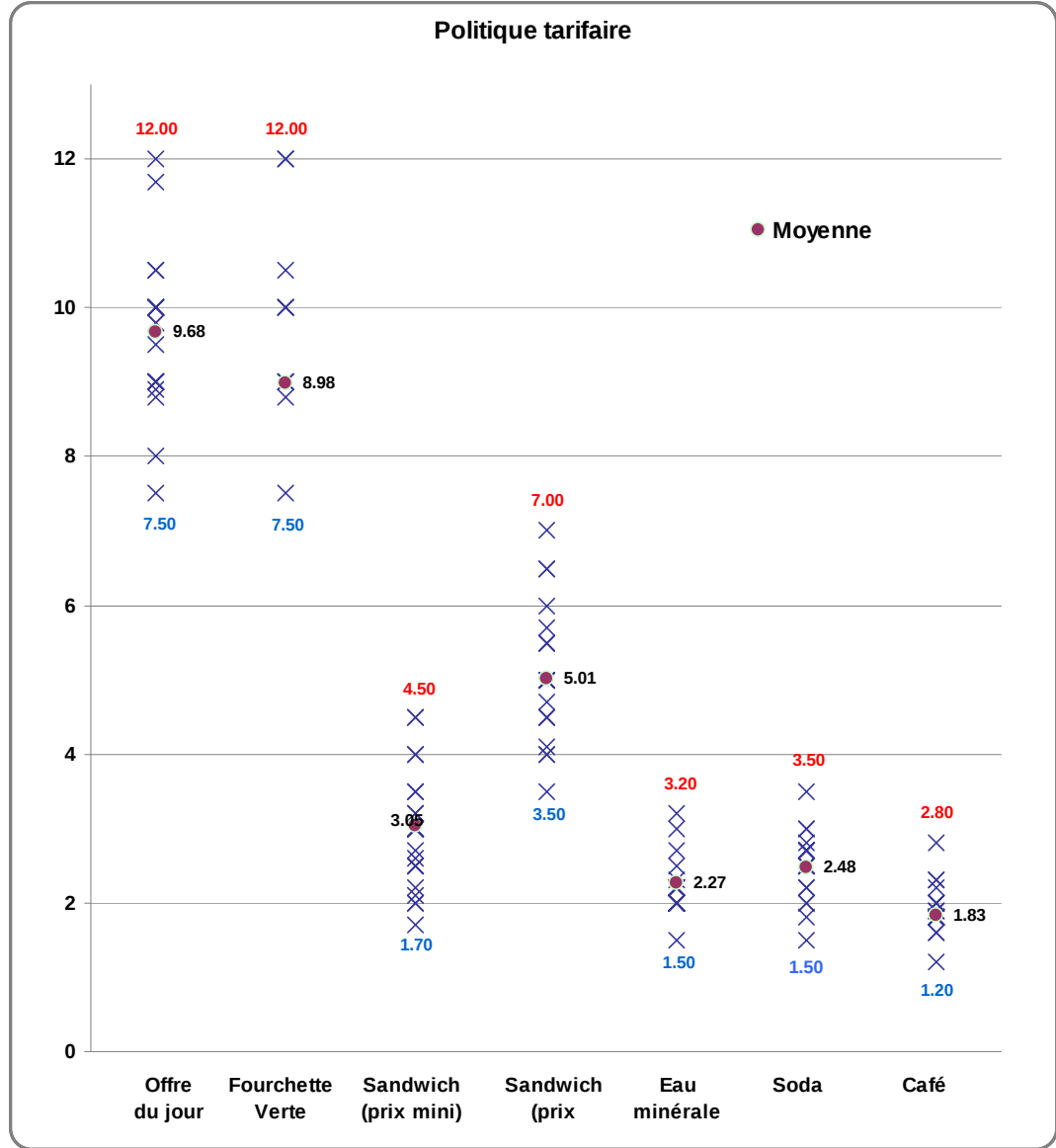
- **Au sein d'un même établissement, y a-t-il une différence de traitement tarifaire entre les différentes catégories de convives concernées par la prestation servie ? (par ex. étudiants, enseignants, extérieurs).** Dans la plupart des établissements, ce n'est pas le cas ; tous les convives sont logés à la même enseigne et s'acquittent du même prix pour la même prestation. Cependant, des approches intéressantes parce que différenciées sont pratiquées par exemple par les restaurants de l'Université ou ceux d'Agrilogie (Moudon et Morges). Quoiqu'il en soit, si la pratique d'« indifférenciation tarifaire » peut trouver sa justification vis-à-vis des convives ayants droits d'un même établissement, elle devient beaucoup plus discutable en ce qui concerne les clients extérieurs, surtout lorsque ces derniers ne relèvent pas d'une administration cantonale ou d'une collectivité gérée par l'Etat de Vaud. En effet, ces clients extérieurs sont dans ce cas directement bénéficiaires d'une aide de l'Etat indue ;
- **Qu'en est-il en comparant des établissements servant les mêmes catégories de convives (fonctionnaires, étudiants, etc.) ?** De ce point de vue, la Cour a observé une réelle disparité tarifaire. Par exemple, en

ce qui concerne les établissements de l'enseignement postobligatoire et pour des assiettes du jour (plat chaud) aux contenus équivalents, les tarifs pratiqués oscillent entre 7.50 CHF et 10 CHF. En d'autres termes, si l'encadrement tarifaire (prix plafond) imposé par l'Etat à ses restaurants est globalement bien respecté par les prestataires, il n'est pas sans entraîner des disparités de prix du fait soit d'un alignement sur le contexte concurrentiel de chaque restaurant, soit pour prendre en compte des spécificités intrinsèques comme, dans certains cas, les ressources budgétaires de certaines catégories de convives. Par ailleurs et en ce qui concerne les sites accueillant essentiellement des fonctionnaires (SAN, Police Cantonale, BAP), cette disparité est entretenue par le canton qui subventionne à des degrés différents les activités de ses restaurants : la différence de tarif entre le plat du jour servi au restaurant du BAP (12 CHF) et celui servi au restaurant de la Police Cantonale (9.50 CHF) ne se justifie pas autrement que par l'octroi d'une redevance directe dans le second cas.

- Qu'en est-il des éventuelles différences de traitement réservées aux diverses catégories de convives ? (par ex. comparer le traitement réservé aux étudiants et celui réservé aux fonctionnaires).**
 L'absence de politique tarifaire globale et/ou par catégories d'ayant droits fait que l'on assiste aujourd'hui à certaines incohérences de traitement des convives d'un restaurant à l'autre. A ce titre, il n'est pas rare de voir des étudiants, aux ressources a priori inférieures à celles de fonctionnaires adultes, payer leur plat du jour à un prix sensiblement supérieur. Par exemple, les étudiants se restaurant au CPNV d'Yverdon s'acquittent du tarif de 10 CHF pour leur plat du jour tandis que les fonctionnaires du Service des Automobiles et de la Navigation (SAN) bénéficient quant à eux d'un tarif de 9 CHF.



Le graphique ci-après illustre la disparité des pratiques tarifaires selon les prestations et les restaurants audités. Pour chacune des 7 prestations analysées et comparables (offre du jour, offre « Fourchette verte », sandwich « prix mini », sandwich « prix maxi », eau minérale, soda, café), le graphique présente le tarif moyen constaté, le site proposant le tarif le plus élevé et celui proposant le tarif le moins élevé. Les tarifs pratiqués entre les deux extrêmes figurent sous forme de nuages de croix illustrant ainsi les tendances observées sur l'ensemble du parc audité.



Constatation no 9

Il existe une disparité de tarifs pour les mêmes types de prestations et de convives qui est source d'incohérences et d'inégalités de traitement. De plus, les tarifs appliqués à la clientèle extérieure ne sont pas suffisamment clairs et contrôlés.

Recommandation no 9

Développer une politique tarifaire globale en prenant en compte les spécificités des consommateurs et du contexte concurrentiel et en garantissant une égalité de traitement.

15. Qualité et développement durable

15.1 Qualité des prestations

Dans la plupart des cas observés et y compris pour les établissements accueillant peu de clients, les offres de restauration déployées se caractérisent par **une grande variété de prestations alimentaires**. Cette variété se constate par un choix très étendu, parfois trop, de prestations proposées quotidiennement au sein du restaurant. Mais si ce choix est très élargi au quotidien, la prestation a par conséquent plus de difficulté à se renouveler tout au long de l'année et peut par conséquent engendrer une certaine forme de frustration et/ou de lassitude de la part des consommateurs.

Au-delà de la variété proposée, les prestations servies sont généralement de bonne qualité (modes de cuisson pratiqués, soins apportés à la présentation des assiettes, quantités servies, température des plats, etc.). La cuisine pratiquée, tout comme les concepts et les structures dans lesquelles elle est déployée, relèvent dans leur très grande majorité d'une **approche très traditionnelle, voire conventionnelle** de la restauration collective. Autant, il semble que cette approche puisse, la plupart du temps, satisfaire les attentes de la clientèle d'adultes actifs fréquentant les restaurants administratifs de l'Etat, autant elle nous semble dans bien des cas en décalage par rapport aux attentes contemporaines de la jeune clientèle fréquentant les gymnases ou autres établissements de l'enseignement postobligatoire audités. Et à ce titre, la dimension « restauration rapide » des offres déployées n'est sans doute pas assez travaillée, différenciée et valorisée. Il ne s'agit pas de suggérer aux restaurants ou cafétérias des établissements audités de verser dans une quelconque mode du fast-food ou « culte du hamburger » mais bien de promouvoir une approche qualitative et professionnelle de la restauration rapide : servir dans un cadre jeune et attrayant des produits de qualité, faciles à consommer ou à emporter et intégrant des codes de communication (signalétique, packaging, présentation) mieux acceptés par les jeunes tranches d'âge. A ce titre, la concurrence exercée depuis plusieurs années par les enseignes de distribution ou autres formules de restauration « légère » aux abords immédiats des restaurants de l'Etat, a prouvé son efficacité et son pouvoir de captation.

Les initiatives visant à promouvoir la pratique d'une alimentation équilibrée, voire allégée, sont relativement timides et lorsqu'elles existent, peu mises en avant par les prestataires. A ce titre les prestations labellisées « Fourchette verte » n'attirent guère les convives et ce, surtout dans les environnements scolaires ou universitaires. De plus, cette offre spécifique est parfois plus chère que l'offre traditionnelle du jour, ce qui n'est guère incitatif pour la clientèle, d'autant plus

dans des restaurants accueillant des convives à faible pouvoir d'achat, ce qui est généralement le cas des établissements de l'enseignement postobligatoire. Un nouveau label intitulé D-Li vert pour la restauration de type sandwicherie, équivalent à celui de la « Fourchette verte », a été lancé.

Certaines prestations spécifiques comme les repas pour végétariens ou des recettes à caractère ethnique ne sont pas particulièrement valorisées ou mises en avant, même si, dans bien des cas et compte tenu du choix proposé, le convive parviendra à composer une assiette correspondant peu ou prou à ses aspirations ou convictions.

15.2 Qualité du service

Concernant le niveau de service pratiqué par la plupart des restaurants, celui-ci est de bon, voire de très bon niveau. Attitudes de service, gentillesse et courtoisie sont au rendez-vous dans la quasi totalité des établissements observés, au même titre que les gestes professionnels permettant de respecter les mesures d'hygiène inhérentes aux activités de restauration collective.

Les modes de fabrication des repas servis restent, quant à eux, très traditionnels et très concentrés sur le lieu d'exécution de la prestation, le jour même où celle-ci est exécutée (principe de la liaison chaude, pas ou très peu de prestations prêtes à être consommées et livrées depuis un site central de production ou les fournisseurs alimentaires). Compte tenu de cette remarque concernant les modes de fabrication en vigueur, on peut considérer que les dotations en personnel sont généralement correctes et adaptées aux volumes à traiter. Par rapport au service de midi, les effectifs peuvent parfois paraître surévalués mais ils sont donc à mettre en perspective avec les contraintes de fabrication du matin. Les temps partiels sont assez valorisés quand c'est nécessaire. En matière de dotation en ressources humaines, la difficulté consiste pour certains établissements à trouver la bonne adéquation entre une gestion optimisée des flux en période de rush (par définition concentrées sur des temps très courts, à l'heure du déjeuner, voire de façon encore plus marquée au moment des inter-cours pour la vente de prestations de restauration rapide) et une dotation de personnel « a minima » pour couvrir des horaires d'ouverture parfois étendus avec, en face, des niveaux d'activité parfois très modestes sur certaines tranches (après-midi surtout).

15.3 Qualité des infrastructures

Dans la plupart des cas, les locaux abritant les activités de restauration font partie intégrante des bâtiments des administrations ou établissements d'enseignement concernés. Il existe toutefois quelques exceptions où la restauration a donné lieu à l'aménagement d'un bâtiment dédié : Agrilogie de Moudon, restaurant du gymnase de Burier, cafétéria du gymnase de Morges, gymnase d'Yverdon-les-Bains (CESSNOV).

S'agissant de la qualité des infrastructures, le constat est par nature contrasté. Entre des restaurants construits il y a plus de 30 ans (par exemple, celui du gymnase CESSNOV d'Yverdon-les-Bains) et des exploitations toutes neuves (telle que celle de l'ECAL à Lausanne), il existe peu de choses en commun, et

ce, tant au niveau des salles de consommation qu'en ce qui concerne les installations destinées à la production des prestations servies.

