

AR Prefecture

017-211700281-20230629-DEL01-290623-DE
Reçu le 07/07/2023



ENERGEIA CONSEIL

Ville d'Aytré

Audit financier et
organisationnel des satellites
subventionnés

Rapport d'audit des satellites

22 mars 2023

Jocelyn BERNARD

06.48.24.01.61

jocelyn.bernard@energeia-conseil.fr



Table des matières

1.	Contexte et objectifs	4
2.	Audit du CCAS	5
2.1.	Revue analytique 2018-2021	5
2.1.1.	Budget principal	5
2.1.2.	Budget annexe SAAD	7
2.1.3.	Budget annexe Résidence Les Cèdres	9
2.1.4.	Budget annexe Epicerie sociale	11
2.2.	Analyse de la situation 2022	13
2.2.1.	Approche consolidée à fin 2021	13
2.2.2.	Contrôle de cohérence de l'estimation 2022	14
2.2.3.	Synthèse sur la demande de subvention exceptionnelle	16
2.3.	Plan d'actions	17
3.	Audit du COS	18
3.1.	Revue analytique 2019-2021	18
3.1.1.	Bilan	18
3.1.2.	Compte de résultat	19
3.2.	Conclusion de l'audit	20
4.	Audit de la SLEP	21
4.1.	Revue analytique 2019-2021	21
4.1.1.	Bilan	21
4.1.2.	Compte de résultat	23
4.2.	Analyse des comptes de résultat analytiques (CREA) 2021	25
4.3.	<i>Focus</i> sur la DSP en vigueur	26
4.4.	Conclusion de l'audit	27
5.	Audit du CSC	28
5.1.	Revue analytique 2019-2021	28
5.1.1.	Bilan	28
5.1.2.	Compte de résultat	30
5.2.	Analyse des comptes de résultat analytiques (CREA) 2021	32
5.3.	Analyse des modalités de conventionnement	34
5.4.	Conclusion de l'audit	35
6.	Réflexion complémentaire sur le mode de gestion optimal	36
6.1.	Passage en revue des modes de gestion envisageables	36
6.1.1.	Les modes de régie directe	36
6.1.2.	La société publique locale	37
6.1.3.	Le marché public	37
6.1.4.	La concession de service / délégation de service public	38
6.1.5.	Le Service d'Intérêt économique général (SIEG)	38



6.1.6.	Synthèse graphique des modes de gestion	39
6.2.	Analyse multicritères des modes de gestion	40
6.3.	Conclusion opérationnelle	42



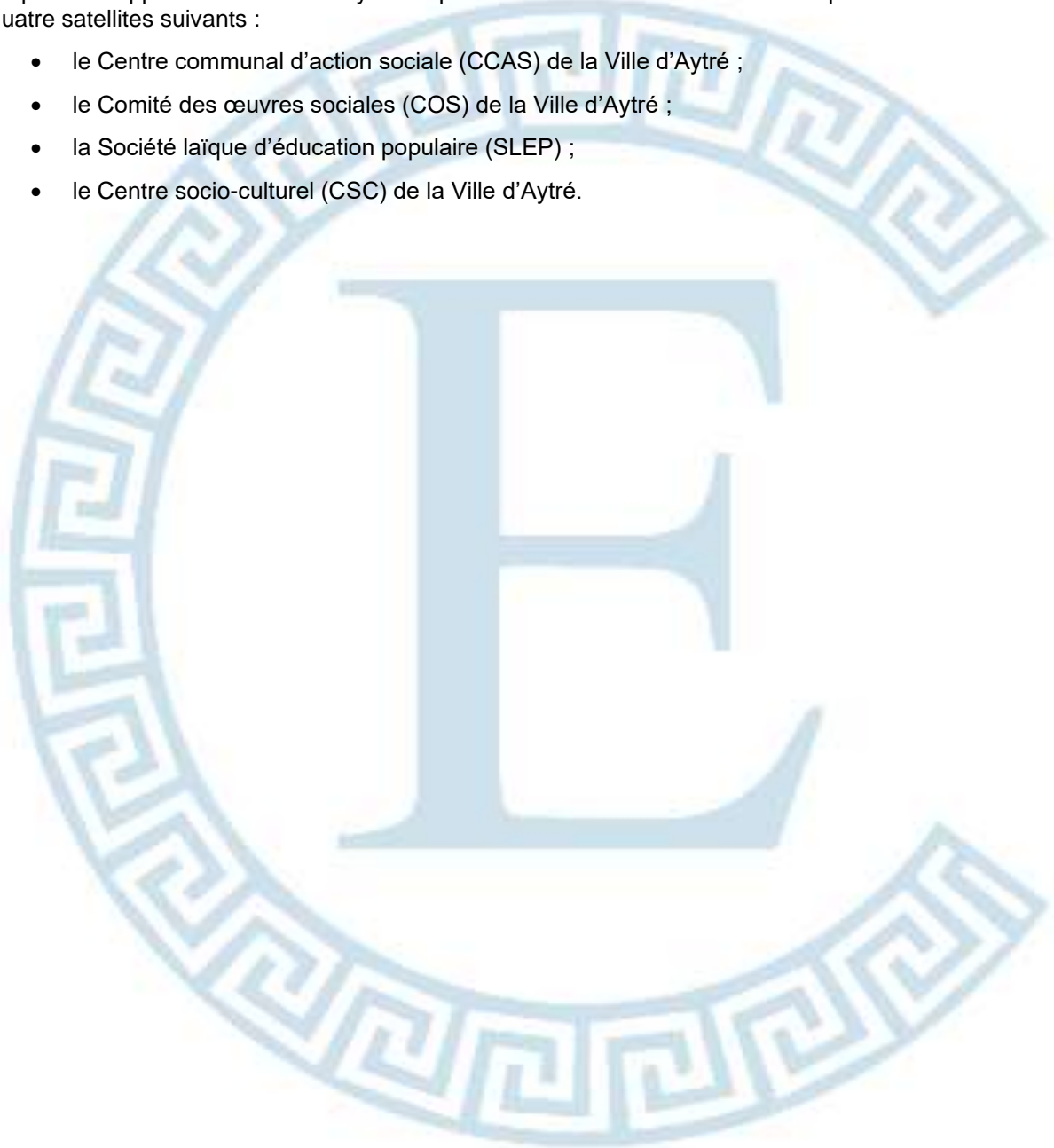


1. Contexte et objectifs

La Commune d'Aytré a décidé d'enclencher une série d'audits de plusieurs de ses partenaires, et ce au titre de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, ainsi que de l'arrêté du 11 octobre 2006 pris en application de la loi précitée.

Le présent rapport restitue les analyses et préconisations relatives à l'audit comptable et financier des quatre satellites suivants :

- le Centre communal d'action sociale (CCAS) de la Ville d'Aytré ;
- le Comité des œuvres sociales (COS) de la Ville d'Aytré ;
- la Société laïque d'éducation populaire (SLEP) ;
- le Centre socio-culturel (CSC) de la Ville d'Aytré.





2. Audit du CCAS

Précision méthodologique :

Les analyses développées ci-dessous s'appuient sur les comptes administratifs 2018-2021 du CCAS, dans son périmètre complet :

- budget principal ;
- budget annexe Service d'aide à domicile (SAAD) ;
- budget annexe Résidence les Cèdres ;
- budget annexe Epicerie sociale.

2.1. Revue analytique 2018-2021

2.1.1. Budget principal

	2018	2019	2020	2021	Evolution 2021/2018 en VA	Evolution 2021/2018 en %
Recettes de gestion	572 681	653 632	679 933	639 269	66 588	12%
Atténuations de charges	271	10 851	0	15 047	14 777	5457%
Produits des services	250 290	271 889	289 768	288 710	38 420	15%
<i>dont MAD personnels budgets annexes</i>	237 159	262 637	279 663	279 815	42 657	18%
Dotations et subventions	322 120	370 184	390 164	335 509	13 389	4%
<i>dont subvention Ville</i>	318 920	370 184	390 164	312 500	-6 420	-2%
<i>dont EPCI</i>	3 200	0	24 634	20 634	17 434	545%
Autres produits de gestion	0	707	1	2	2	
Dépenses de gestion	556 080	540 500	670 152	695 742	139 662	25%
Charges à caractère général	57 511	45 681	57 660	100 989	43 478	76%
<i>dont locations</i>	10 458	10 987	17 768	9 360	-1 098	-10%
<i>dont maintenance</i>	8 866	7 936	6 931	7 400	-1 466	-17%
<i>dont honoraires</i>	6 338	4 599	10 066	2 481	-3 857	-61%
<i>dont fêtes et cérémonies</i>	5 139	487	5 438	1 363	-3 775	-73%
<i>dont télécommunications</i>	4 774	4 742	4 507	4 493	-281	-6%
<i>dont remboursement à la Ville</i>	640	826	1 266	57 174	56 533	8828%
Charges de personnel	386 631	383 597	419 225	439 735	53 103	14%
Autres charges de gestion courante	108 798	108 607	189 421	151 936	43 138	40%
<i>dont aides</i>	44 238	33 943	22 221	20 132	-24 106	-54%
<i>dont subventions internes budgets annexes</i>	80 000	70 000	160 000	124 583	44 583	56%
Dotations aux amortissements et provisions	3 140	2 615	3 846	3 082	-58	-2%
Épargne de gestion	16 601	113 132	9 781	-56 473	-73 074	-440%
Recettes financières	0	0	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	0	0	
Résultat financier	0	0	0	0	0	
Recettes exceptionnelles	5 450	603	320	238	-5 212	-96%
Charges exceptionnelles	3 982	0	0	36	-3 946	-99%
Résultat exceptionnel	1 468	603	320	202	-1 266	-86%
Épargne brute	18 069	113 735	10 101	-56 271	-74 340	-411%
Épargne nette	18 069	113 735	10 101	-56 271	-74 340	-411%
Épargne nette hors subvention Ville	-300 851	-256 449	-380 063	-368 771	-67 920	23%
Recettes d'investissement	4 754	2 998	4 025	4 152	-602	-13%
<i>Dont amortissements</i>	3 140	2 615	3 846	3 082	-58	-2%
<i>Dont FCTVA</i>	0	383	179	0		
<i>Dont subventions</i>	1 614	0	0	1 070	-544	-34%
Dépenses d'investissement	6 979	1 092	10 201	604	-6 376	-91%
Besoin de financement	15 844	115 641	3 926	-52 723	-68 567	-433%
Report de fonctionnement	44 466	62 536	176 271	186 372	141 905	
Report d'investissement	7 146	4 921	6 827	652	-6 495	
Solde global de clôture	67 457	183 098	187 023	134 300	66 844	99%
Restes à réaliser	0	0	0	0	0	
Solde global disponible	67 457	183 098	187 023	134 300	66 844	99%



Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- les recettes de gestion sont principalement constituées :
 - de la refacturation interne des ressources humaines mises à disposition des budgets annexes du CCAS (280 K€ en 2021), en hausse sensible sur la période (+18%), en lien avec la hausse de la masse salariale décrite ci-dessous ;

N.B. : sont concernées intégralement la Résidence et l'Épicerie, ainsi que les fonctions support du SAAD ;
 - de la subvention de la Ville (313 K€ en 2021), facialement stable sur la période, mais en réalité avec des évolutions fortes (390 K€ en 2020) ;
 - seulement 20 K€ de cofinancement d'autres collectivités, en l'occurrence la Communauté d'agglomération de la Rochelle pour le financement du point Emploi ;
- en ce qui concerne les dépenses de gestion :
 - la forte hausse globale des charges à caractère général (+76 %) sur la période s'explique directement par le remboursement à la Ville du chargé de mission faisant office de Directeur du CCAS depuis 2020 (*le premier remboursement ayant eu lieu pour 57 K€ en 2021 pour l'exercice N¹*) ;
 - les autres postes sont en revanche plutôt stables, voire en baisse, en dépit de quelques postes au dimensionnement erratique en fonction des exercices (10 K€ d'honoraires en 2020, 5 K€ de fêtes et cérémonies en 2018 et 2020) ;
 - les charges de personnel augmentent sensiblement sur la période (+14%). Corrigée de l'effet Glissement-Vieillesse-Technicité (GVT), cette hausse n'appelle pas de commentaires particuliers (*à rapprocher toutefois de la hausse constatée à la Ville*). En revanche, en intégrant le poste de chargé de mission faisant office de Direction à compter de 2021, l'augmentation atteindrait 30% sur la période, ce qui interpelle davantage sur la maîtrise de ce poste de dépenses par le CCAS ;
 - deux postes doivent être analysés en complément sur les autres charges de gestion courante :
 - le poste d'aides directes à la population (44 K€ en 2018, 20 K€ en 2021). Si ce poste dépend évidemment des besoins identifiés et qualifiés par le CCAS, son évolution erratique sur la période interpelle. En outre, les crédits ouverts chaque année ne correspondent pas à la consommation effective des exercices précédents (*exemple : 55 K€ ouverts en 2021 pour une consommation effective de 22 K€ en 2020, et de 20 K€ en 2021*) ;
 - les subventions internes aux budgets annexes, également très erratiques (70 K€ en 2019, 160 K€ en 2020). Si ces dernières sont estimées en fonction des besoins d'équilibre desdits budgets annexes, cette évolution non maîtrisée, couplée à l'importance des montants, nuit fortement à la maîtrise de l'équilibre financier du budget principal (*cf. analyse dédiée infra*). Pour 2021 (125 K€), elles se répartissent pour moitié au SAAD, et pour l'autre moitié à l'épicerie sociale ;
- d'une manière générale, la hausse plus rapide sur la période des dépenses (25%) que celle des recettes (12%) génère une détérioration forte de l'épargne de gestion en 2021 : -56 K€, soit -73 K€ au regard de l'épargne dégagée en 2018 ;
- pour autant, l'importance des excédents des exercices antérieurs (*en particulier les 183 K€ dégagés en 2019*) ont permis un report de fonctionnement important, que le déficit de 2021 ne consomme que partiellement : le solde global de clôture du budget principal à fin 2021 est ainsi arrêté à 134 K€.

