

RAPPORT
Audit de l'association
AGOSPAP
- Février 2009 -

Rapporteurs : M., Inspecteur
Mme, Administratrice
M., Attaché d'administration
Mme, Chargée de mission

26 MAI 2008

NOTE

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : demande d'audit de l'AGOSPAP

Créée en novembre 1981, l'Association pour la Gestion des Œuvres Sociales des Personnels des Administrations Parisiennes gère pour le compte de la Ville et du Département de Paris les œuvres sociales et assure le versement de certaines prestations sociales au profit des agents de l'administration parisienne.

Une convention lie aussi l'AGOSPAP à l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris dont elle gère les œuvres sociales (ce qui représente 60% de son activité).

La convention qui lie la Ville de Paris à cette association a été renouvelée pour une période d'un an à dix huit mois fin 2007 afin que la nouvelle convention soit mise en œuvre après les élections paritaires.

Je souhaite que l'Inspection Générale procède à un audit de cette association subventionnée à hauteur de 0,5 % de la masse salariale de la Ville de Paris, notamment sur les plans organisationnel et financier.

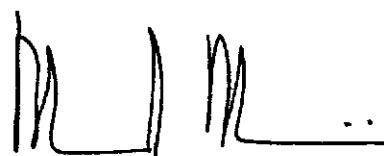
Je vous demande d'étudier les conséquences, pour la collectivité parisienne, du double rattachement de cette association à la Ville et au Département de Paris d'une part et à l'APHP, d'autre part.

De plus, dans l'optique de la très prochaine renégociation de la convention, vous étudierez les hypothèses d'une répartition plus claire des attributions entre la Ville et l'association, notamment en matière de gestion des prestations sociales et vous procéderez à une analyse de la politique de l'association dans le domaine des loisirs et des vacances, notamment en faisant bien apparaître qui sont les bénéficiaires de ces actions.

Dans la réalisation de cette mission, vous trouverez appui auprès du Secrétariat Général et de la Direction des Ressources Humaines de la Ville de Paris.

Votre rapport me sera remis au plus tard en octobre 2008.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHESE
du
RAPPORT DEFINITIF**

***Audit de l'AGOSPAP association pour la gestion des œuvres sociales des
personnels des administrations parisiennes***

Décembre- 2008 -

Par lettre de mission en date du 26 mai 2008 le Maire de Paris a chargé l'inspection de procéder à un audit de l'AGOSPAP incluant:

- un audit organisationnel ;
- un audit financier ;
- une vérification des conséquences du double rattachement de l'AGOSPAP à l'APHP et à la VDP ;
- une étude de la répartition des attributions entre la ville et l'AGOSPAP notamment pour les prestations sociales ;
- une identification des bénéficiaires des actions de l'AGOSPAP dans le domaine des loisirs et des vacances.

La mission, à l'issu de l'audit, développe les analyses figurant ci-dessous.

L'organisation de l'AGOSPAP, constituée de cellules très autonomes, est perfectible

- Le contrôle de gestion est éclaté. Le respect des processus de sécurité interne parfois insuffisant.
- La qualité de l'accueil des utilisateurs doit être sensiblement améliorée.

Sans être difficile la situation financière de l'AGOSPAP présente quelques faiblesses structurelles :

- la faiblesse des fonds propres au regard des engagements, avec une trésorerie nette représentant 14 jours de dépenses en moyenne ;
- le résultat d'exploitation est déficitaire depuis 2006, il le sera en 2008 et vraisemblablement en 2009 ;

L'imprécision des orientations figurant dans la convention nuit à la gouvernance de l'association et au contrôle du respect de ses objectifs

La ville de Paris dans sa future convention avec l'AGOSPAP doit inclure un plan stratégique permettant de définir les objectifs sociaux et pédagogiques accompagnés d'indicateurs que l'AGOSPAP devrait fournir annuellement à la ville (par exemple le taux de départ en vacances juniors pour les enfants des personnels de catégorie C).

La dernière convention prévoyait que l'AGOSPAP fournisse un plan pluriannuel. Or ce plan n'a jamais été fourni. A l'avenir la convention doit faire l'objet d'un suivi plus strict.

La mission a noté le peu d'interventions des élus dans les réunions du conseil d'administration et leur absence à la commission des finances de l'association, ce qui affaiblit le poids de la ville sur les décisions stratégiques. Une note de la DRH préalable aux réunions du conseil d'administration les aiderait dans leurs choix stratégiques.

Avantages et inconvénient du double rattachement de l'AGOSPAP à l'APHP et à la VDP

Les avantages :

- une force de frappe plus importante lors de la négociation des prix : 157 375 ouvrants droit dont 32% relevant de Ville/Département de Paris;
- la mixité sociale VP/AP-HP constitue une richesse culturelle en soi ;
- la forte prise en compte de la sociologie des agents de la VP par la mise en place en 2004 de quotients familiaux favorables aux catégories C ;
- une scission mettrait à la charge de chaque administration fondatrice un supplément de dépenses de l'ordre de 500 000 € au titre des frais généraux.

Les inconvénients :

- le multi paritarisme rend le fonctionnement de l'AGOSPAP complexe ;
- la sociologie des institutions est différente, les deux entités n'attribuent pas les mêmes prestations sociales et ne les font pas gérer de la même façon par l'AGOSPAP. La subvention moyenne par bénéficiaire est de 614 € pour la Ville de Paris contre 415 € pour l'APHP ;
- les offres de billetterie sont différentes selon l'institution à laquelle les agents sont rattachés ;
- la Ville et le Département de Paris représentent 63 % des fonds associatifs contre 8 % pour l'APHP.

Propositions de scénarii pour les prestations sociales

Les prestations sociales constituent un complément du revenu du travail. Au contraire les loisirs et vacances sont des accessoires de la vie privée pour lesquels le salarié dispose d'un choix, l'employeur ne faisant que l'accompagner dans le cadre d'une politique culturelle et de loisir en direction des familles. Cette différence doit être à la

base de la répartition des sphères de compétence, la VDP s'occupant de la première sphère et l'AGOSPAP de la seconde.

La mission estime que le statu quo n'est pas souhaitable:

- pour des raisons juridiques (risque de gestion de fait) concernant le versement de ces prestations sociales ;
- pour des raisons de gouvernance (l'AGOSPAP n'apporte aucune plus value) ;
- pour des raisons tenant aux relations sociales (les syndicats s'estiment instrumentalisés s'agissant de ces prestations).

La gestion directe des prestations sociales par la DRH présenterait de nombreux avantages :

- elle permettrait à la ville de mettre clairement en cohérence sa gestion directe des prestations avec ses objectifs sociaux.
- elle permettrait de recentrer l'AGOSPAP sur l'activité de loisir pour les personnels de la ville, tout en y incluant les activités sportives ;

Le rapatriement dans la sphère de la DRH de la gestion des prestations sociales créerait deux difficultés qui peuvent être aisément levées :

- des délais de paiement dans un cadre public plus contraint que dans le cadre associatif, mais cette difficulté peut être aisément levée grâce à une régie d'avance ;
- la diminution de la subvention à l'AGOSPAP, conséquence du rapatriement des prestations sociales, pourrait être en partie compensée par le transfert à l'AGOSPAP de la subvention à l'APSAP liée à l'activité sportive des personnels (comme l'a effectué l'AP-HP).

La mission propose 4 hypothèses :

- **Hypothèse 1** qui répond au respect de la légalité et consiste à rapatrier les seules aides exceptionnelles à la DRH, ce qui se traduirait par une réduction de 855 716€ soit près de 10 % de la subvention ;
- **Hypothèse 2** dite intermédiaire, qui inclut l'hypothèse précédente, à laquelle s'ajoute la mise en place d'une logique de traitement des dossiers : la DRH traitant déjà certaines allocations destinées aux actifs auxquels s'ajouteraient les mêmes réserves aux inactifs. De plus, serait également transférée l'allocation déménagement (dont le montant global connaît des fluctuations aléatoires), réservée aux actifs. Cela représente un montant total de **1 395 579 €** soit **16 %** de la subvention ;
- **Hypothèse 3** ou hypothèse haute : celle-ci cumule les éléments de l'hypothèse 2 avec, en sus toutes les prestations dont l'allocation de départ à la retraite dont l'évolution doit être prévue et maîtrisée directement par le DRH. **Cela correspondrait à une réduction de la subvention de près de 30% avec un retrait de 2 640 615 €.**

- **L'hypothèse 4**, solution alternative au transfert, consiste à confier l'attribution des prestations sociales à une commission de l'AGOSPAP et son versement par l'AGOSPAP. Cette solution est déjà utilisée pour les agents de l'APHP mais ne répond pas à une logique de simplification, elle règle seulement le problème du risque de la gestion de fait.

Les bénéficiaires des actions dans les domaines des loisirs et des vacances sont en priorité les juniors

Les vacances juniors sont la priorité de l'association : le plus fort contingent de subvention y est affecté (30% des subventions totales en 2008). La subvention affectée aux séjours de vacances des juniors représentent 40% du coût total des prestations versées pour les enfants de moins de 12 ans, 45% pour les plus de 12 ans. Et on constate une proportion de plus en plus grande de familles dont les revenus sont inférieurs à 34 500 € pour un couple avec deux enfants : cette proportion a cru de 22 points en 4 ans.

Depuis le 1^{er} janvier 2007 ont été créées deux nouvelles tranches de quotient familial. Environ 33% des séjours de vacances concernent les agents de catégorie C ainsi que les agents en début de carrière en catégorie B. Cette proportion est faible en regard de la composition sociologique des ouvriers dont 75 % sont classés en catégorie C pour ceux relevant de la Ville et du Département de Paris. Le montant de la subvention affectée au séjour varie de 5% pour le plus fort quotient familial à 60% pour le plus faible en location saisonnière et 45% en village de vacances. L'amélioration du dispositif en faveur des agents à faible QF doit être poursuivie.

Conclusion

La mission a procédé à des comparaisons avec les pratiques du MINEFI, d'EDF, de la RATP et de la Ville de Lyon (CF. l'annexe 15). Le MINEFI a mis en place des indicateurs de résultats pour les associations subventionnées. De tels indicateurs pourraient être mis en place par la Ville de Paris dans le cadre de la future convention avec l'AGOSPAP.

La séparation d'avec l'AP-HP serait coûteuse et difficile à mettre en place.

Le rapatriement de la gestion et du paiement des prestations sociales à la Ville devrait être envisagé.

Le transfert de l'APSAP à l'AGOSPAP de la subvention afférente aux activités sportives pourrait être mis en oeuvre.

L'AGOSPAP doit améliorer sa gouvernance, notamment en matière financière.

Une mise en place de ces réformes pourrait être envisagée pour 2010.

Rapporteurs :

....., inspecteur

....., administratrice

....., chargée de mission

....., attaché d'administration

SOMMAIRE

1. Les statuts et la vie associative de l'agospap sont perfectibles.....	4
1.1. L'action sociale de la Ville de Paris dans un contexte juridique contraint.....	4
1.1.1. La définition légale de l'action sociale pour les fonctionnaires territoriaux	4
1.1.2. Le mode de financement résulte de plusieurs textes	4
1.2. La convention Ville et Département de Paris/AGOSPAP doit être améliorée	6
1.2.1. La convention est peu précise sur la stratégie sociale	6
1.2.2. Un suivi de l'application de la convention quasi inexistant	7
1.2.3. Les conventions entre l'AGOSPAP et les administrations fondatrices doivent renforcer la vision stratégique des missions.	7
1.3. L'évolution statutaire positive de l'AGOSPAP	8
1.3.1. Une association qualifiée d'historique	8
1.3.2. Les statuts de l'AGOSPAP	9
1.3.3. Des statuts et un règlement intérieur améliorés en 2004	9
1.3.4. L'évolution statutaire fait apparaître des problèmes d'équilibre de la gouvernance de l'AGOSPAP	10
1.4. Une vie associative dense mais qui doit être mieux équilibrée	12
1.4.1. Un fonctionnement intense des instances internes	12
1.4.2. Les orientations conventionnelles floues pénalisent la participation des élus et donc le fonctionnement équilibré du paritarisme	13
1.4.3. Les évolutions récentes peuvent permettre une amélioration du fonctionnement	14
2. Le fonctionnement interne de l'AGOSPAP.....	15
2.1. Les moyens en locaux sont insuffisants	15
2.1.1. Des locaux mal adaptés.....	15
2.1.2. Un nouvel outil informatique clé de voûte du système de production	15
2.2. L'organigramme ne fait pas toujours apparaître la vraie nature des services .	16
2.2.1. Des organigrammes très fluctuants	16
2.2.2. Le taux d'encadrement important conduit à multiplier le nombre des services	18
2.2.3. Les relations entre salariés de l'association sont perfectibles	18
2.3. Des effectifs qui baissent en apparence	18
2.3.1. Un nombre de salariés permanents en CDI qui diminue	18
2.3.2. La multiplicité des types de contrat de travail nuit à la lisibilité en ETP des effectifs.....	18
2.4. Les 4 services opérationnels théoriques de l'AGOSPAP et 3 réels.....	18
2.4.1. Les services vacances familles et loisirs	18
2.4.2. Le service vacances juniors : une des priorités de l'AGOSPAP	18
2.4.3. L'arbre de Noël – prestations sociales	18
2.5. Les 8 services fonctionnels de l'AGOSPAP.....	18
2.5.1. Quatre services sont directement rattachés au Directeur général	18
2.5.2. Quatre services sont rattachés à la Directrice générale adjointe	18
3. L'AGOSPAP a une faible marge de sécurité financière.....	18
3.1. Le bilan est marqué par la croissance des prêts sociaux de l'AP-HP	18
3.1.1. Un fonds de roulement très faible	18
3.1.2. Un excédent de fonds de roulement conjoncturel	18
3.1.3. La situation de trésorerie est en dents de scie	18

3.2. Les comptes d'exploitation font apparaître une situation déficitaire à partir de l'année 2006.....	18
3.2.1. L'augmentation des charges due aux allocations retraite et aux aides exceptionnelles doit être anticipée.....	18
3.2.2. Les produits évoluent de façon divergente.....	18
3.2.3. La composition des produits en 2007.....	18
3.2.4. Le résultat de l'exercice est un déficit depuis l'année 2006.....	18
3.3. La comptabilité analytique est détaillée.....	18
3.4. Le budget prévisionnel omet certaines charges et se trouve de fait en déséquilibre.....	18
4. Qui sont les bénéficiaires des offres dans le domaine des loisirs et des vacances ?	18
4.1. Les vacances juniors sont la priorité de l'association.....	18
4.1.1. Les séjours des enfants du personnel de la Ville et du Département.....	18
4.2. Les vacances adultes sont insuffisamment utilisées par les fonctionnaires de catégorie C.....	18
4.3. Les loisirs sont en progression importante.....	18
4.4. Une prestation à part : « l'arbre de Noël ».....	18
5. Vers une nouvelle répartition des prestations sociales.....	18
5.1. Le descriptif des différents types d'aides.....	18
5.1.1. Les prestations concernant les enfants.....	18
5.1.2. Les prestations concernant les actifs.....	18
5.1.3. Les prestations aux inactifs.....	18
5.1.4. Les consultations juridiques.....	18
5.2. Le rapatriement de la gestion des prestations sociales à la ville doit être envisagé.....	18
6. Avantages et inconvénients du double rattachement de l'AGOSPAP à l'AP-HP et à la Ville /Département de Paris.....	18
6.1. La situation vue par l'AP-HP.....	18
6.2. La double appartenance a des avantages non négligeables.....	18
6.3. Des inconvénients certains.....	18
6.3.1. Des inconvénients sociologiques.....	18
6.3.2. Des inconvénients financiers.....	18
6.3.3. Des inconvénients pour la gouvernance.....	18
6.4. Le transfert à l'AGOSPAP de la subvention attribuée à l'APSAP rendrait l'offre aux agents plus cohérente.....	18
7. Conclusion.....	18
8. Recommandations.....	18
Liste des tableaux et figures.....	18

Introduction

Les demandes découlant de la lettre de mission du maire de Paris sont les suivantes :

- effectuer un audit organisationnel;
- effectuer un audit financier;
- qui sont les bénéficiaires des actions dans le domaine des loisirs et des vacances ?
- faut-il modifier les répartitions des attributions entre la ville et l'AGOSPAP notamment pour les prestations sociales ?
- quelles sont les conséquences du double rattachement de l'AGOSPAP à l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris et à la Ville-Département de Paris ?

1. LES STATUTS ET LA VIE ASSOCIATIVE DE L'AGOSPAP SONT PERFECTIBLES

1.1. L'action sociale de la Ville de Paris dans un contexte juridique contraint

1.1.1. La définition légale de l'action sociale pour les fonctionnaires territoriaux

Jusqu'en 2001, il n'existe aucune définition de l'action sociale.

Seul, l'article 9 de la loi du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires énonce : « ... *Ils participent à la définition et à la gestion de l'action sociale culturelle, sportive et de loisirs dont ils bénéficient ou qu'ils organisent* ».

La loi du 3 janvier 2001, dans son article 25, vient compléter l'article précité en précisant que « *les prestations d'action sociale, individuelles ou collectives sont distinctes de la rémunération visée à l'article 20 de la présente loi et sont attribuées indépendamment du grade, de l'emploi ou de la manière de servir* ».

Si l'action sociale ne doit plus être qualifiée de complément de rémunération, aucune définition n'est apportée sur ses contours et sur son mode de financement.

La loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007 va lui donner une dimension légale en spécifiant : « *L'action sociale, collective ou individuelle, vise à améliorer les conditions de vie des agents publics et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles. (...) Sous réserve des dispositions propres à chaque prestation, le bénéfice de l'action sociale implique une participation du bénéficiaire à la dépense engagée. Cette participation tient compte, sauf exception, de son revenu et, le cas échéant, de sa situation familiale.* »

1.1.2. Le mode de financement résulte de plusieurs textes

Parallèlement à ce texte, la loi du 19 février 2007, relative à la fonction publique territoriale (article 71), qualifie l'action sociale de dépense obligatoire. Elle impose à toutes les collectivités territoriales et à leurs établissements publics de mettre en oeuvre, au bénéfice de leurs agents, des prestations d'action sociale.

Cependant, conformément au principe constitutionnel de libre administration des collectivités territoriales, la loi leur laisse le soin de préciser le contenu et la géométrie de ces prestations. Ce qui entraîne des situations variables d'une collectivité à une autre en fonction du nombre d'agents et des moyens budgétaires alloués à ce type d'action.

Les modalités d'organisation de l'action sociale sont également très diverses et d'une liberté totale comme stipulé dans l'article 9 de la loi du 13 juillet 1983 précitée : « *L'Etat, les collectivités locales et leurs établissements publics peuvent confier à titre exclusif la gestion de tout ou partie des prestations dont bénéficient les agents à des organismes à but non lucratif ou à des associations nationales ou locales régies par la*

loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association. (...) Ils peuvent participer aux organes d'administration et de surveillance de ces organismes ».

Les collectivités qui souhaitent mettre en place des prestations d'action sociale en faveur de leurs personnels sont dispensées de suivre une procédure de publicité et de mise en concurrence préalables prévues par le code des marchés publics comme l'a considéré le Conseil d'Etat dans son avis au Ministre de l'Intérieur du 23 octobre 2003.

Par ailleurs, du fait de la fermeture de son agence de voyage et des centres de vacances, l'AGOSPAP redevient une simple association subventionnée par la Ville de Paris dont les activités n'entrent pas dans le domaine concurrentiel.

La Ville et le Département de Paris ont opté, dès 1981, pour l'externalisation de la gestion de l'action sociale par la création de l'AGOSPAP. Ils ont plus récemment conclu, le 30 décembre 2003, une convention pluriannuelle par laquelle ils chargent cette entité de *« contribuer à la mise en œuvre de la politique sociale arrêtée par l'administration parisienne en matière sociale, culturelle, de loisirs et de loisirs sportifs »*.

Cette convention, arrivée à échéance le 31 décembre 2007, a été reconduite jusqu'au 31 décembre 2008 puis prorogée jusqu'en 2009 afin de permettre de négocier son renouvellement avec les représentants des personnels issus des élections professionnelles de novembre 2008 et janvier 2009.

En application de cette convention, la collectivité parisienne s'est engagée à verser à l'AGOSPAP une contribution annuelle égale à 0,5% de la masse salariale de l'année N-2, charges comprises, des ouvriers droit.

Il n'en va pas de même pour l'AP-HP, qui, en tant qu'établissement public de santé, ne peut mettre en œuvre lui-même sa politique sociale.

En effet, les établissements publics hospitaliers sont obligés de déléguer la gestion de leur action sociale à un organisme agréé par l'Etat¹ auquel ils versent une contribution annuelle dont le taux et l'assiette sont fixés par les ministres chargés de la santé et des affaires sociales.

La loi dite CMU (couverture maladie universelle) du 27 juillet 1999 précise dans son article 116-1 : *« Cette contribution est versée à l'un des organismes agréés par l'Etat chargés de la gestion et de la mutualisation de cette contribution et dont la gestion associe des représentants du personnel et des représentants de l'administration hospitalière. »*

L'AGOSPAP est habilitée à recueillir cette contribution en vertu d'une convention d'agrément datant du 2 septembre 2002. Depuis le 17 juin 2005, une convention normalise les relations préalablement établies entre l'association et l'AP-HP, intégrant le taux et l'assiette de sa contribution annuelle arrêtés par les ministres concernés.

¹ Article 116-1 de la loi du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction hospitalière

1.2. La convention Ville et Département de Paris/AGOSPAP doit être améliorée

1.2.1. La convention est peu précise sur la stratégie sociale

1.2.1.1. Les obligations de l'AGOSPAP consistent principalement à :

- fournir un programme pluriannuel, régulièrement actualisé à l'échéance N+1 ;
- s'engager à mettre en oeuvre tous les moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs et utiliser la contribution à sa destination et au programme qu'elle aura défini ;
- informer les administrations parisiennes de tout changement intervenu dans la vie associative, consigné dans un registre côté et paraphé par le Président ;
- mentionner sur tout support destiné aux ouvriers droit la participation de la Ville de Paris et du Département de Paris, avec en retour la possibilité, après accord, d'accéder aux supports de communication destinés aux personnels des collectivités (ex : la publication « La lettre capitale » associée à la fiche de paye) ;
- rendre compte régulièrement de son action relative au programme arrêté avec les collectivités territoriales parisiennes et fournir tout document demandé ;
- utiliser les subventions conformément aux objectifs définis par la présente convention, sous peine de sanction ;
- consulter, avant saisine du conseil d'administration, la direction des ressources humaines sur tout projet de conclusion d'une nouvelle convention avec un nouvel organisme tiers.

1.2.1.2. Les collectivités territoriales parisiennes s'engagent pour leur part à :

- verser une subvention annuelle de fonctionnement égale à hauteur de 0,5% de la masse salariale des ouvriers droit (charges comprises), déduction faite de la valorisation des avantages en nature mis à disposition de l'association (locaux, etc.) et contrôler en retour les documents comptables et de gestion ;
- concéder à l'association des locaux, immeubles et propriétés dont les dépenses d'entretien sont à la charge de l'association ;
- mettre en oeuvre les dispositions concernant les détachements de personnel ;
- se faire représenter par l'intermédiaire de sa direction de tutelle, chargée de vérifier l'utilisation des subventions sur le plan qualitatif et quantitatif.

Toutes ces obligations ne sont pas systématiquement mises en oeuvre comme expliqué par la suite.

1.2.2. Un suivi de l'application de la convention quasi inexistant

Actuellement, la convention comporte des dispositions devenues obsolètes comme celles concernant les concessions domaniales (article 5) puisque l'association aura rendu à la Ville, à la fin de l'année 2008, toutes les propriétés transformées en centres de vacances pour les juniors. Le seul bien restant à la disposition de l'association est l'immeuble du siège au 15 rue de la Bûcherie dans le 5^{ème} arrondissement. L'application de la convention ne fait l'objet d'aucun suivi régulier, ce qui finit par pénaliser la collectivité parisienne. **En effet, l'obligation faite à l'association de fournir un plan pluriannuel (article 2), réactualisé chaque année, n'est pas respectée sans réaction de la part des représentants de la Ville ou de la direction de tutelle. Une telle attitude ne peut qu'affaiblir le poids de la Ville dans les orientations stratégiques voulues par celle-ci.**

Cet affaiblissement est renforcé par l'imprécision même des termes de la convention. En effet, le préambule rappelle que la mission de l'AGOSPAP consiste à « *contribuer à la mise en œuvre de la politique sociale arrêtée par l'administration parisienne en matière sociale, culturelle, de loisirs et de loisirs sportifs* ». Or, dans les articles qui suivent, il n'est à aucun moment précisé ce que recouvrent ces termes généraux et quelles sont les orientations prioritaires arrêtées par la Ville. Il est simplement rappelé, en son article 8, que « *l'utilisation de la subvention doit être conforme aux objectifs définis par la présente convention (...)* ».

Recommandation 1 : La prochaine convention devrait intégrer les objectifs prioritaires de la ville découlant de son projet social, avec les indicateurs permettant d'évaluer la conformité des réalisations de l'AGOSPAP à ces objectifs à l'instar de ce que pratique le MINEFI (CF l'annexe comparaison).

1.2.3. Les conventions entre l'AGOSPAP et les administrations fondatrices doivent renforcer la vision stratégique des missions.

A l'origine, l'AGOSPAP était destinée à gérer des centres de vacances pour enfants et adultes, l'arbre de Noël, des prestations sociales en espèces et des aides exceptionnelles servies jusque là par le CGOSPAP. La modification des statuts du 23 octobre 1991 a étendu son périmètre d'intervention.

Récemment, alors que l'AGOSPAP recentrait son activité (et son organisation) sur le développement des « centres du patrimoine » (établissements de vacances concédés par la Ville de Paris), la Ville a opéré une reprise de ces centres ce qui bouleverse profondément la stratégie de l'association.

S'agissant de l'offre en matière de séjour de vacances adultes, l'association a mis fin à l'expérience de l'agence de voyage en 2007, la réorganisation interne accompagnant ce changement de stratégie étant lourde et complexe en matière de reclassement des personnels.

L'association, qui a élargi son champ d'activité depuis son origine, doit par ailleurs s'adapter à l'évolution de la demande. **Dans ce contexte, elle manque d'un programme pluriannuel et le Vice-Président de l'association a déploré à ce sujet**

L'absence de vision stratégique des conventions liant l'AGOSPAP et les administrations fondatrices.

