



N° 116 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des **contrats de restauration au sein de quatre entités : le DIP, les HUG, SIG et les TPG** *rapport publié le 25 avril 2017*

La Cour a émis 17 recommandations, dont :

- six à l'intention du DIP,
- trois à l'intention des HUG,
- quatre à l'intention de SIG, et
- quatre à l'intention des TPG.

Toutes les recommandations ont été acceptées par les audités.

Concernant le DIP, deux recommandations ont été mises en œuvre et quatre sont en cours de réalisation.

Des réalisations sont constatées dans les domaines suivants :

- Documentation du processus d'attribution des exploitations ;
- Contrôle opérationnel des restaurants.

Des améliorations doivent toutefois encore être apportées en matière de :

- Définition d'objectifs, d'une stratégie et d'un reporting pour la restauration scolaire ;
- Mise en concurrence systématique des exploitations ;
- Mise en place d'un contrôle financier des restaurants.

Concernant les HUG, une recommandation a été mise en œuvre et deux sont en cours de réalisation.

Une enquête de satisfaction a été réalisée par les HUG ; les rapports d'inspection du SCAV sont désormais transmis aux HUG par l'exploitant et le chiffre d'affaires annoncé par l'exploitant est validé par un tiers externe.

Quant aux recommandations portant sur la mise en concurrence et sur l'analyse des comptes de l'exploitant, elles seront mises en œuvre une fois les baux actuels arrivés à échéance (2025).

Concernant SIG, une recommandation a été mise en œuvre et trois sont en cours de réalisation.

Le contrat d'exploitation du restaurant a été mis à jour afin de correspondre à la réalité.

Des améliorations doivent toutefois encore être apportées en matière de mise en concurrence et d'analyse des décomptes d'exploitation.

Concernant les TPG, les quatre recommandations sont en cours de réalisation.

Des améliorations doivent encore être apportées en matière de mise en place d'une commission du restaurant, d'analyse des décomptes d'exploitation et de mise en concurrence.



No 116 Contrats de restauration – département de l'instruction publique de la culture et du sport (DIP) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 1a : objectifs, stratégie et indicateurs à définir. Dans un premier temps, la Cour recommande à la direction de la logistique de définir précisément ses objectifs en matière de restauration collective pour l'enseignement secondaire II (objectif de qualité, objectifs financiers, objectif en matière de développement durable, etc.). Cette stratégie devrait être soumise pour validation à la direction générale de l'enseignement secondaire II.</p>	2 = Modéré	DLOG en collaboration avec ESII/OEJ	30.06.19 (initial 01.18)		<p>En cours. Une note de positionnement sur la stratégie en matière de restauration scolaire a été rédigée par la DLOG du DIP en décembre 2017. Celle-ci a été présentée en février 2018 au secrétariat général du DIP, à la direction générale de l'OEJ et à la direction générale de l'ES II. Une nouvelle séance avec les mêmes participants sera organisée à la rentrée 2018 pour reprendre les discussions concernant la stratégie à adopter.</p>
<p>Recommandation 1b : Sur cette base, il s'agira de réaliser régulièrement des enquêtes de satisfaction pour l'ensemble des cafétérias de l'enseignement secondaire II visant à dresser un état des lieux de l'existant. Il pourrait également être utile de rencontrer quelques acteurs clés de la restauration collective (représentant des gérants indépendants, grandes entreprises de restauration collective, etc.) afin d'avoir leur point de vue / ressenti sur la situation actuelle.</p>	2 = Modéré	DLOG en collaboration avec CFPPC	30.06.19 (initial 12.18)		<p>En cours. Dix enquêtes de satisfaction ont d'ores et déjà été réalisées. L'ensemble des enquêtes auront été réalisées d'ici juin 2019. À l'issue de ces enquêtes, un bilan général sera effectué.</p>
<p>Recommandation 1c : Une fois les objectifs définis et l'état des lieux dressé, il s'agira de mettre en place une stratégie pour atteindre ces objectifs et de définir des indicateurs et leurs cibles pour mesurer l'atteinte des objectifs définis. La stratégie quant à elle devra tenir compte des contraintes financières existantes.</p>	2 = Modéré	DLOG	30.06.19 (initial 12.18)		<p>En cours. Cette recommandation sera mise en œuvre une fois la stratégie définie et validée (voir la recommandation n°1a).</p>