N.B. : les résultats financiers et exceptionnels, ainsi que la section d'investissement, du budget principal n'appellent pas de commentaires particuliers au regard de leurs montants réduits, voire nuls.



2.1.2. Budget annexe SAAD

Précision méthodologique :

En tant qu'ESMS, le SAAD est soumis à l'instruction budgétaire et comptable M22, ce qui explique les quelques ajustements/retraitements de la présentation de la revue analytique présentée ci-dessous.

	2018	2019	2020	2021	Evolution 2021/2018 en VA	Evolution 2021/2018 en %
Recettes de gestion	375 915	373 985	498 057	397 232	21 317	6%
Produits de tarification (Groupe 1)	322 882	346 860	378 943	316 572	-6 310	-2%
Autres produits d'exploitation (Groupe 2)	53 033	27 125	119 113	80 661	27 627	52%
<i>dont subvention</i>	0	0	101 774	65 143	65 143	
Dépenses de gestion	418 152	422 807	433 425	426 459	8 307	2%
Charges à caractère général (Groupe 1)	9 978	11 336	10 672	9 590	-388	-4%
<i>dont déplacements</i>	5 722	6 835	6 325	6 402	681	12%
<i>dont télécommunications</i>	3 820	3 936	3 607	2 640	-1 180	-31%
Charges de personnel (Groupe 2)	393 856	396 983	403 510	403 762	9 907	3%
Autres charges de gestion courante et DAP (Groupe 3)	14 319	14 488	19 242	13 108	-1 211	-8%
<i>dont dotations aux amortissements et provisions</i>	815	815	815	483	-331	-41%
Epargne de gestion	-42 237	-48 822	64 632	-29 227	13 010	-31%
Recettes financières	0	0	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	0	0	
Résultat financier	0	0	0	0	0	
Recettes exceptionnelles (Groupe 3)	1 711	1 032	999	1 017	-694	-41%
Charges exceptionnelles	79	0	0	77 240	77 162	98245%
Résultat exceptionnel	1 632	1 032	999	-76 223	-77 855	-4770%
Epargne brute	-40 604	-47 790	65 631	-105 450	-64 846	160%
Epargne nette	-40 604	-47 790	65 631	-105 450	-64 846	160%
Recettes d'investissement	3 225	815	815	483	-2 741	-85%
<i>Dont amortissements</i>	815	815	815	483	-331	-41%
Dépenses d'investissement	0	978	978	2 257	2 257	
Besoin de financement	-37 380	-47 953	65 468	-107 224	-69 844	187%
Report de fonctionnement	0	-10 624	-58 414	7 217	7 217	
Report d'investissement	112	3 337	3 174	3 010	2 897	
Solde global de clôture	-37 267	-55 240	10 228	-96 997	-59 730	160%
Restes à réaliser	0	0	0	0	0	
Solde global disponible	-37 267	-55 240	10 228	-96 997	-59 730	160%



Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- les recettes de gestion sont principalement constituées :
 - des produits de tarification (317 K€ en 2021), stable sur la période (-2% seulement entre 2018 et 2021), en dépit d'un pic artificiel en 2020 ;
 - *N.B. : ce dernier résulte d'une erreur de facturation aux usagers de 77 K€ qui étaient déjà pris en charge par une dotation exceptionnelle du Département en raison des contraintes sanitaires Covid-19. Ces 77 K€ titrés en 2020 (expliquant la forte hausse des produits de tarification sur cet exercice) ont fait l'objet d'une annulation en 2021, ce qui explique la charge exceptionnelle équivalente sur cet exercice ;*
 - des subventions (*budget principal du CCAS et Département*), suivant une évolution totalement erratique : 0 € en 2018 et 2019, 90 K€ en 2020, 65 K€ en 2021 ;
- les dépenses de gestion sont remarquablement stables sur la période (+2%), y compris en ce qui concerne les charges de personnel ;
- d'une manière générale, le budget annexe du SAAD s'avère structurellement déficitaire, entre 30 et 50 K€ par an, mais pas en dégradation sur la période d'analyse (*une fois retraitée l'anomalie comptable décrite supra*) ;
- conséquence de ces déficits structurels, le solde global de clôture s'avère lourdement négatif à fin 2021, à -97 K€ ;

N.B. : le report de fonctionnement de 2019, établi à 11 K€, aurait dû être lus élevé au regard du résultat 2018, mais a été corrigé par le recours à 30 K€ de la réserve de compensation résiduelle du SAAD sur cet exercice (cette pratique n'étant aujourd'hui plus permise en M22).

N.B. : le résultat financier et la section d'investissement du budget annexe SAAD n'appellent pas de commentaires particuliers au regard de leurs montants réduits, voire nuls.



2.1.3. Budget annexe Résidence Les Cèdres

	2018	2019	2020	2021	Evolution 2021/2018 en VA	Evolution 2021/2018 en %
Recettes de gestion	471 392	456 752	450 298	411 171	-60 221	-13%
Produits des services	73 017	78 902	77 460	81 119	8 102	11%
Dotations et subventions	60 931	20 956	21 258	12 249	-48 682	-80%
<i>dont subvention CD</i>	34 000	14 071	21 258	12 249	-21 751	-64%
Revenu des immeubles (<i>loyers</i>)	336 781	355 658	351 331	317 788	-18 994	-6%
Autres produits de gestion	663	1 236	249	15	-648	
Dépenses de gestion	465 693	444 780	407 006	380 128	-85 565	-18%
Charges à caractère général	259 017	245 356	194 880	165 840	-93 177	-36%
<i>dont entretien/réparation</i>	107 404	83 439	30 959	51 014	-56 390	-53%
<i>dont maintenance</i>	6 266	9 227	9 985	10 411	4 145	66%
<i>dont fluides</i>	6 338	30 309	32 842	25 783	19 445	307%
<i>dont remboursement des repas à la Ville</i>	50 751	58 274	56 224	52 323	1 573	3%
<i>dont taxe foncière</i>	31 618	32 352	32 834	0	-31 618	-100%
Charges de personnel	172 839	167 951	180 642	180 303	7 463	4%
Autres charges de gestion courante	1 904	75	75	78	-1 826	-96%
Dotations aux amortissements et provisions	31 932	31 398	31 409	33 907	1 975	6%
Epargne de gestion	5 699	11 972	43 292	31 043	25 344	445%
Recettes financières	0	0	0	0	0	
Charges financières	24 134	22 780	21 361	19 244	-4 890	
Résultat financier	-24 134	-22 780	-21 361	-19 244	4 890	
Recettes exceptionnelles	15 728	9 845	10 684	9 865	-5 863	-37%
<i>dont reprise subvention d'investissement</i>	9 300	9 300	9 300	9 300	0	0%
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	
Résultat exceptionnel	15 728	9 845	10 684	9 865	-5 863	-37%
Epargne brute	-2 707	-963	32 615	21 664	24 371	-900%
Epargne nette	-2 707	-963	32 615	21 664	24 371	-900%
Recettes d'investissement	35 968	45 974	63 290	95 437	59 469	165%
<i>Dont amortissements</i>	31 932	31 398	31 409	33 907	1 975	6%
<i>Dont excédent de fonctionnement capitalisé</i>	1 480	8 514	29 039	56 261	54 781	3703%
<i>Dont dépôts</i>	2 556	6 062	2 843	5 269	2 713	106%
Dépenses d'investissement	43 002	66 499	90 512	87 719	44 716	104%
<i>Dont emprunts</i>	31 069	32 425	33 840	30 467	-603	-2%
Besoin de financement	-9 741	-21 487	5 393	29 382	39 123	-402%
Report de fonctionnement	118 398	107 178	77 176	53 531	-64 867	-55%
Report d'investissement	-1 480	-8 514	-29 039	-56 261	-54 781	3703%
Solde global de clôture	107 177	77 176	53 531	26 653	-80 524	-75%
Restes à réaliser	0	-806	0	0	0	
Solde global disponible	107 177	76 370	53 531	26 653	-80 524	-75%



Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- les recettes de gestion, en diminution sensible (-13%) sont principalement constituées :
 - des produits des services, en légère hausse sur la période (+8 K€, soit +11%) ;
 - des loyers (318 K€ en 2021), en légère diminution entre 2018 et 2021 (-19 K€, soit -6%) ;
 - d'une subvention du Département, en forte diminution (-22 K€, soit -64%) ;
- plusieurs postes de dépenses de gestion doivent être analysés :
 - des montants importants d'entretien/réparation (107 K€ en 2018, 83 K€ en 2019), effectués pour la rénovation de certaines composantes de la Résidence, ont été imputés en section de fonctionnement. Au regard des montants, il s'agirait davantage d'investissements qui n'auraient pas dû impacter cette section ;
 - les fluides (*eau, assainissement, électricité*) augmentent considérablement sur la période : +19 K€, soit trois fois le montant de 2018 ;
 - N.B. : au regard de la crise énergétique actuelle, il est à craindre une inflation encore plus importante de ce poste en 2022 ;*
 - la taxe foncière 2021 n'a pas été payée, la Direction de l'époque ayant considéré que la Résidence aurait pu en être exonérée ;
 - *N.B. : n'ayant fait l'objet ni d'une provision, ni d'un reste à réaliser, les 33 K€ associés ont dû être réglés en 2022 ;*
 - les charges de personnel s'avèrent en revanche très stables sur la période (+4% entre 2018 et 2021) ;
- d'une manière générale, le budget annexe dégage une épargne de gestion (31 K€ en 2021, soit 8% des recettes de fonctionnement), et ce en dépit de la prise en charge de dépenses théoriquement relatives à la section d'investissement ;
- le résultat financier est logiquement déficitaire (*environ 20 K€ par an*) du fait de la charge que constituent les intérêts des deux emprunts contractés pour la Résidence :
 - emprunt Dexia contracté en 2006 pour l'achat de la Résidence en 2006 pour un montant de 527 000 €. Prêt renégocié en 2008 pour le montant de 507 084,21 € ;
 - emprunt Caisse d'Épargne contracté en 2009 pour la réhabilitation du rez-de-chaussée de la Résidence pour un montant de 250 000 € ;
- la section d'investissement intègre un programme de travaux relativement conséquents (*environ 80-90 K€ annuels depuis 2020*), toujours en perspective de la rénovation de la résidence, pris en charge par les dotations aux amortissements d'une part (34 K€ en 2021) et la capitalisation d'une partie de l'excédent de fonctionnement d'autre part (56 K€ en 2021) ;
 - *N.B. : la consommation progressive de cet excédent historique interpelle sur les modalités de prise en charge des dépenses d'investissement pour les exercices ultérieurs ;*
- partant en 2018 d'une situation financière très saine (*report de fonctionnement de 118 K€ en 2018*), la Résidence termine 2021 avec une consommation quasi intégrale de cette réserve : le solde global de clôture est arrêté à 27 K€ à fin 2021.

N.B. : le résultat exceptionnel du budget annexe de la Résidence Les Cèdres n'appellent pas de commentaires particuliers au regard de leurs montants réduits.



2.1.4. Budget annexe Epicerie sociale

	2018	2019	2020	2021	Evolution 2021/2018 en VA	Evolution 2021/2018 en %
Recettes de gestion	63 669	80 539	79 437	71 559	7 890	12%
Produits des services	3 669	4 294	3 437	2 589	-1 080	-29%
Dotations et subventions	60 000	76 245	76 000	68 970	8 970	15%
<i>dont subvention budget principal CCAS</i>	<i>60 000</i>	<i>72 500</i>	<i>70 000</i>	<i>60 000</i>	0	0%
Autres produits de gestion	0	0	0	0	0	
Dépenses de gestion	67 501	76 237	75 461	74 588	7 087	10%
Charges à caractère général	14 314	14 399	11 656	9 213	-5 101	-36%
<i>dont alimentation</i>	<i>7 099</i>	<i>7 727</i>	<i>5 583</i>	<i>4 489</i>	-2 611	-37%
Charges de personnel	47 837	55 999	58 453	57 534	9 698	20%
Autres charges de gestion courante	4 374	4 862	4 369	6 897	2 523	58%
Dotations aux amortissements et provisions	977	977	984	945	-33	-3%
Epargne de gestion	-3 832	4 302	3 976	-3 029	803	-21%
Recettes financières	0	0	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	0	0	
Résultat financier	0	0	0	0	0	
Recettes exceptionnelles	462	0	903	0	-462	-100%
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	
Résultat exceptionnel	462	0	903	0	-462	-100%
Epargne brute	-3 370	4 302	4 879	-3 029	341	-10%
Epargne nette	-3 370	4 302	4 879	-3 029	341	-10%
Recettes d'investissement	977	977	984	5 427	4 450	455%
<i>Dont amortissements</i>	<i>977</i>	<i>977</i>	<i>984</i>	<i>945</i>	-33	-3%
<i>Dont subventions</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>4 482</i>	<i>4 482</i>	
Dépenses d'investissement	0	0	1 499	1 416	1 416	
Besoin de financement	-2 393	5 279	4 364	982	3 375	-141%
Report de fonctionnement	8 901	5 531	9 833	14 712	5 811	
Report d'investissement	5 978	6 955	7 932	7 417	1 439	
Solde global de clôture	12 486	17 765	22 128	23 110	10 625	85%
Restes à réaliser	0	-302	-1 416	-4 284	-4 284	
Solde global disponible	12 486	17 463	20 712	18 826	6 341	51%



Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- les recettes de gestion sont principalement constituées :
 - des produits des services, en diminution sur la période (-1 K€, soit -29%) ;
 - de la subvention du budget principal du CCAS (60 K€ en 2021), avec un pic à 73 K€ en 2019 ;
- concernant les dépenses de gestion, une dynamique contradictoire est observable entre :
 - d'une part, des achats alimentaires en baisse (-2,6 K€ sur la période, soit -37%), traduisant un ralentissement de l'activité de l'épicerie ;
 - d'autre part, une hausse sensible des charges de personnel (+9,7 K€, soit +20%), peu cohérente avec la contraction parallèle de l'activité ;
- d'une manière générale, le budget annexe s'avère globalement équilibré, alternant entre un léger déficit en 2018 et 2021 (-3 K€) et un léger excédent entre 2019 et 2020 ;
- l'analyse de la section d'investissement présente peu d'intérêt au regard des montants réduits, si ce n'est la présence d'une subvention d'investissement de 4,4 K€ en 2021, attribuée par la DDTP au titre de l'aménagement de la cuisine de l'Épicerie Sociale dans le cadre de l'appel à projets « Alimentation locale et solidaire », et par ailleurs non consommée à fin 2021 ;
- le budget annexe de l'épicerie sociale présente un solde global de clôture à fin 2021 de 18,9 K€, renforcé par les excédents successifs de 2019 et 2020.