Un tel programme, outre qu'il fournirait une vision à moyen terme, limiterait les craintes d'un personnel qui s'interroge à chaque réorganisation, réorientation, sur la pérennité de l'association.

Dans un univers issu du dialogue social le processus décisionnel est long. De plus, les questions sur l'avenir du double financement font craindre aux salariés une dissolution de l'association. C'est le constat qui ressort des entretiens menés avec les salariés de la structure au cours de la mission. Cette situation est exacerbée quand les changements de direction interviennent.

1.3. L'évolution statutaire positive de l'AGOSPAP

1.3.1. Une association qualifiée d'historique

L'AGOSPAP (Association pour la gestion des œuvres sociales des personnels des administrations parisiennes) est une association à but non lucratif régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Créée le 2 novembre 1981 par trois membres dénommés « Administrations fondatrices », la Ville de Paris, le Département de Paris, l'Assistance publique – hôpitaux de Paris, l'AGOSPAP est issue de la liquidation du comité de gestion des œuvres sociales de la Préfecture de Paris et de l'Assistance publique de Paris (CGOSPAP).

Longtemps intégrée dans l'organigramme de la Direction des ressources humaines de la Ville de Paris (un des sous directeurs de cette direction était simultanément directeur de l'association), l'AGOSPAP a entrepris son émancipation dans un premier temps en adoptant de nouveaux statuts le 7 février 2001 puis par une nouvelle modification statutaire le 9 décembre 2004. Cette dernière a consacré un nouvel équilibre au sein de l'association en introduisant la parité totale entre représentants des administrations fondatrices et les représentants des personnels de ces mêmes administrations. Les assemblées générales et le conseil d'administration sont à présent composés de 2 collèges à parité égale.

Par la création de l'AGOSPAP, la Ville et le Département de Paris et l'AP-HP ont opté en 1981 pour l'externalisation de la gestion de leur action sociale (au moins pour partie), à une association loi 1901 comme évoqué supra.

Aujourd'hui le contexte a évolué. L'AP-HP est contrainte de déléguer la gestion de son action sociale. La Ville et le Département de Paris ont la possibilité de déléguer cette gestion ou de l'assurer en direct.

En 2002, le rapport de l'Inspection générale constatait de réels progrès à propos du cadre juridique des relations de l'AGOSPAP avec les collectivités fondatrices. En effet, les statuts, approuvés le 7 février 2001 et déclarés en Préfecture le 21 août 2001

traduisaient dans leur contenu l'indépendance de l'association vis-à-vis des tutelles.¹ Ils intégraient au sein des instances dirigeantes des représentants de l'AP-HP et des représentants des personnels des deux administrations.

1.3.2. Les statuts de l'AGOSPAP

Selon l'article 5, l'association comprend deux catégories de membres : d'une part les personnes physiques que sont les personnels, les retraités des administrations membres de l'association, bénéficiaires des prestations de l'association. Ainsi, ce sont tous les personnels sans exclusive qui sont membres de droit de l'association (et donc bénéficiaires), sans qu'ils aient à faire un acte volontaire d'adhésion ou de paiement de cotisation et sans limite quant à leur statut salarié.

D'autre part, les trois institutions fondatrices : Ville de Paris, Département de Paris, AP-HP.

Les 17 institutions conventionnées comme le CASVP et leurs salariés ne sont pas considérés comme membres de l'association au sens du statut. L'AGOSPAP se comporte comme un simple prestataire de service pour ces institutions. Les syndicalistes de l'AP-HP sont défavorables à l'intégration des 17 établissements conventionnés comme membres de l'association intégrés aux instances dirigeantes.

Sur ces points les statuts ont besoin d'une légère mise à jour pour les rendre conformes à la réalité.

Recommandation 2 : L'AGOSPAP doit prévoir dans ses statuts une possibilité d'annulation d'adhésion à l'initiative de l'agent, le principe constitutionnel de liberté d'association imposant la liberté de s'associer ou de ne pas s'associer.

1.3.3. Des statuts et un règlement intérieur améliorés en 2004

De nouveaux statuts sont adoptés, le 9 décembre 2004², en assemblée générale extraordinaire, dont la mise en application date du 31 mars 2005. Ils prennent largement en compte le principe de parité réclamé par les représentants du personnel.

Désormais, deux collèges composent l'assemblée générale et le conseil d'administration:

- un premier collège, représentant l'ensemble des personnels et des retraités des administrations membres ;
- un second collège représentant les collectivités publiques membres.

La durée de leur mandat reste inchangée, trois ans renouvelables une fois.

¹ La convocation d'une assemblée générale a pris un retard d'un an du fait justement du temps pris pour la désignation des membres des trois collèges

² Déclarés à la Préfecture le 18 février 2005.

Le Président exerce ses fonctions dans un esprit plus collégial après consultation des instances (conseil d'administration) ou des dirigeants de l'association (Vice-président et Trésorier) sur certains points précisés comme suit.

1.3.3.1. Le rôle renforcé du Vice-président, du Trésorier et du conseil d'administration

L'avis du Vice-président et du Trésorier est demandé pour toute opération relative aux baux et aux locations (acceptation, cessation, résiliation, etc.). Il intervient également avant que le Président statue sur tous les marchés.

L'avis favorable du conseil d'administration est désormais nécessaire pour le recrutement du directeur général de l'association, comme dans le cadre de la négociation des accords internes et de la fixation des rémunérations.

Il se doit d'informer le conseil d'administration de l'exercice de toute action judiciaire.

L'autorisation préalable du conseil d'administration est requise pour toute acquisition ou aliénation de biens, hors dépenses de fonctionnement. Elle l'est de même pour l'ordonnancement des dépenses et des recettes d'un montant supérieur à 200 000 euros (hors actes de gestion courante), hors contrats passés avec les prestataires sur la base des conditions fixées par le conseil d'administration et obligations légales (règlements fiscaux, URSSAF, etc.).

1.3.4. L'évolution statutaire fait apparaître des problèmes d'équilibre de la gouvernance de l'AGOSPAP

1.3.4.1. Des dispositions statutaires limitent les pouvoirs du Président

Le pouvoir du Président est désormais encadré et s'effectue sous le contrôle selon les actes, du conseil d'administration, du Trésorier, du Vice-Président. Par exemple, le Président ne peut nommer le Directeur général de l'AGOSPAP qu'après avis favorable du Conseil d'administration, obligation qu'il n'avait pas sous les anciens statuts de 2001.

La ligne de démarcation entre les prérogatives du CA et celle des AG est floue. Ainsi, les statuts énoncent que le CA définit les orientations de l'association (art 12) et l'AG détermine les bénéficiaires des prestations servies par l'association et arrête les conditions générales dans lesquelles les prestations sont versées aux bénéficiaires (art 9).

1.3.4.2. Des administrateurs plus impliqués dans le fonctionnement de l'association.

Depuis 2004, les statuts ont été modifiés et complétés à trois reprises, en janvier 2007, février et juin 2008.

A travers les évolutions statutaires enregistrées, les auditeurs relève la volonté manifeste des institutions fondatrices de démocratiser le fonctionnement de l'association à laquelle est confiée la mise en œuvre de leur politique sociale.

Le fonctionnement réel affaiblit paradoxalement la gestion paritaire ; en effet, si les statuts institutionnalisent cette dernière, ils consacrent dans les faits la participation active des administrateurs représentant les personnels alors que les représentants des administrations sont peu présents.

Lors des entretiens conduits par la mission, le Vice-Président de l'association qui appartient au collège des représentants des personnels (AP-HP) a insisté sur l'indépendance de l'AGOSPAP et sur le fait que, selon lui, les syndicats ont fait la preuve qu'ils étaient des acteurs responsables. Il estime que ce sont eux qui permettent à l'association de fonctionner. De fait, il revendique pour l'association de pouvoir fonctionner à l'image d'un comité d'entreprise.

1.3.4.3. La commission économique et financière (CEF) issue des nouveaux statuts ne comprend qu'un élu de la VDP

Dans le cadre de la réforme statutaire visant à l'émancipation de l'association, l'institution de nouvelles structures étaient destinées à impliquer les administrateurs dans la vie de l'association et à favoriser l'expression de toutes les composantes des organes dirigeants.

L'art 18 des nouveaux statuts a notamment institutionnalisé une commission économique et financière (CEF) et prévu la création (éventuelle) de groupes de travail. Rien dans les statuts n'impose que leur composition soit paritaire.

La création d'une commission économique et financière (CEF) a pour but d'éclairer le conseil d'administration sur toute question à l'impact économique et financier significatif. Le conseil d'administration en désigne les membres (président, vice-président et trésorier en sont membres de droit). Ses avis restent consultatifs. Son fonctionnement est précisé dans le règlement intérieur. La CEF se réunit obligatoirement avant toute question budgétaire inscrite à l'ordre du jour d'une réunion des instances dirigeantes. Pour tout sujet ayant un impact économique et financier qui doit être présenté au CA si un groupe de travail a été constitué, son responsable a l'obligation de présenter ses conclusions à la CEF.

Ainsi, même si la nature et la portée du pouvoir de la CEF ne sont pas clairement explicitées par les statuts et le règlement intérieur, il est clair que le périmètre de ses attributions est vaste et qu'elle se situe au cœur du processus décisionnel.

Dans les faits, les membres de la CEF sont pour l'essentiel des représentants des personnels et plus particulièrement des membres de l'AP-HP ce qui entraîne une augmentation de leur influence au sein de l'association. Ce constat associé à celui fait sur les pratiques de la gestion paritaire et l'érosion des pouvoirs du Président conduit à s'interroger sur le sens et la portée de l'émancipation de l'Association.

Les groupes de travail ont pour mission de conseiller le conseil d'administration sur les thématiques qui lui sont soumises. Les membres sont désignés par le conseil d'administration, qui en arrête le nombre, après appel à candidatures auprès des membres de l'assemblée générale. Le groupe de travail nomme son responsable, chargé de son animation et peut faire appel à des cadres de l'association ou à des personnes

extérieures susceptibles de l'aider dans la mission qui lui a été confiée par le conseil d'administration.

Le comité d'attribution des aides exceptionnelles et autres aides pour les agents de l'AP-HP (CAE) est composé de représentants des instances dirigeantes et présidé par le Vice-président de l'association. Il étudie les dossiers soumis par une coordinatrice du service social du personnel de l'AP-HP. La coordinatrice effectue un premier tri à partir des dossiers préalablement recueillis (enquêtes sociales et justificatifs), auprès des assistantes sociales des hôpitaux et du siège de l'AP-HP. Il donne son avis sur les dossiers en question qu'il transmet au Président lequel décide in fine de l'attribution de l'aide à hauteur du chiffrage émis par le comité (1000 € maximum).

1.4. Une vie associative dense mais qui doit être mieux équilibrée

1.4.1. Un fonctionnement intense des instances internes

Le fonctionnement des instances internes est intense et conforme aux statuts qui exigent la tenue du conseil d'administration au moins trois fois par an et celle de l'assemblée générale au minimum 1 fois par an. Les procès-verbaux sont systématiquement établis et consignés sur un registre des délibérations.

Le rapport d'activité 2007, dans son chapitre sur les activités des instances, met en exergue l'importance du nombre des réunions de ses instances dirigeantes et des organes de conseil auprès de ces dernières.

- Les instances dirigeantes ont été réunies 10 fois avec 5 séances du conseil d'administration, 4 assemblées générales et une assemblée générale extraordinaire. Cette dernière a notamment voté la modification des statuts et du règlement intérieur qui prend en compte la création du CAE AP-HP. Elle s'est également prononcée sur l'adhésion d'un nouvel établissement conventionné l'ESPCI et sur l'ouverture des droits à prestations de l'AGOSPAP à l'ensemble des agents du SIAAP.
- Les organes de conseil des instances dirigeantes ont été également très actifs en se réunissant à 8 reprises pour la CEF et 24 fois pour le CAE AP-HP lors de réunions bimensuelles. Par ailleurs, les groupes de travail ont eu lieu à 7 reprises pour le groupe Vacances/Loisirs, 6 fois pour celui sur les Vacances Juniors et 3 fois pour celui sur les Prestations Sociales /Arbre de Noël.

Comme décrit dans ce rapport d'activité 2007, une autre forme de concertation entre les représentants des instances et les responsables de secteurs a été instituée dans le cadre d'un séminaire, une première, organisé en juin dernier. Les principaux thèmes de réflexion ont porté sur les axes d'orientation budgétaire et stratégiques à mettre en œuvre pour mieux adhérer aux attentes des utilisateurs.

1.4.2. Les orientations conventionnelles floues pénalisent la participation des élus et donc le fonctionnement équilibré du paritarisme

Les élus ne peuvent pas se référer à la convention Ville de Paris/ AGOSPAP (trop floue) pour défendre les axes d'orientation prioritaire de la politique sociale. Cela explique sans doute, à la fois leur présence irrégulière et, quand ils sont là, leur faible participation aux débats du CA. **Il ressort de l'analyse des registres (PV des CA, AGO et AGE) depuis 2004 que la faiblesse stratégique pose quelques difficultés aux élus désignés au CA dans la mesure où il ne peuvent s'appuyer ni sur un document conventionnel détaillé ni sur une coordination forte avec l'adjoint référent.** Ainsi, dans le PV du conseil d'administration du 16 octobre 2007, une élue précise regretter l'insuffisante coordination avec l'adjoint concerné.

Lors du même conseil d'administration - au cours duquel sera nommé le Directeur général de l'association - l'on constate qu'une seule élue est présente. Les membres de l'AP-HP sont présents ou représentés en leur entier.

De même, la décision de modifier le mode de calcul de l'allocation retraite a été prise en conseil d'administration sans intervention de la part des représentants de la Ville alors que l'incidence d'une telle initiative est majeure dans les prévisions budgétaires de la DRH compte tenu de l'accroissement important du nombre des retraités.

Il a souvent été rappelé à la mission, lors des différents entretiens, que les instances de conseil notamment la commission économique et financière n'étaient fréquentées que par les administrateurs représentant les personnels alors que c'est le lieu pré-décisionnel le plus important de l'association. Les statuts ou le règlement intérieur ne prévoient pas le respect du paritarisme au sein des commissions. Compte tenu de l'importance des travaux préparatoires effectués par cette instance consultative, il serait opportun d'assurer les présences des représentants élus de la Ville.

Par ailleurs, la consultation des présences aux groupes de travail Vacances loisirs et PSAN laisse apparaître une présence dominante des représentants des personnels de l'AP-HP à hauteur de 51% pour le 1^{er} et de 53% pour le second. Cette constatation trouve son explication, selon le Trésorier de l'association, dans les décharges accordées plus généreusement par l'AP-HP que par la Ville aux administrateurs membres de ces différentes instances. Il semble qu'elle soit plutôt la traduction, comme expliqué supra, du manque d'information et de référence à un texte précisant les grandes orientations dans ce domaine.

Recommandation 3 : Attribuer une décharge spécifique aux administrateurs salariés pour leur permettre d'exercer leur mandat.

1.4.3. Les évolutions récentes peuvent permettre une amélioration du fonctionnement

Les fonctions du Président en place ont été prorogées¹ jusqu'au 27 juin 2008, date de son départ effectif sans transmission officielle des pouvoirs, la nomination de son successeur n'étant pas entérinée par le conseil d'administration. L'intérim a été effectué par le Vice-président jusqu'à la prise de fonctions du nouveau Président, au mois d'octobre.

De nombreux changements sont intervenus depuis la fin de l'année 2007 avec la nomination du nouveau Directeur général, ancien administrateur de l'association, ancien directeur d'hôpital, suivie en janvier 2008, de celle de la directrice générale adjointe, issue du secteur privé tourisme. S'y ajoute le renouvellement des membres du conseil d'administration et de l'assemblée générale du fait des élections municipales des 9 et 16 mars 2008 dont la liste détaillée est présentée en annexe.

Les constats suivants peuvent être portés :

- la complexité de la gouvernance de l' AGOSPAP relevant, à la fois, de la double tutelle des institutions fondatrices et de la double représentation des personnels et des institutions au sein des instances dirigeantes. Un tel mode de fonctionnement rend difficile la définition d'une stratégie sur l'avenir de la structure. A cela s'ajoute une autonomie de la direction dans la prise de décision, limitée par la nécessité de l'approche consensuelle ;
- la complexité de l'équilibre des pouvoirs résultant du paritarisme se traduit par l'absence de constitution d'un Bureau (qui n'est pas obligatoire) mais présente l'avantage d'accélérer la prise de décisions et leur mise en oeuvre ;
- la réelle démocratisation du fonctionnement des instances dirigeantes ces dernières années ;
- la rigueur mise en oeuvre dans le déroulement des réunions plénières (CA et AG) au regard de l'enregistrement des présences (pouvoirs, quorum), de l'animation des débats dans le respect des interventions de chacun et de l'organisation des votes ;
- lors des divers entretiens, il a été fait état d'un dialogue social qui pourrait être amélioré en amont entre les administrateurs, les représentants des personnels, et la direction de tutelle de l'association, notamment dans le cadre du renouvellement de la convention.

¹ Conformément aux statuts, modifiés en février 2008.

2. LE FONCTIONNEMENT INTERNE DE L'AGOSPAP

2.1. Les moyens en locaux sont insuffisants

2.1.1. Des locaux mal adaptés

L'association est installée 15 rue de la Bûcherie dans des locaux concédés par la Ville de Paris. Elle occupe environ 1000 m² de l'immeuble, valorisés pour 304 000€ valeur 2004, qu'elle partage avec des services de la Ville de Paris, au risque d'une certaine confusion pour les utilisateurs. Les services de l'association sont répartis sur 4 étages et disposent par ailleurs de locaux au sous-sol. L'association loue par ailleurs 130 à 150 m² (75 m² selon le contrat) de bureaux, 17 rue de la Bûcherie. Ce local accueille le service « arbre de Noël – prestations sociales ».

Le précédent rapport de l'Inspection générale avait déjà noté les conditions de travail insatisfaisantes des personnels, notamment leur entassement dans des locaux mal adaptés à l'activité et l'éclatement des services sur différents étages. **La situation ne s'est pas améliorée, et pour ce qui concerne l'entretien de l'immeuble, par exemple de l'ascenseur, on peut parler de dégradation.**

Recommandation 4 : Dans le cadre de la nouvelle convention, les problèmes immobiliers de l'AGOSPAP devront être réglés.

2.1.2. Un nouvel outil informatique clé de voûte du système de production

La refonte du système informatique a nécessité un investissement lourd (450 000€) et s'est « achevée » en 2006 avec la mise en place des modules vacances familles et ventes par Internet. Le parc informatique se compose de 9 serveurs et de 120 postes. Le service informatique effectue une sauvegarde sur bande quotidienne et une copie hebdomadaire de la base complète est envoyée à l'éditeur Amaris. L'AGOSPAP doit être particulièrement attentive au renouvellement progressif de ses matériels et logiciels qui constituent le cœur de son appareil de production.

L'AGOSPAP utilise :

- un nouvel outil informatique Amaris-Unimaxis, pour gérer ses activités ;
- le logiciel Anaël pour la comptabilité ;
- la gestion de la paie est en grande partie externalisée, mais pas totalement.

Pour la gestion de la paie deux problèmes se posent : celui du paramétrage du logiciel de l'AGOSPAP et celui de la faiblesse des compétences internes. La paie est sauvegardée chez le prestataire [.....] basé à Lyon.

Pour le choix d'Amaris, l'AGOSPAP a été accompagnée par un prestataire extérieur « » pendant toute la phase d'étude des processus métiers et pour le choix de ce logiciel. Le cahier des charges a été respecté sauf pour le secteur vacances familles qui a nécessité un nouvel audit d'adéquation en 2005 ce qui explique son intégration effective en 2006 seulement.

Cette refonte a été couplée avec la récupération des fichiers des personnels des administrativement fondatrices qui est effective depuis février 2006.

Les activités de l'association ne sont pas toutes gérées directement dans le logiciel Amaris. C'est le cas notamment de l'arbre de Noël (spectacle et jouets), des aides exceptionnelles de la Ville et du Département de Paris et des établissements conventionnés, des prestations externalisées (prêts sociaux, activités sélection loisirs...).

La gestion du site Internet de l'AGOSPAP (www.agospap.com) est externalisée. Le prestataire est la société L'AGOSPAP a envisagé d'en reprendre la gestion, a recruté un agent à cet effet, puis est finalement restée sur le schéma existant.

Le site recense l'essentiel des informations nécessaires aux bénéficiaires de l'association, et permet l'accès notamment aux différentes brochures constituées par l'association pour l'arbre de Noël, les vacances, les loisirs. Il met en ligne de nombreux formulaires de demandes ou d'inscription. Pour les prestations sociales, il présente par administration ou convention toutes les prestations dont les bénéficiaires peuvent disposer. C'est un instrument de gestion fondamental pour la billetterie loisirs et les achats à distance.

2.2. L'organigramme ne fait pas toujours apparaître la vraie nature des services

2.2.1. Des organigrammes très fluctuants

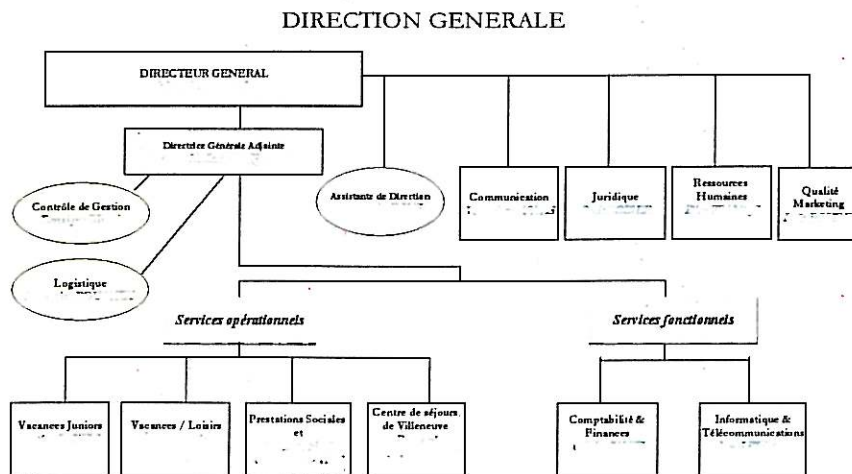
L'association est dirigée par un directeur général assisté d'une directrice générale adjointe qui disposent de délégations ou de subdélégations de pouvoir. Les délégations de signature sont limitées aux trois cadres autonomes responsable d'un service opérationnel.

Dans le cadre de l'amélioration de l'organisation des fiches de postes sont en cours d'établissement, dont un certain nombre a été avalisé par le directeur. L'adoption de fiches de poste permettra de mieux définir la place de chaque salarié au sein de l'organisation. L'organigramme va évoluer selon le président de l'AGOSPAP.

Le directeur s'est engagé dans une amélioration de la fonction achat, du service vacances-loisirs et du contrôle de gestion dans le cadre d'un organigramme rénové.

La mission a eu connaissance de plusieurs organigrammes ou projets d'organigrammes de 2005-2006-2008.

Figure 1 organigramme direction générale



AGOSPAP – fév. 2009

2

Source AGOSPAP

L'AGOSPAP est composée de services opérationnels et de services fonctionnels. Les services opérationnels sont sous la responsabilité directe de la Directrice générale adjointe. Les services fonctionnels sont soit directement rattachés au Directeur général soit rattachés à la Directrice générale adjointe.

L'organigramme distingue les services opérationnels des services fonctionnels comme suit :

4 services opérationnels :

- loisirs ;
- vacances familles ;
- vacances juniors ;
- arbre de Noël et prestations sociales ;

par ailleurs, les deux derniers établissements du patrimoine de la Ville de Paris qui seront restitués en fin d'année constituent un service opérationnel en voie d'extinction.

8 services fonctionnels

- juridique ;
- RH ;
- communication ;
- logistique ;
- marketing-qualité ;

- informatique télécommunications ;
- comptabilité et finances ;
- contrôle de gestion dont la nature, service ou non, est mal cernée.

Les salariés du siège se répartissent en nombre à peu près égal entre, d'une part, les services opérationnels et, d'autre part, les services fonctionnels.

Le schéma organisationnel n'est pas toujours facile à appréhender, notamment en ce qui concerne les services fonctionnels. L'AGOSPAP doit l'améliorer et le stabiliser car c'est un des éléments majeurs de sa stratégie de production et de gestion des ressources humaines (ANNEXE 1).

2.2.2. Le taux d'encadrement important conduit à multiplier le nombre des services

L'AGOSPAP considère depuis plusieurs années qu'un statut de cadre autonome pour un agent exige la création d'un service. Cette orientation conduit à une multiplication pas toujours utile du nombre des services.

C'est par exemple le cas pour le service juridique. La différence entre la situation ancienne (un responsable juridique) et la situation nouvelle (le même responsable promu cadre autonome) relève de cette logique. Ou du service opérationnel « Villeneuve-Bayac » inscrit dans l'organigramme général de l'Association, il est composé uniquement d'un cadre. Il est à la fois le directeur du centre où il est logé (dans l'appartement du gardien), directeur occasionnel sur d'autres sites, gardien de centre à l'occasion, agent commercial, négociateur.

L'activité vente à distance a été intégrée en 2008 au secteur loisirs après avoir été développée par le service marketing développement. Celui-ci se voyant amputé de sa branche développement avec la perte de la vente à distance, des responsabilités qualité ont été attribuées au responsable du service qualité- marketing.

Les effectifs du siège comprennent de nombreux cadres.

La structure des effectifs du siège est la suivante :

- sur 88 salariés en CDI 57 sont des femmes au 31/12/2007 ;
- les salariés non cadres avec 31 salariés représentent 35,2 % des salariés du siège ;
- au 31/12/07 le taux d'encadrement de 37,5% est important (33 cadres sur 88 salariés en CDI). Si on y ajoute les agents de maîtrise, on atteint 65 % de l'effectif (57 salariés sur 88 salariés CDI du siège).

Parmi les cadres, certains ont des tâches d'encadrement d'autres non, certains ont des compétences techniques qui justifient leur statut, d'autres non. Il existe enfin des cas pour lesquels on peine à trouver une justification à l'attribution de ce statut, la salarié n'ayant ni tâches d'encadrement ni compétence particulière.

L'AGOSPAP doit mieux identifier sa politique d'encadrement et la rendre conforme à son schéma organisationnel.