Concernant **le dimensionnement des locaux** affectés aux activités de restauration, qu'il s'agisse des salles à manger et, dans une moindre mesure, des zones de production, celles-ci sont en majorité surdimensionnées par rapport aux fréquentations actuelles constatées. Cette situation découle de plusieurs facteurs parfois croisés :

- la diminution significative au fil des années de la fréquentation de certains sites ;
- l'évolution des techniques de conception des cuisines qui se sont orientées ces dernières décennies vers une diminution significative de leurs surfaces au profit d'équipements « verticaux » ou multi-fonctions plus productifs ;
- des erreurs de programmation datant de l'origine même des infrastructures initialement destinées à prendre en charge des activités (ex : repas exportés pour d'autres structures du Canton) qu'elles n'ont finalement que temporairement ou jamais eu à assumer (cas du gymnase CESSNOV d'Yverdon-les-Bains par exemple).

Concernant les locaux techniques et de fabrication des prestations, beaucoup d'entre eux présentent des schémas de fonctionnement ou des répartitions de locaux qui ne sont plus totalement en phase avec les exigences contemporaines en matière d'hygiène alimentaire et de non croisement des circuits sale et propre. Dans la majorité des cas observés, cette situation critique est rattrapée par une organisation du travail rigoureuse et respectueuse des règles d'hygiène et des protocoles de sécurité à respecter en pareils contextes. La Cour a toutefois pu relever sur certains établissements (généralement dirigés par des gérants « libres ») quelques dysfonctionnements ou manquements au respect de consignes élémentaires en matière de sécurité alimentaire. Les erreurs de pratique les plus souvent observées, sans qu'elles constituent pour autant des manquements graves, concernent des ruptures de température (chaude ou froide) dans la chaîne alimentaire.

Pour les installations les plus anciennes, on observe souvent **des espaces de distribution** très linéaires (mode « self-service ») et ne permettant pas, une nouvelle fois, de valoriser les dimensions cafétéria/restauration rapide des espaces de restauration. En effet, bien souvent cette dimension est « fondue » dans un seul espace surtout destiné à l'origine à accueillir une prestation de restauration chaude traditionnelle.

Les équipements professionnels et les mobiliers dotant les lieux de restauration audités sont globalement de bonne qualité et bien entretenus, ce qui explique en bonne partie la longévité de certaines cuisines (plus de 30 années de fonctionnement pour plusieurs d'entre elles).

Deux domaines souffrent toutefois d'une inadéquation par rapport aux besoins :

- les réserves et chambres froides (positives et négatives) sont très souvent sous-dimensionnées et ne permettent pas, dans bien des cas, une gestion optimisée et pleinement conforme à la réglementation sanitaire des produits bruts/finis ;

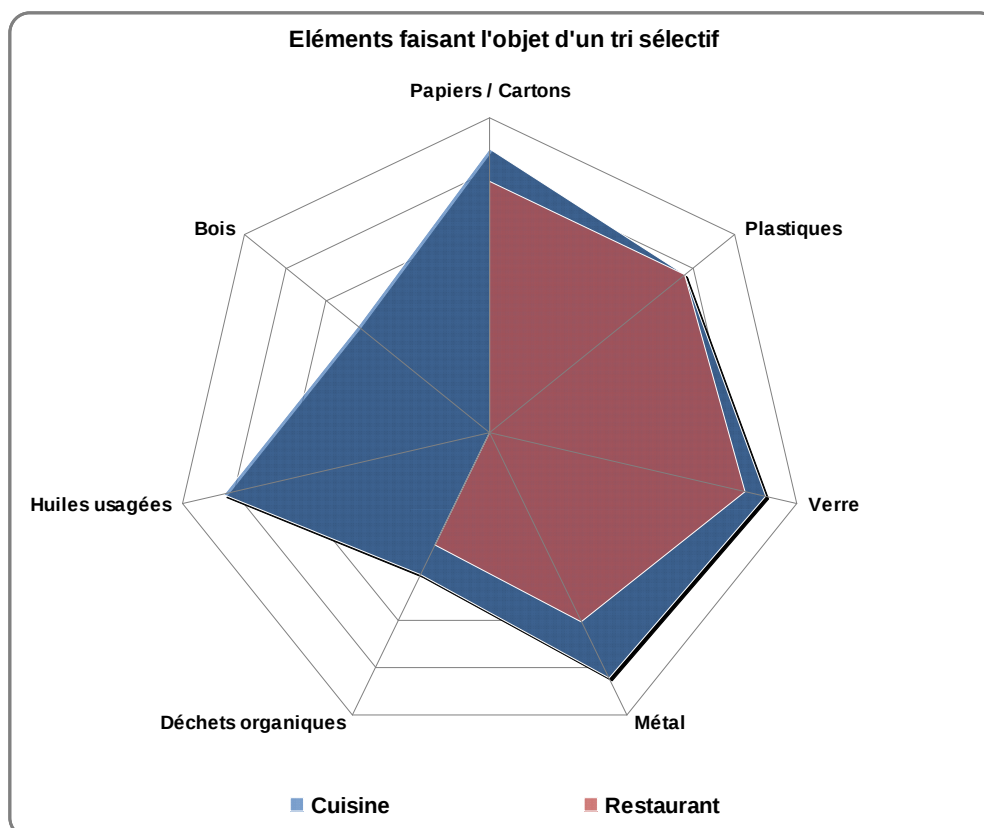
- les mobiliers de distribution destinés aux activités et prestations de restauration rapide sont inadaptés à la valorisation et à la commercialisation de telles prestations (manque de vitrines, manque d'espaces réfrigérés, trop de présentoirs de type « self-service » en décalage avec les offres alimentaires modernes qui se développent aujourd'hui).

15.4 Développement durable – Tri sélectif

En ce qui concerne les approches de type « développement durable » associées aux activités de restauration auditées, celles-ci demeurent aujourd'hui très embryonnaires et se limitent bien souvent au tri sélectif des déchets. Le tri sélectif des déchets alimentaires reste cependant rarement pris en charge mais le plus souvent, au motif de l'absence de collectes organisées par la commune d'implantation des restaurants concernés.

Le schéma ci-après illustre, pour l'ensemble des restaurants audités, le développement des pratiques en matière de tri sélectif, selon que l'on observe ce qui se passe en zone de production (zone bleue, les acteurs étant essentiellement le personnel de cuisine) ou en sortie de restaurant (zone rouge, les acteurs étant généralement, à la fois les convives et le personnel de plonge).

Sept catégories de déchets ont été prises en considération : les papiers et cartons, les plastiques (incl. bouteilles en PET), le verre, le métal, les déchets organiques, les huiles usagées et le bois.



15.5 Développement durable – Approvisionnement à impact limité

A l'évidence, les circuits d'approvisionnement faisant appel aux ressources de l'agriculture biologique ne sont pas activés dans le cadre du fonctionnement des restaurants audités. Seules les ressources d'approvisionnement émanant des circuits courts, conformément à la législation fédérale, sont par nature sollicitées. Environ 60 % des établissements font appel à des circuits d'approvisionnement courts. Cette démarche va dans le sens du projet de la nouvelle loi sur l'agriculture qui vise à apporter un soutien particulier aux formes de mise en marché rapprochant les producteurs primaires des consommateurs et à promouvoir les produits agricoles vaudois.

15.6 Développement durable – Aspects énergétiques

Il n'a pas été constaté de démarches spécifiques, que ce soit de la part des prestataires ou de celle de l'Etat, visant à maîtriser ou réduire les consommations énergétiques des matériels de production en place. L'absence, dans la quasi-totalité des cas, de compteurs énergétiques dédiés à l'activité « restauration » des établissements audités est aussi un élément pénalisant qui, du fait de ne pas pouvoir isoler ces coûts, n'encourage pas le développement de telles pratiques.

15.7 Démarches « qualité » de type ISO

Aucun des prestataires de restauration collective rencontrés n'a mis en avant une certification propre à son ou à ses établissements audités, que cette certification relève d'une procédure « qualité » (ISO 9001), environnementale (ISO 14001), de sécurité alimentaire (ISO 22000) ou de santé et sécurité au travail (OHSAS 18001).

On peut cependant souligner les démarches de certification globales (i.e. s'appliquant à l'ensemble des restaurants d'un même réseau) généralement adoptées par les prestataires de restauration collective, ISO 9001 étant la norme la plus couramment développée.

Constatations et recommandations concernant la qualité et le développement durable

Constatation no 10

Un décalage s'est progressivement installé entre ce que sont devenues les attentes actuelles des convives et certains des concepts de restauration déployés tant au niveau des prestations que d'aspects plus structurels, notamment les modes de distribution (self-service, cafeteria, etc.) et l'ambiance des lieux. Ce décalage est plus marqué lorsque les formules de restauration observées sont censées satisfaire les classes d'âge les plus jeunes.

Recommandation no 10

Afin de contenir l'évasion de la clientèle observée ces dernières années, mieux profiler et mettre en valeur les offres proposées. Les efforts devraient porter autant sur le contenu alimentaire des offres proposées et leur renouvellement au fil de l'année que sur les modalités pratiques et techniques de mise en œuvre (notamment mobiliers de distribution adaptés, animation du lieu de vente, présentation des mets, « free flow »). Les formules de restauration rapide devraient pouvoir proposer des offres alimentaires équilibrées (intégrant des salades, des laitages, des fruits, notamment) et suffisamment renouvelées, à des tarifs attractifs, pour concurrencer efficacement les offres du centre-ville proposées entre autres par les enseignes de la grande distribution et autres « fast-food ».

Constatation no 11

Sur la qualité des infrastructures, une triple constatation s'impose :

- des locaux souvent surdimensionnés et donc plus onéreux en matière de climatisation, de chauffage, de coûts d'entretien ;
- des installations parfois équipées de matériel qui arrive en fin de vie (souvent volumineuses, énergivores et frappées d'obsolescence), ce qui laisse entrevoir des besoins en investissements de renouvellement à court ou moyen terme ;
- du matériel de distribution souvent inadapté, pénalisant notamment le développement des ventes des prestations de restauration rapide (viennoiseries, sandwichs, salades, etc.).

Recommandation no 11

Réaliser un audit technique de toutes les installations mises à disposition de la restauration collective par l'Etat de Vaud (surfaces, distribution, production, aspects énergétiques, etc.). En cas de nouveaux besoins d'un établissement, tenir compte des surdimensionnements existants. Lors de rénovations, circonscrire, avec la plus grande rigueur, les besoins à satisfaire ; prévoir des locaux correctement dimensionnés en matière de zones de consommation, de mobilier de distribution et de locaux techniques.

Observation du SIPAL concernant la constatation et la recommandation no 11

Le SIPAL partage les observations faites par la Cour des Comptes et tend à intégrer ces constatations dans le cadre des projets en cours de rénovation d'installations de cuisines.

Constatation no 12

La majorité des établissements audités fait appel à des circuits d'approvisionnement courts dont fait partie l'agriculture de proximité.

Recommandation no 12

Poursuivre et étendre le recours à des filières agricoles de proximité pour l'approvisionnement des restaurants de l'Etat de Vaud, démarche qui va dans le sens du nouveau projet de loi sur l'agriculture vaudoise.

Constatation no 13

Les aspects ayant trait aux démarches « qualité » de type ISO et, dans une plus large mesure, les approches d'ordre environnemental avec en particulier les aspects énergétiques, n'ont pas été perçues comme prioritaires, tant de la part de l'Etat que des prestataires en place. Or, les restaurants gérés par l'Etat devraient être exemplaires à ce titre.

Recommandation no 13

Dans des thématiques aussi sensibles et contemporaines, veiller à ce qu'une activité comme la restauration collective traduise davantage dans sa mise en œuvre au quotidien la politique et les engagements du canton de Vaud en matière de développement durable et de « qualité » (inspirée des démarches de type ISO).

16. Comptes d'exploitation des prestataires

16.1 Aperçu global

L'analyse a porté sur 23 comptes d'exploitation. Les établissements EPSIC et ERACOM, de même que ceux de HEIG-VD à Cheseaux et à St-Roch, ne forment qu'un seul compte d'exploitation. L'établissement du BAP et le gymnase de Bugnon n'ont pas été repris en raison de l'absence de données exploitables pour l'audit.

Les comptes d'exploitation examinés se fondent sur la moyenne des produits et charges d'exploitation pour les exercices comptables 2007/2008 (sauf exceptions dûment signalées).

Le tableau ci-après présente de manière consolidée les données d'exploitation de tous les établissements audités en pourcentage et par ordre croissant du chiffre d'affaires. Il convient de relever que la multiplicité des modes de restauration, des tailles d'exploitation, des modes de gestion et des types de contrats entraîne inévitablement une disparité des situations économiques.