N.B. : les résultats financiers et exceptionnels du budget annexe de l'épicerie sociale n'appellent pas de commentaires particuliers au regard de leurs montants réduits, voire nuls.



2.2. Analyse de la situation 2022

La demande de subvention exceptionnelle du CCAS à la Ville requiert d'analyser plus en détails la situation 2022.

2.2.1. Approche consolidée à fin 2021

Périmètre	Solde global fin 2018	Solde global fin 2019	Solde global fin 2020	Solde global fin 2021	Evolution 2021/2018 en VA	Evolution 2021/2018 en %
Budget principal	67 457 €	183 098 €	187 023 €	134 300 €	66 844 €	99%
Budget annexe SAAD	- 37 267 €	- 55 240 €	10 228 €	- 96 997 €	- 59 730 €	160%
Budget annexe Résidence	107 177 €	76 370 €	53 531 €	26 653 €	- 80 524 €	-75%
Budget annexe Epicerie	12 486 €	17 463 €	20 712 €	18 826 €	6 341 €	51%
Cumul CCAS	149 852 €	221 690 €	271 495 €	82 783 €	- 67 070 €	-45%

N.B. : afin de conserver une bonne lisibilité des enjeux globaux, le tableau précédente repose sur une approche globale fonctionnement+investissement, qui se légitime tant par le faible volume des sections d'investissement d'une part, et par la nécessité de réfléchir aux enjeux de trésorerie d'autre part.

La synthèse précédente appelle les remarques suivantes :

- d'une manière générale, sur chacun des exercices analysés, le CCAS pris dans son périmètre consolidé, présente systématiquement une situation excédentaire ;
- néanmoins, l'évolution respective des différents budgets, et notamment celui du SAAD, ont progressivement consommé les différents reports à nouveau, générant une situation moins confortable à fin 2021 (à 83 K€, soit -67 K€ sur la période) ;
- pour autant, le CCAS n'entame comptablement pas l'exercice 2021 dans une situation déficitaire au niveau agrégé ;

N.B. : 33 K€ de taxe foncière 2021 ont toutefois dû être réglés sur 2022 (cf. point 2.3 supra).

2.2.2. Contrôle de cohérence de l'estimation 2022

Précisions méthodologiques :

La demande de subvention étant issue d'un constat par le CCAS d'une double urgence en termes budgétaires et de trésorerie, les budgets primitifs 2022, par définition votés à l'équilibre, ne sont pas représentatifs de la réalité de cet exercice.

Le parti pris méthodologique repose donc sur un contrôle de cohérence de l'estimation des besoins pour le dernier trimestre 2022 réalisée par le CCAS, en confrontation avec les données historiques 2018-2021 projetées et retraitées.

Les dépenses 2021 ont ainsi été majorées d'une inflation déjà conséquente (*au regard de l'historique analysé*) de 3% pour déterminer les enveloppes 2022, puis ramenés à une moyenne mensuelle.

Afin de permettre la comparaison, les besoins estimés dans la demande de subvention ont également été ramenés à une moyenne mensuelle sur le périmètre 2022.

Compte tenu de leur caractère par essence incompressible, les dépenses de personnel ont été systématiquement mises en avant.

Enfin, seules ont été traitées les dépenses de gestion, correspondant aux « dépenses incompressibles » identifiées dans la demande de subvention exceptionnelle.

A/ Comparaison des dépenses

Dépenses	2021	2022 théorique (+3% inflation)	Dépenses mensuelles 2022	Estimation CCAS 2022	Delta mensuel (en VA)	Delta mensuel (en %)
Budget principal (après retraitement des subventions aux BA)	571 158 €	588 293 €	49 024 €	46 489 €	- 2 536 €	-5%
<i>Dont personnel</i>	439 735 €	452 927 €	37 744 €	41 500 €	3 756 €	10%
Budget annexe SAAD (après retraitement du personnel)	337 459 €	347 583 €	28 965 €	27 260 €	- 1 705 €	-6%
<i>Dont personnel</i>	314 762 €	324 205 €	27 017 €	26 450 €	- 567 €	-2%
Budget annexe Résidence (après retraitement du personnel)	199 825 €	205 820 €	17 152 €	40 827 €	23 675 €	138%
Budget annexe Epicerie (après retraitement du personnel)	17 054 €	17 565 €	1 464 €	1 774 €	310 €	21%
Cumul CCAS	1 125 496 €	1 159 261 €	96 605 €	116 349 €	19 744 €	20%
<i>Dont personnel</i>	754 497 €	777 132 €	64 761 €	67 950 €	3 189 €	5%

N.B. : pour rappel, le personnel de la Résidence et de l'Epicerie, et les fonctions support du SAAD étant mis à disposition par le budget principal, la masse salariale apparait à 0€ pour les deux budgets Résidence et Epicerie, et retraitée de la mise à disposition pour le budget SAAD. En outre, ont également été retirées les dépenses de subventions aux budgets annexes SAAD et Epicerie (ces derniers ayant également été retraités en termes de recettes de subventions du budget principal).

La synthèse précédente appelle les remarques suivantes :

- d'une manière générale, les dépenses estimées s'avèrent nettement supérieures à l'extrapolation (20 K€ mensuels, soit 20% de plus que la projection), et ce en dépit de la prise en compte d'une inflation conséquente ;



- en revanche, les dépenses globales sont sous-estimées pour le budget principal (2,5 K€ mensuels) et le SAAD (1,7 K€ mensuels), et lourdement surestimées pour les Cèdres (+24 K€ mensuels) ;
- au niveau consolidé, les charges de personnel s'avèrent légèrement surestimées (+3,1 K€ mensuels) au regard de la projection ;
- enfin, quelques postes-clés ont été omis, notamment pour le budget principal : aides pour le budget principal...

Soit une surestimation des dépenses mensuelles de 20 K€.

B/ Comparaison des recettes

Recettes	2021	Recettes mensuelles 2022	Estimation CCAS 2022	Delta mensuel (en VA)	Delta mensuel (en %)
Budget principal (après retraitement du remboursement de la MAD)	359 453 €	29 954 €	31 306 €	1 352 €	5%
<i>Dont subventions Ville</i>	312 500 €	26 042 €	22 500 €	- 3 542 €	-14%
Budget annexe SAAD (après retraitement de la subvention du budget principal)	332 089 €	27 674 €	21 185 €	- 6 489 €	-23%
<i>Dont produits de tarification</i>	316 572 €	26 381 €	21 185 €	- 5 196 €	-20%
Budget annexe Résidence	411 171 €	34 264 €	31 808 €	- 2 456 €	-7%
<i>Dont loyers</i>	317 788 €	26 482 €	27 448 €	966 €	4%
Budget annexe Epicerie (après retraitement de la subvention du budget principal)	11 559 €	963 €	1 725 €	762 €	79%
Cumul CCAS	1 114 273 €	92 856 €	86 024 €	- 6 832 €	-7%

N.B. : de manière corollaire au point précédent, il convient de retraiter les recettes du budget principal du remboursement de la mise à disposition des personnels auprès de la Résidence, de l'Epicerie et du SAAD (pour les fonctions support). En outre, ont également été retirées les recettes de subventions des budgets annexes SAAD et Epicerie (le budget principal ayant également été retraité en termes dépenses de subventions aux budgets annexes).

La synthèse précédente appelle les remarques suivantes :

- d'une manière générale, l'ordre de grandeur des recettes estimées est sensiblement inférieure à la projection (écart de 7%) ;
- les recettes du SAAD sont en particulier très en-deçà de la projection retraitée (21,1 K€ mensuels contre 26,4 K€ projetés), de même que celles de la Résidence (notamment sur le produit des services, générant une estimation 7% inférieure à la projection retraitée) ;
- l'écart constaté sur l'épicerie provient principalement de la présence d'une subvention de la DDTM de 6 K€ en décembre, recette importante pour l'Epicerie et absente des exercices antérieurs.

Soit une sous-estimation des recettes mensuelles de 7 K€.



2.2.3. Synthèse sur la demande de subvention exceptionnelle

En synthèse, le contrôle de cohérence fait apparaître :

- une surestimation des dépenses mensuelles de 20 K€ ;
- une sous-estimation des recettes mensuelles de 7 K€ ;
- soit un delta cumulé de 27 K€.

Le tableau ci-dessous reprend le tableau de trésorerie du CCAS, en le retraitant des ajustements précités, sur la période sollicitée pour la demande de subvention exceptionnelle (octobre 2022-mars 2023) :

Périmètre	sept-22	oct-22	nov-22	déc-22	janv-23	févr-23	mars-23	Cumul période
Dépenses estimées CCAS	119 285 €	111 497 €	91 279 €	143 336 €	138 109 €	86 830 €	98 993 €	789 328 €
Recettes estimées CCAS	55 230 €	141 790 €	57 787 €	107 290 €	57 100 €	57 100 €	57 600 €	533 897 €
Résultat fin de mois	- 64 055 €	30 293 €	- 33 492 €	- 36 046 €	- 81 009 €	- 29 730 €	- 41 393 €	- 255 431 €
Retraitement Caisse octobre 2022 (+67 €)	- 64 055 €	96 841 €	- 33 492 €	- 36 046 €	- 81 009 €	- 29 730 €	- 41 393 €	- 188 883 €
Retraitement contrôle de cohérence (+27 K€)	- 37 055 €	123 841 €	- 6 492 €	- 9 046 €	- 54 009 €	- 2 730 €	- 14 393 €	117 €
Etat de caisse		123 841 €	117 349 €	108 303 €	54 294 €	51 564 €	37 171 €	

Au regard de ce retraitement, deux constats-clés peuvent être émis :

- l'exercice 2022 pourrait être clôturé sans aide supplémentaire de la commune (*atterrissage à +108 K€ à fin décembre 2022*) ;
- le creux du déficit de janvier 2023 (*impacté par l'importance des dépenses de début d'année hors personnel*), estimé à -54 K€, pourrait donc être absorbé.

Conclusion sur la demande du CCAS :

- ainsi, en l'état des simulations (*sur le plan théorique donc*), le CCAS devrait pouvoir terminer l'exercice 2022 sans soutien financier supplémentaire de la commune ;
- toutefois, d'un point de vue opérationnel, il convient de distinguer deux approches :
 - sur le plan budgétaire, il est effectivement prématuré d'attribuer une subvention supplémentaire au CCAS ;
 - en revanche, la Ville peut intervenir afin d'éliminer tout risque de cessation des paiements du CCAS, et ce de deux manières :
 - une avance de trésorerie de 50 K€, débloquée dès novembre afin d'assurer la fin d'année 2022, pouvant être complétée d'une seconde avance de 30 K€ en décembre si les données comptables actualisées le justifient (*induisant un dialogue de gestion étroit entre la Ville et le CCAS durant cette période*). Cette avance doit être récupérable, et de fait récupérée, à l'issue du vote du budget de mars 2023 ;
 - une modification de calendrier de versement de la subvention Ville 2023, en visant un déblocage du premier acompte dès janvier 2023.

Ces mécanismes de trésorerie permettent de reporter à mars 2023 les décisions budgétaires *stricto sensu*, le travail de préparation budgétaire devant être l'occasion de rendre les arbitrages stratégiques requis sur le moyen/long terme (*cf. partie 4 du rapport joint*).