2.2.3. Les relations entre salariés de l'association sont perfectibles

En 2007 le taux d'absentéisme élevé de la catégorie salariés non cadres (plus de 7%) est liée, selon les salariés rencontrés par la mission, au malaise social ressenti lors du départ de la précédente directrice. Selon les informations collectées, les salariés de l'association ont connu avec leurs directrices successives des relations professionnelles parfois tendues. Dans cette petite structure qui vit dans des locaux insuffisamment adaptés à son activité, les relations entre salariés non cadres et cadres sont complexes, la politique des ressources humaines doit en tenir compte.

2.3. Des effectifs qui baissent en apparence

2.3.1. Un nombre de salariés permanents en CDI qui diminue

Tableau 1 Les mouvements affectant les personnels CDI

Effectif CDI au 31 décembre de chaque année (rapports d'activité AGOSPAP)				Effectif déclaré par les services en novembre 2008 au cours de l'étude
	2005	2006	2007	Novembre 2008
TOTAL	100	95	88	79

Source AGOSPAP

Entre le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2007 le nombre des salariés en CDI diminue, passant de 100 salariés à 88 salariés.

Dans le même temps, le recours aux CDD au siège a globalement augmenté passant d'un « équivalent mois » de 86 mois en 2005 à 117 mois en 2007, augmentation qui trouve son origine, selon le rapport d'activité de l'association, à la fois dans la diminution des CDI (en 2007), la réorganisation de certains services, l'activité saisonnière des services opérationnels et pour 2007 dans l'opération spéciale 25 ans de l'association qui a mobilisé au-delà des capacités ordinaires de l'association. L'effectif CDD du siège est de 10 ETP en moyenne annuelle.

L'effectif se compose de salariés du siège, de quelques salariés (permanents) travaillant dans les centres en province et de salariés recrutés sur des contrats saisonniers pour les vacances juniors.

Ils relèvent de la convention nationale collective du tourisme social et familial. Les dispositions de cette convention sont complétées par des accords d'entreprise fixant un mode de rémunération et (ou) de récupération des samedis matin travaillés ainsi que des indemnités forfaitaires pour les salariés participants aux départs retours vacances juniors.

Il ne subsiste que deux agents Ville de Paris et deux agents de l'AP-HP (le Directeur général et son assistante) en position de détachement.

Des profils professionnels divers coexistent. D'anciens agents des collectivités fondatrices côtoient des salariés issus d'un recrutement en provenance du secteur privé, notamment associatif.

L'association dispose par ailleurs au sein des administrations fondatrices de relais, les responsables d'unité de gestion directe (UGD) pour la Ville de Paris et les correspondants d'activités sociales (CAS) à l'AP-HP. Pour ce qui concerne les UGD de la Ville de Paris, ils ont un rôle d'information et suivent les commandes de jouets de Noël dont ils assurent la distribution. Le temps de travail de ces agents au bénéfice de l'AGOSPAP n'est pas évalué en ETP, il devrait l'être afin de connaître le coût réel de l'opération « arbre de Noël ».

2.3.2. La multiplicité des types de contrat de travail nuit à la lisibilité en ETP des effectifs

Le taux d'encadrement est considéré comme trop important par le directeur, la mission partage cette analyse. L'augmentation de l'activité globale et les besoins des activités saisonnières nécessitent le recrutement de CDD selon le directeur de l'AGOSPAP. L'association réfléchit à la possibilité de contrats lissés sur l'année.

Les comptes rendus d'activité de l'AGOSPAP dissocient 4 catégories de salariés :

- les CDI affectés au siège ;
- les CDI affectés dans les établissements du patrimoine en province;
- les CDD affectés au siège ;
- les CDD affectés dans les établissements de province et les contrats des personnels saisonniers (Directeurs, animateurs autres) pour les périodes de vacances juniors.

L'effectif relève de 2 conventions collectives différentes, la convention nationale collective du tourisme social et familial, et la convention nationale collective de l'animation.

Les salariés en CDI et ceux en CDD affectés au siège ou dans les établissements du patrimoine situés en province relèvent de la première citée. Les personnels dotés d'un contrat saisonnier recrutés pour les vacances juniors relèvent de la seconde, ils représentent plus de 400 recrutements par an.

L'effectif permanent de l'AGOSPAP a diminué depuis 2005, principalement en raison de l'abandon des établissements du patrimoine et des départs occasionnés par la fermeture de l'agence de voyage. D'autres ajustements ont été opérés dans le cadre de la réorganisation des services soit en ne renouvelant pas des départs soit en ajustant l'effectif au cycle d'activité en préférant le recours à des contrats CDD plutôt qu'à des contrats CDI. Toutefois, pour certains postes (secteur loisirs, vacances familles, vente à distance, centre d'appel) le recours quasi systématique à des contrats CDD prouve que les postes occupés correspondent à des emplois permanents. Si les effectifs des CDI ont diminués, leur nombre actuel (79 CDI) ne reflète donc pas la réalité des emplois permanents de l'AGOSPAP en ETP.

2.4. Les 4 services opérationnels théoriques de l'AGOSPAP et 3 réels

Le service centre de séjours de Villeneuve ne comprend qu'un salarié et ce service va disparaître au premier janvier 2009.

2.4.1. Les services vacances familles et loisirs

Les services loisirs et vacances familles, qui fonctionnent de manière distincte, sont regroupés sous l'autorité d'un unique responsable cadre autonome recruté par l'AGOSPAP en septembre 2005 (ANNEXE II).

Le service loisirs regroupe, outre la responsable de service une douzaine de salariés soit 8 CDI (3 agents de maîtrise, 5 employés) et un nombre variable de salariés en CDD. Il comprend 4 pôles (production, réservation-accueil, gestion vente à distance). Il gère des loisirs « privatisés » (journée Disney réservée aux bénéficiaires Agospap par exemple), l'achat et la vente de billets pour des spectacles, des réductions sur des prestations diverses (clubs de sport par exemple).

Le service constate des écarts entre ses stocks informatiques et physiques de billets loisirs à l'occasion des opérations d'inventaires.

Recommandation 5 : L'AGOSPAP doit rechercher les causes des écarts de stocks sur les bons d'achat entre le comptage manuel et les enregistrements informatiques et faire respecter ses règles de sécurité internes y compris pour la billetterie.

Le service vente à distance qui gère les bons d'achat APHP (inclus dans la billetterie loisirs) présente sur ce segment des écarts de stock important et n'applique pas avec rigueur les consignes de sécurité.

Recommandation 6 : Le processus de gestion de la vente à distance doit être sécurisé.

Le service vacances familles se compose, outre la responsable du service de 15 à 17 salariés selon les périodes. 13 salariés sont dotés de CDI et le service emploie 2 à 4 CDD supplémentaires suivant la saison. Il comprend 4 pôles (production, réservation, gestion, accueil et information). Il propose des produits sur catalogues qui sont subventionnés et soumis au quotient familial, une formule vacance en direct non subventionnée, quelques produits UCPA subventionnés mais pour lesquels le QF n'intervient pas.

Le pôle accueil et information du public doit être impérativement amélioré. Son fonctionnement actuel ternit la qualité des prestations offertes par l'AGOSPAP à ses ouvriers droit.

Recommandation 7 : L'AGOSPAP doit améliorer la qualité de son accueil sur site et par téléphone

2.4.2. Le service vacances juniors : une des priorités de l'AGOSPAP

Il est constitué d'une quinzaine de salariés permanents affectés au siège et de salariés saisonniers recrutés pour les sessions de vacances (un peu plus de 400 par an). Les

salariés du siège sont répartis sur deux étages. Le service entrepose au sous-sol du matériel pour les séjours itinérants qu'il organise.

Parmi les salariés du siège 7 sont des cadres, 3 sont des agents de maîtrise, 5 des salariés de base. L'encadrement supérieur et intermédiaire (cadres et agents de maîtrise) représente donc un peu plus de 65 % de l'effectif permanent du service vacances juniors.

Le service doit faire face à des évolutions qui transforment son environnement, il s'agit de l'abandon des centres du patrimoine de la VDP, de la fluctuation de la demande, et de la baisse de fréquentation. Pour accompagner celle-ci, il regroupe toutes les grandes fonctions, production, réservation, vente et gestion qui sont assurées par cinq pôles, un pôle réservation, un pôle production, un pôle transport logistique, un pôle comptabilité contrôle de gestion et un pôle vacances arc en ciel.

L'activité juniors repose sur un projet éducatif voté par le conseil d'administration avec comme objectifs, de faire partir les jeunes en vacances, de permettre la mixité sociale, de proposer des activités découvertes et de garantir une bonne qualité de service.

Aux séjours organisés en gestion directe dans les centres du patrimoine se substituent progressivement des séjours organisés en gestion hôtelière. Cependant l'essentiel de l'offre est constituée de séjours achetés auprès d'organisme. En 2007, tous les séjours juniors étaient subventionnés. (ANNEXE III)

2.4.3. L'arbre de Noël – prestations sociales

Le service « arbre de Noël prestations sociales » se compose de 8 employés, 2 cadres, 1 agent de maîtrise, 5 salariés de base. Du 1^{er} septembre au 31 janvier, il est renforcé par l'emploi d'un CDD dont la présence se justifie par l'envoi en masse des billets pour le spectacle de Noël (ANNEXES IV et V).

Le service est installé au 17 rue de la Bûcherie dans un local loué. Le responsable dispose d'un petit bureau. Tous les autres salariés sont réunis dans un seul espace ce qui facilite les échanges et la constitution de binômes. C'est le seul service opérationnel qui réunit l'ensemble des salariés qui le compose en un seul lieu. Le service est ouvert du lundi au vendredi de 9h à 18h sans interruption et reçoit les bénéficiaires sans rendez-vous.

La préparation de l'arbre de Noël monopolise essentiellement les deux cadres du service. Les autres salariés apportent leur participation en fin d'année pour l'envoi des billets de spectacle mais leur activité est pour l'essentiel consacrée à la gestion des prestations sociales.

La gestion des prestations sociales est assurée pour l'essentiel par un cadre, un agent de maîtrise et 5 salariés.

2.4.3.1. L'arbre de Noël, une opération lourde à conduire qui doit être allégée

La prestation « arbre de Noël » est constituée de deux offres, un spectacle et un jouet. Pour quelques établissements conventionnés qui organisent eux-mêmes leur arbre de Noël, l'AGOSPAP leur verse une somme par enfant.

C'est une opération lourde qui mobilise les deux cadres du service toute l'année mais aussi les relais sociaux des administrations. Cette prestation fait partie du cœur historique de l'activité de l'association dédiée principalement à la petite enfance. Elle évolue elle aussi en raison d'une demande qui se modifie et de nouvelles procédures d'achat qui s'imposent.

L'AGOSPAP achète environ 82 000 jouets par an et se positionne avec ce volume comme le plus gros acheteur européen avec une répartition par administration d'environ 50% pour l'AP-HP, 30 % pour la Ville de Paris et 20 % pour les établissements conventionnés. La valeur de l'ensemble des jouets achetés est d'environ 1 250 000€ (valeur Noël 2007).

L'attribution des jouets concerne les enfants de 3 mois à 12 ans, répartis selon 7 tranches d'âge. L'accès au spectacle est ouvert aux enfants de 3 ans à 12 ans.

Le processus qui permet d'établir la liste des ouvriers droit, de choisir les jouets, de les acheter, de les leur stocker et les remettre au bénéficiaire final associe plusieurs acteurs qui sont les administrateurs des groupes de travail, la technostucture de l'AGOSPAP, mais aussi un prestataire extérieur et les services des administrations qui participent conjointement aux opérations de logistique. 60 points de livraison sont mis en place pour l'AP-HP, 480 pour la Ville de Paris et une cinquantaine pour les établissements conventionnés.

Recommandation 8 : diminuer le nombre des points de livraison des cadeaux de Noël à la Ville de Paris

Le processus de choix et d'achat des jouets a changé depuis 2007 puisqu'une commission d'appel d'offres a été constituée pour l'achat des jouets attribués en 2008. Cette procédure formalise une pratique qui dans une large mesure existait auparavant. Il existait notamment une commission des choix formée d'administrateurs. Cela étant, la partie la plus lourde à gérer consiste dans le recensement et le suivi des choix des bénéficiaires transmises par les administrations qui est lourde et qu'il conviendrait de faire évoluer. **Notamment la réflexion sur le développement des chèques cadeaux devrait être poursuivie, intégrant notamment l'économie des coûts logistiques qu'il permettrait.**

Recommandation 9 : Le règlement intérieur devrait fixer définitivement la composition et les règles de fonctionnement des commissions d'appel d'offre.

2.4.3.2. La gestion des prestations sociales

L'AGOSPAP gère avec un effectif restreint des allocations sociales versées aux bénéficiaires des différentes administrations membres de l'association ainsi qu'à ceux

des établissements conventionnés. Le nombre d'allocations est différent d'une administration ou d'un établissement à l'autre. Le secteur AP-HP représente à lui seul 65 % de ce secteur d'activité, la VP-DP et les établissements subventionnés se partageant le reste.

Le périmètre d'activités évolue, l'AGOSPAP récupérant la gestion de nouvelles prestations ou en abandonnant certaines. Le terme de gestion recouvre des situations contrastées en raison de la nature de la prestation, de l'étendue du travail à effectuer, de sa complexité. Certaines prestations posent des problèmes qui peuvent être mineurs lorsqu'il s'agit de simples problèmes de stockage ou significatifs quand il s'agit d'appréhender le nombre de bénéficiaires potentiels ou encore d'apprécier la régularité de la gestion.

2.5. Les 8 services fonctionnels de l'AGOSPAP

L'organigramme de l'AGOSPAP mentionne l'existence de huit services fonctionnels. Ils sont directement rattachés au Directeur général ou à la Directrice générale adjointe.

Dans certains cas, il n'y a qu'un agent pour constituer l'unité et des services regroupent parfois des salariés qui n'exercent pas le même métier.

2.5.1. Quatre services sont directement rattachés au Directeur général

Ce sont le service des affaires juridiques, le service des ressources humaines, le service communication et le service qualité-marketing. A eux quatre, ils regroupent une quinzaine de salariés et n'emploient, à l'exception du service qualité-marketing, que des salariés en CDI.

Tous sont de petites unités (3 à 5 salariés). Leur effectif est peu stable quand on regarde les mouvements qui les affectent depuis 2002. Période qui correspond à la mise en place de la réforme statutaire de 2001 et à l'arrivée d'un nouveau Président en 2002. Les effectifs qui les composent sont mixtes, composés de salariés recrutés à l'extérieur et de salariés intégrés à la suite de mouvements internes (ANNEXE VI).

Le service juridique a été institué en service alors qu'il ne comprend qu'un seul véritable juriste. Le service des ressources humaines est en difficulté. Le service communication ne peut s'appuyer sur un véritable plan communication. **L'aspect marketing est confié au service marketing qualité qui intègre aussi le centre d'appel téléphonique qui est de faible qualité. Son amélioration devrait être une priorité pour l'Agospap. +**

Recommandation 10 Afin d'améliorer la qualité de l'accueil des ouvriers droits l'AGOSPAP devrait s'appuyer sur une charte qualité dont l'application pourrait être contrôlée régulièrement par des tests.

2.5.2. Quatre services sont rattachés à la Directrice générale adjointe

Ce sont le contrôle de gestion, le service comptabilité finances, le service logistique et le service informatique et télécommunication. Ils regroupent à eux quatre 23 agents (ANNEXE VII).

Le contrôle de gestion ne constitue pas un service au sens de l'AGOSPAP. Il est assuré par un cadre qui n'est pas un cadre autonome. Son organisation devrait être rationalisée et centralisée.

Recommandation 11 : L'AGOSPAP devrait rationaliser la fonction contrôle de gestion.

Le service logistique est en mutation en raison de la reprise par la VP des établissements du patrimoine et du départ du Chef de service dans un cadre négocié. On voit mal aujourd'hui la nécessité d'un service constitué à part entière pour assurer les tâches à exécuter.

Le service comptable et financier est pour l'essentiel un service comptable. Le service informatique et télécommunication est adossé à des prestataires extérieurs pour le développement et le maintien des applications utilisées par l'AGOSPAP.

3. L'AGOSPAP A UNE FAIBLE MARGE DE SECURITE FINANCIERE

La situation financière a été examinée d'après le bilan et le compte de résultat certifiés par le Commissaire aux comptes, la balance générale et analytique ainsi que le grand livre général et le budget prévisionnel 2009 présenté le 7/11/2008 au Conseil d'administration de l'AGOSPAP.

Tableau 2 Bilan AGOSPAP

Actif Net en euros					
	2004	2005	2006	2007	2007/2004
Immobilisations incorporelles	23 768	185 586	307 840	172 605	626%
Immobilisations corporelles	384 695	789 736	666 168	724 626	88%
Avances et acomptes sur immobilisations			274 950	116 805	
Immobilisations financières	143 498	201 502	1 036 347	1 559 766	987%
Actif immobilisé	551 961	1 176 824	2 285 305	2 573 802	366%
Stocks	1 898 707	2 714 797	1 825 900	1 659 988	-13%
Stocks et en-cours	1 898 707	2 714 797	1 825 900	1 659 988	-13%
Avances et acomptes versés	223 810	857 398	401 201	311 349	39%
Clients et comptes rattachés	3 279 930	3 321 367	2 353 117	1 498 573	-54%
Autres créances	234 955	483 778	788 389	452 451	93%
Avances diverses	21 996	14 287	10 897	14 065	-36%
Créances	3 760 691	4 676 830	3 553 604	2 276 438	-39%
Valeurs mobilières de placement	1 986 552	215 157	490 811	898 044	-55%
Valeurs mobilières de placement	1 986 552	215 157	490 811	898 044	-55%
Disponibilités	625 474	925 855	1 336 106	966 465	55%
Disponibilités	625 474	925 855	1 336 106	966 465	55%
Charges constatées d'avance	942 285	1 119 549	1 395 649	927 934	-2%
Actif circulant	9 213 709	9 652 188	8 602 070	6 728 869	-27%
TOTAL ACTIF	9 765 670	10 829 012	10 887 375	9 302 671	-5%

Passif Net					
	2 004	2 005	2 006	2 007	2007/2004
Réserve pour projet associatif	131 357	1 106 348	1 505 309	1 652 551	1158%
Report à nouveau	311 152	424 776	826 403	444 720	43%
Résultat reporté de l'exercice	1 812 619	911 845	-545 741	-283 880	-116%
Subvention d'investissement pour biens renouvelables	560 120	560 120	560 120	560 120	0%
Résultat sous contrôle de tiers financeurs	-1 203 143	-479 140	-367 881	-139 181	-88%
Fonds propres	1 612 105	2 523 949	1 978 210	2 234 330	39%
Provisions pour risques	114 991				
Provisions pour charges	525 544	539 522	591 287	521 848	-1%
Provisions	640 535	539 522	591 287	521 848	-19%
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 554 274	3 689 882	3 779 660	2 979 905	-16%
Dettes sociales et fiscales	934 750	1 031 123	1 154 619	1 115 805	19%
Autres dettes	15 058	9 577	407 903	204 302	1257%
Dettes financières	284	1 810	9 727	560 575	197286%
Produits constatés d'avance	3 008 664	3 033 149	2 965 969	1 685 906	-44%
Dettes	7 513 030	7 765 541	8 317 878	6 546 493	-13%
TOTAL PASSIF	9 765 670	10 829 012	10 887 375	9 302 671	-5%

Source : IGVP d'après les bilans AGOSPAP

3.1. Le bilan est marqué par la croissance des prêts sociaux de l'AP-HP

Sur la période 2004-2007, l'actif immobilisé a été multiplié par 4. Ce sont les immobilisations financières qui enregistrent la hausse la plus importante.

Il s'agit pour l'essentiel :

- des prêts sociaux consentis au personnel de l'AP-HP à raison de 1 371 756 € en 2007 contre 832 286 € en 2006 selon une convention signée entre l'AGOSPAP et le Crédit Municipal ;
- de la garantie financière pour l'agrément de tourisme à hauteur de 185 045 €.

Contrairement à ce que l'on serait en droit d'attendre, la couverture financière des prêts n'est pas assurée par la banque mais par l'AGOSPAP qui avance leur encours au Crédit municipal en ponctionnant ses fonds propres. Le Crédit municipal se contente de les gérer et d'encaisser en retour de la part de l'AGOSPAP des frais de gestion qui pèsent sur son compte financier. Cette anomalie a été relevée par la nouvelle directrice adjointe qui a mis fin à cette pratique pour les prêts à venir. Ainsi l'encours est tombé de 1 371 576 € à 540 570 € au 31/08/2008. Cette baisse abonde d'autant le fonds de roulement.

La rubrique des prêts sociaux consentis pour les agents de l'AP-HP constitue un risque pour l'AGOSPAP qui ne dispose pas de fonds propres pour faire face à la croissance spectaculaire de ce poste de dépenses (539 000 € en une année). Cette question est en voie de résolution, cet actif devrait s'éteindre dans le courant de l'année 2010 au plus tard.

Les créances ont diminué de 39% depuis l'année 2004, la baisse est surtout sensible en 2007 et touche le compte clients en raison de la baisse du chiffre d'affaires en 2007. Les créances ne couvrent pas les dettes.

L'actif circulant baisse de 27% sur la période et surtout de 22% en 2007 en raison de la baisse du chiffre d'affaires.

Une partie de la baisse constatée en 2007 s'explique par la fermeture de l'agence de tourisme, les ouvrants droits s'adressant désormais directement aux opérateurs de tourisme ayant conclu un accord de réduction tarifaire avec l'AGOSPAP.

En revanche, les fonds propres et, ce malgré les deux déficits successifs en 2006 et 2007, ont augmenté de 39% sur la période 2004-2007 et de 13% en 2007 du fait des ressources procurées par les établissements conventionnés.

Tableau 3 Composition des fonds propres en 2007

Fonds associatifs	Au 31/12/05	Affectation du résultat 2006	Résultat 2007	31-déc-07
Réserve pour projet associatif				
Etablissements conventionnés	330 826	147 242		478 068
Département de Paris	64 174			64 174
Ville de Paris	975 447			975 447
AP-HP	134 861			134 861
Total fonds associatif	1 505 308	147 242	0	1 652 550
Report à nouveau	826 403	-381 683		444 720
Résultat reporté de l'exercice	-545 741	545 741	-283 880	-283 880

Source : IGVP

Tableau 4 Subvention d'investissement pour biens renouvelables

Subvention d'investissement pour biens renouvelables				
AP-HP	451 769			451 769
Ville de Paris	108 351			108 351
Total subvention d'investissement	560 120			560 120

Source : IGVP

Tableau 5 Résultat sous contrôle de tiers financeurs

Résultat sous contrôle de tiers financeurs				
	Au 1er janvier	Débit	Crédit	31-déc-07
AP-HP	-719 922		229 036	-490 886
Ville de Paris	352 041	336		351 705
Résultat sous contrôle de tiers financeurs	-367 881	540 336	229 036	-139 181
Total des fonds propres	1 978 209	311 300	-54 844	2 234 329

Source : IGVP

L'affectation du résultat de l'exercice 2006 concernant les établissements conventionnés permet de majorer de près de 10% la réserve pour projet associatif. On remarquera la faiblesse de la part AP –HP du fonds associatif qui n'en représente que 8% tandis que la Ville et le Département de Paris en représentent 63%.

Le résultat sous contrôle des tiers financeurs représente tant pour l'AP-HP que pour la Ville de Paris la part du résultat en attente d'affectation.

Il est nécessaire que la Ville de Paris dont le résultat au bilan est excédentaire de 351 705 € fasse connaître sa position d'affectation à l'AGOSPAP.

Pour l'AP-HP, le résultat est déficitaire de 490 886 €.

La Ville a honoré sa dette de 540 000 € des logements d'urgence en 2007, ces dépenses étant en effet imputées au bilan de l'AGOSPAP, il est logique que la couverture financière de la Ville transite par le bilan.

Même si les fonds propres ont augmenté de 13% en 2007, il n'en demeure pas moins que le poids des fonds propres est modeste puisqu'il n'est égal qu'à 24 % du passif net, le reste étant constitué de dettes. Cette situation a un impact direct sur le fonds de roulement qui est particulièrement faible.

Le poste dette financière est constitué des prêts sociaux pour le personnel de l'AP-HP.

3.1.1. Un fonds de roulement très faible

Le bilan permet de calculer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie qui en découle.

Tableau 6 fonds de roulement et trésorerie

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
Fonds de roulement	-191 588	1 700 679	1 886 647	284 192	182 376
Besoin en fonds de roulement	-1 850 563	-911 347	745 635	-1 542 725	-1 682 133
Trésorerie nette	1 658 975	2 612 026	1 141 012	1 826 917	1 864 509
Trésorerie nette en jours de dépenses	15	24	10	13	14

Source : IGVP

Le fonds de roulement, du fait de l'importance des immobilisations financières qui absorbe la plus grosse partie des fonds propres devient pratiquement nul à partir de l'année 2006. Il ne représente plus en 2007 qu'un jour de charges d'exploitation. En conséquence, l'association ne dispose plus d'aucune marge de sécurité financière et la situation déficitaire des deux derniers exercices est préoccupante mais devrait s'améliorer avec la modification du système de financement des prêts sociaux.

3.1.2. Un excédent de fonds de roulement conjoncturel

Le calcul de l'excédent en fonds de roulement sera décomposé par poste pour établir les comparaisons et démontrer que le cycle normal de l'exploitation de l'AGOSPAP se traduit par un besoin en fonds de roulement dès lors que la trésorerie permet de régler dans des délais acceptables les dettes aux fournisseurs comme ce fut le cas en 2005, où l'augmentation du fonds de roulement a permis d'honorer les dettes en temps utile.

Tableau 7 Excédent de fonds de roulement par poste

Besoin ou excédent en fonds de roulement	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
Stock et créances	4 782 938	5 659 398	7 391 627	5 379 504	3 936 426
Dettes	5 139 166	4 504 366	4 732 392	5 351 909	4 860 587
Ecart entre créances et dettes	-356 228	1 155 032	2 659 235	27 595	-924 161
Charges constatées d'avance	1 426 649	942 285	1 119 549	1 395 649	927 934
Produits constatés d'avance	2 920 984	3 008 664	3 033 149	2 965 969	1 685 906
Ecart entre produits et charges	1 494 335	2 066 379	1 913 600	1 570 320	757 972
Excédent de fonds de roulement	1 850 563	911 347	-745 635	1 542 725	1 682 133

Source : IGVP

L'écart entre les créances et les dettes est positif de 2004 à 2006 et devient négatif de 924 000 € en 2007, c'est-à-dire que l'association n'a plus les moyens de couvrir le

volume de ses dettes par ses créances potentielles et a besoin d'un fonds de roulement. La question de la solvabilité de l'AGOSPAP se pose.