No 116 Contrats de restauration – département de l’instruction publique de la culture et du sport (DIP) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l’audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Déla	Fait le	Commentaire
Recommandation 1d : Finalement, il s’agira de mettre en place un système de reporting visant à mesurer de manière régulière l’atteinte des objectifs et à les communiquer au secrétariat général du DIP. En particulier, un rapport d’activité annuel de la restauration collective devrait être rédigé, reprenant les objectifs définis, le suivi des indicateurs, les activités réalisées dans l’année ainsi que les éventuelles mesures prévues pour le futur. Pour la mise en œuvre de cette recommandation, la direction de la logistique du DIP pourrait notamment s’appuyer sur les « <i>standards de qualité suisses pour une restauration collective promouvant la santé</i> » présentés en contexte au chapitre 3.2.4.	2 = Modéré	DLOG	30.06.19 (initial 30.09.18)		En cours. Cette recommandation sera mise en œuvre une fois la stratégie définie et validée (voir la recommandation n°1a). Un rapport d’activités de la restauration scolaire sera établi pour la période 2017-2018.
Recommandation 2a : mise à jour du processus d’attribution des exploitations. La Cour recommande à la direction de la logistique du DIP de mettre à jour la matrice des risques et contrôles relative au processus d’attribution des exploitations. Cette mise à jour devrait être réalisée en lien avec les constats et recommandations faits par la Cour dans le cadre de l’application des principes de mise en concurrence en matière de restauration collective (voir également la recommandation 3) au chapitre 4.2.	2 = Modéré	DLOG	31.12.17	31.12.17	Réalisée. Une procédure relative aux attributions a été documentée. Par ailleurs, le risque lié aux attributions fait partie des risques de la DLOG.



No 116 Contrats de restauration – département de l’instruction publique de la culture et du sport (DIP) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l’audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Déla	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 3a : mise en concurrence systématique des attributions des exploitations.</p> <p>Pour l’ensemble des cafétérias, la Cour recommande à la direction de la logistique du DIP de procéder à des mises en concurrence pour des contrats d’une durée limitée au maximum à cinq ans et respectant les grands principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• publication de l’offre ;• les soumissionnaires doivent fournir les pièces attestant du respect de la législation sociale et des usages professionnels en vigueur à Genève (conditions de participation) ;• les soumissionnaires doivent démontrer leur capacité à remplir le marché (critères d’aptitude) ;• les critères de choix de la meilleure offre doivent être précisés (critères d’adjudication) ;• décision d’adjudication notifiée par écrit à chaque soumissionnaire avec mention des voies de recours d’une durée de 10 jours ;• documentation de l’ensemble du processus : réception et évaluation des offres, décision finale. <p>La Cour relève que plusieurs documents ont été créés durant l’audit qui répondent en partie à la recommandation. Ils seront utilisés pour les marchés qui sont en cours d’attribution sur plusieurs établissements scolaires.</p>	2 = Modéré	DLOG	30.06.19 (initial 30.06.18)		En cours. Cette recommandation sera mise en œuvre une fois la stratégie définie et validée (voir la recommandation n°1a).
<p>Recommandation 4a : amélioration du contrôle opérationnel des cafétérias.</p> <p>La Cour recommande à la direction de la logistique du DIP de mettre en place des activités de contrôle visant à s’assurer que l’ensemble des rubriques des rapports de visite soit renseigné.</p>	1 = Mineur	DLOG	30.10.17	30.09.17	Réalisée. Le formulaire relatif aux rapports de visite a été mis à jour et les contrôles des restaurants effectués pour la période 2017-2018.