Audit sur la restauration collective



ETABLISSEMENTS	RATIOS (en % du CA)							
	CA (K.CHF)	Denrées	Main d'œuvre	Frais généraux	Rés. brut d'exploit.	Loyers & Amort.	Autres charges	Rés. net d'exploit.
Etablissements avec CA < 500 K.CHF	222.1	80.4%	14.9%	3.8%	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%
	275.8	50.8%	28.1%	15.9%	5.1%	0.0%	0.0%	5.1%
	287.6	67.7%	98.5%	7.1%	-73.2%	0.0%	0.0%	-73.2%
	334.9	48.7%	21.6%	8.3%	21.4%	0.0%	0.0%	21.4%
	352.2	55.0%	46.8%	13.6%	-15.3%	0.0%	0.0%	-15.3%
	409.4	44.9%	58.0%	16.1%	-18.9%	4.0%	0.0%	-22.9%
	412.4	51.3%	38.4%	12.4%	-2.1%	-1.6%	0.0%	-0.5%
	450.1	58.4%	126.9%	3.8%	-89.0%	0.0%	0.0%	-89.0%
	462.6	43.3%	49.8%	6.4%	0.5%	6.2%	0.0%	-5.7%
	472.5	50.3%	34.0%	0.0%	15.7%	10.0%	0.0%	5.7%
Etablissements avec CA entre 500 K.CHF et 1 M.CHF	534.5	40.5%	45.6%	11.5%	2.4%	0.0%	0.0%	2.4%
	579.0	52.2%	38.8%	11.3%	-2.3%	0.0%	0.0%	-2.3%
	582.6	48.8%	41.5%	10.9%	-1.2%	0.0%	0.0%	-1.2%
	624.1	53.6%	36.2%	11.4%	-1.2%	0.0%	0.0%	-1.2%
	772.8	39.0%	44.5%	12.4%	4.1%	4.5%	1.8%	-2.2%
	843.3	47.0%	60.3%	10.6%	-17.9%	0.0%	1.8%	-19.7%
	896.3	43.2%	42.2%	6.9%	7.6%	6.5%	0.4%	0.7%
	715.7	50.4%	42.0%	7.0%	0.6%	0.1%	0.0%	0.5%
Etablissements avec CA > 1 M.CHF	1'085.8	67.0%	38.8%	4.1%	-9.9%	0.0%	0.0%	-9.9%
	1'108.5	52.0%	31.9%	11.2%	4.9%	2.6%	0.0%	2.3%
	1'314.8	57.5%	41.0%	3.5%	-2.0%	0.0%	0.0%	-2.0%
	1'707.4	41.7%	37.5%	7.2%	13.7%	0.4%	0.1%	13.1%
	10'505.7	32.2%	55.9%	3.9%	8.0%	3.5%	0.1%	4.4%
BAP	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C
Gymn. du Bugnon	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C
MOYENNE	24'950.0	42.9%	49.2%	6.5%	1.4%	2.3%	0.2%	-1.1%
Etablissements avec CA < 500 K.CHF	3'679.6	53.4%	54.0%	8.5%	-15.9%	2.3%	0.0%	-18.3%
Etablissements avec CA entre 500 K.CHF et 1 M.CHF	5'548.3	46.6%	44.5%	10.1%	-1.1%	1.7%	0.6%	-3.4%
Etablissements avec CA > 1 M.CHF	15'722.1	39.2%	49.8%	4.7%	6.3%	2.6%	0.1%	3.7%
Gestion directe par l'Etat	737.6	62.0%	115.8%	5.1%	-82.9%	0.0%	0.0%	-82.9%
Société de Restauration Collective	8'768.7	50.9%	41.8%	10.0%	-2.7%	1.4%	0.3%	-4.4%
Gérance libre	15'443.6	37.5%	50.3%	4.6%	7.7%	3.0%	0.1%	4.6%

* Uniquement chiffres 2007

** Uniquement chiffres 2008

*** Chiffres sept-déc. 2008 annualisés

Ce tableau laisse apparaître que plus de la moitié des comptes d'exploitation analysés présente des résultats nets d'exploitation négatifs. Ces résultats seraient encore aggravés en y incluant l'aide directe ou indirecte de l'Etat. Mais il convient de relever que, d'une manière générale, les résultats d'exploitation, assez disparates, ne constituent pas un indicateur pertinent de la rémunération des prestataires. En effet, il convient de tenir compte des honoraires de gestion

imputés en charges dans les comptes des établissements gérés par des sociétés de restauration collective (SCR), ainsi que des ristournes encaissées par ces sociétés de restauration collective et qui n'apparaissent pas dans les comptes d'exploitation.

Parmi le panel audité, deux établissements présentent des résultats nets d'exploitation particulièrement négatifs à savoir Agrilogie Grange-Verney à Moudon et Agrilogie Marcelin à Morges qui sont les deux seuls gérés directement par l'Etat. Egalement deux autres établissements ont, dans une moindre mesure, des résultats assez négatifs par rapport à la moyenne : il s'agit des deux établissements recevant une redevance directe de l'Etat.

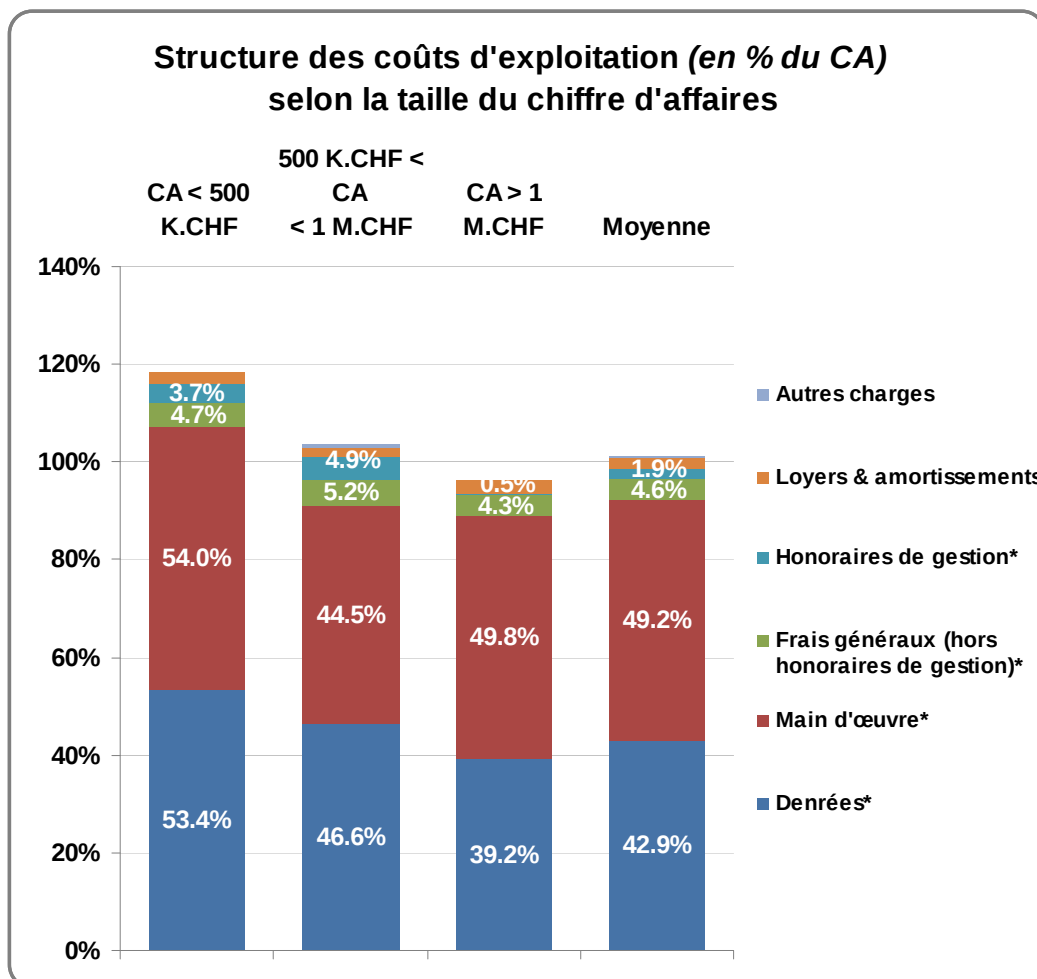
En outre, parmi les établissements qui affichent un résultat positif, deux gérances libres présentent des résultats particulièrement satisfaisants par rapport à la moyenne des établissements audités.

16.2 Charges supportées par les prestataires

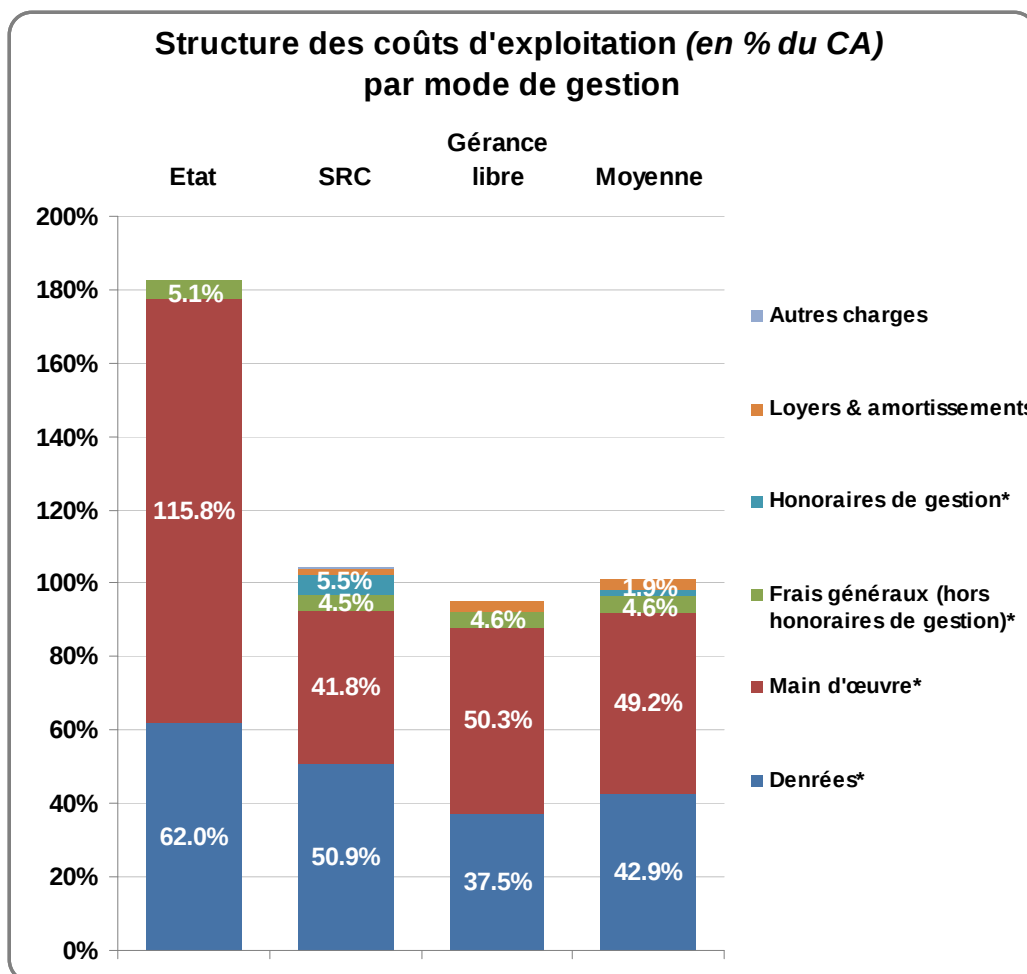
Malgré la diversité des modes de gestion et des types de contrats, les charges supportées par les prestataires sont classiques dans des environnements de restauration collective et sont globalement de même type sur l'ensemble des établissements audités :

- denrées : achats des denrées alimentaires et boissons ;
- main d'oeuvre : salaires, charges sociales et cotisations et autres frais de personnel (intérim, ...) ;
- frais généraux :
 - o linge, produits d'entretien, petites fournitures ;
 - o location et petit entretien ;
 - o assurances, impôts et taxes ;
 - o frais liés aux véhicules (de livraison ou des gérants, le cas échéant) ;
 - o frais administratifs ;
 - o honoraires de gestion (généralement dans le cas de contrats passés avec des sociétés de restauration collective).
- loyers et amortissements :
 - o loyers et redevances dans le cas des contrats d'affermage (contrats aux risques et périls avec loyer) ;
 - o amortissements et provisions de renouvellement (lorsque les prestataires ont eux-mêmes investi dans des équipements).
- autres charges :
 - o charges financières ;
 - o provisions pour créances douteuses ;
 - o charges exceptionnelles.

Les graphes suivants présentent la structure des coûts d'exploitation (moyenne 2007/2008) des établissements audités selon la taille du chiffre d'affaires et le mode de gestion :



* Données dont les valeurs sont précisées sur le graphique.



* Données dont les valeurs sont précisées sur le graphique.

L'analyse de ces données amène les remarques suivantes :

- Concernant les **denrées** :

Le pourcentage des charges d'exploitation allouées à la rubrique « denrées » se situe en moyenne à 42.9 % du total du chiffre d'affaires, allant de 32.2 % à 80.4 %.

Les établissements avec un faible chiffre d'affaires (moins de 500 K CHF) ont tendance à avoir des coûts de marchandises plus élevés (53.4 %). Ceux-ci diminuent pour atteindre un pourcentage de 46.6 % pour les établissements ayant un chiffre d'affaires entre 500 K CHF et 1 M CHF et de seulement 39.2 % pour les établissements ayant un chiffre d'affaires de plus d'1 M CHF.