L'écart entre les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance se réduit de moitié en 2007 par rapport aux années précédentes.

En conclusion, l'AGOSPAP assure sa trésorerie en différant le paiement de ses fournisseurs et ce malgré l'importance structurelle de ses produits constatés d'avance.

Le calcul des délais moyens de paiement et d'encaissement explique la dégradation de la situation de trésorerie de l'association.

Tableau 8 délais moyens de paiement et d'encaissement

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
délai moyen d'encaissement des créances	58	54	53	31	24
	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
délai moyen de règlement des fournisseurs	43	42	41	37	32

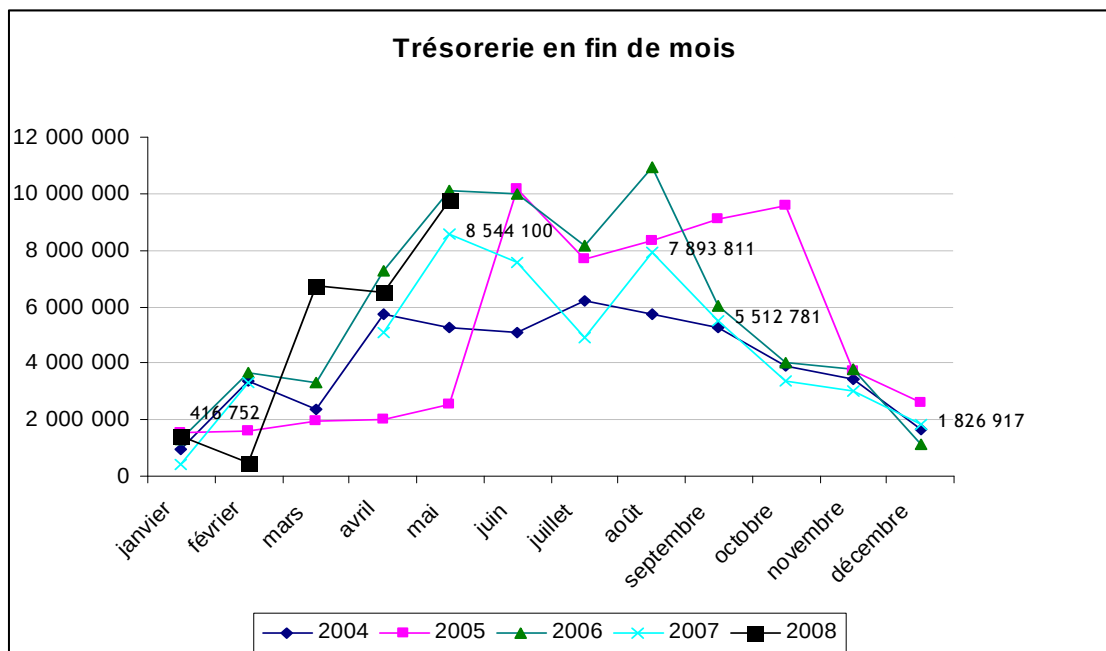
Source : IGVP

En 2007, le délai moyen d'encaissement des créances s'est sensiblement contracté tandis que le délai de règlement des fournisseurs est supérieur de 8 jours à celui de l'encaissement des créances. De plus en plus, les séjours juniors sont acquittés par procédure de prélèvement automatique.

3.1.3. La situation de trésorerie est en dents de scie

La situation de trésorerie en fin de mois est retracée dans le graphique ci-dessous depuis l'année 2004.

Figure 2 Trésorerie en fin de mois



Source : IGVP

Faible en début et en fin d'année, la trésorerie atteint son plafond au mois d'août, période où les créances sont encaissées tandis que le paiement des organismes de tourisme intervient 30 jours après la fin des séjours. C'est ce différé de règlement qui permet à l'AGOSPAP de tenir sa trésorerie.

Le montant moyen mensuel se situe à un peu moins de 5 millions d'euros, ce qui correspond en 2007 à 44 jours de charges de fonctionnement, ce ratio est faible et implique une gestion serrée de la trésorerie.

Le solde moyen de trésorerie sera rapproché du montant des produits financiers constaté au compte de résultat pour en déduire la rémunération des Sicav, soit 1,58%. Cette rémunération devrait s'améliorer en 2008, la directrice adjointe ayant opéré des placements à terme plus rémunérateurs et pratiquement sans risque. Si en 2006, 95% des disponibilités étaient placées, cette part tombe en 2007 à 43% montrant ainsi la tension qui pèse sur la trésorerie de l'association.

L'AGOSPAP a informé la mission que sur le plan de la trésorerie, elle a pris plusieurs mesures:

- interventions pour versement des acomptes ;
- placements sécurisés mieux rémunérés (comptes à termes) ;
- paiement des fournisseurs voyageurs à 30 jours départ échus (au lieu d'un mois avant le départ).

3.2. Les comptes d'exploitation font apparaître une situation déficitaire à partir de l'année 2006

Tableau 9 Le compte de résultat

Charges	2004	2005	2006	2007	2007/2004
Achats de billetterie	4 092 720	4 795 757	7 170 186	9 778 155	138,92%
Achats de jouets	1 055 062	1 129 663	1 140 754	1 230 567	16,63%
Variation de stocks	-867 828	-816 091	888 897	165 913	-119,12%
Autres achats et charges externes	25 610 323	26 824 628	28 321 662	22 302 631	-12,92%
Impôts taxes et versements assimilés	418 373	436 455	466 522	420 049	0,40%
Salaires et traitements	3 210 881	3 467 114	3 564 496	3 369 492	4,94%
Charges sociales	1 611 072	1 638 326	1 723 244	1 657 419	2,88%
Autres charges de gestion courante	3 890 936	4 015 315	7 354 316	7 435 310	91,09%
Dotation aux amortissements	141 451	275 042	411 307	678 960	380,00%
Dotations aux provisions sur actif circulant	75 958	83 196	69 907	79 155	4,21%
Dotations aux provisions pour risques et charges	187 708	13 979	51 765		-100,00%
Total des charges d'exploitation	39 426 656	41 863 384	51 163 056	47 117 651	19,51%
Produits	2004	2005	2006	2007	2007/2004
Vente de billetterie	3 190 539	3 796 079	7 485 269	8 385 781	162,83%
Vente de prestations	18 793 315	18 603 438	19 457 382	13 656 595	-27,33%
Subvention d'exploitation	19 057 800	19 825 800	23 369 148	24 745 402	29,84%
Produits divers	172 498	179 207	176 293	157 093	-8,93%
Reprise sur provisions	27 242	190 949	83 196	139 345	411,51%
Transfert de charges					
Total des produits d'exploitation	41 241 394	42 595 473	50 571 288	47 084 216	14,17%
Résultat d'exploitation	1 814 738,00	732 089,00	-591 768	-33 435	-101,84%
Charges financières		177	0	135 205	
Produits financiers	51 524	56 408	87 777	32 031	-37,83%
Résultat financier	51 524	56 231	87 777	-103 174	-300,24%
Résultat courant	1 866 262,00	788 320,00	-503 991	-136 609	-107,32%
Charges exceptionnelles	71 966	117 907	48 885	203 690	183,04%
Produits exceptionnels	18 324	241 432	7 135	56 418	207,89%
Résultat exceptionnel	-53 642	123 525	-41 750	-147 272	174,55%
Résultat de l'exercice	1 812 620	911 845	-545 741	-283 881	-115,66%
Charges	39 498 622	41 981 468	51 211 941	47 456 546	20,15%
Produits	41 311 242	42 893 313	50 666 200	47 172 665	14,19%

Source : IGVP d'après les comptes de résultat de l'AGOSPAP

Sur la période 2004 à 2007, les dépenses s'accroissent de 20% tandis que les produits ne marquent qu'une hausse de 14%. Ce décalage entre l'évolution des charges et celle des produits conduit tout naturellement à une gestion déficitaire.

3.2.1. L'augmentation des charges due aux allocations retraite et aux aides exceptionnelles doit être anticipée

3.2.1.1. Les charges qui ont le plus augmenté sont :

- l'achat de billetterie en hausse de 18% en 2005, 50% en 2006 et 35% en 2007. Le nombre de bénéficiaires a quasiment triplé sur cette période, la forte demande concerne les billets à tarif réduit dans les chaînes de cinéma ;

- **autres charges de gestion courante.** Cette rubrique supporte l'ensemble des prestations sociales. En croissance modérée en 2005 (+2,47%), la hausse s'établit à 83,08% en 2006 pour se stabiliser en 2007. Ces augmentations concernent les aides exceptionnelles et les allocations de départ en retraite. Ces deux allocations représentent 61% de ce poste dépenses.
- les frais de catalogue. La charge est passée de 551 080 € en 2004 à 731 208 € en 2007 (soit une augmentation de 33% dont 18 % en 2007).

Recommandation 12 Pour les allocations de départ à la retraite, il devient urgent que l'AGOSPAP se rapproche de ces deux administrations de tutelle pour examiner les conditions du financement du surcoût lié à la démographie pour les prochaines années.

3.2.1.2. Les charges de personnel par agent de l'AGOSPAP ont augmenté de 15,79 % sur la période :

- les charges de personnel qui ont augmenté de 7% en 2005, de 3% en 2006 et baissé de 5% en 2007. L'effectif, par suite de la restitution à la Ville de propriétés de vacances est passé de 100 salariés au 31/12/2005 à 88 salariés au 31/12/2007. Cependant, le coût moyen par agent a augmenté sur la période de 15,79% ;
- l'achat de jouets marque une croissance annuelle d'environ 7%. Cette dépense a concerné en 2007 81 858 enfants, soit un coût moyen par jouet de 15,03 €.

3.2.1.3. Les réductions de dépenses ne sont qu'apparentes

La rubrique autres achats et charges externes diminue en 2007 de 21,25%. Cette baisse est la conséquence de la fermeture de l'agence de voyage. Les ouvrants droits s'adressent désormais directement aux opérateurs de tourisme qui consentent des réductions, en conséquence cette charge ne transite plus par le compte de résultat. Selon, le rapport d'activité, 12097 passagers ont ainsi voyagé pour un montant total de 8 684 885 €. En incorporant cette dépense, autrefois supportée par l'AGOSPAP, l'évolution de la charge des séjours de vacances en 2007 est de 13,68% ainsi que le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 10 Dépenses 2004-2007

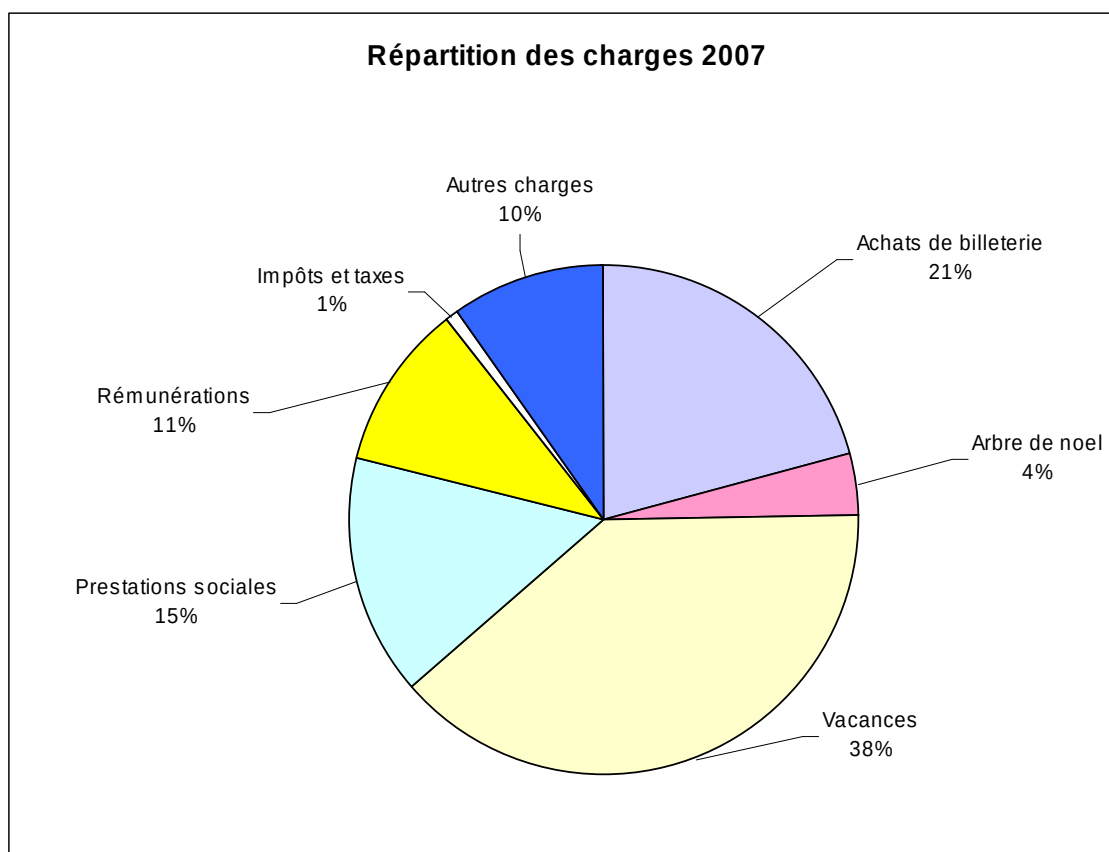
	2004	2005	2006	2007
Transport	1 184 345,61	1 417 549,51	1 309 626,00	1 325 922,23
Prestations Organismes	8 553 776,44	7 968 731,24	7 715 458,61	7 212 282,43
Prestations hôtelières	77 159,81	493 560,19	575 479,74	785 591,97
Frais de séjours	11 704 828,88	12 734 680,40	14 134 831,30	8 973 042,88
Total	21 520 110,74	22 614 521,34	23 735 395,65	18 296 839,51
Tours opérateurs				8 684 885,00
Total				26 981 724,51
Variation annuelle		5,09%	4,96%	13,68%

Source : IGVP

3.2.1.4. La composition des charges

Pour l'année 2007, les charges se décomposent ainsi par grand secteur d'activité.

Figure 3 Répartition des charges 2007

**Source : IGVP**

Les charges générales représentent 22% du total. Il s'agit des dépenses de personnel, des loyers et charges locatives, des honoraires, des missions et déplacements, des frais de catalogue, des dépenses d'entretien, des amortissements et des impôts et taxes. En conclusion, le coût direct d'une prestation doit être majoré de 22% pour tenir compte de

l'ensemble des charges générales. Le poids de ces charges entre l'année 2004 et l'année 2007 s'est abaissé de deux points, ce qui permet d'augmenter à due concurrence les prestations aux ouvriers droits.

Le poids de la billetterie fait un bond spectaculaire puisqu'il passe de 5,64% en 2004 à 21% en 2007 en raison du transfert par l'AP-HP à l'AGOSPAP de la gestion des bons d'achat.

La part consacrée à l'arbre de Noël est pratiquement stable sur la période.

Le poids des prestations sociales augmente sensiblement puisque de 10% en 2004, il s'établit à 15% en 2006.

En revanche le poids des prestations vacances s'abaisse de 18 points. Cette baisse est réelle indépendamment de la fermeture de l'agence de voyages. En effet de 2004 à 2006 où l'AGOSPAP disposait de son agence de voyage, le poids de ces dépenses s'est réduit de 10 points.

3.2.2. Les produits évoluent de façon divergente

3.2.2.1. La vente de billetterie

Cette activité est celle qui a le plus progressé depuis l'année 2004. Il sera établi une comparaison entre les achats et les ventes.

Tableau 11 Charges et produits 2004-2007

Charges	2004	2005	2006	2007
Achats	4 092 720	4 795 757	7 170 186	9 778 155
Dont bons d'achat ouvriers droits AP-HP	0	0	2 981 788	2 597 865
Achats de billetterie	4 092 720	4 795 757	4 188 398	7 180 290
Produits	2004	2005	2006	2007
Vente de billetterie	3 190 539	3 796 079	7 485 269	8 385 781
Résultat	-902 181	-999 678	315 083	-1 392 374
part du déficit	-22,04%	-20,85%	4,39%	-14,24%
Subvention affectée	Non précisé	Non précisé	423 000	1 289 000
Nombre de billets vendus	142880	174329	256567	471259
coût par billet	28,64 €	27,51 €	16,32 €	15,24 €

Source : IGVP

Ce poste voit sa part de subvention augmenter, cependant le déficit s'accroît sensiblement à partir de l'année 2007 et représente 14% de la charge. En 2007, la subvention par billet vendu est égale à près de 3 €, soit 14% du prix d'achat du billet. La vente de billets stockés explique le fait que la recette 2006 soit supérieure au prix d'achat.

3.2.2.2. L'impact des quotients familiaux sur les ventes de prestation dépend du type de prestation

Pour mesurer l'impact des différentes variations ce poste de recette est décomposé par nature de prestations :

- vacances juniors ;
- séjours familiaux ;
- produits des établissements conventionnés ;
- les vacances juniors peu impactés par la modification du QF.

Les recettes ont varié ainsi sur la période 2004 à 2007 :

Tableau 12 Recettes 2004-2007

Vacances juniors	2 004	2 005	2 006	2 007
Frais de séjours enfants	5 360 234	4 656 936	4 511 481	4 246 132
Nombre de départs	12 636	12 173	11 805	11 215
Variation d'activité		-4%	-3%	-5%
Recette moyenne par départ	424	383	382	379
Variation annuelle		-10%	0%	-1%

Source : IGVP

La mise en place de deux nouvelles tranches de quotient familial en 2007 ne semble pas avoir touché davantage de familles modestes puisque la recette par séjour ne s'abaisse que de 1% et que le nombre de départ continue de baisser.

➤ Séjours familiaux impactés par la modification de la gestion des prestations

Les produits des séjours de vacances ont par contre nettement progressé en nombre de départ. :

Tableau 13 Produits des séjours de vacances

Vacances	2 004	2 005	2 006	2 007
Recouvrement frais de séjour	10 390 296	10 581 931	11 079 761	6 929 255
Ventes vols	543 406	740 080	1 198 630	229 884
Total	10 933 702	11 322 011	12 278 392	7 159 139
Nombre de départs	28 783	20 516	23 046	26 739
Variation des départs		-29%	12%	16%
Produit par départ	380	552	533	268
Variation du produit par départ		45%	-3%	-50%

Source : IGVP

Pour établir une comparaison à activité constante, il convient d'ajouter les séjours souscrits directement à prix négociés auprès des tours opérateurs, la recette totale potentielle s'élèverait à 15 614 140 € et le nombre de départs à 38 836, soit un produit par départ de 402 €. La baisse du produit par rapport à la constatation de l'année 2006 tient à la proportion en hausse de 44% de séjours subventionnés et à la création de deux tranches supplémentaires de quotient familial. La proportion de séjours subventionnés

était de 41,5% en 2005, 50,5 en 2006 et 62% en 2007. Cette proportion de plus en plus élevée semble avoir un impact direct sur la croissance du nombre de séjours.

➤ Produits des établissements conventionnés

Ces produits représentent le remboursement des charges engagées pour les ressortissants des 17 organismes publics et para publics.

Tableau 14 Produits des établissements conventionnés

	2 004	2 005	2 006	2 007
Etablissements Conventionnés	1 801 512	1 876 071	1 626 053	1 697 854
Variation annuelle		4,14%	-13,33%	4,42%

Source : IGVP

La recette constatée est liée au niveau de consommation des ouvrants droits qui semblent s'éloigner de l'offre de l'AGOSPAP depuis l'année 2006.

3.2.2.3. La variation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué de la vente de billetterie et de la vente de prestations. Il a varié ainsi depuis l'année 2004 :

Tableau 15 Chiffre d'affaire 2004-2007

	2004	2005	2006	2007
Chiffre d'affaires	21 983 854	22 399 517	26 942 651	22 042 376
Variation annuelle		2%	20%	-18%
Poids du chiffre d'affaires dans les produits	58%	54%	63%	44%

Source : IGVP

En 2006, grâce à l'augmentation des produits de la billetterie, le poids du chiffre d'affaires dans les produits dépasse les 60% tandis qu'il s'abaisse à 44% en 2007, rendant ainsi l'AGOSPAP de plus en plus dépendante des subventions de la Ville et de l'AP-HP.

3.2.2.4. L'évolution des subventions, un effort contributif équivalent de l'AP-HP et de la VDP

Les subventions versées par l'AP-HP et la Ville ont évolué ainsi :

Tableau 16 Les subventions versées par l'AP-HP et la Ville

Subventions	2 004	2 005	2 006	2 007
Subvention VP	6 077 800	6 545 800	6 555 000	7 400 000
Subvention AP-HP	11 650 000	11 900 000	15 270 283	16 072 634
Subvention DP	600 000	650 000	790 000	773 000
Subvention Ville/Département en nature	730 000	730 000	753 865	499 768
Total	19 057 800	19 825 800	23 369 148	24 745 402
Variation annuelle		4%	18%	6%
Montant totale de la subvention parisienne	7 407 800	7 925 800	8 098 865	8 672 768
Variation annuelle de la subvention parisienne		7%	2%	7%

Variation annuelle de la subvention de l'AP-HP		2%	28%	5%
Poids total des subventions dans les produits	46%	47%	46%	53%

Source : IGVP

Sur la période 2004-2007, la subvention de la collectivité parisienne a crû de 17%, soit trois fois plus vite que l'inflation, à charge constante. L'effort contributif de la collectivité parisienne a été plus élevé en ajoutant les 540 000 € de couverture des hébergements d'urgence en 2006 imputés au bilan.

Celle de l'AP-HP a augmenté de 38 % mais a transféré une charge supplémentaire de prestations sociales à l'AGOSPAP, en conséquence l'effort contributif est comparable à celui de la collectivité parisienne.

Le poids des subventions s'établit à 53% en 2007, c'est ce pourcentage qu'il convient de retenir pour mesurer la contribution effective du financement public à cet organisme, les années précédentes les produits d'exploitation comportaient également la part des recettes afférentes aux séjours auprès de tours opérateurs.

Selon les rapports d'activité, ces subventions sont employées à financer en 2007 les prestations suivantes :

Tableau 17 Subventions et prestations

Subventions consommées en 2007	Montant en Milliers d'euros				
Collectivité	Vacances juniors	Prestations sociales	Vacances	Loisirs	Total
AP-HP	3 794	3 901	796	788	9 279
Collectivité parisienne	1 870	1 489	471	485	4 315
Etablissements conventionnés	431	301	70	16	818
Total	6 095	5 691	1 337	1 289	14 412

Source : IGVP

Tableau 18 Bénéficiaires 2007 et subvention moyenne par bénéficiaire

Nombre de bénéficiaires en 2007					
Collectivité	Vacances juniors	Prestations sociales	Vacances	Loisirs	Total
AP-HP	4 086	9 397	4 397	23 194	41 074
Collectivité parisienne	1 888	2 424	2 567	13 790	20 669
Etablissements conventionnés	434	817	413	700	2 364
Total	6 408	12 638	7 377	37 684	64 107

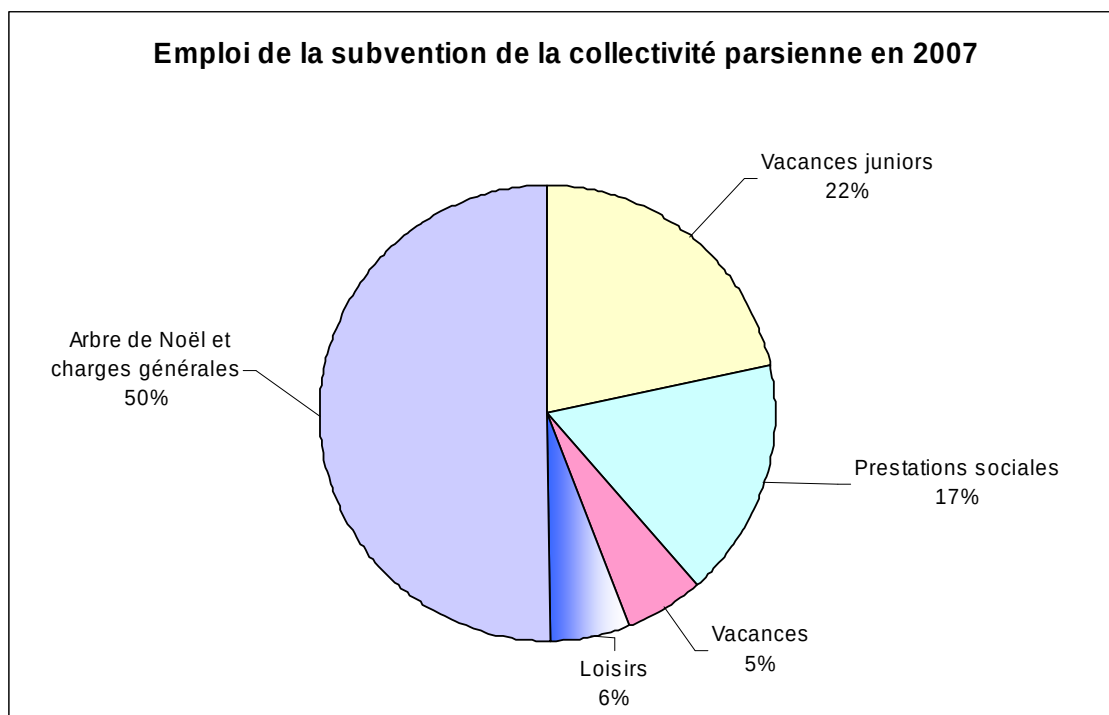
Subvention moyenne par bénéficiaire en 2007					
Collectivité	Vacances juniors	Prestations sociales	Vacances	Loisirs	Total
AP-HP	929	415	181	34	226
Collectivité parisienne	991	614	183	35	209
Etablissements conventionnés	993	368	169	23	346
Moyenne	951	450	181	34	225

Source : IGVP

L'effort de l'AP-HP et de la collectivité parisienne est comparable pour l'activité vacances et les loisirs. Il est légèrement plus élevé pour la collectivité parisienne en ce qui concerne les séjours des juniors et nettement plus grand pour les prestations sociales.