No 116 Contrats de restauration – département de l’instruction publique de la culture et du sport (DIP) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l’audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 5 : mise en place d’un contrôle financier des cafétérias. En matière de contrôle financier des exploitants, la Cour recommande à la direction de la logistique du DIP de mettre en œuvre les activités de contrôle prévues dans ses matrices internes et de les documenter. La Cour fait notamment référence aux deux activités de contrôle suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> « exiger la remise des comptes du gérant [deux fois par année] en se basant sur ses obligations contractuelles, relancer les demandes le cas échéant » ; « après analyse des indicateurs clefs, détecter d’éventuelles divergences ou des écarts trop importants par rapport à la moyenne et questionner l’origine des divergences importantes ». <p>Suite à l’identification de divergences importantes, la Cour recommande à la direction de la logistique du DIP de procéder à des analyses approfondies concernant les comptes détaillés et les pièces comptables de l’exploitant concerné. Ce contrôle pourrait être réalisé en collaboration avec le service du contrôle interne du DIP, voire lui être délégué.</p>	2 = Modéré	DLOG/DCI	30.06.19 (initial 30.06.18)		<p>En cours. La quasi-totalité des états financiers ont été reçus. Des statistiques financières ont été établies pour l’ensemble des établissements. Il reste encore un bilan financier global à établir sur la base de ces statistiques.</p>
<p>Recommandation 6a : Détermination du coût complet de la restauration collective. La Cour invite la direction de la logistique du DIP, en collaboration avec l’OBA, à procéder à un chiffrage annuel des avantages mis à disposition des exploitants (subventions non monétaires) dans le cadre de l’activité de restauration collective au sein de l’enseignement secondaire II. Cette information devrait figurer à titre d’information dans l’annexe aux états financiers.</p> <p>La Cour recommande également à la direction de la logistique de prendre en compte le coût de la restauration collective dans la définition d’une stratégie en matière de restauration collective au sein de l’enseignement secondaire II (voir la recommandation 1). Il s’agira également d’identifier les actions qui permettraient de faire diminuer le coût à charge du DIP en augmentant notamment le taux de remplissage des restaurants.</p>	1	DLOG/OB A	Réalisé en 2017 puis annuel	15.08.18	<p>Réalisée. Une demande de mise à jour du coût complet a été adressée par le DIP à l’OBA. L’information du coût complet sera considérée dans le cadre de la stratégie qui sera définie (voir la recommandation n°1a).</p>



No 116 Contrats de restauration – département de l’instruction publique de la culture et du sport (DIP) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l’audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 6b</u> : À ce titre, en fonction des objectifs qui auront été définis par le DIP, les actions suivantes sont envisageables :</p> <ul style="list-style-type: none">• revoir globalement la gestion des cafétérias par la direction de la logistique du DIP en confiant plusieurs établissements à un même gérant ;• développer les ventes à l’emporter (tout en respectant les aspects nutritionnels en vigueur) si cela est possible et, surtout, si cela répond à une attente des élèves ;• envisager le paiement d’une redevance lorsque les exploitants atteignent un certain niveau de rentabilité ;• confier la gestion de restaurants au centre de formation professionnelle des apprentis du service hôtellerie et restauration (restaurant d’application) à l’image de ce qui va se réaliser à l’école de commerce de Frontenex dont l’ouverture est prévue pour la rentrée scolaire 2017-2018.	2	DLOG	30.06.19 (initial 30.09.18)		En cours. Cette recommandation sera mise en œuvre une fois la stratégie définie et validée (voir la recommandation n°1a).



No 116 Contrats de restauration – Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 1 : mise en place d'activités de contrôle.</p> <p>La Cour recommande au directeur de la CAIB de mettre en place des activités de contrôle visant à s'assurer que les cafétérias sont exploitées de manière adéquate. En particulier, les HUG devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> diligenter de manière régulière des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs sur les trois sites ; demander à l'exploitant les rapports d'inspection du SCAV ; procéder de manière régulière à un contrôle du chiffre d'affaires déclaré par l'exploitant. À ce titre, le service d'audit et de contrôle interne des HUG pourrait être sollicité afin d'effectuer ce contrôle (vérification de l'exactitude du chiffre d'affaires déclaré). Les HUG pourraient également demander à ce que l'exploitant leur remette une attestation élaborée par sa fiduciaire confirmant le chiffre d'affaires déclaré. <p>Sur la base de l'analyse des documents précités, le directeur de la CAIB est invité à prendre les mesures qui s'avéreraient utiles pour corriger toute anomalie éventuelle.</p>	2 = Modéré	CAIB Direction de la communication CAIB CAIB	31.12.17 30.06.17 30.06.17 pour le chiffre d'affaires 2016 Ensuite chaque année	30.06.18	<p>Réalisée.</p> <p>Une enquête de satisfaction sur les trois sites a été menée début 2018 auprès des utilisateurs. Des améliorations en matière de présentation de l'établissement et d'offre ont été demandées à l'exploitant suite à cette dernière. Une enquête sera répétée tous les 18 mois environ par la direction de la communication HUG.</p> <p>Par ailleurs, les rapports d'inspection du SCAV ont été transmis par l'exploitant aux HUG.</p> <p>Enfin, le chiffre d'affaires annoncé par l'exploitant est systématiquement validé par sa fiduciaire qui remet une attestation de conformité aux HUG.</p>