Le mode de gestion semble également avoir un impact sur les coûts de denrées. La gérance libre, avec seulement une moyenne de 37.5 %, montre une meilleure maîtrise de ces coûts de marchandises par rapport à 50.9 % pour les sociétés de restauration collective (SRC) et 62.0 % pour la gestion directe par l'Etat. Ceci s'explique essentiellement par deux facteurs : d'une part, la prépondérance dans la structure des ventes des prestations de restauration rapide (dont les coûts « denrées » sont plus faibles) et d'autre part, l'utilisation plus systématique de

denrées brutes (elles aussi moins onéreuses à l'achat) mais qui nécessitent d'être transformées sur le site.

Pour la gestion directe par l'Etat, ce coût plus élevé se justifie en partie du fait d'offres plus complètes mais au regard d'un prix de vente relativement modéré (les menus proposés au tarif de 9 CHF sont les plus complets parmi tous ceux observés sur l'ensemble des sites) et aussi de la volonté d'utiliser des produits locaux sans nécessairement rechercher une performance économique maximale.

- Concernant la **main d'oeuvre** :

Le pourcentage des charges d'exploitation allouées à la rubrique « main d'oeuvre » se situe en moyenne à 49.2 % du total du chiffre d'affaires, allant de 14.9 % à 126.9 %.

Les chiffres montrent qu'il n'existe pas de réelle corrélation entre la taille du chiffre d'affaires et le pourcentage des coûts alloués aux frais de personnel.

Si l'on analyse ces frais par rapport au mode de gestion, l'on constate que ce sont les deux établissements gérés par l'Etat, à savoir Agrilogie Grange-Verney à Moudon et Agrilogie Marcelin à Morges, qui connaissent les frais de personnel les plus élevés (115.8 % en moyenne). Les sociétés de restauration collective affichent un pourcentage de charges de main d'œuvre inférieur à la moyenne (41.8 %), malgré des frais de personnel supérieurs à la moyenne pour les deux établissements recevant une redevance directe de l'Etat, de respectivement 60.3 % et 58.0 %. Cependant, pour comparer la totalité de leurs frais de personnel par rapport aux autres modes de gestion, il conviendrait d'y ajouter le prélèvement des honoraires de gestion qui se retrouvent dans la rubrique « frais généraux ». Dans ce cas, le pourcentage se situe en moyenne à 47.3 %, pourcentage toujours en deçà de la moyenne générale.

La gestion libre est légèrement au-dessus de la moyenne. Il convient de relever que, dans ce type de gestion, la main d'œuvre intègre, dans certains cas, la rémunération des gérants eux-mêmes.

- Concernant les **frais généraux et les honoraires de gestion** :

Le pourcentage des charges d'exploitation allouées aux rubriques « frais généraux » et « honoraires de gestion » se situe en moyenne à 6.5 % du total du chiffre d'affaires, allant de 0 % à 16.1 %.

Pour les sociétés de restauration collective, le pourcentage est plus élevé en raison du prélèvement d'honoraires de gestion qui s'élève en moyenne à 5.5 % du chiffre d'affaires, allant de 1.5 % à 11.9 %. Ce pourcentage est de 7.0 % si on ne tient pas compte des deux établissements qui n'ont pas de prélèvements d'honoraires de gestion.

- Concernant les **loyers et amortissements et autres charges** :

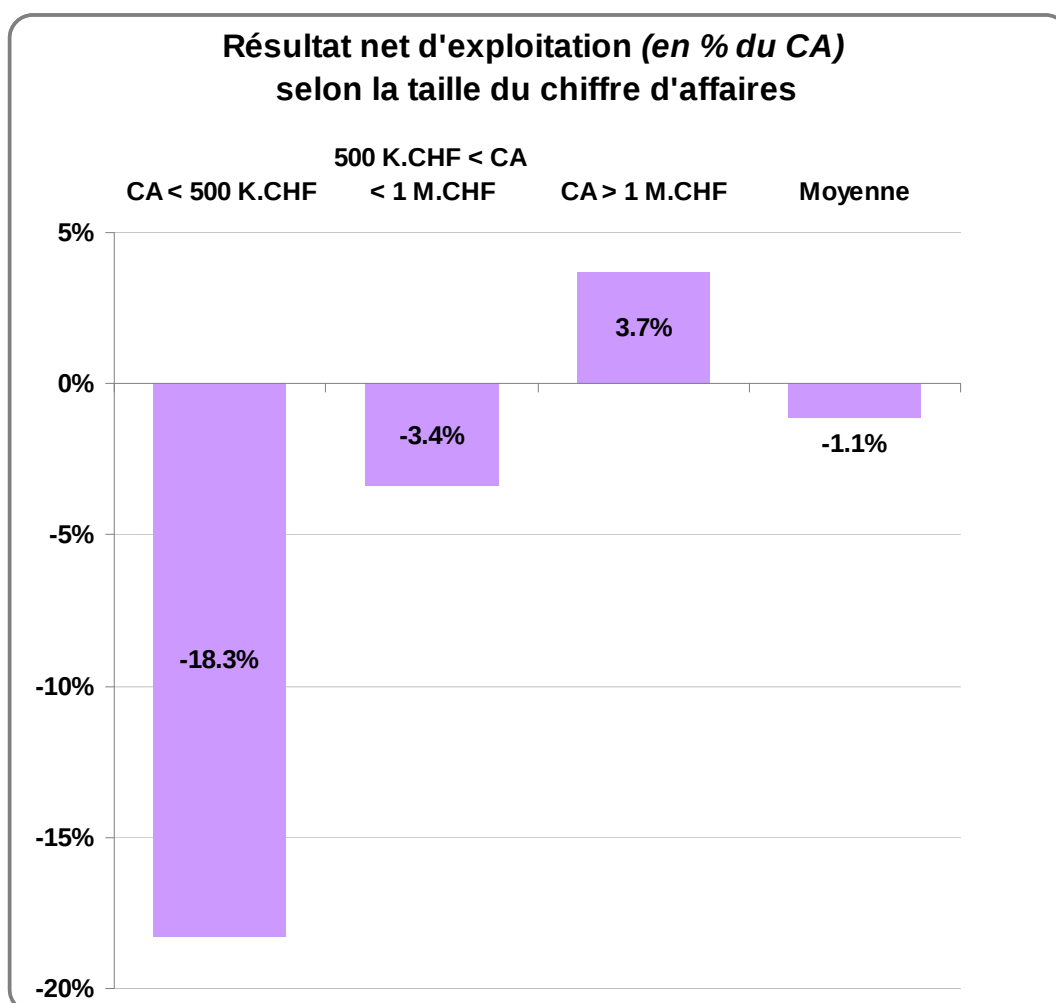
Ces charges s'établissent en moyenne à 2.5 % du total du chiffre d'affaires (2.3 % pour les loyers et amortissements et 0.2 % pour les autres charges), allant de 0 % pour la plupart à 10.0 %.

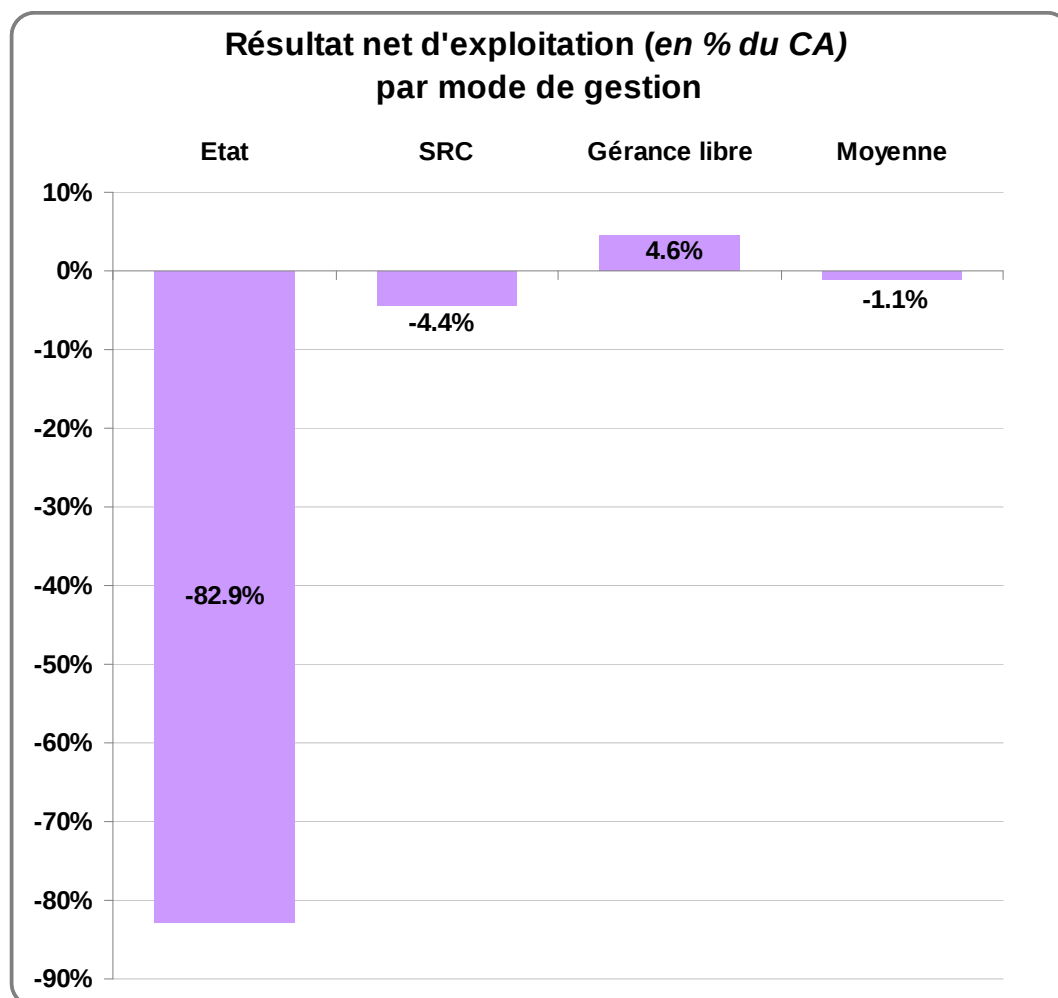
Ces coûts peuvent sensiblement varier selon le type de contrat qui implique le versement ou non d'un loyer par le prestataire. En effet, seuls 5 établissements dotés d'un contrat aux risques et périls avec loyer ont un loyer à verser à l'Etat pour l'utilisation des locaux. Dans ce domaine, la disparité est également importante puisque les loyers varient de 2.4 % à 6.1 % de la moyenne du chiffre d'affaires de l'exercice 2007/2008.

Les disparités dans les charges fixes (frais généraux, honoraires de gestion, loyers et amortissements et autres charges) subies par chaque établissement audité sont liées aux différents modes de gestions et types de contrats, ce qui rend les comparaisons difficiles.

16.3 Rentabilité (résultat net d'exploitation)

Les deux graphes suivants présentent les résultats nets d'exploitation (moyenne 2007/2008) des établissements audités selon la taille du chiffre d'affaires et le mode de gestion :





De la lecture de ces deux graphes, il ressort les éléments suivants :

- Concernant **les résultats selon la taille du chiffre d'affaires** :

Le résultat net d'exploitation des petits établissements de restauration (CA < 500 K CHF) est très aléatoire ; seuls 4 établissements sur les 10 repris dans cette catégorie dégagent une rentabilité d'exploitation positive.

Les établissements, dont le chiffre d'affaires est entre 500 K CHF et 1 M CHF, présentent des résultats nets d'exploitation allant de -2.3 % du chiffre d'affaires à 2.4 %, avec une exception négative de - 19.7 %.

Les établissements, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 M CHF, présentent des résultats nets d'exploitation allant de - 9.9 % à 13.1 %.

- Concernant **les modes de gestion** :

Les deux établissements d'Agrilogie gérés directement par l'État présentent un important déficit net d'exploitation qui constitue une participation directe de l'État au coût de la restauration et ce, à un niveau moyen supérieur à 80%. Il convient cependant de souligner que, pour ces deux établissements, le prix des menus

est inférieur de 11 % à celui de la scolarité postobligatoire pour une prestation plus complète et très qualitative.