L'emploi en 2007 de la subvention de la collectivité parisienne peut se résumer ainsi :

Figure 4 Emploi de la subvention parisienne



Source : IGVP

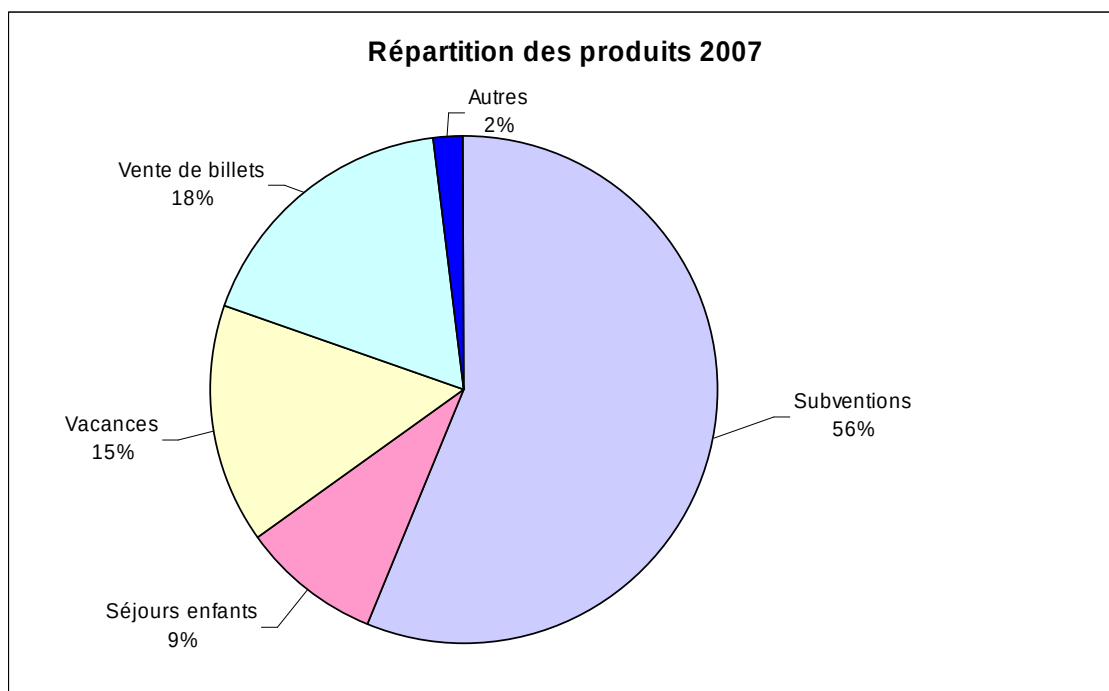
Les charges afférentes à l'arbre de Noël ne sont pas discriminées par administration, il n'est donc pas possible d'isoler la subvention afférente à cette activité de celle consacrée aux frais communs.

La priorité de la collectivité parisienne est respectée puisque les vacances juniors sont le premier domaine où est affectée la plus forte subvention permettant d'abaisser le prix coûtant aux familles. (CF. Les statuts et la vie associative de l'agospap sont perfectibles P4).

3.2.3. La composition des produits en 2007

Pour mesurer le poids respectif des produits en 2007, celui pesant sur les familles et celui du financement public, le produit des établissements conventionnés comptabilisé dans le chiffre d'affaires dans le compte de résultat a été intégré au montant des subventions.

Figure 5 Répartition des produits



Source : IGVP

Le financement public et para public est égal à 56% des produits. La contribution des familles représente 42% des produits, les recettes diverses étant égales à 2%.

3.2.4. Le résultat de l'exercice est un déficit depuis l'année 2006

Le résultat se décompose ainsi :

Tableau 19 Résultat des exercices 2004-2007

	2004	2005	2006	2007
Résultat d'exploitation	1 814 738,00	732 089,00	-591 768	-33 435
Résultat financier	51 524	56 231	87 777	-103 174
Résultat courant	1 866 262,00	788 320,00	-503 991	-136 609
Résultat exceptionnel	-53 642	123 525	-41 750	-147 272
Résultat de l'exercice	1 812 620	911 845	-545 741	-283 881

Source : IGVP

A partir de l'année 2006, l'exploitation qui était bénéficiaire devient déficitaire. Le surcroît de charges par rapport aux produits est probablement imputable à la hausse des charges de billetterie qu'il conviendrait de mieux ajuster par rapport aux recettes escomptées.

Le résultat financier qui était toujours excédentaire devient déficitaire en 2006, en raison d'une situation de trésorerie plus tendue et là encore des intérêts des prêts sociaux distribués aux personnels de l'AP-HP.

En 2007, l'importance des charges sur exercices antérieurs obère le résultat exceptionnel.

En 2006, le déficit est égal à 1,08% des produits d'exploitation et à 0,60% en 2007. Une gestion plus ajustée aux ressources notamment en ce qui concerne l'offre de billetterie aurait pu éviter ces déficits.

Dans son rapport d'activité, l'AGOSPAP introduit la notion de résultat budgétaire, il ne s'agit pas d'un concept connu en matière comptable ou financière puisque les amortissements sont décomptés au profit des investissements réels. Cette notion a pour conséquence de transformer un déficit réel en excédent, elle nuit à la transparence de l'information financière au CA. La mission estime que cette notion doit être écartée.

L'AGOSPAP ne tient pas une comptabilité par administration d'origine des ouvrants droits. Elle répartit ses activités opérationnelles par origine de l'ayant droit et calcule les charges générales au prorata des dépenses ainsi constatées. En conclusion, le résultat indiqué pour chaque administration d'origine n'est pas un résultat comptable mais un résultat calculé.

3.3. La comptabilité analytique est détaillée

La comptabilité analytique discrimine les charges et les produits des activités suivantes :

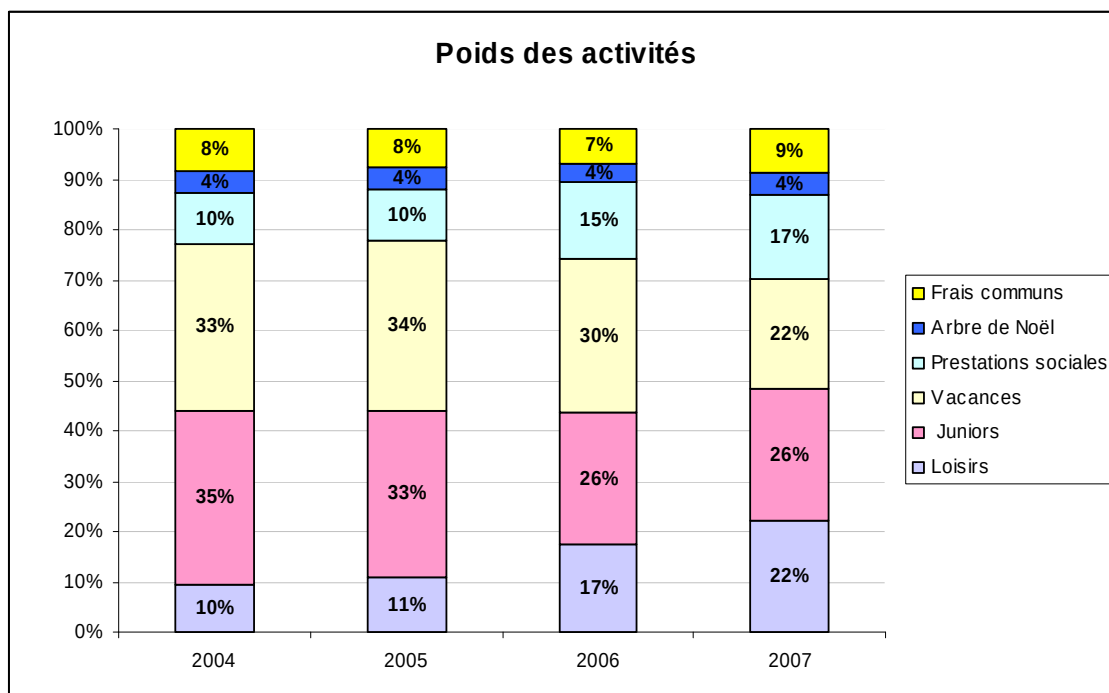
- vacances juniors ;
- vacances ;
- loisirs ;
- prestations sociales et arbre de Noël.

A l'intérieur de ces secteurs d'activité le coût direct d'un séjour de vacances ou de la billetterie d'un spectacle peut être connu.

L'arbre de Noël étant une activité saisonnière, c'est le même service qui gère dans une optique de productivité maximale les prestations sociales. C'est pourquoi les charges communes à ce service ne sont pas discriminées mais sont répercutées au prorata des charges constatées.

Les auditeurs ont reconstitué le poids respectif des différentes activités de l'AGOSPAP illustré dans le graphique suivant :

Figure 6 Poids réciproques des activités



Source : IGVP

Les vacances juniors représentent toujours le premier poste de dépenses, bien qu'il décroît de 9 points en 4 ans du fait de la diminution de la fréquentation.

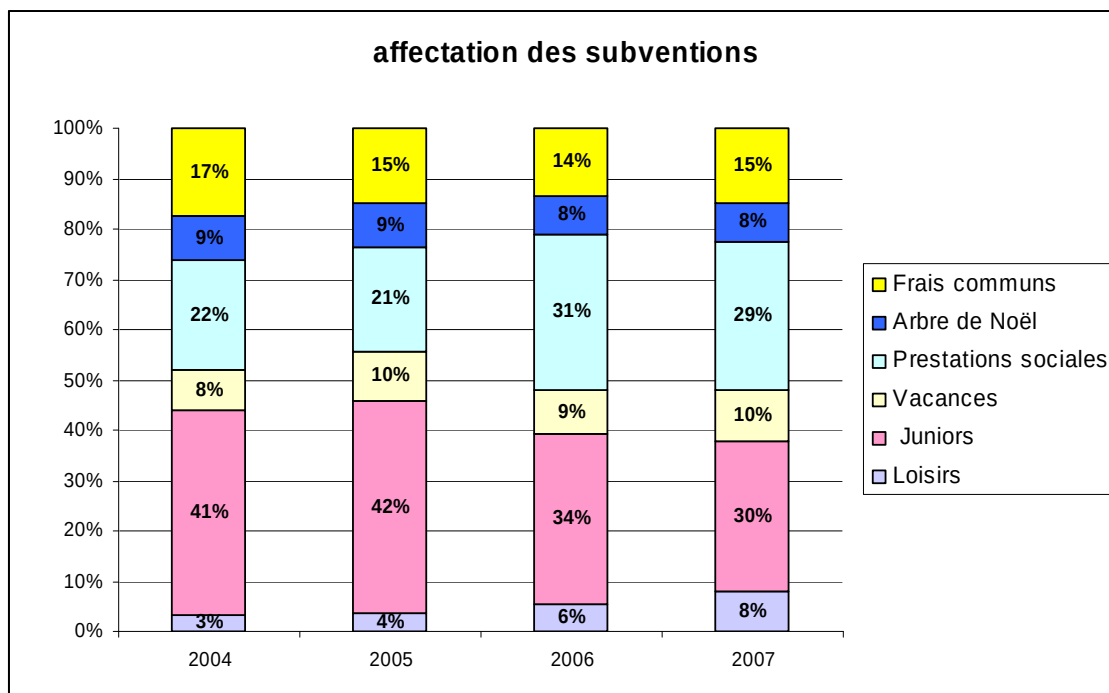
Les vacances adultes et familles baissent de 11 points sur les 4 années en raison de la fermeture de l'agence de voyages au 1^{er} février 2007.

Les charges des prestations sociales augmentent régulièrement.

La part consacrée aux dépenses de billetteries loisirs a plus que doublé sur la période.

Enfin, il a été possible de discriminer par type d'activité l'emploi des subventions.

Figure 7 Affectation des subventions



Source : IGVP

Les subventions sont employées en priorité aux séjours de vacances des juniors, bien que sa part diminue dans le temps.

Les prestations sociales constituent le deuxième poste d'affectation des subventions.

La part consacrée aux dépenses de loisirs a triplé sur la période. Celle de l'arbre de Noël et des frais communs est pratiquement stable.

3.4. Le budget prévisionnel omet certaines charges et se trouve de fait en déséquilibre

Le budget 2008 s'engage dans d'importantes dépenses nouvelles (1 640 000€) sur le secteur des vacances notamment et ne prévoit aucune marge de sécurité financière. En outre comme pour le budget 2009, il ne comporte aucune dotation pour les charges d'amortissement et les dépenses exceptionnelles malgré l'emploi intégral des subventions prévisionnelles. Dans ces conditions, la gestion budgétaire s'exécutera en déséquilibre de 800 000 € calculé sur la base des constatations de l'année 2007.

Or, l'arrêté du 11 octobre 2006 relatif au compte rendu financier pris en application de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, précise en son article 4 :

« Le compte rendu financier est accompagné de deux annexes :

1. La première annexe comprend un commentaire sur les écarts entre le budget prévisionnel et la réalisation de l'action ainsi qu'un tableau de répartition entre le budget principal et le compte rendu financier des charges communes indiquant les critères utilisés à cet effet ;

2. Une seconde annexe comprend une information qualitative décrivant, notamment, la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux du projet. ».

Ces positionnements en matière de gestion ont des conséquences importantes sur les taux de consommation de la subvention au dernier trimestre de chaque exercice.

Ainsi dans une note du 2 octobre 2008 au DRH de la VDP le directeur général de l'AGOSPAP signalait les niveaux de consommation suivants de la subvention :

Tableau 20 Niveaux de consommation de la subvention

1- Service Loisirs	Cons. de subvention au 28/09/2007	Budget subvention 2008	Cons. de subvention au 28/09/2008
VP-DP DE PARIS	353 811.00 €	360 000.00 €	258 440.00 €

2- Service Vacances	Cons. de subvention au 28/09/2007	Budget subvention 2008	Cons. de subvention au 28/09/2008
VP-DP DE PARIS	459 903.00 €	682 000.00 €	682 570.00 €

3- Service Juniors	Cons. de subvention au 28/09/2007	Budget subvention 2008	Cons. de subvention au 28/09/2008
VP-DP DE PARIS	1 928 000.00 €	1 993 000.00 €	2 001 000.00 €

Source : AGOSPAP

Tableau 21 Prestations sociales VP-DP DE PARIS

	ANNUEL 2 007 Montant	CUMUL A FIN septembre 2008 Montant	BUDGET ANNUEL 2 008 Montant
Aides exceptionnelles	855 716	441 706	320 000
Allocations déménagement	373 491	332 313	380 000
Allocation DOM Arrivée		4 553	
Allocation DOM départ		15 611	
Retraites - Réformes	1 062 169	800 911	1 150 000
Autres prestations	527 289	286 309	348 000
Total	2 818 665	1 881 403	2 198 000

Source : AGOSPAP

Il signalait en outre : « *Le solde disponible est de 320 k€ pour couvrir toutes les dépenses de prestations sociales. De plus, le budget de subvention des allocations déménagements est, à ce jour, intégralement consommé, alors même que le service continue de recevoir des demandes (environ 200 demandes non traitées). Le déficit prévisionnel, si l'évolution des demandes est constante sera d'environ 100 à 150 k€.* »

Pour sa part, par mail d'octobre 2009, la DRH a alerté l'AGOSPAP sur la sous budgétisation (déjà patente lors des deux exercices précédents) du poste des aides exceptionnelles et sur le fait qu'elle a souligné des problèmes lors de la réunion du CA de juin 2008. La DRH mise en garde l'AGOSPAP sur le risque de générer ainsi du déficit.

La situation financière est critique, le fonds de roulement est très faible, le bilan et le compte de résultat sont obérés par le dispositif des prêts sociaux aux agents de l'AP-HP et par le fait que les déficits successifs de la gestion concernant l'AP-HP ne sont pas comblés depuis l'année 2006. Pour rétablir la situation du bilan il est impératif que la gestion des années 2008 à 2010, soit excédentaire d'au moins 500 000 € pour chacune de ces années. Or, il est plus que probable, au vu des dépenses engagées au 30 septembre 2008, que la gestion de l'exercice 2008 soit déséquilibrée.

4. QUI SONT LES BENEFICIAIRES DES OFFRES DANS LE DOMAINE DES LOISIRS ET DES VACANCES ?

La grande nouveauté depuis le 1^{er} janvier 2004 est l'institution pour le calcul de la participation des ouvriers droit d'un quotient familial fondé sur le revenu imposable de l'année n-2. Composé au départ de six tranches, il a été créé deux nouvelles tranches à partir du 1^{er} janvier 2007.

En outre, si naturellement l'ensemble des séjours de vacances des enfants comportait une subvention, il n'en était pas de même pour les séjours adultes, seul un contingent dénommé « prix doux » se voyait attribuer une subvention. A partir de l'année 2008, tous les séjours de vacances adultes sont subventionnés.

4.1. Les vacances juniors sont la priorité de l'association

C'est la priorité de l'association. Le plus fort contingent de subvention y est affecté (30% des subventions totales en 2008).

Un système de priorité d'instruction des demandes est mis en place en fonction de l'historique des demandes de la saison de l'année précédente permettant de gérer les priorités dans les choix des séjours. Ainsi 80% des premiers et deuxièmes choix sont honorés, les 20% restant se voyant offrir un autre séjour.

La tendance constatée est une baisse générale du nombre de départs consignée dans le tableau suivant :

Tableau 22 Nombre de départs juniors par année

séjours juniors	2004	2005	2006	2007
Nombre de départs	12636	12173	11805	11215
variation		-3,66%	-3,02%	-5,00%

Source : IGVP

Comme tous les organismes à même vocation, l'AGOSPAP constate une désaffection pour les séjours en colonie de vacances. Elle s'efforce d'adapter son offre à la demande en menant des enquêtes de satisfaction et en développant son offre de séjours à thème. Cette baisse de fréquentation touche davantage les ressortissants de l'AP-HP que les enfants du personnel des administrations parisiennes.

4.1.1. Les séjours des enfants du personnel de la Ville et du Département

Les données sont disponibles depuis l'année 2005 et récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 23 Répartition des coûts des vacances juniors

Vacances juniors			
	2005	2004	2006
Montant	1 671 554 €	1 828 627 €	1 909 804 €
Nombre de nuitées	43 850	46 486	42 269
Coût de la nuitée	38 €	39 €	45 €
Nombre de bénéficiaires	3 269	3 353	3 307
Coût par bénéficiaire	511 €	545 €	578 €
Nombre de séjours	253	235	217
Coût par séjour	6 607 €	7 781 €	8 801 €
durée de séjour	13	14	13

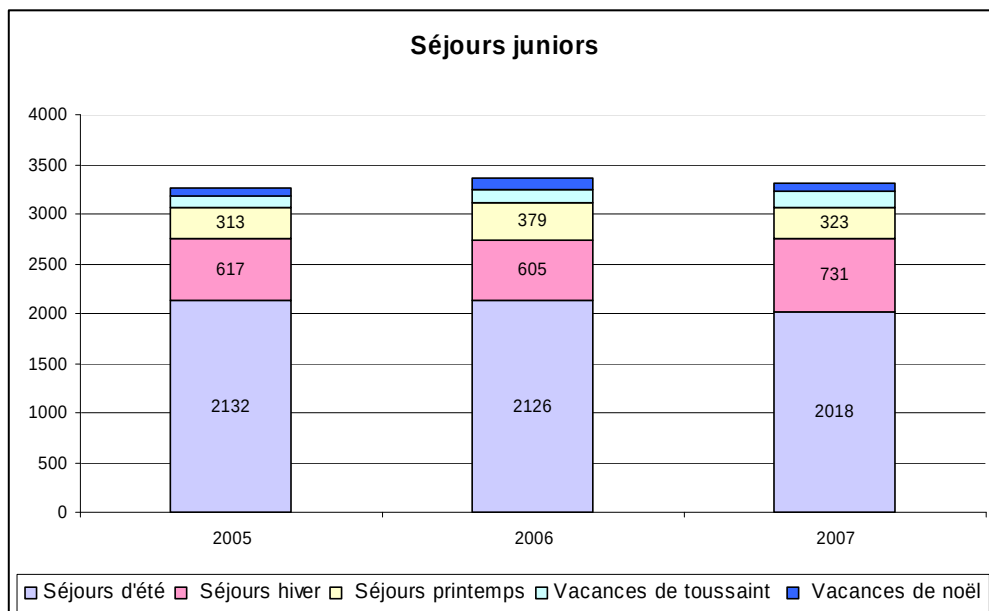
Source : IGVP

Les dépenses constatées correspondent au coût direct de l'activité, il ne s'agit donc pas d'un prix de revient.

Le nombre de bénéficiaires décroît très légèrement (2,5% en 2006, 1,4% en 2007). La durée d'un séjour est stable à environ deux semaines.

La répartition par période est illustrée dans le graphique suivant :

Figure 8 Nombre de séjours junior par année



Source : IGVP

Les séjours été représentent un peu moins des deux tiers et ont tendance à diminuer dans le temps. En revanche, les séjours « hiver » passent d'une proportion de 19% en 2005 à 22% en 2007.

4.1.1.1. La participation pour les vacances junior

La subvention affectée aux séjours de vacances des juniors représentent 40% du coût total pour les enfants de moins de 12%, 45% pour les plus de 12 ans et 23% pour les séjours linguistiques.

A cette réduction de base s'applique la participation des familles dont le montant dépend du quotient familial assis sur ses revenus imposables de l'année n-2. La réduction complémentaire ainsi obtenue va de 5% à 38,5% sur le coût du séjour. En conséquence, les plus bas revenus n'auront à acquitter qu'une participation moyenne de 95 €.

La répartition par quotient familial des ayants droit des administrations parisiennes est consignée dans le tableau suivant.

Tableau 24 Répartition par quotients familiaux des ayants droits des administrations parisiennes

						revenus 2006 pour une famille de 2 enfants	
Proportion	2005	2006	2007	Eté 2008	Quotient 2008	Minimum	maximum
Q1	17,65%	17,76%	11,22%	8,05%	>22 700 €	68 103 €	
Q2	10,19%	9,34%	7,98%	7,00%	De 17 101 € à 22 700 €	51 303 €	68 100 €
Q3	14,68%	12,63%	10,43%	9,78%	De 13 901 € à 17 100 €	41 703 €	51 300 €
Q4	16,15%	15,04%	14,09%	11,87%	De 11 501 € à 13 900 €	34 503 €	41 700 €
Q5	21,02%	20,18%	17,54%	16,37%	De 9101 € à 11 500 €	27 303 €	34 500 €
Q6	20,31%	25,04%	22,44%	23,28%	De 6701€ à 9100 €	20 103 €	27 300 €
Q7	0,00%	0,00%	11,46%	16,01%	De 4501 € à 6700 €	13 503 €	20 100 €
Q8	0,00%	0,00%	4,84%	7,64%	De 0 à 4500 €	0 €	13 500 €
Q5 à Q8	41,33%	45,22%	56,27%	63,30%			

Source : IGVP

On constate une proportion de plus en plus grande de familles dont les revenus sont inférieurs à 34 500 € pour un couple avec deux enfants, cette proportion a cru de 22 points en 4 ans et est régulière dans le temps.

Ces données seront comparées à la composition sociologique du personnel de la Ville de Paris. Le bilan social pour 2006 des personnels s'établit ainsi :

Tableau 25 Répartition par catégorie des agents de la ville

Bilan social Ville de Paris 2006		
	Nombre	Proportion
Catégorie A	4 809	11,48%
Catégorie B	5 921	14,14%
Catégorie C	31 151	74,38%
Total	41 881	

Source : IGVP

Il y a donc un peu moins de 75% d'agents classés en catégorie C, cette proportion est à comparer à celle des familles envoyant leur enfant en séjour de vacances et disposant d'un revenu inférieur à 34 500 €, soit 56% en 2007. Il reste donc, malgré les progrès constatés, un effort à accomplir pour toucher l'ensemble des catégories C.

4.2. Les vacances adultes sont insuffisamment utilisées par les fonctionnaires de catégorie C

Un changement est intervenu au 1^{er} février 2007 : la fermeture de l'agence qui gérait les demandes de séjours organisés par les tours opérateurs. Désormais les ouvriers droit s'adressent directement à ces organismes, l'AGOSPAP ayant négocié avec eux des réductions sur les tarifs de leur catalogue.

Le montant de la subvention affectée au séjour est de 5% pour le plus fort quotient familial à 60% pour le plus faible en location saisonnière et 45% en village de vacances.

L'activité vacances est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 26 Synthétique de l'activité vacances

Séjours adultes et familles	2005 (Tours opérateurs compris)	2006 (TO compris)	2007 (hors TO – agence fermée)
Montant en milliers d'euros	12004	13228	7608
Tours opérateurs	0	0	8685
Montant total	12004	13228	16293
Nombre de départs organisés par l'AGOSPAP	31391	33669	26739
Coût pour l'AGOSPAP	382 €	393 €	285 €
Départs en tours opérateurs	0	0	12097
Coût tours opérateurs			718 €
Variation du nombre de départs		7,26%	15,35%
Montant en milliers d'euros pour les ayants droits de la Ville de Paris	4088	4404	2783
Départs Ville de Paris	10759	10914	10164
Proportion de départs Ville	34%	32%	38%
Coût	380 €	404 €	274 €

Source : IGVP

Le nombre de départs est en augmentation constante, le fait de subventionner l'ensemble des séjours ne semble pas étranger à cet engouement. Début novembre 2008, l'AGOSPAP a dû clore les inscriptions pour les vacances d'hiver 2008-2009.

Aucun système de gestion des priorités n'est mis en place pour l'instruction des demandes de séjour de vacances, elles sont traitées par ordre d'arrivée. Il conviendrait d'adopter la pratique de gestion des priorités mise en œuvre pour les vacances juniors.

Contrairement à la gestion des vacances juniors, le quotient familial des ouvriers droit n'est pas discriminé par administration d'origine.