2.3. Plan d'actions

Au regard de l'audit rétrospectif d'une part, et de l'analyse de la demande de subvention exceptionnelle du CCAS d'autre part, il est possible d'élaborer le plan d'actions suivant :

Registre	Action	Responsable	Échéance
Stratégique	Stabiliser dans le temps long le soutien financier de la Ville permettant de conférer une meilleure visibilité budgétaire au CCAS	Ville	mars-23
Stratégique	Décomposer le soutien financier de la Ville en fléchant directement les dispositifs visés, évitant la reventilation d'une subvention globale perçue au BP aux différents budgets annexes	Ville	mars-23
Stratégique	Arrêter une position de la Ville quant au SAAD porté par le CCAS : augmentation du soutien financier pérenne pour combler le déficit structurel (<i>entre 30 et 50 K€ annuels</i>), ou envisager une cession d'autorisation à un tiers	Ville	déc-22
Financier	Sécuriser les cofinancements EPCI, Départements, DDTM... dans le cadre de conventions pluriannuelles afin d'éviter les montants erratiques sur les années à venir (<i>tous dispositifs confondus</i>)	CCAS Direction	janv-23
Financier	Définir un cadre d'intervention clair pour les aides aux familles, permettant de mieux dimensionner et de manière constante le poste budgétaire dédié	CCAS Direction	nov-22
Financier	Suivre, contrôler, et le cas échéant, intervenir en avance de trésorerie auprès du CCAS dans le cadre du dialogue budgétaire 2023	Ville	févr-23
Comptable	Remplacer les flux croisés MAD personnels et remboursement par un fléchage analytique des charges de personnel de chaque section budgétaire, permettant une plus grande sincérité comptable	CCAS Comptabilité	janv-23
Comptable	Imputer les dépenses lourdes d'entretien/réparation de la Résidence en section d'investissement (<i>et non en fonctionnement</i>)	CCAS Comptabilité	janv-23
RH	Stabiliser la Direction du CCAS, fortement impacté par ces changements organisationnels	CCAS Elus	janv-23



3. Audit du COS

Précision méthodologique :

Compte tenu de l'importance volumétrique réduite de l'association d'une part, et de l'absence de salariés d'autre part, il est impossible d'attendre le même niveau de reporting de la part du COS que des autres entités auditées.

3.1. Revue analytique 2019-2021

3.1.1. Bilan

en €	2019	2020	2021	Evolution 2021/2019 en valeur	Evolution 2021/2019 en %	Poids 2021
Actif	43 007	61 161	70 339	27 332	64%	100%
Immobilisations corporelles	455	235	0	-455	-100%	0%
Immobilisations financières	328	252	0	-328	-100%	0%
Marchandises	417	525	500	83	20%	1%
Avances et acomptes	600	9 802	555	-45	-8%	1%
Clients et comptes rattachés	1 166	420	0	-1 166	-100%	0%
Disponibilités	32 282	47 028	66 585	34 303	106%	95%
Charges constatées d'avance	7 759	2 899	2 699	-5 060	-65%	4%
Passif	43 007	61 161	70 339	27 332	64%	100%
Capitaux propres	27 126	43 201	57 239	30 113	111%	81%
<i>dont résultat de l'exercice</i>	10 738	16 074	14 038	3 300	31%	20%
<i>dont report à nouveau</i>	16 388	27 127	43 201	26 813	164%	61%
Dettes	15 880	17 960	13 100	-2 780	-18%	19%
<i>dont dettes fournisseurs</i>	3 658	2 810	2 000	-1 658	-45%	3%
<i>dont autres dettes</i>	12 222	15 150	11 100	-1 122	-9%	16%

Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- Actif :
 - Le COS présente une surface bilancielle modeste, établie à 70 K€ à fin 2021 ;
 - L'association bénéficie de disponibilités conséquentes à fin 2021 (67 K€), soit le double de 2019 ;
 - Cette pratique de thésaurisation interpelle en termes de qualité de gestion ;
- Passif :
 - Les excédents successifs alimentent un report à nouveau qui va croissant sur la période, arrêté à 43 K€ à fin de 2021, soit 61% du passif de l'association ;
 - *N.B. : sur le plan comptable, l'association aurait pu sans difficulté basculer une partie de ce report à nouveau en réserves, compte tenu de l'absence de risque de reprise de ce report au regard de la stabilité de son activité ;*
 - Les capitaux propres sont donc très conséquents, traduisant une excellente santé financière ;
 - A noter la présence d'autres dettes (11 K€ en 2021), correspondant aux versements ANCV (*chèques-vacances*) pour la période de d'août à décembre 2021 (*les chèques étant délivrés en juin N+1*).

3.1.2. Compte de résultat

en €	2019	2020	2021	Evolution 2021/2019 en valeur	Evolution 2021/2019 en %	Poids 2021
Produits d'exploitation	83 239	78 651	87 658	4 419	5%	100%
Vente de biens et services	44 125	34 429	39 838	-4 287	-10%	45%
Subventions d'exploitation	39 051	43 698	44 819	5 768	15%	51%
Reprises et transferts de charge	0	0	3 000	3 000		3%
Autres produits	63	524	0	-63	-100%	0%
Charges d'exploitation	71 976	62 259	73 096	1 120	2%	100%
Achats de marchandises	69 714	60 626	70 092	378	1%	96%
Variations de stocks	138	-108	25	-113	-82%	0%
Autres achats et charges externes	1 919	1 506	2 735	816	43%	4%
Dotations aux amortissements et provisions	205	220	235	30	15%	0%
Autres charges	0	15	9	9		0%
Résultat d'exploitation	11 263	16 392	14 562	3 299	29%	-
Produits financiers	51	35	34	-17	-33%	-
Charges financières	35	40	38	3	9%	-
Résultat financier	16	-5	-4	-20	-125%	-
Résultat courant	11 279	16 387	14 558	3 279	29%	-
Produits exceptionnels	0	0	0	0		-
Charges exceptionnelles	540	314	520	-20	-4%	-
Résultat exceptionnel	-540	-314	-520	20	-4%	-
Résultat (bénéfice ou perte)	10 738	16 074	14 038	3 300	31%	-

Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- Les recettes de gestion sont principalement constituées :
 - de la subvention de la Ville et du CCAS (45 K€ en 2021) en augmentation de 15% sur la période, et représentant la majorité du financement de l'association (51%) ;
 - de la vente de biens et services (40K€ en 2021), ce qui comprend :
 - les participations agents pour les chèques vacances (25 K€) ;
 - les ventes aux usagers (10 K€) ;
 - les cotisations des membres (1,6 K€) ;
- En ce qui concerne les dépenses de gestion :
 - Elles s'avèrent remarquablement stables sur la période (+1%), bien qu'ayant été impactées par le Covid en 2020 (-10 K€ par rapport à 2019) ;
 - L'association n'assume aucune charge de personnel ;
 - La hausse des autres achats et charges externes (+1,2 K€ en 2021) est directement liée aux honoraires de l'expert-comptable (la comptabilité était jusque-là tenue en interne par les membres de l'association, qui ont finalement acté la nécessité de professionnaliser cette fonction) ;
- D'une manière générale, le budget de l'association s'avère structurellement excédentaire, dans un volume de résultat situé entre 10 et 15 K€ en fonction des années.



3.2. Conclusion de l'audit

Le COS présente une situation financière particulièrement saine, principalement liée à une subvention d'exploitation pérenne et définie à un niveau dépassant le besoin d'équilibre de l'activité du COS.

Il en résulte une thésaurisation excessive, justifiant :

- soit une dynamisation des activités du COS, permettant de « consommer » les réserves accumulées ;
- soit une diminution de la subvention de la collectivité dans un ordre de grandeur à définir entre 10 et 15 K€.

N.B. : le recours à un expert-comptable depuis 2021 a permis de considérablement améliorer la qualité comptable des états financiers produits par l'association.





4. Audit de la SLEP

4.1. Revue analytique 2019-2021

4.1.1. Bilan

en €	2019	2020	2021	Evolution 2021/2019 en valeur	Evolution 2021/2019 en %	Poids 2021
Actif	869 385	1 001 676	1 026 636	157 251	18%	100%
Immobilisations corporelles	19 677	16 868	17 139	-2 538	-13%	2%
Avances et acomptes	6 916	3 684	2 198	-4 718	-68%	0%
Clients et comptes rattachés	29 508	29 117	36 423	6 915	23%	4%
Autres créances	46 523	56 163	31 587	-14 936	-32%	3%
Disponibilités	765 376	895 189	938 485	173 109	23%	91%
Charges constatées d'avance	1 384	655	805	-579	-42%	0%
Passif	869 385	1 001 676	1 026 636	157 251	18%	100%
Capitaux propres	578 749	608 977	659 741	80 992	14%	64%
<i>dont fonds propres sans droit de reprise</i>	49 183	0	0	-49 183	-100%	0%
<i>dont réserves</i>	131 996	131 996	131 996	0	0%	13%
<i>dont fonds dédiés</i>	182 328	173 440	190 040	7 712	4%	19%
<i>dont résultat de l'exercice</i>	23 984	39 116	34 164	10 180	42%	3%
<i>dont report à nouveau</i>	191 258	264 425	303 541	112 283	59%	30%
Provisions pour risque	138 621	141 126	32 058	-106 563	-77%	3%
Produits constatés d'avance	24 279	40 707	14 118	-10 161	-42%	1%
Dettes	127 735	210 867	320 719	192 984	151%	31%
<i>dont dettes fournisseurs</i>	26 047	20 770	22 658	-3 389	-13%	2%
<i>dont dettes fiscales et sociales</i>	81 506	90 428	110 765	29 259	36%	11%
<i>dont autres dettes</i>	20 182	99 669	187 296	167 114	828%	18%

Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- Actif :
 - La SLEP dépasse le million d'euros de bilan depuis 2020 ;
 - Si l'on excepte quelques créances clients en hausse en 2021 (36 K€) et des autres créances à préciser en 2020 (56 K€), l'actif de la SLEP se résume à des disponibilités, établies à 938 K€ à fin 2021, soit 91% de l'actif, et +23 % en seulement 2 ans ;
 - Un tel niveau de disponibilités pourrait interpeller lourdement sur la pertinence de gestion compte tenu de la thésaurisation à la fois structurelle et très importante de l'association.
 - Pour autant, ce niveau de disponibilités doit être corrélé au projet d'investissement de l'association, qui recherche à réaliser les extensions nécessaires au développement quantitatif de son activité d'accueil. En attente de la concrétisation de ce projet, les disponibilités continuent de s'accumuler d'une année sur l'autre ;
- Passif :
 - 50 K€ de fonds propres sans droit de reprise, présents en 2019, ont été consommés depuis ;
 - Les fonds dédiés augmentent sur la période, et s'établissent à 190 K€ en 2021 :
 - les 15 000 € du projet cirque s'est déroulé au printemps 2022, idem pour les 5 000 € de frais d'architecte, les 2 000 € d'enquête de satisfaction et les 1 500 € pour le projet « Tous en fête » ;
 - certains projet projets (*carrelet, caravane*) sont toujours en attente ;
 - de fait, plus de 160 K€ ne sont pas expliqués par la SLEP à ce jour ;
 - Compte tenu du résultat à la fois structurellement et conséquemment excédentaire, le report à nouveau s'accroît sur la période, atteignant 304 K€ à fin 2021 ;



***N.B. :** sur le plan comptable, l'association aurait pu sans difficulté basculer une partie de ce report à nouveau en réserves, compte tenu de l'absence de risque de reprise de ce report au regard de la croissance continue de son activité ;*

- Les provisions pour risque, importantes en 2019 et 2020, ont été reprises en 2021, et ne représentent que 32 K€ en 2021 : il s'agit principalement de la provision pour indemnités de fin de carrière, qui ont été externalisées à Generali (et non conservées en « interne » à l'association) ;

***N.B. :** à chaque renouvellement de DSP, la SLEP passe une provision pour risque à la hauteur des coûts engendrés par ce risque (frais de personnels). Cette pratique n'a aucun sens du fait de l'application de l'article 1224-1 du Code du travail, impliquant un transfert automatique du personnel au nouveau gestionnaire ;*

- A fin 2021, l'association comprend des dettes de deux natures distinctes :
 - des dettes fiscales et sociales, cohérentes et habituelles, quoiqu'en légère augmentation en 2021, établies à 111 K€ ;
 - des autres dettes, à la fois importantes et sans objet pour une part importante (171 K€ de « charges à payer »).