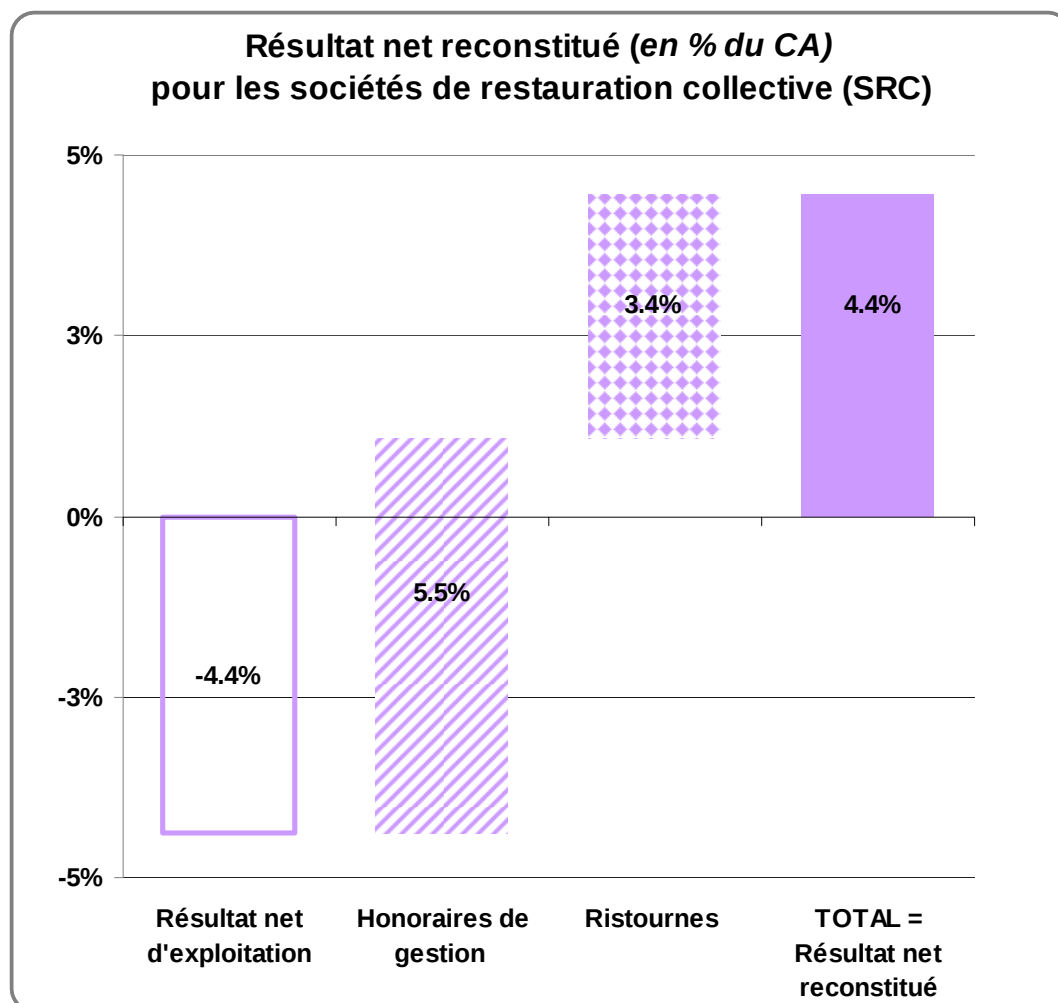
La gérance libre présente un résultat net d'exploitation moyen positif de 4.6 % avec cependant d'importantes disparités (de -5,7 % à 21.4 %). De ce résultat net d'exploitation, il convient de rappeler que, pour ce mode de gestion, la main d'oeuvre intègre déjà une rémunération des gérants. Ces salaires sont malheureusement difficiles à mettre en lumière.

Les sociétés de restauration collective affichent un résultat net d'exploitation moyen négatif de - 4.4 % et qui, là encore, dissimule des disparités (de -22.9 % à 5.7 %). Toutefois, ceux-ci ne constituent pas la rémunération réelle de ces prestataires pour les raisons exposées ci-après.

Reconstitution du résultat net d'exploitation pour les sociétés de restauration collective

La Cour a reconstitué la rentabilité des sociétés de restauration collective en tenant compte :

- o de leurs honoraires de gestion imputés en charges dans les comptes d'exploitation ;
- o des ristournes qu'elles encaissent et qui n'apparaissent pas dans les comptes d'exploitation. Ces ristournes ont été calculées en prenant 10 % du coût des denrées pour les grandes sociétés de restauration collective.



Le résultat net d'exploitation tel qu'il ressort du graphe ci-dessus montre une rentabilité moyenne de 4.4 % pour les sociétés de restauration collective, relativement similaire à la rentabilité moyenne affichée des gérances libres (4.6 %), vu que certaines d'entre elles ont en plus un salaire déjà comptabilisé.

Constatations et recommandations concernant les comptes d'exploitation des prestataires

Constatation no 14

Les sociétés de restauration collective, après intégration des honoraires de gestion et des ristournes, obtiennent une rentabilité moyenne de 4.4 %. Les gérants libres obtiennent une rentabilité moyenne positive de 4.6 % avec leur salaire parfois déjà comptabilisé. Les deux établissements gérés directement par l'Etat enregistrent des pertes. L'application de principes comptables différents donne une image faussée de la rentabilité des établissements.

Recommandation no 14

Instaurer un plan comptable type permettant d'apporter à l'Etat toute la transparence sur la rentabilité réelle des activités des prestataires.

Constatation no 15

Les sociétés de restauration collective et les gérants libres perçoivent de la part des fournisseurs des ristournes sur les coûts des marchandises. Elles ne figurent pas dans les comptes d'exploitation des prestataires..

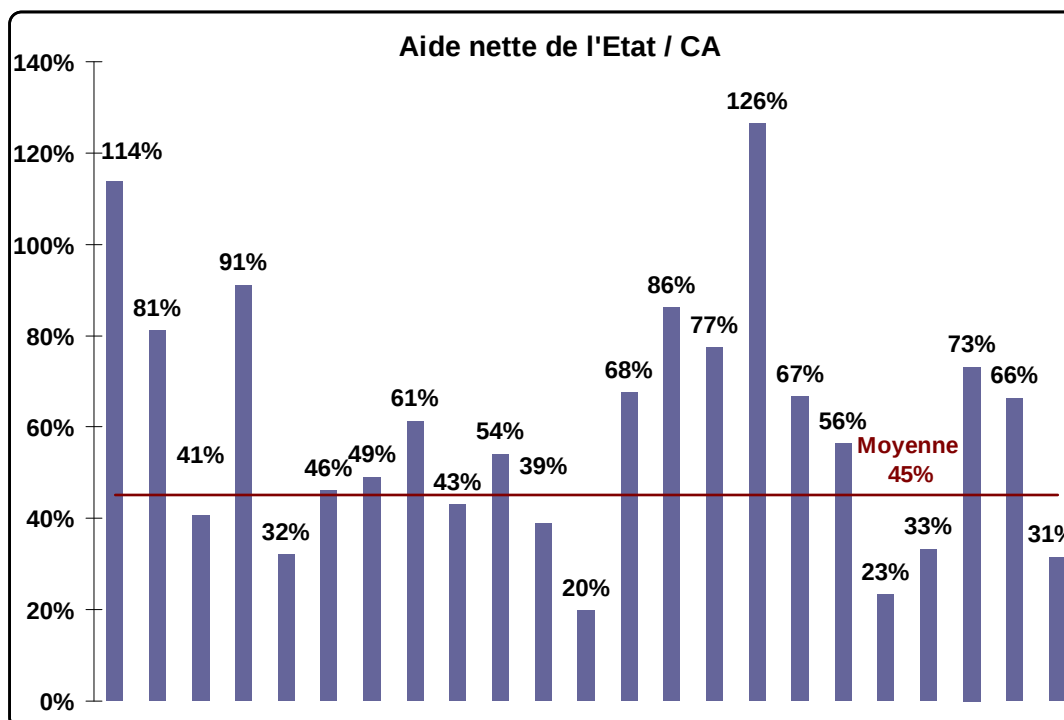
Recommandation no 15

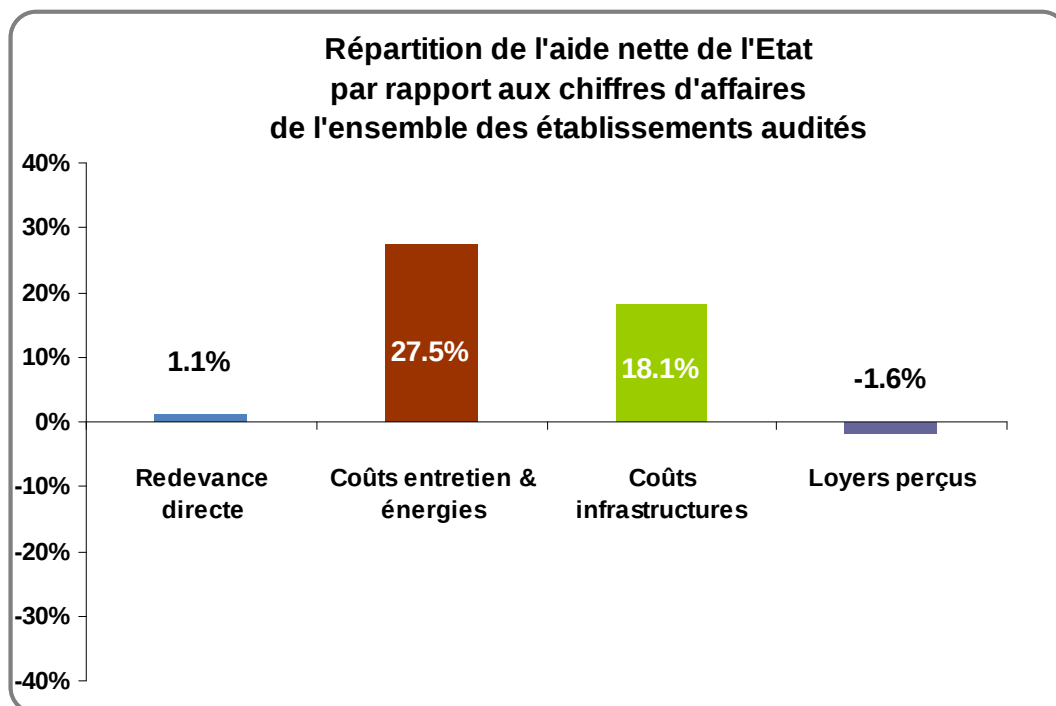
Exiger que les ristournes perçues par ces prestataires soient intégrées à leurs comptes d'exploitation.

17. Aide nette de l'Etat

17.1 Reconstitution de l'aide nette de l'Etat par la Cour des comptes

Selon les estimations de la Cour, l'aide nette de l'Etat représenterait, pour l'ensemble des établissements audités un montant évalué à 11.2 M CHF, ce qui représente 45.1 % du total du chiffre d'affaire. Il convient de préciser que ce montant correspond à l'ensemble des moyens mis à disposition par l'Etat déterminé selon les critères indiqués au chapitre III dont une partie se trouve dans le budget annuel de fonctionnement, l'autre ayant été financée par le biais de budgets d'investissements.





Le graphique ci-dessus montre que la majorité des charges supportées par l'Etat sont des coûts indirects liés à l'utilisation des locaux. En effet, le subventionnement direct ne représente que 1.1 % du chiffre d'affaires total des établissements audités, alors que les coûts d'entretien et d'énergie et les coûts d'infrastructure s'élèvent respectivement à 27.5 % et 18.1 %. De ces frais, il convient de déduire les recettes obtenues par le versement de loyers qui se montent à 1.6 % du chiffre d'affaires.

Les méthodes de détermination des coûts décrites sous le chapitre III ont été élaborées dans l'optique d'obtenir un coût actuel des infrastructures et équipements. Cela a permis de neutraliser les effets de marché et de variation des coûts d'investissements rencontrés ces trente dernières années. En effet, l'objectif est de rendre les différents sites comparables et de pouvoir ainsi amener les éléments de réflexion suivants :

- Les infrastructures (cuisine et réfectoire) ont généralement été construites en adéquation avec le potentiel d'accueil des établissements connu lors de la construction et/ou rénovation initiale. Au cours des années, l'occupation de certains établissements s'est diamétralement modifiée engendrant ainsi des surdimensionnements ou des sous dimensionnements des infrastructures. D'autre part, en raison de l'évolution dans les habitudes culinaires des jeunes, certaines installations sont devenues désuètes par rapport à la nouvelle gamme de produits offerte ;
- Indépendamment des remarques mentionnées ci-avant, le coût élevé des infrastructures est principalement lié à un problème de rentabilité. En effet, les établissements ont été dotés d'équipements permettant, généralement, d'assurer deux services de repas pour midi. Une infrastructure similaire permettrait dans un contexte différent (internat) de

préparer le double de repas en semaine et le cas échéant des repas le week-end. Il convient de préciser que l'optimisation de l'utilisation de ces équipements aurait pour conséquence une réduction de la durée de vie de ces derniers. Il convient, également, d'ajouter à cette analyse la spécificité des calendriers d'occupation des différents établissements allant de 145 à 273 jours par année ;

- Les coûts d'entretien et d'énergie n'échappent pas à la problématique citée au paragraphe précédent quant à l'adéquation entre les infrastructures, respectivement l'entretien des infrastructures et l'utilisation de ces dernières. En effet, les bâtiments sont chauffés et éclairés en fonction de leur dimensionnement et non en fonction de leur fréquentation. D'autre part, les congélateurs et les installations frigorifiques ne peuvent pas être arrêtés le week-end.

Constatation no 16

Les dépenses d'infrastructure, d'entretien et d'énergie financées directement par l'Etat représentent une aide indirecte importante aux établissements de restauration collective du canton. Ces charges, reconstituées dans le cadre de l'audit, peuvent être estimées à un montant de l'ordre de 11 M CHF par année. D'une façon générale, les moyens engagés par l'Etat de Vaud sont comparables à ceux utilisés dans le marché de la restauration collective. En revanche, les installations sont souvent obsolètes et l'offre pas toujours adaptée.