Les séjours ont concerné les familles qui se répartissent ainsi par tranche de quotient familial :

Tableau 27 Proportion des bénéficiaires par tranche de quotient familial

Proportion des bénéficiaires par tranche de quotient familial				
Quotient familial	2004	2005	2006	2007
Q1	13,98%	18,66%	20,65%	14,71%
Q2	8,99%	9,53%	8,93%	9,38%
Q3	17,11%	14,77%	17,00%	14,34%
Q4	24,50%	20,11%	19,47%	16,05%
Q5	23,28%	18,63%	18,70%	17,74%
Q6	12,13%	18,30%	15,26%	15,89%
Q7				8,57%
Q8				3,34%
Total	100%	100%	100%	100%
Q5 à Q8	35,41%	36,93%	33,96%	33,63%

Source : IGVP

Environ un tiers des séjours de vacances concernent les agents de catégorie C ainsi que les débuts de carrière en catégorie B. Cette proportion est faible en regard de la composition sociologique des ouvriers dont 75 % sont classés en catégorie C pour ceux relevant de la Ville et Département de Paris, et 43% des agents de l'Assistance publique alors qu'un quart des agents de catégorie A toutes administrations confondues en bénéficie.

Pour ce qui concerne les offres de vacances l'épuisement des enveloppes qui leur sont consacrées conduit parfois à suspendre les offres y compris pour les faibles quotients familiaux (Q7 et Q8).

Ce dispositif est également mis en place pour adapter la tarification des familles qui subissent une perte brutale de ressources.

4.3. Les loisirs sont en progression importante

L'activité loisirs enregistre la hausse la plus soutenue. Cette progression concerne davantage les agents de l'AP-HP (+89% en 2007) que ceux de la Ville et du Département de Paris (+74% en 2007).

Les billets vendus se répartissent ainsi :

Tableau 28 Répartition des billets vendus par institution

Billets vendus			
Collectivité	2005	2006	2007
AP-HP	97 943	149 007	281 556
Collectivité parisienne	69 050	103 147	180 524
Etablissements conventionnés	7 336	4 413	9 179
Total	174 329	256 567	471 259
Variation		47,17%	83,68%
Part de l'AP-HP	56,18%	58,08%	59,75%
Part de la collectivité parisienne	39,61%	40,20%	38,31%

Source : IGVP

Les ventes de billets concernent les loisirs suivants :

Tableau 29 Répartition des billets vendus par type de loisirs

NB DE BILLETS	2005	2006	% 2006/2005	2007	% 2007/2006
UGC	28 225	68 670	143%	137 197	100%
Gaumont Pathé	12 858	40 585	216%	97 744	141%
MK2	5 044	14 103	180%	30 243	114%
Croisière commentée	15 859	18 488	17%	25 490	38%
Disneyland Soirée Spéciale (nouveau)				21 082	
Disneyland Resort	10 682	15 841	48%	20 993	33%
Aquaboulevard	7 840	10 211	30%	13 169	29%
Parc Astérix	18 797	22 273	18%	12 152	-45%
Coupons Sport (nouveau)				10 046	
Cinéaqua (nouveau)				7 967	
Tour Eiffel (nouveau)				7 385	
Musée Grévin	3 656	5 240	43%	6 667	27%
Foire de Paris	4 903	4 982	2%	5 488	10%
Tour Montparnasse	3 364	2 440	-27%	4 631	90%

Source : AGOSPAP

La vente de billets de cinéma connaît un engouement régulier avec une croissance de 167% en 2006 et de 115% en 2007. Il s'agit d'un véritable succès de l'AGOSPAP dans le domaine de l'accès à la culture sous toutes ses formes. Cependant son impact financier est important, aussi, dans le cadre de la nouvelle convention la ville doit se poser la question de l'intérêt de cette stratégie.

Recommandation 13 : Dans le cadre de la convention le développement de l'activité billetterie doit faire l'objet d'une définition stratégique

Recommandation 14 : Introduire un système de gestion des priorités des demandes de séjours de vacances à l'instar du dispositif mis en place pour les juniors.

Recommandation 15 : Préparer un budget prévisionnel exhaustif comprenant notamment les amortissements et les charges exceptionnelles.

Recommandation 16 : Bâtir un budget pour l'année 2010 qui permette de dégager un excédent de gestion de l'ordre de 500 000 € afin de restaurer le montant des fonds propres et le fonds de roulement de l'association.

Recommandation 17 : Discriminer les quotients familiaux des bénéficiaires de séjour de vacances par administration d'origine comme cela est pratiqué pour les vacances juniors.

4.4. Une prestation à part : « l'arbre de Noël »

Cette prestation, à l'origine de l'activité de l'association, est intégralement subventionnée. Elle prévoit un cadeau (jouet ou chèque cadeau) pour les enfants de 3 mois jusqu'à 12 ans et un spectacle réservé à ceux de 3 à 12 ans.

La montant de la dépense pour les jouets est de 1 243 000 € en 2007 pour un coût moyen du jouet proche de 15 €. 81 858 enfants ont bénéficié de cette prestation en 2007 soit 140 de plus qu'en 2006 répartis comme suit :

Tableau 30 Répartition des bénéficiaires de l'Arbre de Noël

	2006	2007	Evolution
VP/DPT	28 337	28 916	- 2%
AP-HP	47 231	47 435	0,4%
Ets Conventionnés	4 989	5 507	10%

Source : IGVP d'après rapport d'activité 2007 de l'AGOSPAP

Cette baisse du nombre de bénéficiaires de la Ville et du département de Paris s'explique par le détachement de 500 de ses agents au SIIAP (établissement conventionné).

Chaque ouvrant droit choisit un jouet sur catalogue parmi 15 articles par tranche d'âge (7 au total) pour ses enfants de 3 à 12 ans, ceux âgés de 8 à 12 ans pouvant bénéficier d'un abonnement au magazine de leur choix. Les plus grands (12 ans) peuvent opter pour un chèque cadeau de 25€ valable auprès de plus de 50 enseignes.

Depuis 2005, l'AGOSPAP met à la disposition des ouvrants droit des chèques cadeaux dans chaque tranche d'âge. 19 129 chèques cadeaux ont été commandés en 2007, en progression de 22% par rapport à l'année précédente. Cette évolution s'explique, d'une

part, par le fait que le bénéficiaire qui ne choisit pas de jouet se voit automatiquement attribuer un chèque cadeau et que d'autre part, plus de 600 retraités ont bénéficié d'un chèque cadeau à la place d'un jouet.

Le spectacle retenu en 2007 était une séance du cirque Pinder-Jean Richard d'un coût de près de 6€ l'unité pour 105 000 participants (enfants de 3 à 12 ans et adultes). Il faut signaler que les grèves de la SNCF et de la RATP pendant 3 jours ont pénalisé certains ouvriers qui ont pu néanmoins assister au spectacle, la direction du cirque ayant offert plus de 5 000 billets supplémentaires.

La mise en œuvre technique de cette prestation est détaillée supra dans le cadre de l'analyse organisationnelle de l'association.

5. VERS UNE NOUVELLE REPARTITION DES PRESTATIONS SOCIALES

Selon la « Documentation française », les prestations sociales désignent toutes les prestations en espèces (revenu de remplacement, ex : indemnités journalières) ou en nature (remboursement des dépenses engagées ou financement direct de services) que les institutions de protection sociale versent à leurs bénéficiaires.

5.1. Le descriptif des différents types d'aides

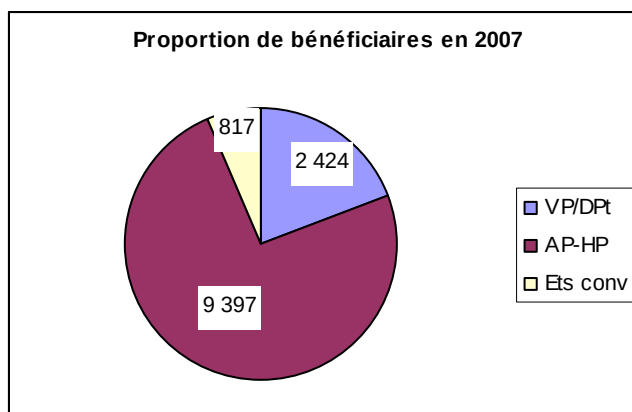
Les prestations sociales consomment, en 2007, près de 40% de la subvention totale juste après le secteur « vacances juniors », principal attributaire (42%).

Cette activité est l'une des plus représentatives de l'AGOSPAP avec un montant total de 7 234 487 € (+ 2% par rapport à 2006), correspondant au versement de 28 679 prestations à 12 638 bénéficiaires répartis comme suit :

Tableau 31 Répartition des bénéficiaires des prestations sociales de l'AGOSPAP par type d'institution

2007	VP/DPT	AP-HP	Etablissements conventionnés	Total
Nombre de bénéficiaires	2 424	9 397	817	12 638
% du total	19%	74%	7%	100%

Source : IGVP d'après rapport d'activité 2007 de l'AGOSPAP

Figure 9 Répartition des prestations au bénéfice des agents de l'AP-HP.

Source : IGVP d'après rapport d'activité 2007 de l'AGOSPAP

Ces aides sont réparties en quatre principaux secteurs : celui des enfants, des actifs, des inactifs enfin celui des prestations en nature.

Les prestations sociales relevant de chacun de ces secteurs ne bénéficient pas à l'ensemble des ouvriers droit¹ des différentes institutions. *Une fiche détaillée par prestation est présentée en annexe avec les catégories de bénéficiaires (Ville et Département de Paris, AP-HP, établissements conventionnés, son montant (brut ou net), le texte fondateur et son poids financier au sein du secteur des « prestations sociales ».*

5.1.1. Les prestations concernant les enfants

Les prestations concernant les enfants totalisent en 2007 un montant de 1 715 245€, soit 24% du montant total des prestations.

Elles sont au nombre de 9 :

- les prestations communes à l'ensemble des institutions (Ville et Département de Paris, Etablissements conventionnés et AP-HP)
 - l'exonération des frais de séjours de vacances juniors ;
 - l'aide familiale ;
 - l'allocation de naissance ;
 - l'allocation annuelle « enfants handicapés » ;
 - l'allocation rentrée scolaire.
- les prestations réservées à la Ville de Paris et aux Établissements conventionnés
 - le complément d'allocation rentrée scolaire ;

¹ A l'AGOSPAP, les personnes qui peuvent bénéficier des prestations sont soit des ouvriers droit soit des ayants droit (cf. annexe)

- le chèque rentrée scolaire pour les « 25 ans » de l'AGOSPAP, à titre ponctuel ;
- Le bon « layette ».
- la prestation réservée à l'AP-HP
- L'allocation mensuelle « enfants handicapés ».

Tableau 32 Montant des prestations pour les enfants

Prestations aux enfants	2006	2007	Evolution	% secteur 2007
VP/DPT	23 958	151 861	+ 534 %	9%
AP-HP	1 499 502	1 493 032	0 %	87 %
ETS Conventionnés	54 729	70 352	29 %	4 %
Total du secteur	1 578 189	1 715 245	9 %	24%
Total des prestations	7 107 919	7 234 487	2%	

Source : IGVP d'après rapport d'activité 2007 de l'AGOSPAP

L'augmentation significative du volume des prestations aux enfants de la collectivité parisienne s'explique par l'attribution, à titre exceptionnel, d'un chèque « rentrée scolaire 2007 » de 50 € à 6 425 bénéficiaires, à l'occasion des 25 ans de l'AGOSPAP.

Trois allocations ne font pas l'objet d'une attribution générale : l'« allocation mensuelle enfant handicapé » qui est réservée aux agents de l'AP-HP et le « complément d'allocation rentrée scolaire » qui concerne uniquement les agents de la collectivité parisienne et des établissements conventionnés. Aucune allocation de rentrée scolaire n'a été versée aux agents de l'AP-HP en 2007 contrairement à 2006.

Par ailleurs, l'attribution du « bon layette », également réservée aux agents de la collectivité parisienne et des établissements conventionnés, est en voie d'extinction, faute de candidat, un seul dossier relevant des établissements conventionnés en 2007.

Actuellement, la gestion de ces allocations est répartie entre l'AGOSPAP et la DRH en fonction de la nature même du bénéficiaire : la première traitant les dossiers des agents retraités et la seconde ceux des agents actifs, pour la même allocation. C'est le cas des six allocations suivantes : « naissance, aide familiale, demande de prestation séjour d'enfant, rentrée scolaire et son complément, vacances enfant handicapé ». Il en va de même pour certaines prestations relevant du secteur « prestations aux inactifs » comme décrit infra.

5.1.2. Les prestations concernant les actifs

Elles représentent 30% de l'ensemble des prestations sociales avec un total de 2 172 950€ réparti en 9 485 prestations en 2007.

Elles sont au nombre de 6 dont une seule concerne l'ensemble des agents des différentes institutions, 4 d'entre elles sont uniquement attribuées aux personnels de la collectivité parisienne et des établissements conventionnés et une est réservée à l'AP-HP.

Elles comprennent :

- les prestations communes à l'ensemble des institutions (Ville et Département de Paris, Etablissements conventionnés et AP-HP)
 - les aides exceptionnelles ;
- les prestations réservées à la Ville de Paris et aux Établissements conventionnés
 - les médailles du travail ;
 - les bons Mariage, Pacs ;
 - les bons « jeunes parents » ;
 - l'allocation déménagement.
- la prestation réservée à l'AP-HP
 - les frais de gestion des prêts sociaux ;

Les aides exceptionnelles constituent la part la plus importante de ce secteur avec un cumul de 1 368 783 € en 2007 pour 3 288 prestations soit, à lui seul, 19% de l'ensemble des prestations sociales. Si ce volet est commun à l'ensemble des institutions, en revanche, les aides exceptionnelles ne recouvrent pas les mêmes notions selon l'administration concernée et ne font pas l'objet de la même procédure d'attribution.

Pour la Ville et le Département de Paris, ce sont des aides d'urgence concernant des agents en situation de grande précarité liée à l'hébergement, à la santé, aux transports, à l'énergie (factures EDF, GDF impayés) ou à la situation bancaire (levée de l'interdit bancaire). Leur mode d'attribution est particulier à la Ville car il se fait par la DRH, après enquête sociale, laquelle confie à l'AGOSPAP le soin de verser à l'ouvrant droit le montant de l'allocation.

La Ville est de loin le plus gros consommateur d'aides exceptionnelles (69%), comme le montre le tableau ci-dessous, même si leur montant a diminué de 23% en 2007.

Le fonds social d'urgence est difficile à évaluer ce qui rend aléatoire les évaluations budgétaires.

Le fond social d'urgence AP-HP et VP atteint le même niveau (environ 600 000€ pour un nombre d'ouvriers droit différent). Une réflexion devrait être conduite sur ce sujet par l'AGOSPAP. Pour l'AP-HP c'est grâce à la nouvelle procédure d'attribution mise en place que le montant est contenu. Il en va différemment pour la VDP. Selon le directeur de l'association l'avantage de la gestion des aides d'urgence par l'AGOSPAP est sa capacité à payer immédiatement une aide.

Tableau 33 Prestations aux actifs

Prestations aux actifs	2006	2007	Evolution	% secteur 2007
VP/DPT	1 945 410	1 492 049	- 23 %	69 %
AP-HP	601 640	497 037	- 17 %	23 %
ETS Conventionnés	237 477	183 864	- 23 %	8 %
TOTAL	2 784 527	2 172 950	- 22 %	30 %
Total des prestations	7 107 919	7 234 487	2%	

Source : IGVP d'après rapport d'activité 2007 de l'AGOSPAP

Les aides exceptionnelles de l'AP-HP recouvrent 4 types d'interventions : une aide financière versée à titre exceptionnel, la prise en charge totale ou partielle (sous condition) des frais d'obsèques, l'exonération des frais de séjours vacances juniors et le prêt social sans intérêt par le CMP-Banque (Crédit Municipal) après enquête sociale ; ces différentes aides pouvant être cumulables entre elles.

Un comité d'attribution des aides exceptionnelles, créé statutairement en 2004, est composé de 4 administrateurs de l'AP-HP (titulaires et suppléants), représentant du personnel et de l'administration. Il se réunit tous les 15 jours pour étudier et statuer sur l'attribution des aides, sur dossier anonyme. Il transmet le résultat de ses votes au Président qui décide de l'attribution.

En 2007, sur 1 791 dossiers de demandes d'aides, le CAE a attribué 1 163 aides dont 969 aides financières, 58 exonérations de frais de séjours en centres de vacances, 132 prêts sociaux.

Trois allocations sont spécifiques à la collectivité parisienne et aux établissements conventionnés, ce sont : les médailles du travail, les bons « Mariage, PACS » et les bons « jeunes parents » soit un total de 291 310 € pour 4 346 bénéficiaires. Elles ont fait l'objet, en 2000, d'un transfert de l'ASPP (Association d'action sociale en faveur des personnels de la Ville et du Département de Paris) à l'AGOSPAP. Leur gestion est relativement lourde du fait des nombreux va et vient de parapheurs (comprenant le chèque cadeau accompagné d'un courrier nominatif) entre le siège de l'association et le cabinet du Maire à l'Hôtel de Ville, chaque attributaire étant destinataire d'une lettre à la signature du Maire de Paris.

L'allocation « déménagement » est également spécifique à la Ville et constitue le 2^{ème} poste important des dépenses soit 25% des prestations aux actifs, en diminution de 9% en 2007. Elle concerne l'ensemble des agents y compris les Domiens qui arrivent en métropole ou repartent dans leur département d'origine.

Enfin, l'allocation « frais de gestion des prêts sociaux » ne concerne que les agents de l'AP-HP, bénéficiaires d'un prêt social, en nette augmentation de 92% en 2007.

5.1.3. Les prestations aux inactifs

Elles regroupent 8 allocations d'un montant total de 3 283 021 €, en 2007, qui représentant 45% de l'ensemble des prestations sociales pour 4 522 prestations allouées, le poste de dépenses le plus important .

Quatre d'entre elles sont communes aux ouvriers droit de l'ensemble des institutions, 2 sont spécifiques à la collectivité parisienne/établissements conventionnés et 2 à l'AP-HP. Ce sont :

- les prestations communes à l'ensemble des institutions (Ville et Département de Paris, Etablissements conventionnés et AP-HP) :
 - l'allocation aux retraités après réforme ;
 - l'allocation de départ à la retraite ;
 - l'allocation au veuf(ve) d'agent en activité ;
 - l'avance sur capital décès.
- les prestations réservées à la Ville de Paris et aux Établissements conventionnés :
 - l'allocation au veuf(ve) d'agent à la retraite
 - les livres aux retraités.
- la prestation réservée à l'AP-HP :
 - les frais d'obsèques non remboursables ;
 - l'avance sur perte de salaires.

Les prestations « frais d'obsèques non remboursables » et « l'avance sur perte de salaires » ne concernent que l'AP-HP tandis que celles relatives à « l'allocation au veuf (ve) d'agent à la retraite » et « les livres aux retraités » sont réservées à la Ville et aux établissements conventionnés. Ces allocations font partie des dossiers que se partagent la DRH et l'AGOSPAP en fonction de la nature du bénéficiaire selon qu'il est actif ou retraité.

Tableau 34 Prestations aux inactifs

Prestations aux inactifs	2006	2007	Evolution	% secteur 2007
VP/DPT	921 709	1 134 292	23%	35 %
AP-HP	1 589 020	1 945 972	22 %	59 %
ETS Conventionnés	170 126	202 757	19 %	6 %
TOTAL	2 680 855	3 283 021	22 %	45 %
Total des prestations	7 107 919	7 234 487	2%	

Source mission d'après rapport d'activité AGOSPAP 2007

Le poste le plus sensible est celui de l'allocation de départ à la retraite, dépendant de l'évolution de la législation et des dispositions réglementaires. Les prévisions effectuées par la DRH de la Ville sur les 10 prochaines années prévoient 1500 départs par an sur la base d'une allocation moyenne de 900 €, une prestation en augmentation de 37%. De surcroît, elles ont dû prendre en compte l'initiative prise par le conseil d'administration, sans concertation préalable ni réactions des représentants élus de la Ville, de modifier le mode de calcul de l'allocation retraite.

5.1.4. Les consultations juridiques

Elles représentent une faible part des prestations sociales avec un montant de 17 701 € en 2007 pour 367 bénéficiaires.

Les agents de la Ville et du Département de Paris comme ceux de l'AP-HP peuvent bénéficier de consultations juridiques tandis que ceux des établissements conventionnés, peuvent recourir, en plus de cette prestation, à des conseils concernant le logement donné par l'ADIL (Agence Nationale pour l'Information sur le Logement).

Les agents de la Ville sont les principaux consommateurs de la consultation juridique alors qu'une telle prestation est, par ailleurs, accessible gratuitement dans toutes les mairies d'arrondissement.

Tableau 35 Les consultations juridiques

Prestations en nature	2006	2007	Evolution	% secteur 2007
VP/DPT	15 724	14 960	- 5 %	85%
AP-HP	1 464	1 862	2 %	11%
ETS Conventionnés	18 179	879	- 95 %	5%
TOTAL	18 179	17 701	- 3 %	0,2 %
Total des prestations	7 107 919	7 234 487	2 %	

Source : IGVP d'après rapport d'activité 2007 de l'AGOSPAP

5.2. Le rapatriement de la gestion des prestations sociales à la ville doit être envisagé

Les prestations ressortent de l'accessoire du travail lui-même et du revenu qui est afférent. Le salarié en est bénéficiaire dès qu'il entre dans les conditions d'attributions, il n'effectue pas un choix. Au contraire les loisirs et vacances sont des accessoires de la vie privée pour lesquels le salarié dispose d'un choix, l'employeur ne faisant que l'accompagner dans le cadre d'une politique culturelle et de loisir en direction des familles.

C'est cette division qui doit être à la base théorique de la répartition des sphères de compétence entre l'AGOSPAP et la VDP. La VDP s'occupant de la première sphère et l'AGOSPAP de la seconde.

La mission a effectué plusieurs constats qui militent pour un rapatriement de la gestion des prestations sociales à la Ville de Paris :

- la gestion des dossiers par l'AGOSPAP ou la Ville selon que le bénéficiaire est retraité ou actif rend le système peu lisible et instaure une différence entre bénéficiaires ;
- le mode de traitement des aides exceptionnelles est différent selon l'origine des agents et fait courir à la Ville les risques de la gestion de fait ;

- la Ville maîtrise mal sa politique de prestation sociale et est parfois mise devant le fait accompli comme pour la modification du calcul de la prestation retraite ce qui nuit à la prévisibilité budgétaire ;
- des prestations peuvent faire double emploi avec celles offertes par la Ville comme pour certaines prestations en nature (consultations juridiques) ou l'allocation aux veuves d'agents retraités et le chèque d'accompagnement personnalisé à l'hébergement ;
- l'AGOSPAP rencontre des difficultés pour identifier les ouvriers droit.

Recommandation 18 Rapatrier la gestion des prestations sociales à la Ville selon trois hypothèses : rapatrier les seules aides exceptionnelles, un rapatriement des allocations aux retraités que la Ville verse aux actifs, un rapatriement total.

- **Hypothèse 1 dite hypothèse basse qui répond au respect de la légalité et consiste à rapatrier les aides exceptionnelles à la DRH ce qui se traduirait par une réduction de la subvention de près de 10 %, leur montant étant de 855 716 € ;**
- **Hypothèse 2 dite intermédiaire qui inclut, de fait, l'hypothèse précédente à laquelle s'ajoute la mise en place d'une logique de traitement des dossiers : la DRH traitant déjà certaines allocations destinées aux actifs auxquels s'ajouteraient les mêmes réserves aux inactifs. De plus s'y intégrerait l'allocation déménagement, aux fluctuations aléatoires, réservée aux actifs. Cela représente un montant total de 1 395 579 € soit 16 % de la subvention ;**
- **Hypothèse 3 ou hypothèse haute : celle-ci cumule les éléments de l'hypothèse 2 avec en sus l'allocation de départ à la retraite dont l'évolution doit être prévue et maîtrisée directement par le DRH. Cela correspondrait à une réduction de la subvention de près de 30% avec un retrait de 2 640 615 €.**

Le total des prestations sociales (plus les prestations en nature et le chèque rentrée scolaire « 25 ans ») représente 33% de la subvention Ville et Département de Paris d'un montant de 8 673 000 € en 2007.

Les trois postes budgétaires les plus importants sont ceux de l'allocation retraite, des aides exceptionnelles et de l'allocation déménagement.

Pour ce qui concerne les allocations aux actifs et aux inactifs, on constate le traitement de certaines d'entre elles par l'association ou l'administration selon que l'agent est actif ou retraité. Il semblerait plus rationnel que tout soit centralisé à la DRH qui pourrait par exemple intégrer le versement de l'allocation de départ à la retraite à la dernière fiche de paye.

La gestion des aides exceptionnelles bénéficie d'un système propre à la collectivité parisienne, fortement contesté au sein de l'association. Les dossiers sont traités par la DRH et les versements correspondants effectués par l'association. Ce mode de fonctionnement s'apparente à de la gestion de fait, risque que la Ville ne peut continuer d'encourir. La difficulté principale, résidant dans la possibilité de verser en urgence des

allocations en espèces aux agents, pourrait être résolue, après vérification de sa faisabilité, par le recours à la caisse intérieure de la Direction des Finances.

Recommandation 19 : Rapatrier la gestion des aides exceptionnelles à la Ville ou mettre en place au sein de l'AGOSPAP pour les agents de la Ville un système de gestion de ce type d'aides équivalent à celui utilisé pour les agents de l'AP-HP.

6. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU DOUBLE RATTACHEMENT DE L'AGOSPAP A L'AP-HP ET A LA VILLE /DEPARTEMENT DE PARIS

6.1. La situation vue par l'AP-HP

L'AP-HP souhaite mettre en place des instruments d'évaluation de la satisfaction des salariés pour les offres de l'AGOSPAP. Elle va lancer un audit sur l'efficacité de l'AGOSPAP. Le SG de l'AP-HP a d'ailleurs regretté que la mission de l'IGVP sur l'AGOSPAP n'ait pas été commune avec l'AP-HP.

La convention entre l'AP-HP et l'AGOSPAP sera renouvelée en juin 2009 dans le cadre du plan stratégique 2010-2014 de l'AP-HP. A cette occasion l'AP-HP souhaite se coordonner avec la ville de Paris qui prépare le renouvellement de sa propre convention avec l'AGOSPAP. L'AP-HP souhaite également une coordination renforcée entre la DRH de la VDP et la DRH de l'AP-HP une à deux fois par an.