4.1.2. Compte de résultat

en €	2019	2020	2021	Evolution 2021/2019 en valeur	Evolution 2021/2019 en %	Poids 2021
Produits d'exploitation	1 025 385	935 699	964 665	-60 720	-6%	100%
Cotisations	5 965	4 037	4 301	-1 664	-28%	0%
Prestations de services	316 631	211 414	258 546	-58 085	-18%	27%
Subventions Ville	543 441	534 194	545 914	2 473	0%	57%
Subventions CAF	98 129	95 192	100 078	1 949	2%	10%
Subventions CDA	5 000	5 000	0	-5 000	-100%	0%
Autres subventions	0	3 800	0	0	0%	0%
Reprises et transferts de charge	42 517	81 437	55 783	13 266	31%	6%
Autres produits	13 702	625	42	-13 660	-100%	0%
Charges d'exploitation	980 784	862 099	1 012 087	31 303	3%	100%
Autres achats et charges externes	243 455	212 554	206 704	-36 751	-15%	20%
Impôts et taxes	34 130	33 769	20 806	-13 324	-39%	2%
Salaires chargés	636 133	593 145	746 668	110 535	17%	74%
Dotations aux amortissements et provisions	11 587	8 247	8 616	-2 971	-26%	1%
Autres charges	55 479	14 384	29 293	-26 186	-47%	3%
Résultat d'exploitation	44 601	73 600	-47 422	-92 023	-206%	-
Produits financiers	12 904	1 526	1 256	-11 648	-90%	-
Charges financières	0	0	0	0	0%	-
Résultat financier	12 904	1 526	1 256	-11 648	-90%	-
Résultat courant	57 505	75 126	-46 166	-103 671	-180%	-
Produits exceptionnels	10 234	35 179	113 342	103 108		-
Charges exceptionnelles	43 755	71 189	33 012	-10 743	-25%	-
Résultat exceptionnel	-33 521	-36 010	80 330	113 851	-340%	-
Résultat (bénéfice ou perte)	23 984	39 116	34 164	10 180	42%	-

Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- Les recettes de gestion sont principalement constituées :
 - du soutien financier de la Ville, représentant 57% des recettes, elles-mêmes subdivisées en compensation des obligations de service public au titre de la DSP (503 K€ en 2021) et subvention au titre du CUCS (43 K€). Ce soutien s'avère particulièrement stable sur la période (0% d'évolution entre 2019 et 2021) ;
 - du soutien financier de la CAF, représentant moins de 10% des recettes de l'association. 25 K€ de cette contribution ont été obtenus par l'association à titre dérogatoire et de manière pérenne ;
 - N.B. : la prestation de service ordinaire (PSO) versée au titre de l'activité de la SLEP (ACM, périscolaire...) a été retraitée afin de l'intégrer aux subventions et non aux prestations de services ;*
 - des recettes propres (259 K€ en 2021), principalement issues de la tarification familles (217 K€). Très logiquement, 2020 a connu une baisse sensible d'activité, et donc de la tarification associée (211 K€) ;
 - Corrélativement, les transferts de charge ont augmenté en 2020, compte tenu des indemnités de chômage partiel versées par l'Etat (36 K€) ;
- En ce qui concerne les dépenses de gestion :
 - Les autres achats et charges externes diminuent considérablement sur la période (-15%), principalement depuis la chute des activités externes en 2020 (hébergement...);
 - La masse salariale augmente considérablement (+17%) sur la période, suite aux évènements suivants :
 - trois ruptures conventionnelles en 2021 en 2021 ;
 - augmentation de l'ancienneté des salariés ;
 - impact du changement de rythme scolaire et augmentation du temps d'accueil des enfants le mercredi et lors des vacances scolaires de 30 minutes ;

**Précision méthodologique :**

En 2022, le personnel de l'association comprend :

- 10 permanents (*Direction, fonctions support, responsables de pôles*) ;
- 12 contrats d'animateurs en temps partiels (*entre 70 et 80%*) ;
- 3 contrats aidés ;
- 3 à 8 étudiants mobilisés en fonction des besoins des vacances scolaires.

- 2019 connaît un niveau élevé d'autres charges (*55 K€*), dont 53 K€ de « reports en fonds dédiés » compliqués à tracer ;

N.B. : le rapport du Commissaire aux comptes 2019 ne comprend pas de partie dédiée au compte de résultat (sic) ;

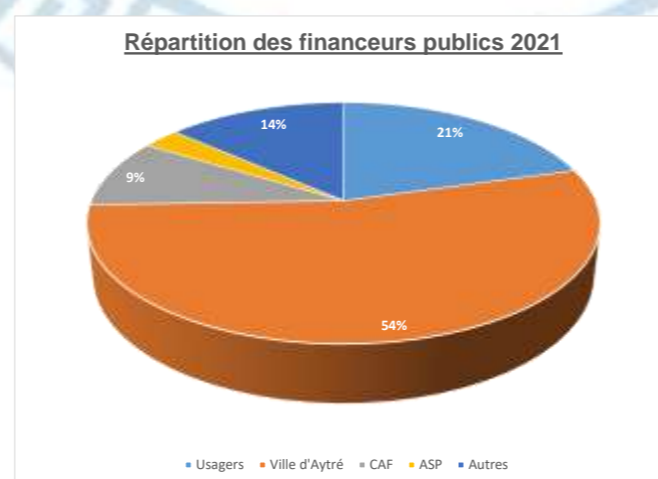
- Jusqu'en 2019, l'association bénéficiait d'un placement lucratif, lui permettant de dégager encore 13 K€ en 2019. Les placements ultérieurs s'avèrent nettement moins rentables (*produits financiers de l'ordre de 1,5 K€ en 2020 et 2021*), soulignant encore la problématique de thésaurisation citée *supra* ;
- Le résultat exceptionnel s'avère très erratique, notamment en 2020 et 2021 :
 - règlement de taxe d'aménagement pour le carretet d'un montant de 45 € ;
 - reversement de l'excédent DSP pour l'exercice 2021 d'un montant de 16 854 € ;
 - remboursement auprès de la commune pour la mise à disposition de Monsieur Pascal Griffon, secrétaire-agent d'accueil à la SLEP, sur la période du 01/09/2019 au 31/12/2019 pour un montant de 11 981 € ;
 - facture de formation BPJEPS de 2020 pour 150 ;
 - reprise de provision IFC d'un montant de 95 050 € et celle concernant la restructuration de la SLEP suite nouvelle DSP pour 18 000 € soit un total de 113 000 € inscrits dans produits exceptionnels...
- En synthèse, le résultat de l'association s'avère structurellement excédentaire, et ce à un niveau représentant entre 25 et 40 K€ par an, soit environ 4% des produits en 2021.

4.2. Analyse des comptes de résultat analytiques (CREA) 2021

	Administration	Animations de quartier	Ludothèque	Post scolaire	TAP	Mercredis	Petites vacances	Grandes vacances	Camps	Mini camps	Sorties familles	Week-ends	Animations de rue	Animations exceptionnelles	Ateliers artistiques	Ateliers adultes	Formations	TOTAL
Dépenses	298 378 €	5 797 €	19 823 €	229 133 €	24 023 €	126 134 €	124 389 €	147 776 €	10 817 €	8 969 €	3 507 €	1 827 €	7 408 €	2 285 €	18 642 €	14 399 €	1 773 €	1 045 081 €
<i>dont personnel</i>	152 463 €	5 164 €	18 895 €	216 338 €	24 023 €	111 931 €	108 724 €	123 744 €	7 485 €	7 975 €	- €	- €	7 408 €	- €	4 432 €	1 212 €	1 754 €	791 548 €
<i>dont autres charges</i>	145 915 €	632 €	928 €	12 795 €	- €	14 204 €	15 665 €	24 033 €	3 332 €	994 €	3 507 €	1 827 €	- €	2 285 €	14 210 €	13 187 €	19 €	253 533 €
Recettes	229 088 €	10 352 €	20 686 €	304 872 €	34 979 €	114 530 €	113 155 €	179 799 €	9 245 €	13 113 €	1 495 €	674 €	1 050 €	7 088 €	31 001 €	6 302 €	1 816 €	1 079 245 €
<i>dont tarification usagers</i>	4 301 €	58 €	543 €	95 433 €	- €	38 656 €	27 814 €	28 449 €	2 450 €	- €	1 425 €	674 €	- €	44 €	16 473 €	6 302 €	- €	222 621 €
<i>dont commune Aytré</i>	- €	9 398 €	20 053 €	198 356 €	34 785 €	66 796 €	77 245 €	139 237 €	5 720 €	11 814 €	- €	- €	1 050 €	- €	14 430 €	- €	1 816 €	580 699 €
<i>dont CAF</i>	73 383 €	896 €	- €	1 093 €	- €	4 461 €	4 211 €	8 845 €	1 075 €	1 236 €	- €	- €	- €	4 860 €	- €	- €	- €	100 060 €
<i>dont ASP</i>	12 450 €	- €	- €	6 532 €	194 €	4 337 €	3 556 €	3 005 €	- €	63 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	30 136 €
<i>dont autres recettes</i>	138 954 €	- €	90 €	3 459 €	- €	281 €	330 €	263 €	- €	- €	70 €	- €	- €	2 184 €	98 €	- €	- €	145 729 €
Résultat (VA)	- 69 291 €	4 555 €	864 €	75 739 €	10 956 €	- 11 604 €	- 11 233 €	32 023 €	- 1 572 €	4 144 €	- 2 012 €	- 1 153 €	- 6 358 €	4 803 €	12 359 €	- 8 097 €	43 €	34 164 €

Le tableau précédent appelle les remarques suivantes :

- sur la forme :
 - Le maintien en comptabilité analytique d'un segment « Administration », qui est plus est le plus important en volume, limite la comptabilité analytique déployée, et force à nuancer les excédents des autres sections analytiques (*compte tenu du déficit de 69 K€*) ;
 - Le trop grand nombre de sections analytiques (17) nuit à la lisibilité de la comptabilité analytique, alors que plusieurs pourraient être utilement regroupées par catégorie (*vacances, sorties, animations...*) ;
N.B. : cela étant, compte tenu des demandes réitérées pour obtenir une extraction exploitable, l'utilisation effective de ces données par la Direction de la SLEP serait surprenante ;
 - De nombreuses sections (*Sorties familles, week-ends, animations exceptionnelles...*) ne comprennent aucune charge de personnel, ce qui n'a aucun sens ;
- sur le fond :
 - Il convient donc de nuancer la sincérité des résultats analytiques décrits *supra* : en tout état de cause, l'association ne dispose pas à ce jour d'outil de pilotage de « production », lui permettant de connaître les coûts réels de chaque dispositif ;
 - Nonobstant les commentaires développés *supra*, il semble raisonnable de penser que la Ville surfinance les dispositifs intégrés à la DSP → excédents des principales sections financées, à savoir « Animations de quartier » (5 K€), « Post scolaire » (76 K€), « TAP » (11 K€), « Grandes vacances » (32 K€), « Ateliers artistiques » (12 K€)... ;
 - De fait, la compensation versée par la Ville d'Aytré permet de financer les autres sections analytiques hors DSP d'une part (*sorties familles, week-ends...*), mais également l'excédent de l'association d'autre part (34 K€ en 2021) ;
 - Enfin, ce tableau permet de repositionner l'importance du financement Ville (581 K€) au regard des produits totaux de la structure (54%), lui conférant une légitimité forte pour intervenir en rééquilibrage des dispositions contractuelles.
N.B. : la faiblesse du financement CAF (9%) interpelle sur les diligences menées par la SLEP pour obtenir des cofinancements, a fortiori en comparaison de la structure de financement du CSC (cf. point 5.2 infra).



4.3. Focus sur la DSP en vigueur

L'analyse juridique de la convention de DSP appelle notamment trois constats importants :

- La durée de 3 ans s'avère exceptionnellement courte, conduisant les deux parties à préparer le prochain dispositif dès la signature du cadre en vigueur ;
N.B. : au surplus, une telle durée interdit tout investissement confié au délégataire pour une extension, en dépit des disponibilités importantes dont il dispose ;
- La formule de rémunération du délégataire est à la fois :
 - sur le plan fonctionnel : illisible et génératrice d'erreurs dans la détermination du montant de compensation ;
 - sur le plan juridique : peu respectueuse du principe de transfert du risque économique, puisque rattachée à l'unité retenue (*journée-enfant*), annulant de facto l'enjeu économique du volume d'activité ;
- L'absence de pénalités associées à des indicateurs de réalisation des obligations de service public (OSP) souligne le caractère artificiel de la DSP, résumée à la délégation d'une activité subventionnée par la collectivité.

N.B. : il conviendra également de regrouper dans un même support contractuel l'ensemble des diligences connexes, et notamment la pause méridienne qui fait aujourd'hui l'objet d'un MAPA parallèle.



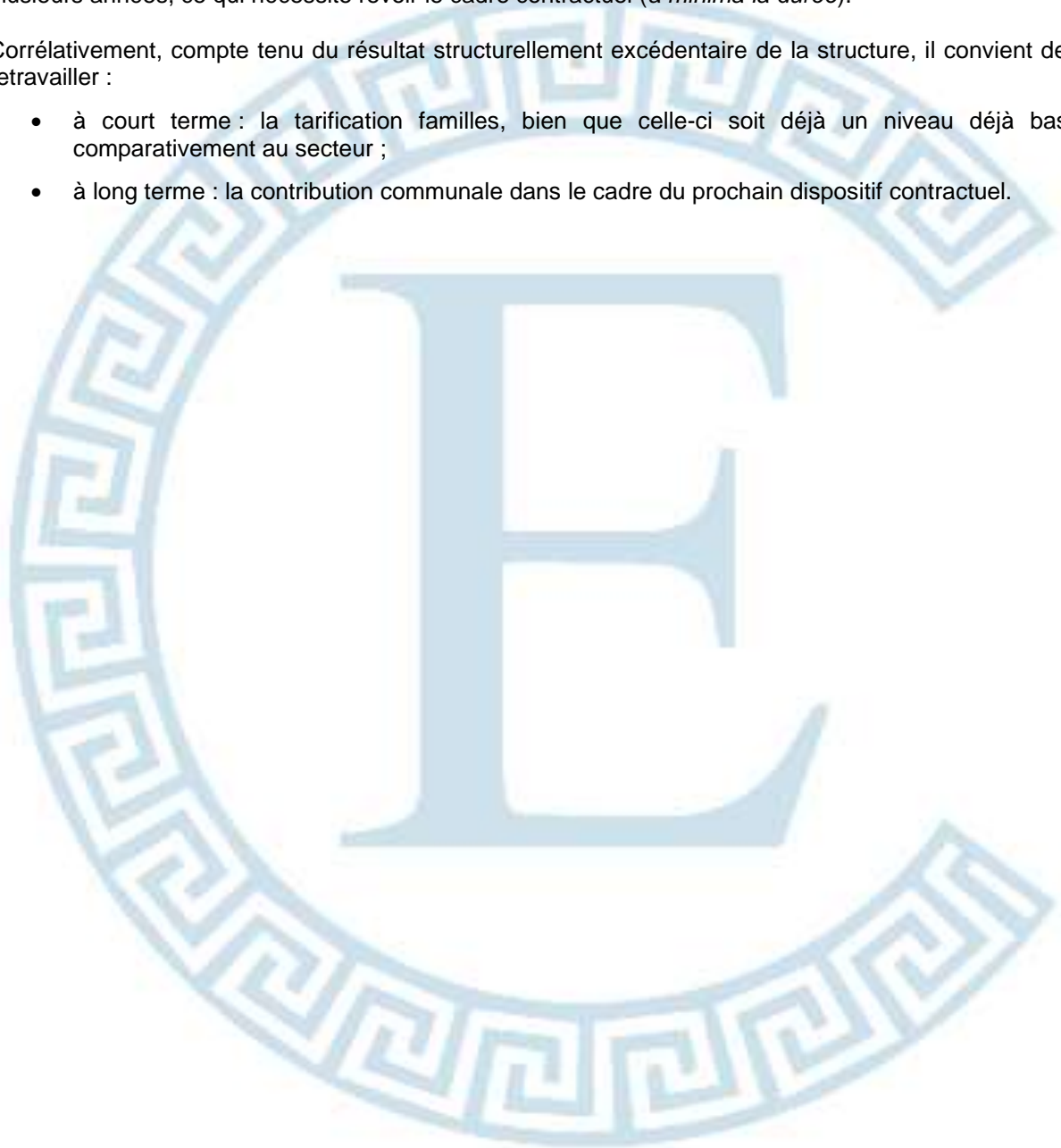
4.4. Conclusion de l'audit

Le SLEP présente une situation financière excellente, la situant en exception dans le secteur de l'Enfance-Jeunesse.