Recommandation no 16

Améliorer l'efficacité des moyens engagés par l'Etat, notamment en prenant des mesures visant à accroître le taux de fréquentation. Evaluer le retour sur investissement pour tout nouvel investissement dans la restauration collective

17.2 Base légale

Suivant les circonstances, un avantage économique octroyé à des tiers (personne physique ou morale indépendante de l'Etat) par l'Etat peut ou non être une subvention ; en principe, le critère déterminant est la tâche publique ou d'intérêt public au sens de l'article 7 de la Loi sur les subventions (LSubv).

Si une telle prestation n'est pas soumise à la loi sur les subventions, il n'en demeure pas moins qu'elle devrait en principe être fondée sur une base légale.

A cet égard, on peut citer quelques extraits de l'ouvrage Droit constitutionnel suisse de Auer, Malinverni et Hottelier (volume I / Editions Staempfli/ 2000 / pages 611 et suivantes) :

Le principe de la légalité découle de l'article 5 al. 1 de la Constitution suisse. Il comprend notamment l'exigence de la base légale. Le sens premier signifie que l'ensemble de l'activité étatique doit normalement reposer sur la loi. Il vise surtout l'administration, qui a des moyens et des pouvoirs considérables.

L'Etat ne devrait plus avoir de domaine réservé dans lequel il intervient librement comme bon lui semble. L'ensemble des activités doit en principe être prévu, avec plus ou moins de précision, par la loi.

Les fondements de cette exigence sont le principe démocratique, celui de la séparation des pouvoirs, l'égalité de traitement, la prévention de l'arbitraire et la sécurité du droit.

Cette exigence vaut non seulement pour l'administration restrictive (décisions qui restreignent les droits des particuliers ou qui imposent des obligations aux autorités) mais aussi pour l'administration de promotion, à savoir les décisions qui fournissent aux particuliers des prestations ou des services.

Les rares exceptions admises sont principalement les décisions prises sur le pouvoir général de police (en cas d'urgence liée à l'ordre public) et quelques décisions spécifiques liées par exemple à l'administration du patrimoine administratif ou à la conclusion de contrat de droit administratif.

La question, sous cet angle, des avantages économiques n'est pas particulièrement développée par les auteurs de doctrine mais il n'y a pas de raison que ce principe ne s'applique pas à ce type de prestation, ce d'autant plus que lorsque l'on doit considérer qu'il s'agit d'une subvention, les exigences, en particulier celle d'une base légale, sont les mêmes que pour des prestations pécuniaires.

Dans la même veine, l'EMPL sur les subventions (en particulier les pages 19 et 20) précise (extrait très partiel) :

Le principe de la légalité découle de l'article 161 de la Constitution vaudoise, qui stipule que toute dépense repose sur une base légale.

Il est en effet admis par la doctrine unanime et la jurisprudence du TF que le principe de la légalité s'applique également à l'administration de prestations.

L'administration ne saurait fournir ou refuser des avantages à des tiers selon son bon vouloir; elle doit se conformer à des critères objectifs, définis par une norme.

Les exigences quant à la forme, à la qualité et à la densité normative de la base légale varient par contre de cas en cas.

Constatation no 17

L'aide importante fournie par l'Etat peut être assimilée à des avantages économiques octroyés à des tiers. Cette aide n'est pas considérée actuellement comme une subvention.

Recommandation no 17

Examiner le respect du principe de légalité dans l'octroi des aides par l'Etat dans le domaine de la restauration collective et, si nécessaire, adopter ou modifier la base légale adéquate.

CHAPITRE V CONCLUSIONS

18. Réponses aux questions d'audit

18.1 Légalité et conformité

A) La mise en œuvre des activités de restauration collective dans ses différents aspects, notamment de qualité des prestations, d'hygiène, de tri des déchets, d'aspects financiers, de reporting, d'aspects environnementaux, se déroule-t-elle conformément aux lois, contrats voire aux meilleures pratiques en vigueur ?

D'une manière générale, la mise en œuvre des activités de restauration collective observées sur les différents sites audités se déroule conformément aux lois et règlements régissant l'exercice professionnel de cette activité.

Les règles de gestion et de comptabilité sont généralement bien appliquées et toutes les comptabilités recueillies font l'objet d'un suivi, d'une traçabilité et d'un contrôle certifiés par des organes accrédités (sociétés fiduciaires, ...). La Cour déplore cependant la très grande hétérogénéité des modalités de suivi de gestion et des documentations comptables associées, selon les catégories de prestataires audités mais aussi en fonction des lieux de restauration ou des secteurs de l'Administration cantonale concernés. Par ailleurs, de nombreuses comptabilités observées se caractérisent par un manque d'approche analytique, entretenant ainsi une forme de flou et empêchant une approche plus fine et étayée des activités observées (par exemple, absence de distinction entre les activités de restauration traditionnelle et celles de restauration rapide, comptabilité commune à deux unités de restauration distinctes, etc.).

A cet égard, la Cour considère que le devoir d'information de l'Etat est insuffisamment rempli, eu égard aux moyens engagés mais aussi à la responsabilité juridique endossée par la collectivité pour assurer dans des conditions satisfaisantes et sûres le bon déroulement des activités de ses restaurants.

Les lois et règlements concernant **l'hygiène et la sécurité alimentaire** ainsi que les processus en matière de maîtrise de risques associés aux activités de restauration collective sont correctement suivis et appliqués dans la plupart des situations observées. Deux observations sous forme de réserve méritent toutefois d'être formulées à ce sujet :

- Plusieurs structures de restauration (locaux de production notamment) sont assez anciennes et n'ont pas connu de rénovation ou de modernisation significative sur une période récente (dix dernières années). A ce titre, elles ne satisfont plus sur le plan technique et « agencement » aux dispositions réglementaires actuelles et nécessiteraient par conséquent que des protocoles de maîtrise des risques plus approfondis y soient déployés ;
- En moyenne, les unités de restauration administrées par des « gérants libres » semblent moins sensibilisées à l'application stricte de la réglementation sanitaire. De la même façon, les procédures de contrôle et les protocoles de maîtrise des risques sont gérés de façon souvent aléatoire.

En ce qui concerne **la conformité aux contrats**, les pratiques ne sont pas toujours conformes (bases de prélèvement des honoraires des prestataires / prélèvement d'honoraires non prévus dans les contrats).

Les contrats, qui contiennent, de manière générale, des obligations contractuelles sommaires voire inexistantes concernant les aspects susmentionnés, ouvrent la voie à des pratiques conduisant à des inégalités de traitement et à un manque de transparence dans la gestion des ressources de l'Etat.

Le déroulement des activités n'est, dans l'ensemble, pas conforme **aux meilleures pratiques** en ce qui concerne le suivi de la qualité des prestations, le reporting, les aspects environnementaux (en particulier les aspects énergétiques et le tri des déchets).

B) Les dispositions spécifiques relatives aux marchés publics sont-elles respectées ?

Selon l'avis de droit obtenu du secrétariat général du Département des Infrastructures (DINF), la révision de la loi fédérale sur le marché intérieur entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2006 implique de revoir la problématique des contrats de restauration collective de l'Administration cantonale vaudoise. Il faut recommander d'envisager de futures mises en concurrence et de déterminer les durées contractuelles adaptées à ce type de contrat particulier.

18.2 Economie

A) *Quels sont les coûts pour l'Etat des différents types de gestion ? Respectent-ils le principe d'économie ? Leurs charges et leur rendement correspondent-ils aux meilleures pratiques ?*

Pour les établissements gérés par l'Etat :

L'Etat, comme gérant direct, subit directement les effets financiers de la gestion de ces restaurants. Or, le coût de ce type de gestion ne correspond pas aux meilleures pratiques, ces établissements connaissant un niveau de charges trop élevé par rapport au chiffre d'affaires tant en ce qui concerne le coût des denrées que les frais de personnel. Parmi les trois types de gestion prévalant à l'Etat de Vaud, les deux établissements gérés directement par l'Etat sont ceux qui connaissent la moins bonne performance du panel audité.

Pour les établissements gérés par des sociétés de restauration collective et par des gérants « libres » :

Pour ces deux types de gestion, l'Etat n'est pas directement impliqué financièrement dans l'exploitation même de ces établissements vu qu'il intervient de manière indirecte en prenant en charge uniquement les coûts d'infrastructure, d'entretien et d'énergie. Il existe toutefois une exception pour deux établissements qui reçoivent en plus une redevance directe de l'Etat.

Parmi les restaurants concernés par ces deux types de gestion, l'on constate des rendements relativement similaires en prenant en compte les honoraires de gestion et les ristournes des sociétés de restauration collective. En revanche, en ce qui concerne les coûts, on assiste à une inversion des ratios denrées/main-d'œuvre entre ces deux types de gestion : les sociétés de restauration collective connaissent des coûts de denrées plus élevés que les frais de personnel alors qu'à l'inverse, les gérances libres ont des coûts de marchandises relativement faibles et des frais de personnel plus élevés.

Il convient de relever que les deux établissements qui reçoivent une redevance directe de l'Etat sont ceux qui connaissent la moins bonne performance.

18.3 Efficience

A) La valeur des prestations est-elle pertinente par rapport aux prix des prestations facturées à la clientèle ?

Si les prestations proposées au public ne correspondent pas toujours en termes de contenu aux attentes de la clientèle contemporaine, surtout dans les établissements de l'enseignement postobligatoire, les politiques de prix en vigueur sont en cohérence avec la qualité des repas servis et ce, dans un environnement de collectivité censé proposer une prestation de qualité à meilleur prix qu'une prestation équivalente dans un restaurant à caractère commercial.

La Cour regrette toutefois que les orientations en matière de politique nutritionnelle promues par l'Etat ne soient pas davantage relayées par une pratique tarifaire incitative qui, à titre d'exemple, pourrait davantage encourager le jeune public à la consommation de repas « Fourchette verte » qu'elle ne le fait aujourd'hui.

En matière de politique tarifaire, comme la Cour a pu le constater dans d'autres domaines, la situation est contrastée. Il ressort par ailleurs qu'une meilleure prise en compte des spécificités des publics accueillis (notamment les revenus disponibles), des modes d'exploitation en vigueur, voire des contextes concurrentiels en vigueur serait nécessaire afin d'accroître le principe d'efficience à ce niveau. Au-delà, il s'agira sans doute d'engager une vraie réflexion en matière d'harmonisation tarifaire vis-à-vis des différentes catégories d'ayant droits.

B) La valeur des prestations est-elle pertinente par rapport aux attentes des convives ?

Il convient de rappeler d'emblée que la situation est contrastée tant en termes de publics, de lieux de restauration que de structures d'offres alimentaires déployées. Il ressort toutefois que de nombreuses offres ont « vieilli » et ne correspondent plus vraiment aux goûts et aspirations des convives modernes et ce, tant au niveau du contenu alimentaire lui-même qu'en ce qui concerne l'environnement de service dans lequel les prestations sont déployées. On rappellera à cet effet que les établissements d'enseignement sont particulièrement concernés, d'autant plus lorsque leur jeune clientèle n'est pas captive (cas des sites en centre-ville) et qu'elle est naturellement soumise à l'attrait des offres concurrentes de restauration commerciale de proximité. Les formats de restauration rapide de qualité sont de plus en plus plébiscités. Les introduire ne signifie pas pour autant adhérer à une quelconque mode de la « malbouffe », synonyme de dérive et de déséquilibres nutritionnels.

C) La valeur des prestations est-elle satisfaisante par rapport aux moyens mis à disposition par l'Etat de Vaud ?

Les moyens structurels et les environnements mis à disposition par l'Etat permettent, dans la majorité des cas, de produire et de servir des prestations de restauration de qualité, exécutées en respectant les codes et usages fondamentaux régissant cette activité.

En ce qui concerne les moyens débloqués par l'Etat pour équiper ses restaurants, on peut considérer qu'ils ont été bien administrés dans la plupart des situations observées, en tout cas si l'on se réfère à l'ancienneté moyenne des structures en place. En effet, dans bien des cas, les ressources financières octroyées par l'Administration correspondent à des investissements amortis depuis de nombreuses années. Pour autant, une double observation vient nuancer cette impression favorable :

- Les systèmes de distribution ou les aménagements de lieux de consommation (salles à manger, espaces de restauration rapide) ont fortement évolué au cours de la décennie écoulée, au gré des évolutions des goûts et des comportements des consommateurs eux-mêmes. Force est de constater que beaucoup des environnements observés dans le cadre de l'audit sont en décalage avec cette évolution de la demande. En d'autres termes, le client captif d'aujourd'hui ne correspond plus à celui des années 1990, d'où une « évaporation » de la clientèle naturelle de ces établissements ;
- Indépendamment des phénomènes de mode ou de pratique alimentaire, la Cour a observé que, dans bien des cas, il existe un réel décalage entre la clientèle servie quotidiennement et la capacité d'accueil du lieu de restauration qui lui correspond. La situation la plus couramment observée fait ressortir un surdimensionnement des locaux de restauration ;

Un rééquilibrage passe en premier lieu par les efforts des gérants eux-mêmes en termes de créativité, de contenu et de commercialisation des prestations afin d'augmenter le nombre de leur clientèle. Dans d'autres cas, il s'agira, en temps opportun, de moderniser les structures de restauration tout en révisant la surface des capacités d'accueil et de production (les processus culinaires, eux aussi, ont fortement évolué ces dernières années) afin de les réaffecter à d'autres activités relevant des administrations concernées.