« Le dialogue social de la VDP se fait en séance du CA de l'AGOSPAP » est une phrase plusieurs fois entendue par la mission lors de ses entretiens. A la différence des représentants de la DRH de l'AP-HP, les représentants de la DRH de la VDP prennent peu la parole en séance du CA, la présence des élus ayant apparemment un effet inhibiteur. Par ailleurs, la négociation en amont des CA entre les syndicats et la VDP pourrait être améliorée.

Recommandation 20 : Il faut renforcer la coordination entre les DRH de la VDP et de l'AP-HP sur les objectifs à fixer à l'AGOSPAP.

L'AP-HP a précisé à la mission que son taux de subvention, qui est lui aussi établi à 0,5% de la masse salariale, n'est pas intangible dans le contexte de la crise financière.

L'AP-HP a confirmé à la mission que le transfert à l'AGOSPAP de la gestion de sa subvention en matière de sport avait été décidé à cause de la mauvaise qualité de la gestion de l'APSAP. Le passage récent à la gestion de ce domaine par l'utilisation de coupons sport est en cours d'évaluation par l'AP-HP.

6.2. La double appartenance a des avantages non négligeables

L'histoire de l'AGOSPAP, de la VDP et de l'APHP prouve que des objectifs communs ont pu être déterminés. Les économies d'échelles ne sont pas négligeables. Le coût d'une séparation serait important.

- une force de frappe plus importante interfère dans la négociation des prix, même si son impact est difficilement mesurable : l'ensemble des ouvriers droit actifs des deux tutelles représentent 157 375 personnes en 2007 dont 32% de la Ville et du Département de Paris ;
- la proportion des utilisateurs de l'AGOSPAP est plus importante à la Ville : 33% des ouvriers-droit pour 28% à l'AP-HP ;
- la mixité des ayants droit des deux administrations constitue une richesse culturelle en soi ;
- la prise en compte de la forte proportion de personnels de catégorie C de la Ville par la mise en place des quotients familiaux en 2003 auxquels ont été rajoutés deux nouvelles tranches en 2007 ;
- la mutualisation des moyens s'est traduite par une meilleure répartition des frais généraux qui équivalent à un peu plus de 8% des charges en 2007. Une scission mettrait à la charge des administrations fondatrices un supplément de dépenses de l'ordre de 500 000 €¹.

6.3. Des inconvénients certains

6.3.1. Des inconvénients sociologiques

- la sociologie des institutions est différente : des fonctionnaires d'une part et des élus de l'autre. Un établissement public avec un directeur général et un comité exécutif face à une collectivité territoriale avec un maire, 33 adjoints et la direction opérationnelle concernée ;
- les administrateurs et la direction sont conscients des difficultés générées vis-à-vis de utilisateurs par l'affichage sur le site Internet d'offres différenciées selon l'origine AP-HP ou VDP des agents, notamment en matière de billetterie. Ces différences sont dues à une moindre consommation en fin d'année de la subvention billetterie de l'AP-HP car ses agents en sont moins consommateurs que ceux de la VDP.
- l'hétérogénéité des administrateurs et de leur positionnement : dans le fonctionnement de la vie associative, les décisions sont prises par le conseil d'administration, composé de fonctionnaires et d'élus, qui n'ont pas le même point de vue ni la même disponibilité. La plupart des décisions sont préparées dans le cadre de commissions auxquelles participent majoritairement les administrateurs représentant l'AP-HP tandis que les élus de la ville en découvrent la teneur peu avant ou pendant le conseil d'administration ;

¹ La charge nette 2007 ressort à 3 990 000€, la part de la ville de Paris est estimée à 1310 000€. La dépense supplémentaire de 500 000 € se décompose en 350 000 € pour un apport de 8 agents et de 150 000€ pour les dépenses de locaux et d'informatique.

6.3.2. Des inconvénients financiers

- l'AP-HP fait actuellement courir un risque financier à l'AGOSPAP. Le bilan est grevé par l'avance de fonds pour la distribution de prêts sociaux aux ressortissants de l'AP-HP. Ce qui explique que le fonds de roulement soit quasi inexistant au 31/12/2007 ;
- **les versements de l'AP-HP présente un déficit chronique (à l'exception de l'année 2007) dont la résorption n'est prévue qu'en 2010. Cette situation grève les fonds propres de l'association ;**
- on remarquera la faiblesse de la part AP –HP du fonds associatif qui n'en représente que 8% tandis que la Ville et le Département de Paris en représentent 63% ;

6.3.3. Des inconvénients pour la gouvernance

Les inconvénients sont d'ordre sociologiques, financiers et managériaux.

Les attentes des agents, les contraintes de gestions sont différentes :

- les deux entités n'attribuent pas les mêmes prestations sociales et ne les font pas gérer de la même façon par l'AGOSPAP ;
- **les offres en matière de billetterie sont différentes selon l'origine professionnelle des agents. Cela se traduit soit par un accès à une prestation réservée aux agents de l'AP-HP (ex : les coupons de sport ou les bons d'achat dans certaines enseignes), soit par l'affichage d'une tarification différente selon l'administration d'origine, systématiquement plus favorable aux agents de l'AP-HP. Il est aisé d'imaginer la frustration ressentie par les agents de la Ville à la lecture de ces écrans ;**
- l'AP-HP a confié à l'AGOSPAP la gestion des offres sportives auparavant confiées à l'APSAP ;
- chaque entité ne met pas en œuvre le même type de politique sociale: chacune subit la politique de l'autre et les choix qui en découlent, différents selon les catégories de personnels prises en compte.

Tableau 36 Répartition des agents par catégorie de personnels au sein de la VDP et de l'AP-HP

Personnels de catégorie	Ville et Département	AP- HP
A	9%	22%
B	16%	35%
C	75%	43%

Source DRH VDP

6.4. Le transfert à l'AGOSPAP de la subvention attribuée à l'APSAP rendrait l'offre aux agents plus cohérente

La mission lors de ses entretiens a été questionnée sur une éventuelle absorption des activités de l'APSAP par l'AGOSPAP. La direction de l'AGOSPAP semble plutôt favorable à un tel projet. L'APSAP comprenait 3 615 adhérents début 2008, dont 767 personnels Ville de Paris/CAS. Les subventions d'exploitation s'élèvent, selon son budget prévisionnel 2009, à 411 000 € incluant la subvention de fonctionnement et les subventions compensatrices de loyer et de personnel.

Dans son rapport de 2003, l'Inspection générale concluait d'une façon nette à la nécessité de transférer les activités de l'APSAP-VP à l'AGOSPAP. Le rapport concluait « la pire des solutions serait de ne rien faire ». Les motifs de cette conclusion étaient l'incapacité pour l'APSAP à proposer un projet clair à ses adhérents et à ses tutelles, le faible nombre d'agents de la ville parmi ses bénéficiaires, l'émiettement des lieux de décisions et des pratiques y compris tarifaires.

Pour ce qui concerne un transfert à l'AGOSPAP des prestations servies par l'APSAP, l'AP-HP l'a déjà mis en place. L'AGOSPAP estime que des économies d'échelle pourraient être réalisées puisqu'elle distribue déjà des coupons sport à des tarifs très intéressants pour les agents de l'AP-HP (moins 50% de la valeur faciale pour les associations agréées par le ministère de la jeunesse et des sports) et elle bénéficie pour ce faire d'une dotation fléchée de la part de l'AP-HP.

Cette question ne figure pas dans la lettre de mission du Maire de Paris mais a un impact certain sur l'hétérogénéité des offres de l'AGOSPAP selon l'institution dont relève l'adhérent. Cet objectif mériterait d'être étudié. Il présente trois avantages :

- il constituerait un élément de négociation dans le cadre d'un projet global de modification des rapports de la VDP et de l'AGOSPAP notamment en cas de reprises des prestations sociales par la VDP ;
- il simplifierait le problème de gouvernance de l'APSAP (CF. rapport IG 2003) ;
- il permettrait à l'AGOSPAP de présenter une offre loisirs complète aux agents

Recommandation 21 : Transférer la subvention des prestations sportives de l'APSAP à l'AGOSPAP comme l'a pratiqué l'AP-HP en proposant des coupons sport utilisables dans différents clubs.

7. CONCLUSION

L'organisation de l'AGOSPAP, constituée de cellules très autonomes, est perfectible, et sa situation financière présente quelques faiblesses structurelles.

L'imprécision des orientations figurant dans la convention qui lie l'AGOSPAP à la Ville de Paris nuit à la gouvernance de l'association et au contrôle du respect de ses objectifs. Par contre le double rattachement AP-HP et VDP pourrait être maintenu, sous réserve d'une meilleure coordination, car les avantages et inconvénients s'équilibrent. De plus, le coût financier d'une séparation serait important et son impact sur les relations sociales difficilement mesurable.

Les bénéficiaires principaux des actions dans le domaine des loisirs et des vacances sont les juniors.

L'effort en direction des agents de catégorie C doit être renforcé.

L'importante progression de la vente de billets pour des activités culturelles doit faire l'objet d'une orientation stratégique dans le cadre de la future convention.

La mission propose plusieurs scénarii pour la gestion des prestations sociales qui ne peut rester en l'état.

8. RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1 : LA PROCHAINE CONVENTION DEVRAIT INTEGRER LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DE LA VILLE DECOULANT DE SON PROJET SOCIAL, AVEC LES INDICATEURS PERMETTANT D'EVALUER LA CONFORMITE DES REALISATIONS DE L'AGOSPAP A CES OBJECTIFS A L'INSTAR DE CE QUE PRATIQUE LE MINEFI (CF L'ANNEXE COMPARAISON).....	7
RECOMMANDATION 2 L'AGOSPAP DOIT PREVOIR DANS SES STATUTS UNE POSSIBILITE D'ANNULATION D'ADHESION A L'INITIATIVE DE L'AGENT, LE PRINCIPE CONSTITUTIONNEL DE LIBERTE D'ASSOCIATION IMPOSANT LA LIBERTE DE S'ASSOCIER OU DE NE PAS S'ASSOCIER.	9
RECOMMANDATION 3 ATTRIBUER UNE DECHARGE SPECIFIQUE AUX ADMINISTRATEURS SALARIES POUR LEUR PERMETTRE D'EXERCER LEUR MANDAT.....	14
RECOMMANDATION 4: DANS LE CADRE DE LA NOUVELLE CONVENTION, LES PROBLEMES IMMOBILIERS DE L'AGOSPAP DEVRONT ETRE REGLES.	15
RECOMMANDATION 5 L'AGOSPAP DOIT RECHERCHER LES CAUSES DES ECARTS DE STOCKS SUR LES BONS D'ACHAT ENTRE LE COMPTAGE MANUEL ET LES ENREGISTREMENTS INFORMATIQUES ET FAIRE RESPECTER SES REGLES DE SECURITE INTERNES Y COMPRIS POUR LA BILLETTERIE.	21
RECOMMANDATION 6 LE PROCESSUS DE GESTION DE LA VENTE A DISTANCE DOIT ETRE SECURISE.	21
RECOMMANDATION 7 : L'AGOSPAP DOIT AMELIORER LA QUALITE DE SON ACCUEIL SUR SITE ET PAR TELEPHONE.....	21
RECOMMANDATION 8 : DIMINUER LE NOMBRE DES POINTS DE LIVRAISON DES CADEAUX DE NOËL A LA VILLE DE PARIS	23
RECOMMANDATION 9 LE REGLEMENT INTERIEUR DEVRAIT FIXER DEFINITIVEMENT LA COMPOSITION ET LES REGLES DE FONCTIONNEMENT DES COMMISSIONS D'APPEL D'OFFRE.	23
RECOMMANDATION 10 AFIN D'AMELIORER LA QUALITE DE L'ACCUEIL DES OUVRANTS DROITS L'AGOSPAP DEVRAIT S'APPUYER SUR UNE CHARTE QUALITE DONT L'APPLICATION POURRAIT ETRE CONTROLEE REGULIEREMENT PAR DES TESTS.....	24
RECOMMANDATION 11. L'AGOSPAP DEVRAIT RATIONALISER LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.	25
RECOMMANDATION 12 POUR LES ALLOCATIONS DE DEPART A LA RETRAITE, IL DEVIENT URGENT QUE L'AGOSPAP SE RAPPROCHE DE CES DEUX ADMINISTRATIONS DE TUTELLE POUR EXAMINER LES CONDITIONS DU FINANCEMENT DU SURCOUT LIE A LA DEMOGRAPHIE POUR LES PROCHAINES ANNEES.	33
RECOMMANDATION 13 DANS LE CADRE DE LA CONVENTION LE DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE BILLETTERIE DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE DEFINITION STRATEGIQUE	53
RECOMMANDATION 14 INTRODUIRE UN SYSTEME DE GESTION DES PRIORITES DES DEMANDES DE SEJOURS DE VACANCES A L'INSTAR DU DISPOSITIF MIS EN PLACE POUR LES JUNIORS.	53
RECOMMANDATION 15 PREPARER UN BUDGET PREVISIONNEL EXHAUSTIF COMPRENANT NOTAMMENT LES AMORTISSEMENTS ET LES CHARGES EXCEPTIONNELLES.....	53
RECOMMANDATION 16 BATIR UN BUDGET POUR L'ANNEE 2010 QUI PERMETTE DE DEGAGER UN EXCEDENT DE GESTION DE L'ORDRE DE 500 000 € AFIN DE RESTAURER LE MONTANT DES FONDS PROPRES ET LE FONDS DE ROULEMENT DE L'ASSOCIATION.	53
RECOMMANDATION 17 DISCRIMINER LES QUOTIENTS FAMILIAUX DES BENEFICIAIRES DE SEJOUR DE VACANCES PAR ADMINISTRATION D'ORIGINE COMME CELA EST PRATIQUE POUR LES VACANCES JUNIORS.	53
RECOMMANDATION 18 RAPATRIER LA GESTION DES PRESTATIONS SOCIALES A LA VILLE SELON TROIS HYPOTHESES : RAPATRIER LES SEULES AIDES EXCEPTIONNELLES, UN RAPATRIEMENT DES ALLOCATIONS AUX RETRAITES QUE LA VILLE VERSE AUX ACTIFS, UN RAPATRIEMENT TOTAL.....	61
RECOMMANDATION 19 RAPATRIER LA GESTION DES AIDES EXCEPTIONNELLES A LA VILLE OU METTRE EN PLACE AU SEIN DE L'AGOSPAP POUR LES AGENTS DE LA VILLE UN SYSTEME DE GESTION DE CE TYPE D'AIDES EQUIVALENT A CELUI UTILISE POUR LES AGENTS DE L'AP-HP.....	62
RECOMMANDATION 20 IL FAUT RENFORCER LA COORDINATION ENTRE LES DRH DE LA VDP ET DE L'AP-HP SUR LES OBJECTIFS A FIXER A L'AGOSPAP.....	62
RECOMMANDATION 21 TRANSFERER LA SUBVENTION DES PRESTATIONS SPORTIVES DE L'APSAP A L'AGOSPAP COMME L'A PRATIQUE L'AP-HP EN PROPOSANT DES COUPONS SPORT UTILISABLES DANS DIFFERENTS CLUBS.	66

Liste des Tableaux et Figures

TABEAU 1 LES MOUVEMENTS AFFECTANT LES PERSONNELS CDI.....	19
TABEAU 1 BILAN AGOSPAP	26
TABEAU 2 COMPOSITION DES FONDS PROPRES EN 2007	28
TABEAU 3 SUBVENTION D'INVESTISSEMENT POUR BIENS RENOUVELABLES.....	28
TABEAU 4 RESULTAT SOUS CONTROLE DE TIERS FINANCEURS	28
TABEAU 5 FONDS DE ROULEMENT ET TRESORERIE	29
TABEAU 6 EXCEDENT DE FONDS DE ROULEMENT PAR POSTE	29
TABEAU 7 DELAIS MOYENS DE PAIEMENT ET D'ENCAISSEMENT.....	30
TABEAU 8 LE COMPTE DE RESULTAT.....	32
TABEAU 9 DEPENSES 2004-2007	34
TABEAU 10 CHARGES ET PRODUITS 2004-2007	35
TABEAU 11 RECETTES 2004-2007	36
TABEAU 12 PRODUITS DES SEJOURS DE VACANCES.....	36
TABEAU 13 PRODUITS DES ETABLISSEMENTS CONVENTIONNES	37
TABEAU 14 CHIFFRE D'AFFAIRE 2004-2007.....	37
TABEAU 15 LES SUBVENTIONS VERSEES PAR L'AP-HP ET LA VILLE.....	37
TABEAU 16 SUBVENTIONS ET PRESTATIONS.....	38
TABEAU 17 BENEFICIAIRES 2007 ET SUBVENTION MOYENNE PAR BENEFICIAIRE.....	39
TABEAU 18 RESULTAT DES EXERCICES 2004-2007	40
TABEAU 19 NIVEAUX DE CONSOMMATION DE LA SUBVENTION.....	44
TABEAU 20 PRESTATIONS SOCIALES VP-DP DE PARIS	45
TABEAU 21 NOMBRE DE DEPARTS JUNIORS PAR ANNEE	46
TABEAU 22 REPARTITION DES COUTS DES VACANCES JUNIORS.....	47
TABEAU 23 REPARTITION PAR QUOTIENTS FAMILIAUX DES AYANTS DROITS DES ADMINISTRATIONS PARISIENNES	48
TABEAU 24 REPARTITION PAR CATEGORIE DES AGENTS DE LA VILLE.....	49
TABEAU 25 SYNOPTIQUE DE L'ACTIVITE VACANCES	50
TABEAU 26 PROPORTION DES BENEFICIAIRES PAR TRANCHE DE QUOTIENT FAMILIAL....	51
TABEAU 27 REPARTITION DES BILLETS VENDUS PAR INSTITUTION	52
TABEAU 28 REPARTITION DES BILLETS VENDUS PAR TYPE DE LOISIR	52
TABEAU 29 REPARTITION DES BENEFICIAIRES DE L'ARBRE DE NOËL.....	53
TABEAU 30 REPARTITION DES BENEFICIAIRES DES PRESTATIONS SOCIALES DE L'AGOSPAP PAR TYPE D'INSTITUTION	54
TABEAU 31 MONTANT DES PRESTATIONS POUR LES ENFANTS.....	56
TABEAU 32 PRESTATIONS AUX ACTIFS.....	57
TABEAU 33 PRESTATIONS AUX INACTIFS	59
TABEAU 34 LES CONSULTATIONS JURIDIQUES	60
TABEAU 35 REPARTITION DES AGENTS PAR CATEGORIE DE PERSONNELS AU SEIN DE LA VDP ET DE L'AP-HP	65
FIGURE 1 ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE	17
FIGURE 1 TRESORERIE EN FIN DE MOIS.....	31
FIGURE 2 REPARTITION DES CHARGES 2007.....	34
FIGURE 3 EMPLOI DE LA SUBVENTION PARISIENNE.....	39
FIGURE 4 REPARTITION DES PRODUITS.....	40

FIGURE 5 POIDS RECIPROQUES DES ACTIVITES	42
FIGURE 6 AFFECTATION DES SUBVENTIONS	43
FIGURE 7 NOMBRE DE SEJOURS JUNIOR PAR ANNEE	47
FIGURE 8 REPARTITION DES PRESTATIONS AU BENEFICE DES AGENTS DE L'AP-HP.	55

Liste des personnes rencontrées

VILLE DE PARIS

Maité ERRECART	Adjointe au Maire de Paris, chargée des ressources humaines de l'administration générale et des relations avec les mairies d'arrondissement
	Directeur de cabinet de Maité ERRECART
	Cabinet de Maité ERRECART
Cabinet du Maire	
	Conseillère technique
Direction des ressources humaines	
	Directeur
Sous-Direction des interventions sociales et de la santé	
	Sous-directeur
	Chef de bureau - Bureau du développement social

AP- HP

Secrétaire général
Directrice du personnel et de l'action sociale
Département de l'action sociale

AGOSPAP

Ancien Président
Président

	Vice-Président
	Trésorier de l'association
	Directeur général
	Directrice générale adjointe
	Chef du service "Vacances Junior"
	Chef du service "Prestations sociales et Arbres de Noël"
	Chef du service "Vacances loisirs"
	Responsable de l'agence billetterie et gestion des stocks
	Agent de vente à distance
	Assistante de production
	Responsable gestion loisirs
	Contrôleuse de gestion
	Responsable du service comptabilité et finances
	Responsable du service communication
	Responsable du service Informatique et télécommunication
	Responsable du service juridique
	Responsable Ressources Humaines
	Responsable Marketing Qualité
MINISTERE DE	
<i>Sous direction des politiques sociales et des conditions de travail</i>	
	Chef de bureau du contrôle des associations de gestion des prestations d'action sociale
	Bureau du contrôle des associations de gestion des prestations d'action sociale

	Bureau du contrôle des associations de gestion des prestations d'action sociale
	Directeur Centre expertise RH Responsable Formation emploi au CER Responsable de la protection sociale

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Suite à l'envoi du rapport provisoire adressé le 14 janvier 2009

Réponse de la DRH en date du 4 février 2009

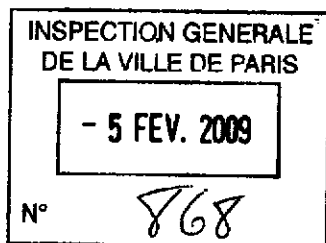
Réponse de l'AGOSPAP en date du 12 février 2009

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Réponses de la DRH en date du 4 février 2009

N/ Réf : Affaire suivie par M.
☎ : 01 42 76

Paris, - 4 FEV. 2009

NOTE à l'attention de : **Madame**
Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de PARIS

Objet : Rapport provisoire de l'audit de l'AGOSPAP

P.J. : Annexe détaillant quelques points particuliers

Vous avez bien voulu me transmettre, pour observations, le rapport provisoire établi sur l'Agospap.

Le document, complet et largement documenté, établit tout d'abord un bilan globalement satisfaisant du fonctionnement de l'association, en soulignant d'incontestables améliorations au cours de ces dernières années. Il relève entre autres la modification des statuts, qui a notamment permis l'instauration d'une gestion « paritaire », de la mise en place d'outils de gestion performants et d'une information plus satisfaisante des deux administrations de tutelle. Les quelques critiques et observations formulées me semblent, à cette aune, assez relatives, auxquelles il reviendra au président de l'AGOSPAP de répondre plus directement (outre la question technique de l'inadaptation des locaux, qui est avérée et appelle probablement des solutions d'ensemble)

Ce premier constat encourageant est nuancé par celui d'une fragilité financière inquiétante, observation que je partage. Son origine se trouve pour l'essentiel dans l'évolution des prestations relevant de l'AP/HP, partenaire de la Ville au sein de cette association. En effet et malgré les fréquentes remarques que nous avons pu présenter, les transferts récents, la gestion souvent déficitaire de ces dernières années et des choix défavorables à la Ville (exemple des garanties des prêts CMP) ont contribué à instaurer une situation financière extrêmement fragile au détriment de la collectivité parisienne, laquelle apporte ainsi, à ce jour, plus du tiers des fonds propres.

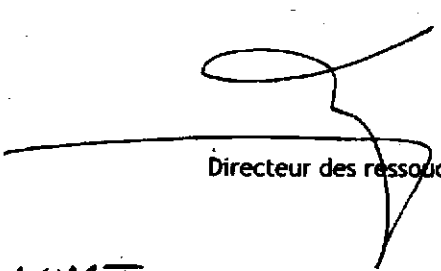
En second lieu, le rapport note les différences sensibles qui caractérisent les administrations fondatrices et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'AGOSPAP : difficultés de gestion, situations d'incompréhension, parfois même risques juridiques et financiers. Les sociologies différentes, les procédures spécifiques, les champs variables des prestations sociales offertes provoquent fréquemment des problèmes de choix et d'évolution. Par ailleurs, les représentations, administrative pour l'AP-HP et politique pour la Ville, compliquent nécessairement une gouvernance déjà sensible, dans laquelle certains partenaires sociaux ont pu ainsi assez aisément acquérir une place prépondérante.

La question pouvait donc se poser d'un maintien dans cette structure associative alors même que, contrairement à notre partenaire majoritaire, aucune obligation légale ne contraint la Ville en la matière. Le rapport aborde cette question et après une analyse des avantages et inconvénients, les uns plutôt de coûts, les seconds de maîtrise des évolutions, statue au maintien de l'existant, solution qui me semble en effet la plus efficace et surtout la plus raisonnable à ce jour.

Au-delà, les recommandations de l'Inspection générale concernent trois points essentiels :

- une convention plus directive intégrant les objectifs prioritaires de la Ville, qu'il conviendrait d'adosser plus clairement à des indicateurs pertinents permettant d'en vérifier la mise en œuvre et les résultats. Cette proposition me paraît en effet devoir être traduite dans le texte de la future convention qui sera négociée cette année.
- un champ d'interventions sociales à redimensionner. Il s'agirait, dans un premier temps, de maintenir dans l'association, les seules prestations dont elle maîtrise, de manière assez sûre, les évolutions, a fortiori encadrées par des règles conventionnelles. Par contraste, les aides exceptionnelles, décidées par l'Administration et payées par l'association, introduisent une incertitude incontestable dans l'estimation annuelle du besoin, ce que les bilans des deux dernières années traduisent bien. Ceci devrait donc conduire à ce que la Ville, en l'occurrence la DRH, reprenne directement en gestion de type d'aide ce qui, à ce jour, ne soulèverait plus de difficultés techniques. De plus et même si le risque juridique évoqué paraît peu probable, cette clarification serait bienvenue, étant observé que l'AP/HP s'y est elle-même résolue pour une prestation similaire. Je partage tout à fait cette approche, même si les enjeux financiers rendent toutefois l'arbitrage délicat, puisque le calcul de la contribution de la Ville au travers d'un pourcentage de la masse salariale (0,5%) réduit sensiblement la marge de manœuvre, quant à la détermination d'un éventuel autre niveau de subvention. Au-delà, les solutions concrètes de gestion sont également à examiner attentivement pour ne pas détériorer un service particulièrement utile aux agents.
- Enfin, la perspective d'un transfert de l'APSAP, association sportive aujourd'hui peu connue des agents, est proposée, ce mouvement pouvant se faire dans le cadre d'un mouvement financier neutre à la suite des décisions qui interviendraient sur le champ social, évoqué ci avant. Il est certain que la circonstance d'un réexamen de la convention Agospap offre une occasion privilégiée pour cette décision dont, toutefois, tous les aspects, aussi bien pratiques que politiques, doivent être soigneusement abordés au préalable.