No 116 Contrats de restauration – Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 2 : réduction du délai entre les mises en concurrence.</p> <p>À l'échéance actuelle des baux (ou avant si les HUG le jugent pertinent), la Cour recommande au directeur de la CAIB de procéder à des mises en concurrence pour des baux d'une durée limitée à 8-10 ans. Cette durée est suffisamment longue pour permettre à l'exploitant d'amortir les installations / équipements / mobilier qu'il aura financés, les locaux loués par les HUG étant « nus ».</p> <p>Dans le cadre de ces mises en concurrence, les grands principes suivants devraient être respectés :</p> <ul style="list-style-type: none">• publication de l'offre ;• les soumissionnaires doivent fournir les pièces attestant du respect de la législation sociale et des usages professionnels en vigueur à Genève (conditions de participation) ;• les soumissionnaires doivent démontrer leur capacité à remplir le marché (critères d'aptitude) ;• les critères de choix de la meilleure offre doivent être précisés (critères d'adjudication) ;• décision d'adjudication notifiée par écrit à chaque soumissionnaire avec mention des voies de recours d'une durée de 10 jours ;• documentation de l'ensemble du processus : réception et évaluation des offres, décision finale.	1 = Mineur	CAIB	Échéance actuelle des baux 31.12.25		En cours. Une fois les baux arrivés à échéance, les HUG vont récupérer les locaux et gérer les cafétérias en interne.
<p>Recommandation 3 : obtention et analyse des comptes de l'exploitant.</p> <p>Lors du prochain renouvellement du bail à loyer, la Cour recommande au directeur de la CAIB de prévoir dans ce dernier la possibilité de contrôler les décomptes de l'exploitant avec pièces à l'appui. Il s'agira ensuite de procéder périodiquement à un contrôle des décomptes de l'exploitant.</p>	2 = Modéré	CAIB	31.12.25		En cours. Une fois les baux arrivés à échéance, les HUG vont récupérer les locaux et gérer les cafétérias en interne.



No 116 Contrats de restauration – Services industriels de Genève (SIG) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
Recommandation 1 : analyses détaillées des décomptes d'exploitation. La Cour recommande à la direction des ressources humaines de SIG de procéder périodiquement à un contrôle des comptes détaillés de l'exploitant avec pièces à l'appui.	1 = Mineur (ou 2 = Modéré)	Président de la Commission du restaurant	30.04.19 (initial 31.12.17)		En cours. SIG a prévu d'effectuer le premier contrôle sur la base de la définition du cahier des charges de l'appel d'offres à venir d'ici fin 2018.
Recommandation 2 : adaptation du contrat à la réalité. La Cour recommande à la direction des ressources humaines de SIG de procéder à la mise à jour du contrat en intégrant les prestations fournies par l'exploitant ainsi que la possibilité offerte au public d'utiliser le restaurant.	1 = Mineur	Président de la Commission du restaurant	30.09.17	07.18	Réalisée. L'avenant au contrat a été établi et revu par le service juridique de SIG. Celui-ci a été transmis à l'exploitant pour validation à la fin de l'été 2018.