Disposant d'un « trésor de guerre » important, il est impératif de mobiliser ces réserves dans une logique d'investissement (*idéalement immobilier*) afin de couper court à la thésaurisation pratiquée depuis plusieurs années, ce qui nécessite revoir le cadre contractuel (*a minima la durée*).

Corrélativement, compte tenu du résultat structurellement excédentaire de la structure, il convient de retravailler :

- à court terme : la tarification familles, bien que celle-ci soit déjà un niveau déjà bas comparativement au secteur ;
- à long terme : la contribution communale dans le cadre du prochain dispositif contractuel.





5. Audit du CSC

5.1. Revue analytique 2019-2021

5.1.1. Bilan

en €	2019	2020	2021	Evolution 2021/2019 en valeur	Evolution 2021/2019 en %	Poids 2021
Actif	533 556	651 155	698 245	164 689	31%	100%
Immobilisations incorporelles	1 840	872	100	-1 740	-95%	0%
Immobilisations corporelles	56 463	142 430	192 287	135 824	241%	28%
Immobilisations financières	2 150	22 158	22 158	20 008	931%	3%
Clients et comptes rattachés	30 102	23 433	21 810	-8 292	-28%	3%
Autres créances	271 076	172 964	163 964	-107 111	-40%	23%
Valeurs mobilières de placement	2 685	2 704	2 712	27	1%	0%
Disponibilités	167 728	284 895	293 806	126 078	75%	42%
Charges constatées d'avance	1 512	1 698	1 407	-105	-7%	0%
Passif	533 556	651 155	698 245	164 689	31%	100%
Capitaux propres	345 313	418 006	488 856	143 543	42%	70%
<i>dont fonds propres sans droit de reprise</i>	82 303	82 303	82 303	0	0%	12%
<i>dont réserves statutaires</i>	286 428	286 428	286 428	0	0%	41%
<i>dont subventions d'investissement</i>	19 170	18 879	82 272	63 103	329%	12%
<i>dont fonds dédiés</i>	0	45 553	41 719	41 719		6%
<i>dont résultat de l'exercice</i>	72 184	27 431	11 290	-60 894	-84%	2%
<i>dont report à nouveau</i>	-114 771	-42 587	-15 156	99 615	-87%	-2%
Provisions	33 997	55 296	37 397	3 401	10%	5%
<i>dont provisions pour risques</i>	33 997	4 669	5 481	-28 515	-84%	1%
<i>dont provisions pour charges</i>	0	50 627	31 916	31 916		5%
Dettes	154 246	177 852	171 991	17 745	12%	25%
<i>dont dettes financières</i>	12 061	34 596	38 548	26 487	220%	6%
<i>dont dettes fournisseurs</i>	15 061	33 144	29 971	14 910	99%	4%
<i>dont dettes fiscales et sociales</i>	127 125	110 112	102 816	-24 309	-19%	15%
<i>dont autres dettes</i>	0	0	657	657		0%

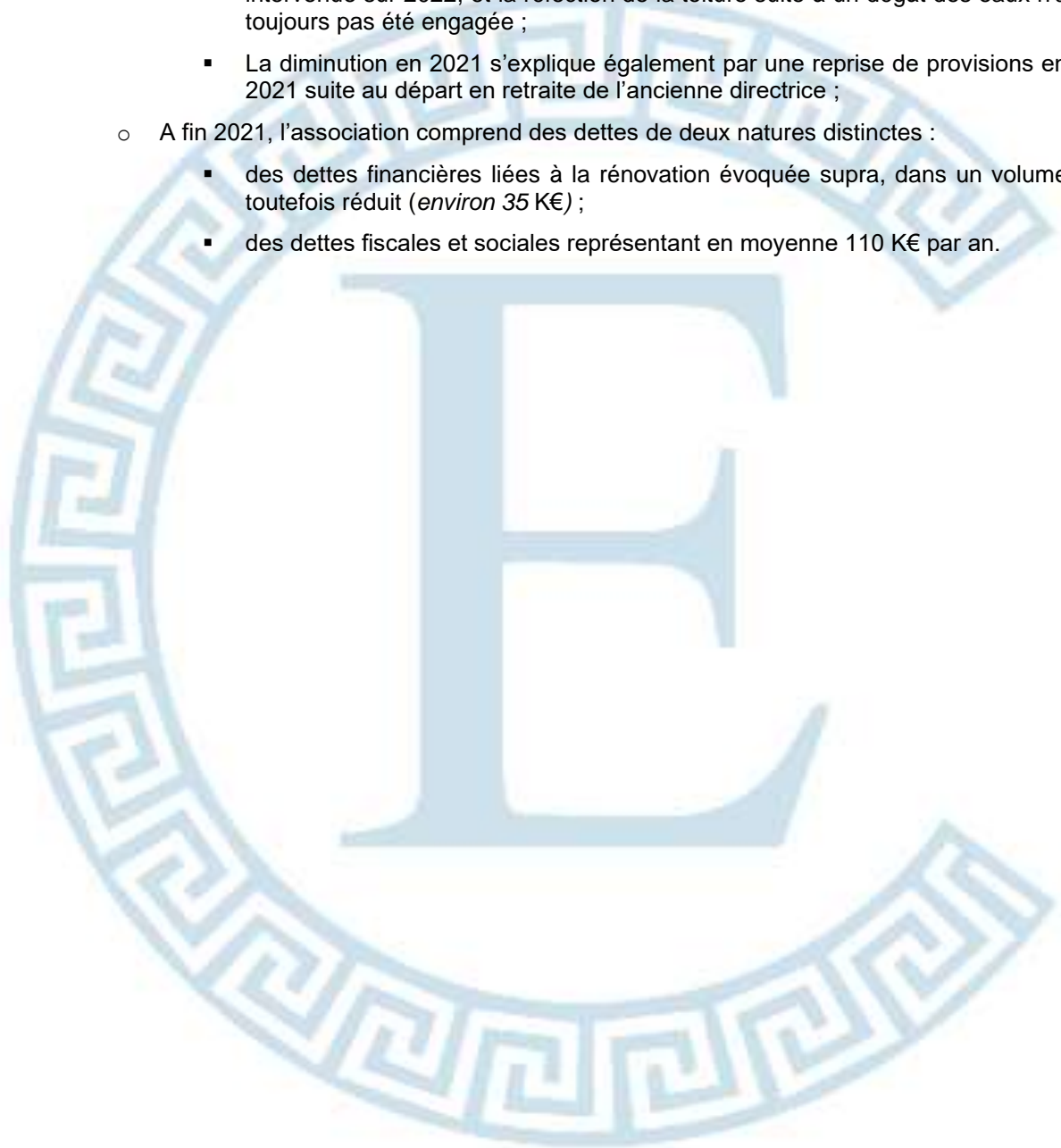
Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- Actif :
 - Le CSC dispose d'une surface bilancielle d'environ 700 K€ à fin 2021 ;
 - L'association est propriétaire de son siège, dont les rénovations en 2020 ont induit une hausse des immobilisations corporelles (192 K€ en 2021) ;
 - Les créances sont variables, mais systématiquement importantes (*entre 20 et 30% de l'actif*) ;
 - Les disponibilités s'établissent à 294 K€ à fin 2021 ;
- Passif :
 - 82 K€ de fonds propres sans droit de reprise sont présents depuis 2019, interrogeant sur leur nature ;
 - Dans le cadre de la rénovation de son siège évoquée *supra*, l'association a bénéficié d'une subvention d'investissement de 82 K€ ;

N.B. : les comptes détaillés présentent une erreur de libellé, cette subvention d'investissement n'étant pas fléchée sur la MPE (Maison de la Petite Enfance) ;
 - Des fonds dédiés apparaissent en 2020 (45 K€) suite aux actions (voyages...) non réalisées du fait du Covid, et ont également été reportés en 2021 ;
 - Bien qu'erratique, le résultat est systématiquement excédentaire, permettant de purger progressivement le report à nouveau négatif issue de la période antérieure (-115 K€ à fin 2019 → -15 K€ à fin 2021) ;



- 34 K€ de provisions pour risque en 2019 ont été reprises en 2020, suite à un prudhomme dont l'issue favorable a permis de verser des indemnités de licenciement moindres que celles sollicitées par le salarié ;
- Des provisions pour charges importantes sont présentes en 2020 (51 K€) et 2021 (32 K€) :
 - Le CSC dispose d'une provision pour travaux liés à des problèmes constatés en 2020 : la désinsectisation des locaux a été réalisée en janvier 2021, la mise aux normes électriques suite au passage d'une entreprise agréée est intervenue sur 2022, et la réfection de la toiture suite à un dégât des eaux n'a toujours pas été engagée ;
 - La diminution en 2021 s'explique également par une reprise de provisions en 2021 suite au départ en retraite de l'ancienne directrice ;
- A fin 2021, l'association comprend des dettes de deux natures distinctes :
 - des dettes financières liées à la rénovation évoquée supra, dans un volume toutefois réduit (*environ 35 K€*) ;
 - des dettes fiscales et sociales représentant en moyenne 110 K€ par an.





5.1.2. Compte de résultat

en €	2019	2020	2021	Evolution 2021/2019 en valeur	Evolution 2021/2019 en %	Poids 2021
Produits d'exploitation	1 245 459	1 145 121	1 168 652	-76 807	-6%	100%
Cotisations	6 445	4 693	4 839	-1 606	-25%	0%
Vente de prestations de services	183 444	114 574	154 110	-29 334	-16%	13%
Subventions d'exploitation	976 507	946 002	951 618	-24 888	-3%	81%
Reprises et transferts de charge	33 716	77 471	52 167	18 451	55%	4%
Autres produits	45 347	2 381	5 918	-39 430	-87%	1%
Charges d'exploitation	1 205 400	1 116 334	1 154 882	-50 518	-4%	100%
Autres achats et charges externes	216 353	164 953	197 185	-19 168	-9%	17%
Impôts et taxes	62 625	50 779	63 458	833	1%	5%
Salaires chargés	874 461	814 496	862 051	-12 410	-1%	75%
Dotations aux amortissements et provisions	13 561	40 399	32 180	18 619	137%	3%
Autres charges	38 400	45 707	8	-38 392	-100%	0%
Résultat d'exploitation	40 059	28 787	13 769	-26 289	-66%	-
Produits financiers	26	19	9	-17	-66%	-
Charges financières	0	40	298	298	-	-
Résultat financier	26	-22	-289	-315	-1226%	-
Résultat courant	40 084	28 766	13 480	-26 604	-66%	-
Produits exceptionnels	40 915	4 853	10 097	-30 818	-75%	-
Charges exceptionnelles	8 815	6 187	12 287	3 472	39%	-
Résultat exceptionnel	32 100	-1 335	-2 190	-34 289	-107%	-
Résultat (bénéfice ou perte)	72 184	27 431	11 290	-60 894	-84%	-

Le tableau précédent appelle les remarques suivantes (*surlignées en jaune supra*) :

- Les recettes de gestion sont principalement constituées :
 - des subventions de la Ville et de la CAF, à hauteur de 81% des produits ;
 - le « chiffre d'affaires » du CSC, établi à 154 K€ en 2021, ne représente que 13% des produits ;

N.B. : les prestations de service ordinaire (PSO) et unique (PSU) versées au titre des activités du CSC cofinancées par la CAF (respectivement ACM/périscolaire et crèche...) ont été retraitées afin de les intégrer aux subventions et non aux prestations de services ;

 - l'importance des transferts de charge en 2020 (77 K€) s'explique par l'importance des contrats aidés sur cet exercice (54 K€) ;
- En ce qui concerne les dépenses de gestion :
 - Les autres achats et charges externes diminuent sensiblement sur la période (-9%), principalement depuis la diminution des activités externes en 2020 (*hébergements...*), encore réduites en 2021 ;
 - La masse salariale apparaît stable (-1%) sur la période, traduisant en réalité une mutation des effectifs, plus nombreux mais à moindre coût unitaire, les niveaux de salaire des rentrants étant moins élevés que ceux des sortants :
 - le changement de direction a permis un passage de 4597€/bruts mensuels à 4194€/bruts mensuels ;
 - une autre économie a été réalisée sur le poste de coordination (*passage de 3193€/brut mensuel à 2555€/brut mensuel*) ;

N.B. : cette réalité ne perdurera pas avec l'ancienneté que vont acquérir ces salariées ;
 - Les dotations aux amortissements et provisions varient fortement d'un exercice à l'autre, avec un pic à 40 K€ en 2020 (*principalement provisions pour départs en retraite*) ;
 - La diminution des autres charges (46 K€ en 2020, 8 € en 2021) s'explique principalement par un changement de pratique comptable exigé par les financeurs : les



charges supplémentives (38 K€ annuels) liées à la mise à disposition d'agents de la Ville ne sont plus comptabilisées en charges et en produits, mais uniquement en compte de bilan ;

- L'association a bénéficié de produits exceptionnels conséquents en 2019 (41 K€), suite à une importante reprise de provisions (35 K€) ;
- En synthèse, le résultat de l'association s'avère structurellement excédentaire, et ce à un niveau représentant entre 11 et 72 K€ par an, mais dans une dynamique inversée compte tenu de la diminution des produits d'exploitation sur la période (-6%) .