En dehors des charges structurelles servant à « asseoir » les prestations de restauration proposées (bâtiments, matériels, fluides, etc.) - dépenses qui sont prises en charge par l'Etat dans tous les cas de figure observés -, l'Etat de Vaud verse également une redevance directe à deux de ses restaurants. Ces différences en matière de pratique budgétaire publique ont sans doute une explication à caractère historique mais ne correspondent plus aujourd'hui à une réelle justification. Ces distorsions de traitement peuvent en tout cas

entretenir une forme d'inéquité vis-à-vis des différentes catégories de convives à l'échelle cantonale.

18.4 Efficacité

A) Les prestations offertes atteignent-elles les objectifs fixés par l'Etat de Vaud ?

L'Etat de Vaud ne dispose pas d'objectifs généraux en matière de restauration collective, chaque Département étant libre de gérer ce domaine comme il l'entend. En ce qui concerne les Départements, même si la Cour a pu constater qu'une minorité de contrats impose aux prestataires un cadre plus précis et plus conforme aux meilleures pratiques, il n'existe pas de politique et d'objectifs en matière de restauration collective, les pratiques pouvant varier au sein du même Département.

B) La politique de subventionnement de l'Etat est-elle pertinente ?

La politique de subventionnement actuellement en vigueur (prise en charge des coûts d'infrastructure, d'entretien et d'énergie) est source d'inégalités de traitement favorisant certains fonctionnaires qui bénéficient de sites subventionnés plutôt que d'autres. D'autre part, en l'absence d'une politique tarifaire globale, certains collaborateurs de l'Etat bénéficient d'un menu du jour à un coût inférieur à celui d'étudiants.

En outre, ces établissements bénéficiant d'une aide indirecte de l'Etat et pour certains d'une aide directe, il existe un risque de distorsion de concurrence si des conditions ne sont pas fixées à leur accès. Dans les cas où une redevance spécifique pour la sous-traitance à l'extérieur fait défaut, cela conduit inévitablement à une distorsion de concurrence.

Enfin, le contrôle général du dispositif mérite d'être renforcé vu l'importance de ce secteur d'activités à l'Etat de Vaud.

19. Observations des entités auditées

19.1. Observations de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur



Direction générale
de
l'enseignement
supérieur

Avenue de l'Elysée 4
1014 Lausanne

Cour des comptes
Monsieur Jean-Claude Rochat
Président
Madame Eliane Rey
Magistrate
Rue Langallerie 11
1014 Lausanne

N/Réf. :

MR/mkr Lausanne, le 30 novembre 2009

Monsieur le Président,
Madame la Magistrate,

Votre correspondance du 12 novembre 2009, accompagnant le projet de rapport relatif à l'audit de la restauration collective à l'Etat de Vaud, nous est bien parvenu et a retenu notre meilleure attention.

Nous nous permettons par la présente de vous faire part ci-après de nos observations relatives à vos recommandations.

Recommandation no 22

Il est bien évident que dans le cadre des études qui seront conduites pour l'agrandissement éventuel du restaurant HEP, il sera procédé à une analyse économique qui permettra d'évaluer de façon précise les besoins.

Recommandation no 23

L'analyse qui sera effectuée dans le cadre du crédit d'études permettra de déterminer les besoins effectifs au niveau des locaux dédiés à la restauration pour la HEIG-VD. D'ores et déjà, il convient de relever qu'une cafétéria (à la route de Cheseaux) réduite au niveau de ses m2 ne serait plus en mesure d'accueillir les quelque 1'500 étudiant(e)s et employés actuels de la HEIG-VD qui connaît une croissance régulière du nombre de ses étudiants. Au surplus, de par son rayonnement, la HEIG-VD attire un nombre toujours plus grand de manifestations (congrès, séminaires, etc.) avec des entreprises. Elle se doit donc de disposer des infrastructures nécessaires.

Recommandation no 25

A propos de cette recommandation, nous tenons à formuler les observations suivantes :

Fixation du loyer

A titre d'exemple, pour 2008, le loyer payé par le gérant a été de Fr. 335'230.- pour un chiffre d'affaires **global** (tous les sites et y compris le traiteur) de Fr. 10'593'988.-, soit un taux de **3.16 %**.

« Les moyens importants mis à disposition par l'Etat »

Il convient de préciser que l'Etat met à disposition l'équipement de base (matériel fixe) dans un seul lieu de production, le gérant prend à sa charge l'investissement et le renouvellement de tout le matériel d'exploitation mobile (petit matériel de production, vaisselle, services, nappes, verrerie) compte tenu du fait qu'il n'y a qu'un seul lieu de production, le gérant doit assurer par ses propres moyens les livraisons dans les différentes cafétérias du site de Dorigny. Il a dû donc s'équiper de véhicules à cet effet et engager le personnel nécessaire à ces nombreux transferts quotidiens de marchandises.

« Les possibilités de rendement offertes par un tel site »

En premier, il faut rappeler que le gérant n'est pas libre dans la fixation des prix de vente aussi bien dans les cafétérias que dans les restaurants/brasserie (à l'exception du restaurant public). La Direction de l'Université impose un prix de Fr. 6.90 pour l'assiette du jour, à titre d'exemple le café est fixé à Fr. 1.60 et les minérales à Fr. 2.30.

Les possibilités de rendement ne sauraient être comparées à celles d'autres établissements, compte tenu du fait que l'activité universitaire (présence des étudiants) est limitée pendant plusieurs semaines par année.

Enfin, il faut préciser que de plus en plus, les cafétérias, brasserie, restaurants sont utilisées par les étudiants comme place de travail et non de consommation !

Le montant du loyer fera l'objet d'une nouvelle négociation entre l'Etat et le gérant à l'échéance du contrat, soit d'ici au 31 décembre 2011.

Recommandation no 26

Une telle comptabilité analytique est en cours d'élaboration afin de pouvoir déterminer les produits et les charges des différents points de vente. Elle devrait être opérationnelle pour l'exercice 2010.

Veuillez croire, Monsieur le Président, Madame la Magistrate, à l'expression de nos sentiments distingués.

Le Directeur général
Michel RoCHAT

Copie : Madame la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon

19.2. Observations du Service Immeubles, Patrimoine et Logistique



Service Immeubles, Patrimoine et
Logistique
Direction
Place de la Riponne 10
1014 Lausanne

Etat de Vaud
Cour des comptes
Mme Eliane REY, Magistrate
Rue Langallerie 11
1014 Lausanne

Réf. : PP/lc

Lausanne, le 3 décembre 2009

Audit portant sur la restauration collective

Madame la Magistrate,

Je me réfère à votre lettre du 12 novembre 2009 relative à l'audit cité en titre. Son contenu a retenu toute notre attention.

Après une lecture attentive du rapport, mon service émet les observations suivantes, déposées dans le délai imparti :

- *Constatation et recommandation no 11*

Le SIPAL partage les observations faites par la Cour des Comptes et tend à intégrer ces constatations dans le cadre des projets en cours de rénovation d'installations de cuisines.

- *Constatation et recommandation no 18*

Les observations faites par la Cour des Comptes étaient déjà identifiées par le SAGR et le SIPAL, raison pour laquelle le projet de nouvelle cuisine est encore en phase de validation, l'objectif étant de proposer une solution permettant de supprimer les pertes d'exploitation connues.

- *Constatation et recommandation no 21*

Dans le cadre des études préalables à l'assainissement des bâtiments du gymnase, la rénovation de la cuisine a été planifiée en 2^{ème} étape, tout en mettant en évidence la nécessité de chercher les synergies entre les 3 écoles cantonales, CPNV, HEIG

et Gymnase d'Yverdon. Cette vision SIPAL a été évoquée avec la DGES et la DGEP en 2006. Ces études devraient débuter en 2012.

- *Constatation et recommandation no 22*

Le SIPAL, chargé de piloter l'étude de l'agrandissement du restaurant, en collaboration avec la HEP, admet entière la nécessité de tenir compte du retour sur investissement.

- *Constatation et recommandation no 23*

Le SIPAL et la DGES intégreront, dans le cadre de la programmation de l'agrandissement de la HEIG, les réflexions sur l'affectation des surfaces potentiellement excédentaires.

- *Constatation et recommandation no 24 :*

Nous nous permettons de nuancer les constatations de la Cour, en ce sens qu'il existe une comptabilité analytique permettant de distinguer les recettes de la partie « self service » de celles de la partie « Centre de recrutement ». Cette ventilation s'opère par le truchement de la facturation des prestations émise par le SIPAL. La remarque est en revanche justifiée s'agissant des charges que l'exploitant ne comptabilise pas de manière distincte entre ces deux pôles d'activité.

S'agissant des centres de coûts incombant à l'Etat, nous précisons que l'établissement d'une comptabilité analytique au niveau des infrastructures et des énergies ne serait pas significative, dès lors que la même cuisine produit les repas du « Centre de recrutement » et du « self service ». Seule une estimation basée par exemple sur le chiffre d'affaires ou le nombre et la nature des repas servis permettrait d'obtenir la séparation souhaitée. Nous relevons toutefois que votre Autorité n'a pas souhaité retenir une telle projection s'agissant des centres de coûts de l'exploitant, comme nous vous l'avions suggéré.

Je reste à disposition pour tout complément d'information et vous prie d'agréer, Madame la Magistrate, mes salutations les meilleures,

Le chef du Service Immeubles, Patrimoine et
Logistique
(signé)

Ph. Pont

19.3. Observations du Département de la Sécurité et de l'Environnement



Département de la
sécurité et de
l'environnement

Le Secrétaire général

Place du Château 1
1014 Lausanne

Monsieur Jean-Claude Rochat
Président de la Cour des comptes
du canton de Vaud
Rue de Langallerie 11

1014 Lausanne

Réf. :

Lausanne, le 4 décembre 2009

Audit portant sur la restauration collective à l'Etat de Vaud

Monsieur le Président,

Nous vous remercions pour la communication de votre projet de rapport du 12 novembre 2009 concernant l'audit mentionné en titre, et de la possibilité de vous faire part de nos éventuelles observations.

C'est avec grand intérêt que nous avons pris connaissance de ce rapport et nous partageons vos conclusions quant à la nécessité de coordonner et d'améliorer les procédures relatives à la gestion des restaurants de l'Etat.

Dès lors nous vous informons qu'au vu des éléments formulés dans le rapport pour les objets relevant de notre Département, nous n'avons pour notre part aucune remarque particulière à formuler.

En vous remerciant encore de votre consultation, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sentiments distingués.

Sébastien Leprat
Secrétaire général

19.4. Observations du Département de l'Economie



Département de
l'économie
Secrétariat général

Rue Caroline 11
1014 Lausanne

Cour des comptes
du Canton de Vaud
Mme Eliane Rey
Rue de Langallerie 11
1014 Lausanne

Réf. : P/13/CDC - restauration

Lausanne, le 8 décembre 2009

Projet de rapport – Audit de la restauration collective à l'Etat de Vaud

Madame,

Je vous remercie de bien avoir voulu nous consulter sur le projet de rapport précité.

Suite à notre entretien téléphonique, je me permets donc de formuler les observations finales suivantes :

Ad constatation n° 18 : l'investissement prévu pour les cuisines de Marcelin ne va pas augmenter les coûts – et donc les pertes – pour l'Etat, au contraire. La diversification recherchée de l'offre, couplée à une adaptation des outils de production, tend à une rentabilité accrue (en particulier avec le passage à la liaison froide).

Enfin, je me demande s'il ne serait pas judicieux de prévoir une recommandation générale préconisant l'institution d'une centrale d'achat « proximité vaudoise » pour tous les établissements, dans le sens de votre recommandation n°12.

En vous remerciant encore de bien avoir voulu nous consulter et en espérant que les remarques ci-dessus vont de le sens de votre attente, je vous prie de croire, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, à l'assurance de ma considération distinguée.