No 116 Contrats de restauration – Services industriels de Genève (SIG) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 3 : mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de mise en concurrence.</p> <p>À l'échéance du contrat en vigueur liant SIG et l'exploitant (soit fin 2018), la Cour recommande à la direction des ressources humaines de SIG de procéder à une mise en concurrence pour des contrats d'une durée limitée au maximum à cinq ans.</p> <p>Dans le cadre de ces mises en concurrence, les grands principes suivants devraient être respectés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • publication de l'offre ; • les soumissionnaires doivent fournir les pièces attestant du respect de la législation sociale et des usages professionnels en vigueur à Genève (conditions de participation) ; • les soumissionnaires doivent démontrer leur capacité à remplir le marché (critères d'aptitude) ; • les critères de choix de la meilleure offre doivent être précisés (critères d'adjudication) ; • décision d'adjudication notifiée par écrit à chaque soumissionnaire avec mention des voies de recours d'une durée de 10 jours ; • documentation de l'ensemble du processus : réception et évaluation des offres, décision finale. 	2 = Modéré	Président de la Commission du restaurant	01.01.20 (initial 31.12.18)		<p>En cours.</p> <p>SIG a décidé de lancer un appel d'offres pour mettre en concurrence le contrat de prestations de restauration. La publication de cet appel d'offres a pris du retard car le cahier des charges doit prendre en compte les nombreuses contraintes liées au domaine de la restauration. Aussi, le contrat actuel a été reconduit jusqu'à la mise en oeuvre du nouveau contrat. Les échéances suivantes sont prévues :</p> <p>30.11.2018 : publication de l'appel d'offres 30.06.2019 : adjudication 01.01.2020 : mise en oeuvre du nouveau contrat.</p>
<p>Recommandation 4 : analyse et suivi du coût global du restaurant et des cafétérias calculé chaque année.</p> <p>La Cour recommande à la direction des ressources humaines de SIG de suivre le coût global du restaurant et des cafétérias dans le temps et de s'assurer que son évolution reste dans les normes de la politique des ressources humaines voulue par SIG.</p>	1 = Mineur	Président de la Commission du restaurant	30.06.19 (initial 31.12.17)		<p>En cours.</p> <p>Le coût global du restaurant et des cafétérias sera actualisé en 2019.</p>



No 116 Contrats de restauration – Transports publics genevois (TPG) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
Recommandation 1 : mise en place d'une commission du restaurant. À l'instar de SIG, la Cour recommande à la direction des ressources humaines des TPG d'envisager la mise en place d'une commission du restaurant d'entreprise au sein des TPG. Cette commission pourrait être composée de représentants de la direction et des employés et traiterait tous les aspects en lien avec le restaurant d'entreprise.	2 = Modéré	Directeur RH	31.12.18 (initial 31.12.17)		En cours. Les TPG ont défini les principes de fonctionnement de la commission du restaurant. Ces éléments seront présentés en septembre 2018 aux partenaires sociaux pour une mise en œuvre prévue au 1 ^{er} janvier 2019.
Recommandation 2 : analyses détaillées des décomptes d'exploitation. La Cour recommande à la direction des ressources humaines des TPG de procéder de manière régulière à un contrôle des comptes détaillés de l'exploitant avec pièces à l'appui.	1 = Mineur	Directeur RH	31.12.18		En cours. Le plan d'audit des TPG validé en janvier 2018 annonce formellement un audit qui interviendra en septembre 2018.



No 116 Contrats de restauration – Transports publics genevois (TPG) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 3 : mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de mise en concurrence.</p> <p>À l'échéance du contrat en vigueur liant les TPG et l'exploitant du restaurant d'entreprise (soit fin 2023), (ou avant si les TPG le jugent pertinent), la Cour recommande à la direction des ressources humaines des TPG de procéder à une mise en concurrence pour des contrats d'une durée limitée au maximum à cinq ans.</p> <p>Dans le cadre de ces mises en concurrence, les grands principes suivants devraient être respectés :</p> <ul style="list-style-type: none">• publication de l'offre ;• les soumissionnaires doivent fournir les pièces attestant du respect de la législation sociale et des usages professionnels en vigueur à Genève (conditions de participation) ;• les soumissionnaires doivent démontrer leur capacité à remplir le marché (critères d'aptitude) ;• les critères de choix de la meilleure offre doivent être précisés (critères d'adjudication) ;• décision d'adjudication notifiée par écrit à chaque soumissionnaire avec mention des voies de recours d'une durée de 10 jours ;• documentation de l'ensemble du processus : réception et évaluation des offres, décision finale.	1 = Mineur	Directeur RH	31.12.22		<p>En cours.</p> <p>Des échanges sur le sujet ont été réalisés en avril 2018 avec SIG et continueront en 2019.</p>



No 116 Contrats de restauration – Transports publics genevois (TPG) (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 4 : calcul du coût global du restaurant et analyse de son évolution. La Cour recommande à la direction des ressources humaines des TPG de chiffrer de manière régulière le coût du restaurant et de s'assurer que son évolution reste dans les normes de la politique des ressources humaines voulue par les TPG.</p>	2 = Modéré	Responsable du contrôle de gestion	30.06.19 (initial 31.03.18)		En cours. Le coût global du restaurant est désormais calculé de manière annuelle. Une fois la commission du restaurant créée et les objectifs liés à la restauration collective définis (voir la recommandation n°1), les TPG s'assureront que ce coût global est en ligne avec les normes de la politique des ressources humaines voulue par les TPG.