5.2. Analyse des comptes de résultat analytiques (CREA) 2021

L'association tient une comptabilité analytique permettant d'analyser le résultat général en plusieurs axes, correspondent aux différents pôles d'activités susmentionnés :

- Pilotage ;
- Logistique ;
- Multi-accueil ;
- Jeunesse ;
- Insertion ;
- Adultes-familles.

Précision méthodologique :

Ce constat interpelle sur le degré limité de complétude de la comptabilité analytique : le faible recours aux clés de répartition, et le fait de conserver des sections analytiques « fourre-tout » (*pilotage, logistique*) limitent considérablement l'intérêt de la démarche (*cf. résultantes infra*).

N.B. : si ce cadre peut parfois être imposé par les CAF territoriales, son inconséquence devrait pousser les opérateurs à réaliser une comptabilité analytique pleine, afin de mieux piloter leur activité.

	Pilotage	Logistique	Multi-accueil	Jeunesse	Insertion	Adultes-familles	TOTAL
Dépenses	216 395 €	86 645 €	675 844 €	126 083 €	79 583 €	25 392 €	1 209 941 €
Recettes	231 613 €	8 432 €	750 934 €	124 187 €	55 186 €	50 733 €	1 221 084 €
<i>dont tarification usagers</i>	4 885 €	- €	131 908 €	1 342 €	7 278 €	14 160 €	159 574 €
<i>dont commune Aytré</i>	90 000 €	- €	167 108 €	34 023 €	- €	- €	291 131 €
<i>dont CAF</i>	97 411 €	- €	403 940 €	27 641 €	11 625 €	36 573 €	577 190 €
<i>dont Département</i>	- €	- €	5 000 €	- €	- €	- €	5 000 €
<i>dont CDA</i>	- €	- €	- €	46 297 €	32 000 €	- €	78 297 €
<i>dont autres recettes</i>	39 316 €	8 432 €	42 978 €	14 883 €	4 283 €	- €	109 892 €
Résultat (VA)	15 218 €	- 78 213 €	75 090 €	- 1 896 €	- 24 397 €	25 341 €	11 143 €

Le tableau précédent appelle les remarques suivantes :

- sur la forme :
 - comme évoqué *supra*, il est surprenant de constater le maintien en comptabilité analytique de segments « Pilotage » et « Logistique », aussi importants en volume, et disposant d'aussi peu de financements répartis (*0 € en financement direct sur logistique*). De fait, son déficit facial est corrélé à de faux excédents sur les autres sections analytiques ;
- sur le fond :
 - il convient donc de nuancer la sincérité des résultats analytiques décrits *supra* ;
 - de fait, l'association ne dispose pas à ce jour d'outil de pilotage de « production », lui permettant de connaître les coûts réels de chaque dispositif (*ce qui limite de facto sa capacité à déterminer des prix de marché pertinents au regard de ses coûts de revient*) ;



- pour autant, il est possible de prendre la mesure du déséquilibre des différents pôles dans leur pondération : ainsi, le Pôle multi-accueil représente à lui seul 61% des recettes en 2021 ;
- nonobstant les commentaires développés *supra*, il semble raisonnable de penser que la Ville surfinance le dispositif « Multi-accueil » : 167 K€ de subventions en 2021, générant un résultat de près de 75 K€ sur ce dispositif ;
- enfin, ce tableau permet de repositionner l'importance du financement Ville (291 K€) au regard des produits totaux de la structure (26%).





5.3. Analyse des modalités de conventionnement

La Ville d'Aytré soutient financièrement le CSC au titre de conventions d'objectifs pluriannuelles relatives aux activités péri/extrascolaires et à la crèche.

Si le principe de l'externalisation de la gestion d'EAJE ou d'ACM ne pose juridiquement aucun problème, la mise en œuvre actuelle interpelle à plus d'un titre :

- un soutien financier direct (*subvention*) et indirect (*mise à disposition gracieuse de locaux*), représentant en cumul plus de 500 K€ annuels, est attribué au CSC sans aucune procédure de mise en concurrence préalable ;
N.B. : depuis la loi « Economie sociale et solidaire » (ESS) du 31 juillet 2014, la subvention est définie par un apport partiel de la collectivité au financement d'un projet porté par un tiers, à l'initiative de ce dernier, et qui ne correspond pas à un besoin de la collectivité dans l'exercice de ses compétences. Depuis, il est de jurisprudence constante que la gestion d'EAJE, avec financement direct de la collectivité, ne relève pas de la loi ESS, ce qui interdit donc le recours à la subvention ;
- le système conventionnel (*convention d'objectifs et de moyens, doublée d'une convention de mise à disposition des locaux*), initialement défini pour 4 ans (2017-2020), a été reconduit pour une durée supplémentaire, encore une fois sans mise en concurrence préalable ;
- les conventions n'ont de COM que le nom, puisque :
 - aucun objectif n'est détaillé, et encore moins quantifié ;
 - la subvention annuelle est définie forfaitairement par délibération, sans conditionnement auxdits objectifs ;
- au surplus, une iniquité manifeste, fondée sur un critère statutaire (*centre socio-culturel*) non justifiée sur le plan juridique, distingue ce régime de faveur accordée au CSC, et non à la SLEP qui doit passer par les fourches caudines de la délégation de service public.



5.4. Conclusion de l'audit

Le CSC présente une situation financière en rétablissement, toutefois menacée par la révision du point d'indice de la convention collective applicable, et dont les effets vont aller croissants sur les exercices 2023, puis 2024.

Au-delà de l'enjeu financier, l'évolution des modalités contractuelles constitue un enjeu à la fois juridique (*sécurisation des liens Ville/associations*) mais également stratégiques afin de restructurer le secteur local Enfance/Petite Enfance, et ce dans une logique de mise à niveau des différents acteurs.

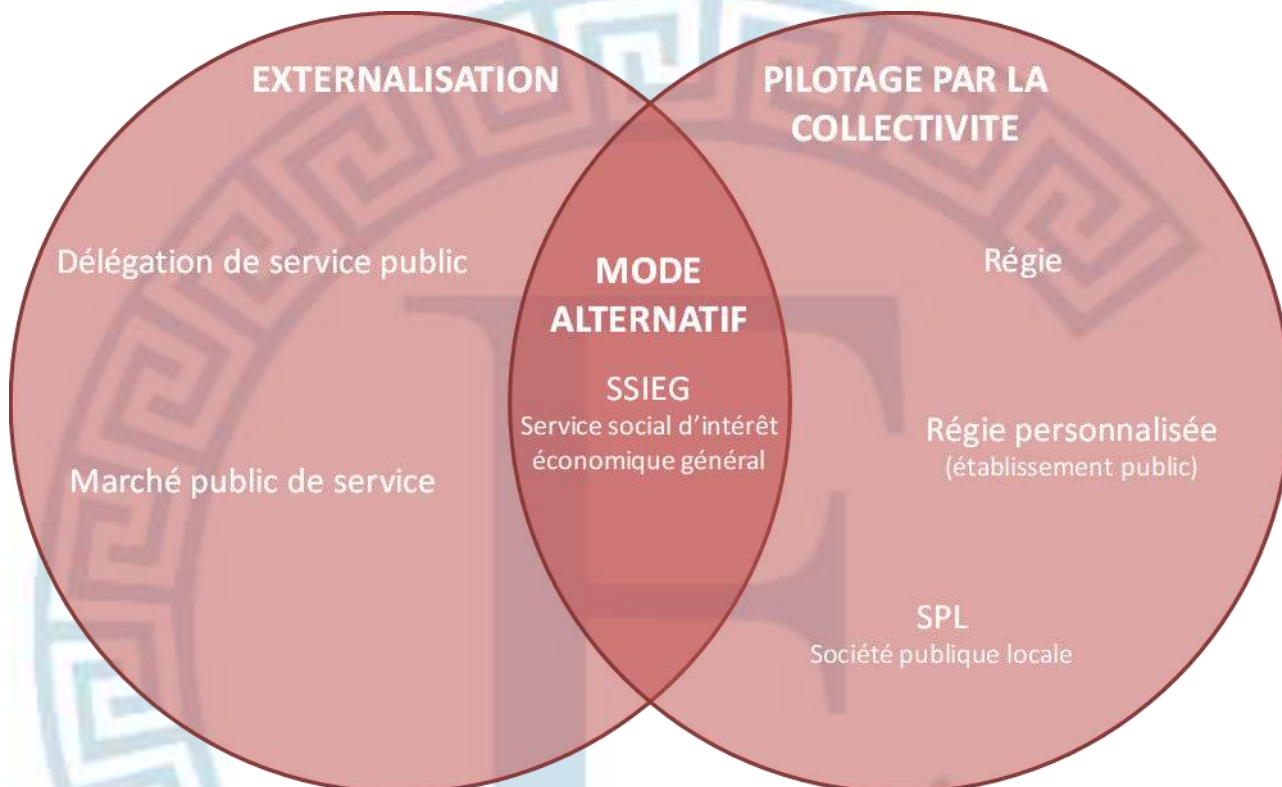




6. Réflexion complémentaire sur le mode de gestion optimal

6.1. Passage en revue des modes de gestion envisageables

Il est possible de distinguer trois grandes familles de modes de gestion :



6.1.1. Les modes de régie directe

Le premier ensemble de régies recouvre la régie simple et la régie autonome (avec seule autonomie financière mais sans personnalité morale), dans laquelle la collectivité est pleinement responsable de la gestion opérationnelle du service. Les organes de gestion et de direction font partie intégrante de la collectivité : la collectivité a la main sur le service. Le risque économique pèse entièrement sur la collectivité : en cas de difficulté de gestion, la collectivité assume les déficits.

Une seconde forme de régie est la régie personnalisée (avec autonomie financière et personnalité morale) : création d'un EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial), « satellite » de la collectivité. Cette forme de régie implique la création d'une personnalité juridique indépendante : l'établissement public est donc autonome dans sa gestion financière et opérationnelle. Le personnel est sous statut privé dans le cas d'un EPIC.



AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - gestion stratégique et opérationnelle du service par la collectivité ; - relation directe avec l'utilisateur. 	<ul style="list-style-type: none"> - la collectivité assume l'ensemble des risques (<i>pénal, social, économique...</i>) ; - la gestion de la masse salariale, régie par le droit public (<i>pour un régime autonome</i>) ; - les services supports (<i>facturation, comptabilité...</i>) doivent être organisés en interne.

6.1.2. La société publique locale

La Société Publique Locale est une forme de société privée mais dont les actionnaires ne peuvent être que les Collectivités territoriales et leurs groupements. Il faut au moins deux actionnaires publics, collectivités ou groupement qui s'entendent sur la gestion du service.

Le contrôle de la SPL s'effectue via le Conseil d'administration, composé d'élus des collectivités actionnaires.

Un contrat permet de sécuriser d'un point de vue économique la relation des collectivités avec la SPL : cette dernière assume les exigences du service selon une gestion encadrée par des objectifs et indicateurs précis.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - gestion externalisée du service par une structure de droit privé ; - contrôle direct de la structure par le Conseil administration dans lequel siègent les élus mandatés par les collectivités actionnaires ; - absence de mise en concurrence (<i>quasi-régie</i>) ; - exigences de qualité inscrites dans un contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> - la création d'un SPL suppose que des collectivités disposent, au moins en partie, de la compétence sur le sujet et s'entendent pour créer une structure propre ; - nécessité d'un contrôle régulier de la gestion opérationnelle du service par la structure.

6.1.3. Le marché public

Un marché public est un contrat administratif établi entre une collectivité et un prestataire pour répondre aux besoins de cette collectivité.

Le marché public est une procédure rapide à mettre en place.

Il est toutefois nécessaire de définir exhaustivement la liste des exigences de la collectivité dans la réalisation de la prestation.

De plus, le prix est défini au moment de la procédure et ne peut prendre en compte les aléas du contrat : le risque pour la collectivité est donc que le prix soit surévalué par rapport aux besoins du prestataire au long des années.

Le contrôle de la collectivité durant l'exécution du contrat est restreint : elle est supposée avoir défini ses exigences au moment de la procédure de passation.



AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - rapidité de mise en place. 	<ul style="list-style-type: none"> - nécessité de déterminer exhaustivement les besoins avant le début de la prestation ; - risque de financer une prestation au-delà des besoins.