Pierre Fellay



Secrétaire général

ANNEXES

1. Listes des abréviations

ACV	Administration Cantonale Vaudoise
AIMP-VD	Accord Intercantonal sur les Marchés Publics dans le canton de Vaud
CA	Chiffres d'affaire
CCF	Contrôle Cantonal des Finances du canton de Vaud
CHUV	Centre Hospitalier Universitaire Vaudois à Lausanne
COFoP	Centre d'Orientation et de Formation Professionnelles
CRUNIL	Commission Consultative de la Restauration de l'UNIL (Université de Lausanne)
DEC	Département de l'Economie
DFI	Département Fédéral de l'Intérieur
DFJC	Département de la Formation, de la Jeunesse et de la Culture
DINF	Département des Infrastructures
D-Li Vert	Label vert pour la restauration rapide
DSAS	Département de la Santé et de l'Action Sociale
DSE	Département de la Sécurité et de l'Environnement
FRU	Commission cantonale des Foyers-Restaurants scolaires et Universitaires
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
ISO	International Organization for Standardization
EMPD	Exposé des Motifs et Projet de Décret
HEV	Haute Ecole Valaisanne
HES	Hautes Ecoles Spécialisées
LMI	Loi Fédérale sur le marché Intérieur
LMP-VD	Législation sur les Marchés Publics dans le canton de Vaud
LFin	Loi vaudoise sur les finances des 27.11.1976 (modifiée en 1996) et du 29.09.05 (RSV 610.11)
LCComptes	Loi vaudoise sur le Cour des comptes du 21 novembre 2006 (RSV 614.05)
N/A	Non Applicable
N/C	Non Communiqué
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series = Certification de la santé et de la sécurité au travail
RLMP-VD	Règlement sur les Marchés Publics dans le canton de Vaud
SIPAL	Service Immeubles, Patrimoine et Logistique intégré au Département des Infrastructures (DINF)
SRC	Sociétés de restauration collective

2. Avis de droit du secrétariat général du DINF

Note à Mme Eliane Rey
Magistrate à la Cour des Comptes

Réf. : AZN

Lausanne, le 13 novembre 2009

Avis de droit sur les marchés publics en relation avec la restauration collective dans l'ACV

Madame la Magistrate de la Cour des Comptes,

Par courriel du 5 novembre 2009, vous nous avez soumis un extrait du passage de votre rapport concernant les contrats régissant la restauration collective dans l'ACV et vous nous avez fait parvenir par courrier séparé neuf contrats comprenant notamment le contrat-type de gérance pour les 19 établissements de la scolarité post-obligatoire, le contrat de gérance du Gymnase de Burier et le contrat de gérance du restaurant des Cèdres et de la cafétéria de Bellerive.

En 2003, la Commission cantonale des cafétérias avait sollicité un avis de droit de notre département sur l'éventuel assujettissement des contrats des cafétérias des établissements de la scolarité post-obligatoire. Le contrat-type de gérance (version 31.10.2002) nous avait été soumis pour examen. Il faut relever que le contrat-type de gérance pour les 19 établissements de la scolarité post-obligatoire, le contrat de gérance du Gymnase de Burier et le contrat de gérance du restaurant des Cèdres et de la cafétéria de Bellerive contiennent des clauses quasiment identiques au contrat-type examiné en 2003, aucun de ces contrats ne prévoyant le paiement d'un loyer. Vous trouvez ci-joint cet avis de droit. En résumé, il était rappelé que l'on est en présence d'un marché public lorsque l'Etat intervient sur le marché libre en tant que « demandeur » pour acquérir auprès d'un « fournisseur » les moyens nécessaires dont il a besoin pour exécuter ses tâches publiques. Il était relevé que l'Etat n'acquerrait pas dans le cas particulier la prestation de service, mais qu'il remettait l'exploitation d'un restaurant à un gérant qui fournirait la prestation à des tiers. L'élément caractéristique du marché public, à savoir le paiement d'un prix par l'adjudicateur apparaissait faire défaut. Cet avis de droit arrivait à la conclusion que ce type de contrat n'était pas assujéti à la procédure des marchés publics.

Postérieurement à cet avis de droit, une modification de la loi fédérale sur le marché intérieur du 6 octobre 1995 (LMI; RS 943.02), entrée en vigueur le 1er juillet 2006, est intervenue, prévoyant un nouvel article 2, alinéa 7. Selon cette disposition, « La transmission de l'exploitation d'un monopole cantonal ou communal à des entreprises privées doit faire l'objet d'un appel d'offres et ne peut discriminer des personnes ayant leur établissement ou leur siège en Suisse. ». Cette nouvelle disposition a fait l'objet d'un article paru dans la Revue du Droit de la Construction (Denis Esseiva, Mise en concurrence de l'octroi de concessions cantonales et communales selon l'article 2, alinéa 7, LMI, DC 4/2006, pp. 203 et ss) que vous trouvez en annexe. L'auteur précité rappelle que, dans les marchés publics, le pouvoir adjudicateur recherche un partenaire contractuel qui exécutera une prestation en sa faveur, alors que pour les concessions de service public, le concessionnaire perçoit une rémunération soit des usagers, soit des usagers et du concédant. Dans la concession de service public, l'autorité recherche une personne qui exécutera par substitution une tâche publique en faveur de tiers (les usagers). Cet auteur précise que la restauration collective pour les écoles notamment entre dans la catégorie des concessions de services publics.

Quant aux modalités de la mise en concurrence, l'auteur précité relève que l'article 2, alinéa 7, LMI ne les précise pas, mais qu'il résulte du Message relatif à la modification de la LMI que les règles d'attribution des marchés publics peuvent être appliquées par analogie. Cet auteur est d'avis que la procédure de « soumission » devrait au minimum respecter quelques principes, à savoir la publication d'un appel d'offres dans un organe officiel, la communication préalable d'une description détaillée des conditions de la concession et des critères d'attribution, énoncés de manière objective et non discriminatoire par ordre d'importance et l'évaluation transparente des dossiers de candidature dans le respect des règles fixées au préalable et des principes d'égalité de traitement et de non-discrimination. Il convient de mentionner que l'auteur précité relève qu'en raison de l'obligation de mise en concurrence qu'il instaure, l'article 2, alinéa 7, LMI rapproche sensiblement les régimes d'attribution en matière de concessions et de marchés publics, mais qu'il n'en demeure pas moins que des différences importantes subsistent. Des exceptions à l'appel d'offres sont envisageables comme en matière de marchés publics et nous renvoyons sur ce point aux développements de l'auteur précité. La valeur du marché recouvrerait l'ensemble des revenus que le concessionnaire retire de l'exploitation de la concession, que cela soit auprès des usagers ou de l'autorité concédante, TVA non comprise. Il s'agirait du montant total de la rémunération si la durée de la concession est fixe, respectivement le montant annuel multiplié par quatre si la concession est de durée indéterminée.

Mis à part les contrats déjà mentionnés au début du présent avis, à savoir le contrat-type de gérance pour les 19 établissements de la scolarité post-obligatoire, le contrat de gérance du Gymnase de Burier et le contrat de gérance du restaurant des Cèdres et de la cafétéria de Bellerive, certains contrats prévoient le paiement d'un loyer et déclarent expressément applicables les dispositions du bail à ferme au sens des articles 275 et suivants du Code des obligations. Il s'agit du contrat entre le DFJC et Fino Resto SA

pour l'ECAL, du contrat de catering entre le DFIRE (ex-SIL) et SV (Suisse) SA pour le BAP et celui entre le Centre des Laboratoires d'Epalinges et SV (Suisse) SA. Ces contrats ne sont pas conclus pour des durées déterminées, mais indéterminées, impliquant des résiliations qui pourraient faire l'objet de demandes de prolongations de bail selon l'article 298 CO. Un autre contrat prévoit le paiement de redevances et déclare applicable le Code des obligations, sans précision. C'est le contrat de gérance libre entre le DSE pour le CIVPC à Gollion et le Casque d'Or. Deux contrats prévoient le paiement de subvention versée par l'autorité, à savoir celui entre le SAN et le DSR et celui entre le Commandant de la Police cantonale et le DSR. La qualification de ces contrats et leurs résiliations peuvent impliquer des conséquences qui n'entrent pas dans le cadre de notre examen, mais que nous jugeons utile de rappeler et qui devront être approfondies. A toutes fins utiles, nous mentionnons la jurisprudence fédérale considérant que la mise en gérance libre d'un établissement public complètement équipé ne donne pas lieu à un bail à loyer mais à un bail à ferme non agricole.

S'agissant de la fixation de la durée contractuelle, il apparaît que ces concessions de services publics devraient être remises en concurrence après un certain nombre d'années qu'il conviendrait de déterminer en fonction des intérêts en jeu, notamment ceux de l'autorité à ne pas renouveler trop fréquemment une procédure.

En conclusion, nous sommes d'avis qu'il faut constater que la révision de la LMI entrée en vigueur le 1er juillet 2006 implique de revoir la problématique des contrats de restauration collective de l'ACV et qu'il faut recommander d'envisager de futures mises en concurrence et de déterminer les durées contractuelles adaptées à ce type de contrat particulier.

En restant à votre disposition pour répondre à toute question complémentaire, nous vous adressons, Madame la Magistrate de la Cour des Comptes, nos respectueuses salutations.

Ariane Zurbuchen

Adjointe juriste

Annexes mentionnées

3. Exemple de modèle d'organe de liaison interdépartemental

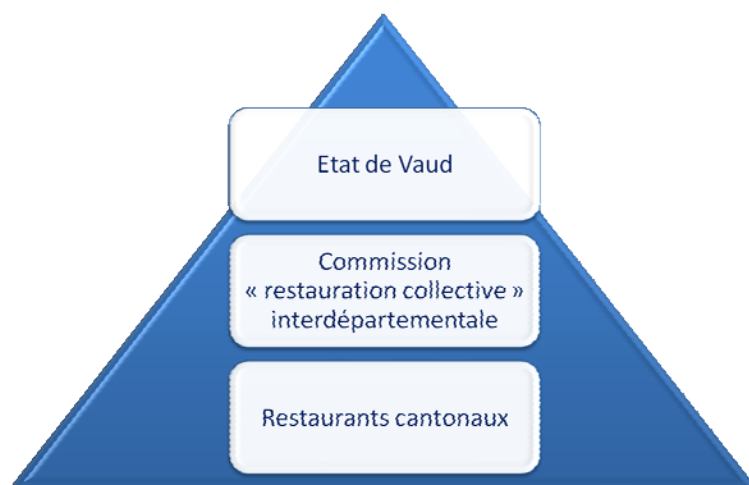
Proposition de modèle

Restauration collective
du Canton de Vaud

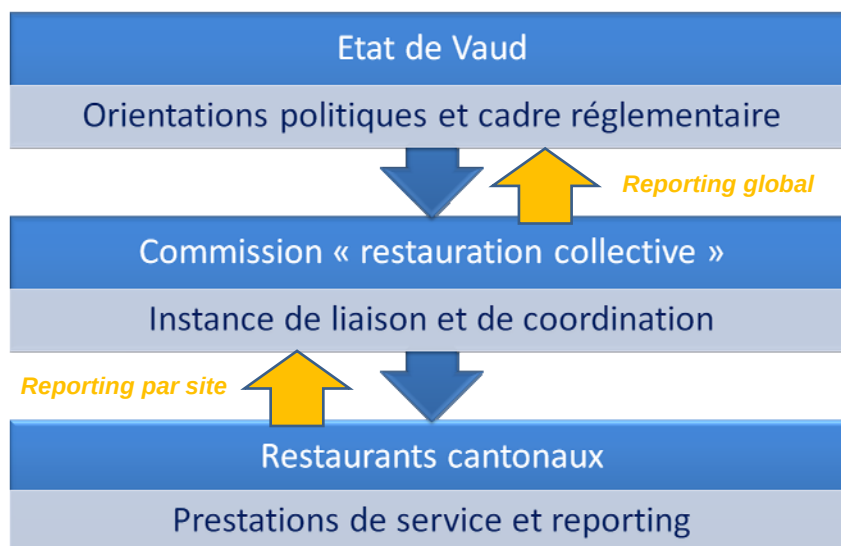
*Principes conduisant à la mise en place
d'une Commission « restauration collective »
interdépartementale*

Novembre 2009

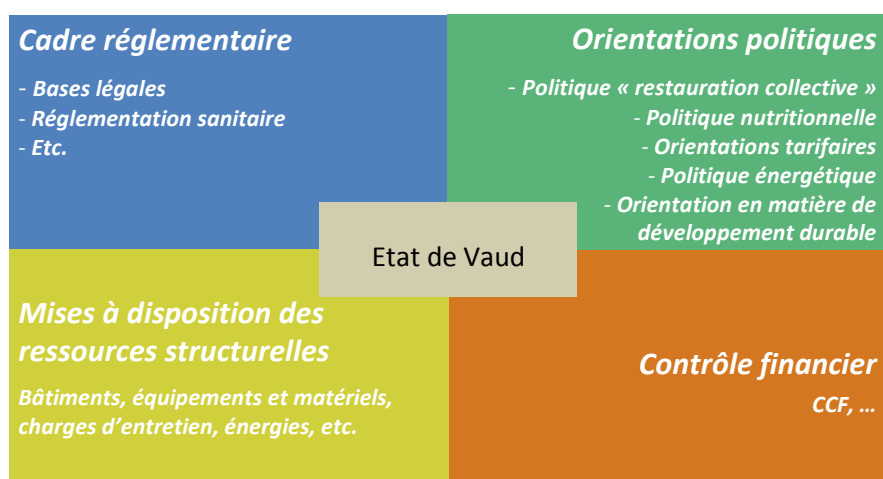
Logique fonctionnelle



Missions respectives des 3 échelons



Rôles de l'Etat de Vaud



Rôles de la Commission « restauration collective » interdépartementale

Une structure souple réunissant **3 expertises-clés**...

Expertise « métier » (restauration collective)

Expertise juridique

Expertise financière

Rôles de la Commission « restauration collective » interdépartementale

Compétences complémentaires (*)

Suivi qualité et hygiène (audits)

Elaboration des cadres contractuels

Elaboration des modalités de reporting

Audits techniques et énergétiques

Coordination de projets spécifiques (ex : renouvellement du parc de caisses enregistreuses, introduction de nouveaux systèmes de paiement, etc.)

(*) compétences sollicitées pour la plupart auprès d'experts externes à la commission

La Commission « restauration collective » : une structure légère au cœur d'expertises externes