6.1.4. La concession de service / délégation de service public

La concession de service permet de délimiter un service qui sera confié à un prestataire externe que l'on appelle concessionnaire.

Lorsqu'une collectivité concède un service public, alors ce contrat relève à la fois du régime des concessions au sens du Code de la commande publique, mais également des délégations de service public au sens du Code général des collectivités territoriales.

Dans une concession, la collectivité n'a pas à compenser des éventuels déficits : le concessionnaire assumer la gestion du service à ses risques et périls.

En cas de mise à disposition de locaux afin d'assurer la gestion du service public, le concédant peut prévoir un « loyer » sous forme d'une redevance annuelle d'occupation du domaine public (RODP).

Une redevance d'intéressement peut, par ailleurs, être prévue afin qu'une partie des bénéfices du concessionnaire soit versée à la collectivité.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - le risque économique, entre autres, pèse entièrement sur le concessionnaire ; - la collectivité participe aux bénéfices du concessionnaire ; - la gestion opérationnelle du service incombe au concessionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - le contrat doit prévoir précisément les modalités de contrôle de la collectivité sur le concessionnaire ;

6.1.5. Le Service d'Intérêt économique général (SIEG)

Le Service d'intérêt économique général (SIEG) repose sur une gestion partenariale d'un service : la collectivité impose seulement des obligations de service public (OSP) à la structure mandatée.

Le prestataire reçoit, en retour, une compensation financière pour la réalisation des obligations liées au service. Cette compensation n'est versée qu'au regard de la présentation des justificatifs permettant à la collectivité de ne rembourser que les dépenses réellement imputables à la réalisation du service.

Toutefois, afin de s'assurer que le prestataire ne reçoive une compensation que pour les seules prestations liées au service, la collectivité doit mettre en place un contrôle renforcé, généralement sous la forme d'un audit externe.

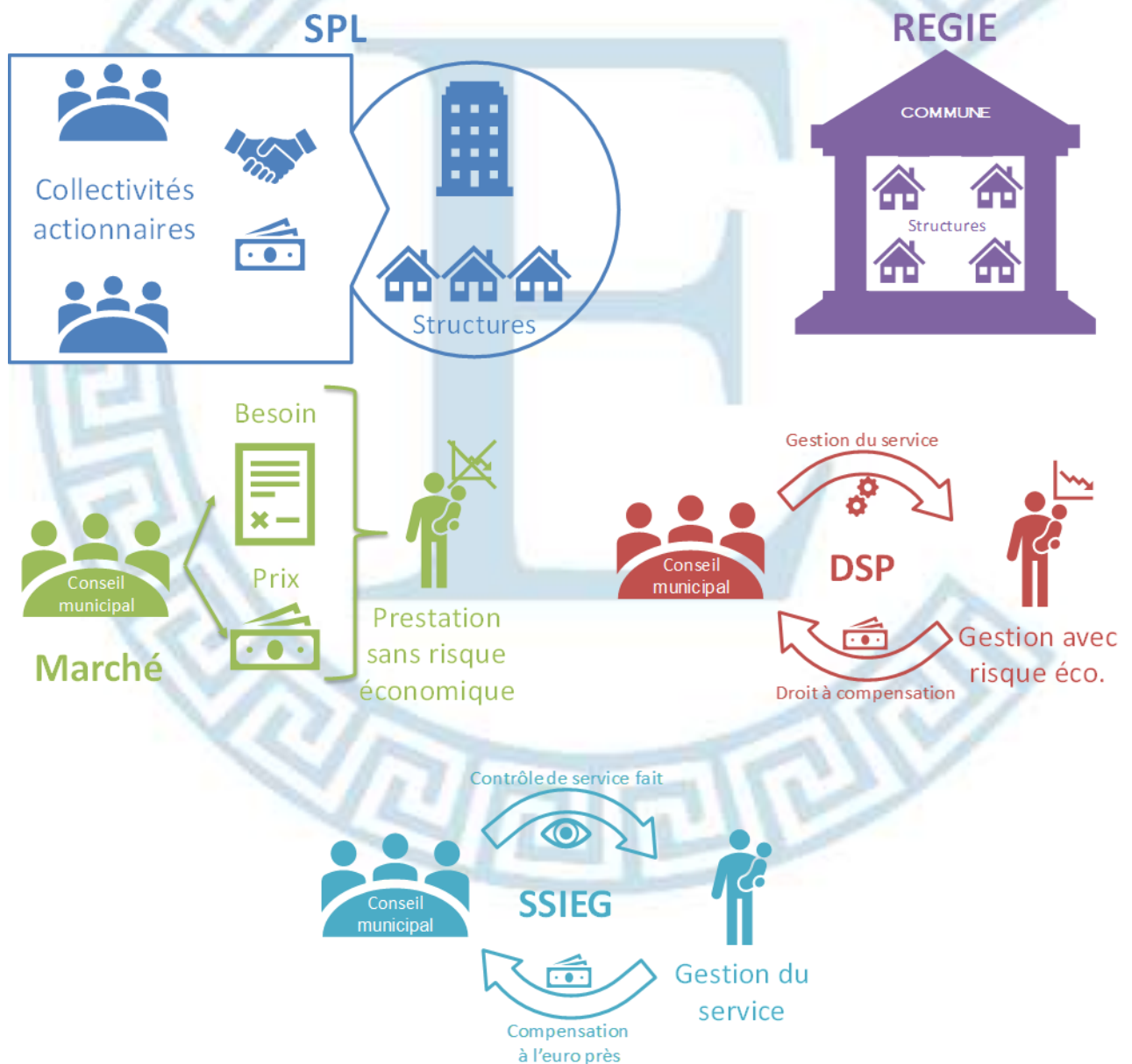
Le SIEG n'emporte pas de conséquence sur le statut du personnel : le personnel aura le statut de la structure qui l'emploie.

Le SIEG induit une mise en œuvre partagée du service public : la collectivité définit la stratégie et les obligations de service public, mais n'intervient pas dans la gestion quotidienne du service.



AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - mode de gestion partenarial ; - pas de conséquence sur le personnel ; - compensation à l'euro près du service attendu. 	<ul style="list-style-type: none"> - importance de la réalisation de contrôles réguliers et approfondis pour s'assurer de la réalité des dépenses pour lequel le prestataire demande une compensation ; - nécessité de définir de manière précise la ligne de partage de responsabilité entre la collectivité qui définit la ligne stratégique et le prestataire qui assure la gestion opérationnelle du service.

6.1.6. Synthèse graphique des modes de gestion





6.2. Analyse multicritères des modes de gestion

Afin de comparer les modes de gestion, sept critères peuvent être retenus :

1. **Critère de maîtrise du service** : capacité de la collectivité à piloter le service concerné ;
2. **Critère économique** : risque économique pour la collectivité sur une durée pluriannuelle ;
3. **Critère financier** : coût net relatif au mode de gestion entre un statut public et un statut de salarié privé ;
4. **Critère recrutement** : capacité à sourcer, recruter et conserver des ressources humaines compétentes pour le service concerné ;
5. **Critère social** : responsabilité de la collectivité au regard des personnels intervenant sur les services ;
6. **Critère pénal** : responsabilité pénale de la collectivité en cas de contentieux ;
7. **Critère de la facilité de mise en œuvre** : degré de complexité et durée de mise en place du nouveau mode de gestion.

Critères	Mandatation SSIEG		Concession de service public		Marché public		Société publique locale (SPL)		Régie	
1/ Critère de la maîtrise du service	10	La maîtrise est rendue possible par une convention de mandatation détaillée et contraignante au niveau du reporting, du contrôle et des pénalités, avec notamment un double contrôle des dépenses (<i>comptable et économique</i>)	5	La maîtrise est rendue possible par un contrat de CSP détaillé et contraignant au niveau du reporting, du contrôle et des pénalités	4	La maîtrise du service est rendue complexe par l'étalement juridique entre acheteur et prestataire	3	La maîtrise est rendue possible par un contrat de prestations intégrées (CPI) détaillé et contraignant au niveau du reporting, du contrôle et des pénalités. Cependant, à l'instar de la régie, le contrôle peut être rendu complexe par une gouvernance croisée avec les collectivités actionnaires (<i>présence d'élus...</i>)	5	La maîtrise est possible et facilitée sous réserve de la volonté politique de piloter l'activité
2/ Critère économique	9	Le mandataire s'engage sur des plafonds économiques (<i>globaux ou unitaires</i>) à respecter selon les obligations de service public définies (<i>garantissant le maintien d'une qualité de service</i>) : la collectivité est économiquement protégée	10	Le concessionnaire s'engage sur une compensation de la collectivité définie <i>ex ante</i> (<i>dans un compte d'exploitation prévisionnel CEP</i>) La phase de négociations permet de stipuler la concurrence et d'en tirer la meilleure offre (qualité de service) au meilleur prix	5	Le prestataire s'engage sur un prix défini <i>ex ante</i> Néanmoins, le risque de financer une offre de service ne répondant pas à un besoin est important. Les négociations sont interdites en marché public Absence de réel transfert du risque économique	4	Les co-actionnaires assument indirectement le risque économique porté sur la SPL, cette dernière en dépendant exclusivement En outre, la SPL ne peut pas travailler pour une autre entité que ses co-actionnaires	2	La collectivité assure tous les risques économiques.
3/ Critère financier	10	Coût net inférieur au regard du taux de charges patronales et des remboursements d'indemnités journalières	10	Coût net inférieur au regard du taux de charges patronales et des remboursements d'indemnités journalières	10	Coût net supérieur au regard du taux de charges patronales et des remboursements d'indemnités journalières	10	Coût net inférieur au regard du taux de charges patronales et des remboursements d'indemnités journalières	3	Coût net supérieur au regard du taux de charges patronales et des remboursements d'indemnités journalières
4/ Critère recrutement	10	Le mandataire dispose de moyens de recrutement structurés et efficaces, appuyés sur un réseau et un vivier important de salariés qualifiés et/ou de profils employables	10	Le concessionnaire dispose de moyens de recrutement structurés et efficaces, appuyés sur un réseau et un vivier important de salariés qualifiés et/ou de profils employables	10	Le prestataire dispose de moyens de recrutement structurés et efficaces, appuyés sur un réseau et un vivier important de salariés qualifiés et/ou de profils employables	3	La SPL ne dispose ni des méthodes ni du vivier lui permettant d'assurer un recrutement efficace et suffisant gage, de la continuité et de la qualité du service public	2	La collectivité ne dispose ni des méthodes ni du vivier lui permettant d'assurer un recrutement efficace et suffisant gage, de la continuité et de la qualité du service public
5/ Critère social	10	Application du Code du travail : le mandataire assume l'intégralité de la gestion sociale (<i>reprise du personnel</i>) et les contrats de travail sont automatiquement transférés	10	Application du Code du travail : le mandataire assume l'intégralité de la gestion sociale (<i>reprise du personnel</i>) et les contrats de travail sont automatiquement transférés	10	Application du Code du travail : le prestataire assume l'intégralité de la gestion sociale (<i>reprise du personnel</i>) et les contrats de travail sont automatiquement transférés	5	Application du Code du travail : la SPL assume l'intégralité de la gestion sociale (<i>reprise du personnel</i>) et les contrats de travail sont automatiquement transférés	3	Application du statut de la FPT : la collectivité doit assumer l'ensemble de la gestion sociale
6/ Critère pénal	10	Le risque pénal est transféré au mandataire	10	Le risque pénal est transféré au concessionnaire	10	Le risque pénal est transféré au prestataire	5	Le risque pénal est transféré à la SPL, mais dont les élus sont ceux de la collectivité actionnaire	3	La collectivité assume entièrement la responsabilité pénale
7/ Critère de la facilité de mise en œuvre	8	Mode relativement complexe qui nécessite une pédagogie du mandant lors de la procédure de contractualisation	5	Mode aisément opérationnel, mais fortement formalisé, et soumis à de nombreux délais	8	Mode opérationnel rapidement, mais sous réserve d'anticiper les conditions exhaustives d'exploitation dans le cahier des charges	2	Nécessité un accord politique avec un ou plusieurs co-actionnaires publics, rendant longue et périlleuse la procédure de constitution	8	Mode dont la mise en œuvre peut être rapide
Classement	67,00		60,00		57,00		32,00		26,00	

6.3. Conclusion opérationnelle

En synthèse, le SIEG apparaît comme le mode de gestion optimal de contractualisation avec le CSC et la SLEP en ce qu'il permet :

- la sécurité juridique du lien contractuel entre collectivité et mandataire (*cf. point 5.3 supra*), dans le cadre d'un dispositif respectant à la fois le droit communautaire et les grands principes de la commande publique, tout en disposant d'une souplesse importante dans la mise en œuvre de la procédure ;
- la maîtrise économique et financière du dispositif, d'autant plus réalisable que la collectivité dispose d'un historique important. Les données disponibles garantissent donc une négociation efficace avec les futurs candidats quant au niveau de la juste compensation à contractualiser ;
- (*notamment au regard du niveau analysé de rentabilité actuelle → cf. point 4.3 supra*) ;
- la capacité à structurer le service par la définition d'Obligations de service public (OSP), à la fois contraignantes, mesurables et contrôlables, et communes aux deux satellites ;
- la conservation de la souplesse de gestion sociale du Code du travail (*que le futur mandataire soit associatif ou privé lucratif*).



Energeia Conseil

35 bis, rue du Trou Normand 95330 DOMONT

SAS au capital de 5 000 € – RCS Pontoise – SIRET 907 994 453 00013

contact@energeia-conseil.fr

<https://www.energeia-conseil.fr>

TVA intracommunautaire : FR77 907994453