En conclusion, je ne puis que me féliciter de l'approche à la fois exhaustive et hiérarchisée des conclusions de cette enquête. En effet, le présent rapport me paraît, en dépit de la probable difficulté de l'exercice, constituer une base tout à fait cohérente en vue de cadrer le nouvel exercice conventionnel, auquel les autorités municipales doivent désormais se livrer, à l'égard d'un organisme appelé à conserver un rôle important dans la politique des ressources humaines de la Ville de Paris


Directeur des ressources humaines

Copie: Mme CARLEART
N. , SSA
Mme , Labine

Annexe à la note IG - Rapport provisoire Agospap - janvier 2009

Des remarques plus ponctuelles sur le rapport :

- page 8/106 : avant-dernier paragraphe : la présentation faite de la « reprise des centres » par la Ville ne reflète pas la réalité du processus. En effet, on pourrait comprendre que, par une action non concertée, la Ville aurait compromis une orientation voulue par l'association, alors que, dans les faits, ces restitutions, prévues par la Convention, ont toujours été opérés à la demande expresse de l'Agospap. Par ailleurs, ces « reprises », au nombre global inférieur à une dizaine, ne peuvent « bouleverser profondément » la stratégie de l'association, qui en fait fonctionner chaque saison plus de deux cents, pour l'essentiel sous-traités.
- Page 11/106 : la recommandation 2 prévoit la possibilité statutaire d'annuler une adhésion qui, dans les faits, est automatique, liée au statut, mais non obligatoire. La gestion de ce dispositif risque d'introduire des lourdeurs inutiles dans une procédure souple et non contraignante.
- Page 15/106 : description du processus de décision sur les aides d'urgence proposées par l'AP/HP. Ce schéma a été refusé par la Ville qui ne comprenait comment et surtout sur quels critères, un comité de représentants des instances dirigeantes de l'association pouvait se prononcer sur une proposition soumise à enquête sociale préalable. En substance, quelle qualification ces représentants pouvaient-ils faire valoir par rapport à la démarche professionnelle d'un travailleur social spécialisé ? Une analyse des conséquences du dispositif aurait sans doute permis d'éclairer les résultats de cette procédure contestable.
- Page 16/106 : à l'appui de ces constats réels sur la faiblesse des participations Ville aux instances et groupes de travail, il faut surtout préciser que, dans un cas, il s'agit de fonctionnaires (AP/HP), dans l'autre d'élus (Ville et Département), cette différence fondamentale de statuts expliquant sans doute les constats et modulant l'explication fournie par le Trésorier de l'association. De ce point de vue, la recommandation 3 semble de peu d'effet puisque, pour les administrateurs salariés, les conditions de présence sont satisfaisantes alors qu'elles ne le sont pas pour les élus, forcément pas touchés par cette demande syndicale de décharge.
- Page 34/106 : il aurait sans doute été utile que l'inspection se prononce sur les avantages et inconvénients du choix des ressources en matière de séjours juniors, les volumes plaçant étant très nettement en faveur de la sous-traitance.
- Page 44/106 : de nouveau le système des aides exceptionnelles est évoqué. De ce point de vue, je rappelle que l'Agospap paie sur une décision écrite d'un chef de bureau de la DRH relayant une proposition d'un travailleur social, après enquête, obligatoirement confidentielle. L'association n'a donc aucune compétence pour contrôler la justification des sommes versées d'autant que le dispositif est lui-même prévu par convention entre la Ville et l'association, convention votée par le Conseil de Paris. Quant à l'argument sur le dépassement du budget prévisionnel, il faut souligner que d'une part ce budget a été établi par l'association à un niveau largement inférieur à la dépense constatée l'année précédente et maintenue à ce niveau malgré les observations officiellement exprimées et reiterées par la Ville ; que d'autre part, cette dépense correspond à une action sociale prioritaire par rapport aux activités de loisirs, sans doute moins urgentes.

- Page 56/106 : la part de la Ville dans les fonds propres de l'association est considérable et confirme ainsi la bonne gestion par la Ville de ses enveloppes de subvention. De manière anecdotique et pour répondre à l'interrogation de l'inspecteur, le bilan financier excédentaire de 2007 a été affecté.

- Page 61/106 : la Ville avait fait connaître son désaccord sur les majorations des allocations de départ en retraite en prévision des départs massifs attendus avec les classes d'âge de l'après-guerre. En l'absence de perspective raisonnable d'augmentation de la subvention, une baisse modulée des montants pourrait être étudiée.

- Page 62-63 : il est intéressant de noter que les coûts de gestion des prestations représentent une hausse de 22 % du montant de la prestation elle-même. Il aurait été utile de disposer d'éléments comparatifs pour situer l'Agospap par rapport à d'autres prestataires de taille équivalente.

- Page 64 : il semblerait que les prochains éléments statistiques que l'association va nous fournir à l'appui des comptes 2008, contredisent le constat fait par l'Inspection sur l'impact des deux nouvelles tranches de quotient familial et sur l'évolution des fréquentations des séjours juniors.

- Page 75/106 : le constat sur la situation financière critique confirme nos différentes alertes.

- Page 90/106 : dans l'hypothèse 1 de transfert partiel des prestations sociales, le montant est à revoir en fonction du bilan 2008, lequel ne comprenait plus les dépenses d'hébergement et se situait donc à un niveau inférieur à celui de 2007, en substance autour de 550 000 € soit 300 000 € de moins qu'en 2007.

Observations de la DRH

- page 8/106: avant-dernier paragraphe: la présentation faite de la "reprise des centres" par la Ville ne reflète pas la réalité du processus. En effet, on pourrait comprendre que, par une action non concertée, la Ville aurait compromis une orientation voulue par l'association, alors que, dans les faits, ces restitutions, prévues par la Convention, ont toujours été opérés à la demande expresse de l'AGOSPAP. Par ailleurs, ces "reprises", au nombre global inférieur à une dizaine, ne peuvent "bouleverser profondément" la stratégie de l'association, qui en fait fonctionner chaque saison plus de deux cents, pour l'essentiel sous-traités,
- Page 11/106: la recommandation 2 prévoit la possibilité statutaire d'annuler une adhésion qui, dans les faits, est automatique, liée au statut, mais non obligatoire. La gestion de ce dispositif risque d'introduire des lourdeurs inutiles dans une procédure souple et non contraignante.
- Page 15/106: description du processus de décision sur les aides d'urgence proposées par l'AP/HP. Ce schéma a été refusé par la Ville qui ne comprenait comment et surtout sur quels critères, un comité de représentants des instances dirigeantes de l'association pouvait se prononcer sur une proposition soumise à enquête sociale préalable. En substance, quelle qualification ces représentants pouvaient-ils faire valoir par rapport à la démarche professionnelle d'un travailleur social spécialisé? Une analyse des conséquences du dispositif aurait sans doute permis d'éclairer les résultats de cette procédure contestable.
- Page 16/106: à l'appui de ces constats réels sur la faiblesse des participations Ville aux instances et groupes de travail, il faut surtout préciser que, dans un cas, il s'agit de fonctionnaires (AP/HP), dans l'autre d'élus (Ville et Département), cette différence fondamentale de statuts expliquant sans doute les constats et modulant l'explication fournie par le Trésorier de l'association. De ce point de vue, la recommandation 3 semble de peu d'effet puisque, pour les administrateurs salariés, les conditions de présence sont satisfaisantes alors qu'elles ne le sont pas pour les élus, forcément pas touchés par cette demande syndicale de décharge.
- Page 34/106 : il aurait sans doute été utile que l'inspection se prononce sur les avantages et inconvénients du choix des ressources en matière de séjours juniors, les volumes plaidant étant très nettement en faveur de la sous-traitance.
- Page 44/106 : de nouveau le système des aides exceptionnelles est évoqué. De ce point de vue, je rappelle que l'AGOSPAP paie sur une décision écrite d'un chef de bureau de la DRH relayant une proposition d'un travailleur social, après enquête, obligatoirement confidentielle. L'association n'a donc aucune compétence pour contrôler la justification des sommes versées d'autant que

le dispositif est lui-même prévu par convention entre la Ville et l'association, convention votée par le Conseil de Paris. Quant à l'argument sur le dépassement du budget prévisionnel, il faut souligner que d'une part ce budget a été établi par l'association à un niveau largement inférieur à la dépense constatée l'année précédente et maintenue à ce niveau malgré les observations officiellement exprimées et réitérées par la Ville; que d'autre part, cette dépense correspond à une action sociale prioritaire par rapport aux activités de loisirs, sans doute moins urgentes.

- Page 56/106 : la part de la Ville dans les fonds propres de l'association est considérable et confirme ainsi la bonne gestion par la Ville de ses enveloppes de subvention. De manière anecdotique et pour répondre à l'interrogation de l'inspecteur, le bilan financier excédentaire de 2007 a été affecté.
- Page 61/106: la Ville avait fait connaître son désaccord sur les majorations des allocations de départ en retraite en prévision des départs massifs attendus avec les classes d'âge de l'après-guerre. En l'absence de perspective raisonnable d'augmentation de la subvention, une baisse modulée des montants pourrait être étudiée.
- Page 62-63 : il est intéressant de noter que les coûts de gestion des prestations représentent une hausse de 22 % du montant de la prestation elle-même. Il aurait été utile de disposer d'éléments comparatifs pour situer l'AGOSPAP par rapport à d'autres prestataires de taille équivalente.
- Page 64: il semblerait que les prochains éléments statistiques que l'association va nous fournir à l'appui des comptes 2008, contredisent le constat fait par l'Inspection sur l'impact des deux nouvelles tranches de quotient familial et sur l'évolution des fréquentations des séjours juniors.
- Page 75/106: le constat sur la situation financière critique confirme nos différentes alertes.
- Page 90/106: dans l'hypothèse 1 de transfert partiel des prestations sociales, le montant est à revoir en fonction du bilan 2008, lequel ne comprenait plus les dépenses d'hébergement et se situait donc à un niveau inférieur à celui de 2007, en substance autour de 550000 (soit 300000 (de moins qu'en 2007).

Réponses de la mission aux observations de la DRH

Page 8/108

Il a été ajouté dans le rapport : « Ces restitutions ont toujours été opérées à la demande de l'AGOSPAP et ne concernent qu'une dizaine de centres. L'AGOSPAP en fait fonctionner 200, pour l'essentiel sous-traités. »

Page 11/106

La mission maintient cependant sa position.

Page 15/106

La mission partage la position de la DRH. La description du processus correspond à la demande faite par l'adjointe Mme Errecart suite à une réunion avec la mission.

Page 16/106

La mission partage la position de la DRH pour ce qui concerne les élus qui ne sont bien évidemment pas concernés par les décharges. Par contre elle maintient sa position pour ce qui concerne les administrateurs salariés.

Page 34/106

La mission a simplement constaté que l'AGOSPAP a recours à une production interne de séjour junior quand l'offre externe est insuffisante en terme de réponses aux attentes des jeunes.

Page 44/106

La mission partage l'analyse de la DRH

Page 56/106

La mission prend acte de l'affectation du bilan financier excédentaire

Page 61/106

La mission partage l'analyse de la DRH

Page 62-63/106

Dans le cadre du benchmarking opéré par la mission, ces éléments n'ont pu être obtenus car il aurait fallu entrer dans la comptabilité analytique des partenaires qui ont bien voulu recevoir l'inspection, ce qui était « délicat ».

Page 64/106

La mission n'a pas eu accès à ce type d'information sur les comptes 2008 qui n'étaient pas clôturés.

Page 75/106

La mission a pu établir que la DRH avait alerté l'AGOSPAP sur ce point.

Page 90/106

La mission partage l'analyse de la DRH

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Réponse de l'AGOSPAP en date du 12 février 2009

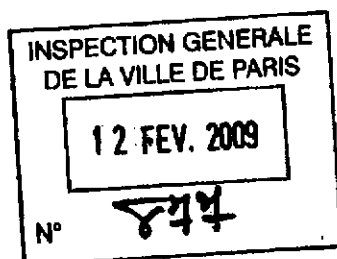


AGOSPAP

Le Président

ChR/ChD/n°2009-10

Paris, le 12 février 2009



Madame
Directrice générale
INSPECTION GENERALE DE LA VILLE DE PARIS
17 boulevard Morland
75181 PARIS CEDEX 04

Madame la Directrice générale,

En réponse à votre courrier du 14 janvier 2009, je vous prie de recevoir ci-joint nos observations sur le rapport provisoire que vous m'avez adressé.

Cette réponse a un caractère strictement technique, factuel et informationnel.

Pour ce qui concerne les éléments relatifs à des choix d'avenir ou à des orientations stratégiques contenus dans le rapport, je m'abstiens de tout commentaire, estimant que ce serait prématuré.

Je vous souhaite bonne réception de ces éléments de réponse et vous prie de croire, Madame la Directrice générale, à l'expression de mes salutations distinguées,
et Cordiales

RAPPORT CONTRADICTOIRE

<i>N° d'observation</i> <i>Agospap</i> <i>N° de titre de l'audit</i> <i>N° page</i> <i>N° de paragraphe</i>	Observations
1 1.2.2 Page 08/106 1 ^{er} paragraphe	Les obligations sont toutes mises en œuvre, sauf en ce qui concerne le programme pluriannuel. Celui-ci ne peut être transmis car il faudrait que la Ville communique des orientations stratégiques claires constituées sous forme de projet social de la collectivité parisienne ou de la DRH. On notera que l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), dans le Plan Stratégique 2010-2014, intégrera dans son projet social et professionnel les objectifs fixés à l'Agospap lors du renouvellement de la convention en 2009.
2 1.2.2 Page 08/106 1 ^{er} & 2 ^e paragraphe	L'absence de suivi est au détriment de l'Agospap : cf. les locaux obsolètes du 15, rue de la Bûcherie. A noter cependant : les rencontres régulières (une fois par trimestre) entre la DRH VP-DP et la direction générale de l'Agospap sur de nombreux aspects de la convention (dates : 22/05/2008, 07/08/2007, 22/09/2008). Annexe 1 : copie de demande de rendez-vous et ordre du jour du 07/08/2008, avant préparation du budget 2008.
3 1.2.3 Page 08/106 3 ^e paragraphe	La restitution des centres de vacances a été souhaitée par l'Agospap qui devait faire face à une décroissance forte de l'activité due à un manque d'attractivité des centres, alors même que les dépenses d'entretien ne cessaient de croître, sans que la ligne de partage Propriétaire Ville / Locataire Agospap ne soit très claire, certaines dépenses de mises aux normes réglementaires pouvant ou devant relever du propriétaire. Cette décision a été soumise en instance malgré l'attachement de nombreux administrateurs à ces centres et les efforts de l'Agospap pour trouver d'autres partenaires afin d'amortir les frais inhérents au fonctionnement des centres (association Ligue de l'Enseignement, la DASCO...).
4 1.2.3 Page 09/106 6 ^e paragraphe	On notera également le souhait très ancien des administrateurs représentant du personnel AP-HP de ne pas utiliser une partie de la subvention AP-HP à la préservation et au développement d'un patrimoine n'appartenant pas à l'Agospap. Cette situation de « malaise » du personnel de l'Agospap (« exacerbée » est un terme excessif par rapport à la situation), tout à fait habituelle dans toutes les entreprises lors de changements, l'est aussi à la faveur des changements de Président et d'administrateurs (cf. élections municipales et professionnelles en 2008) et des prorogations successives de la convention engendrant des craintes pour l'avenir. Il convient également de préciser qu'aucune enquête ou étude sérieuse récente ne vient prouver cette affirmation.
5 1.3.1 Page 10/106 5 ^e paragraphe	N'y a-t-il pas contradiction à souligner les progrès louables et nécessaires en matière d'émancipation de l'association et utiliser le terme « tutelle » qui implique un contrôle a priori des délibérations des instances dirigeantes du Conseil d'Administration ? Préférer le terme « administrations fondatrices ».
6 1.3.2 Page 11/106	Convient de souligner l'harmonisation de l'ensemble de ces conventions en 2008, selon une convention type de référence approuvée lors de l'AG du 25/06/2008, permettant notamment de clarifier la gestion financière de ces conventions. Annexe 2 : Copie du document approuvé en instance « Principes et modalités d'adhésion à l'AGOSPAP / EC.

Parmi les Etablissements Conventionnés cités, il manque :

- Le Centre Hospitalier Spécialisé Saint Anne,
- le SIAAP
- et le SYCTOM.

7
Page 11/106

8
1.3.3
Page 12/106
3^è paragraphe

Noter les réactions très fortes des administrateurs représentant du personnel mais aussi d'administrateurs de la Ville vis-à-vis d'une procédure qui limite l'examen des candidatures à celle(s) choisie(s), après appel à candidatures à l'ensemble des membres du CA, par le Maire VP-DP et le DG AP-HP.

9
1.3.3.1
Page 12/106

En droit et dans les faits, il est excessif de parler de contrôle du Vice Président et du Trésorier sur le Président. Il apparaît qu'une certaine collégialité est source de cohérence, de stabilité et d'efficacité.
On peut aussi insister sur le contrôle du Président sur ces deux fonctions.

10
1.3.4.1
Page 13/106
6^è paragraphe

Il faudrait effectivement que soit défini clairement ce qui relève du CA ou de l'AG. Un travail de fond pourrait être effectué en 2010 sur l'ensemble du processus décisionnaire de l'Agospap, dès que les conventions auront été signées.

11
1.3.4.3
Page 14/106

Il convient effectivement de clarifier et d'actualiser les règles de composition et de fonctionnement de la CEF et des groupes de travail.

12
1.3.4.3
Page 15/106
1^{er} paragraphe

Les représentants de la Ville sont invités à chaque CEF.
Le directeur général a d'ailleurs constaté et regretté cet état de fait (i.e. absence de ceux-ci) et adressé un courrier à la DRH Ville à ce sujet. Le Président et les administrateurs de l'Agospap l'ont maintes fois dénoncé en instances.
Annexe 3 : lettre à la DRH Ville au printemps 2008

13
1.3.4.3
Page 15/106
3^è paragraphe

Ce n'est pas « un expert » mais une coordinatrice du service social de la DPRS AP-HP qui effectue un tri.
Le « tri » est formel, c'est-à-dire que cette personne s'efforce essentiellement d'harmoniser les modes de présentation des dossiers, très peu de dossiers étant a priori rejetés sur le fond.
Le CAE émet un avis et c'est le Président qui décide in fine.

Préciser le nombre de mandats côté VP-DP, malgré la présence effective d'une seule personne :

Nombre de mandats en AG	VP et DP	VP	DP
1 ^{er} Collège (représentants du personnel)	11	7	
2 ^è Collège (représentants des administrations)			4
Total Mandats en AG : 22	11	11	

14
1.4.1
Page 16/106

Nombre de mandats en CA	VP et DP	VP	DP
1 ^{er} Collège (représentants du personnel)	6		
2 ^è Collège (représentants des administrations)		4	2
Total Mandats en CA : 12	6	6	

Il faudrait effectivement assurer la parité et une participation plus effective des élus VP-DP.

Il convient de préciser que la réforme des allocations retraites -mise en place en 2006- a résulté d'une décision en instance d'ajuster le montant de l'allocation retraite chaque année au point d'indice (qui sert de base de calcul aux salaires des fonctionnaires).

L'incidence a été la suivante :

RETRAITES REFORMES 2004-2006 : AP-HP + VP-DP + EC

	2004		2005		2006		2007
	montant	Nb	montant	Nb	montant	Nb	montant
Retraites Réformes Alloc moyenne	1 796 593 €	2 422	1 886 249 €	2 547	2 571 470 €	2 798	3 153 306 €
	741,78 €		740,58 €		919,04 €		950,94 €

16

1.4.2

Page 16/106

5è paragraphe

Précision : le Trésorier est un administrateur représentant du personnel de la Ville. Il ne peut donc pas recevoir d'instructions de la Ville.

17

1.4.3

Page 17/106

2è paragraphe

La nomination de la DGA date de Mars 2008 et non de Janvier 2008. La DGA est issue du secteur du Tourisme et non de celui de l'Hôtellerie et a été DG d'un département important d'un Tour Opérateur.

Il faudrait ajouter le renouvellement du Vice Président, l'élection et le changement de Trésorier.

18

2.1.2

Page 18/106

La paye était effectivement partiellement externalisée. Elle le sera complètement en Février 2009, tout en conservant en interne un niveau de compétences minimum.

Il s'agit là d'un choix organisationnel que font habituellement les associations et entreprises ayant des caractéristiques générales analogues et de mêmes tailles que l'Agospap.

La problématique externalisation / internalisation de la gestion du site internet sera revue avec le projet de refonte du site à compter de 2009-2010.

En effet, en 2008, les informaticiens – avant d'entamer la refonte du site internet - ont dû se concentrer sur la résolution des dysfonctionnements fréquents de la base de données, celle-ci étant gérée de façon complexe en raison d'un nombre important de spécificités alors même qu'on constatait une progression très forte de l'activité, ainsi que le montre le tableau ci-dessous

19

2.1.2

Page 19/106

3è, 4è paragraphes

AGOSPAP évolution Vacances Loisirs 2004-2007

		Loisirs	Vacances
2004	NB	142 880	28 781
	% N-1	+20%	-1%
2005	NB	174 329	31 391
	% N-1	+22%	+9%
2006	NB	256 567	33 669
	% N-1	+47%	+7%
2007	NB	471 259	26 739
	% N-1	+84%	-21%

fermeture de l'agence

- Loisirs : nombre de billets (hors bon d'achats)
- Vacances : Nombre de pax (passagers)

20
2.2.1
Page 19/106

Selon le rapport, les organigrammes seraient très « fluctuants ».
Seuls 2 organigrammes existent formellement sur la période mentionnée (2005 à 2008) parce que présentés au CE : celui de Janvier 2005 et le dernier sur une période très récente en Novembre 2008.

Les organigrammes intermédiaires sont officieux et ne concernent que des changements de personnes.

En complément, ajouter qu'un travail de fond est en cours sur un organigramme cible par service avec actualisation des fiches de postes et des contrats de travail (avenants).

L'organigramme en date de Novembre 2008 est un organigramme fonctionnel.

Il n'est pas noté sur le document présenté que les activités rattachées au DG sont des services. Un organigramme modifié en ce sens a été publié en interne.

Annexe 4 : Organigramme de Novembre 08 incluant une subdivision supplémentaire « services » modifiée récemment (1^{ère} page déjà transmis à l'inspection le 05/12/2008).

Il n'y a pas d'ambiguïté dans la mesure où sur le plan formel, le document est très clair et que sur le fond, il s'agit d'une volonté du Président et du DG de donner à la DGA une mission de Directeur d'Exploitation en plus de la mission de Directeur Financier, ce qui n'existait pas avant le recrutement de la DGA en mars 2008.

Cette approche nouvelle permet :

1. D'assurer une coordination et une optimisation de tout le secteur exploitation, les services opérationnels étant directement impactés par l'efficacité des 2 services fonctionnels rattachés à la DGA ;
2. D'expliquer le recrutement de la DGA issue, au-delà de ses responsabilités antérieures de management de haut niveau, du monde du tourisme, domaine de compétence complémentaire à celui du DG.
3. D'insister sur l'obligation de transversalité, de complémentarité, de synergie pour éviter la constitution de « baronnies » et la multiplication des cadres.

D'autres processus concourent d'ailleurs à une meilleure transversalité, et notamment :

- la procédure de certification,
- les objectifs de management transversal demandés à chaque responsable,
- le schéma directeur informatique.

Le « service » Patrimoine et Logistique a disparu en tant que tel lors du licenciement pour motif économique du responsable du service (et par un protocole transactionnel) au mois d'octobre 2008.

L'organigramme sera modifié très bientôt en conséquence, dès de la restitution à la VP du centre de vacances de Villeneuve et le départ de Mr ; cadre autonome.

Le travail actuel sur l'organigramme de chaque service via les fiches de poste permettra une clarification des responsabilités et missions de chacun, une cohérence plus forte de l'organigramme, en nécessitant parfois une actualisation par avenant des contrats de travail.

21
2.2.1
Page 20/106

22 2.2.1 Page 21/106	En ce qui concerne le contrôle de gestion, celui-ci sera centralisé à compter de Février 2009, comme présenté au CE en novembre 2008, lors de la communication de l'organigramme sus-évoqué. Il sera adjoint à la contrôleuse de gestion, une assistante (la salariée concernée étant actuellement au service RH, chargée partiellement de la paye qui sera quasi-complètement externalisée à la même date).
23 2.2.1 Page 21/106 8è paragraphe	Les postes de contrôleur de gestion dans les services opérationnels ont été supprimés : Dans le service Vacances Juniors, le CDD n'a pas été renouvelé. Dans le service Vacances, le cadre partant à la retraite en Juillet 2009 ne sera pas remplacé. Dans le secteur Loisirs, la titulaire actuelle du poste se verra confier d'autres missions. Dans le service PSAN, les tâches de contrôle de gestion sont peu nombreuses, moins complexes et l'agent partiellement chargé de cette activité pourra aider ses collègues à absorber une activité importante du service soulignée à juste titre dans ce rapport.
24 2.2.2 Page 22/106 2è paragraphe	L'organigramme ne présente que des CDI. Comme cela est justement noté dans le rapport, de très nombreuses tâches et responsabilités ont été confiées au juriste en 2008, notamment au niveau - de la préparation des instances délibérantes (1 salarié non remplacé à son départ en Janvier 2008), - de l'absolue nécessité de sécuriser au plan juridique le fonctionnement de l'Agospap, notamment vis-à-vis de ses très nombreux partenaires, - de la mise en place début 2008 des CAO - de la mission de gestion des contentieux RH Cela justifie et légitime la nomination de l'ex-juriste comme responsable d'un service juridique, catégorie cadre autonome (en tenant compte de sa qualité de savoir et de ses compétences), 2 salariées étant placées sous sa responsabilité.
25 2.2.2 Page 22/106 4è paragraphe	La logique qui a donc prévalu est inverse à celle décrite dans le rapport. Le cadre autonome de Villeneuve ne fera plus partie du personnel de l'association dès que ce centre sera officiellement restitué à la Ville et l'emploi sera supprimé. Le nombre relativement important de cadres est la résultante de l'accumulation de multiples motifs (historique, grille salariale, accords 35 heures...). La politique d'encadrement demande effectivement une évolution. Ce travail est en cours de réalisation, un frein important étant cependant constitué par l'existence de contrats de travail particulièrement protecteurs.
26 2.2.3 Page 22/106	Il n'y a pas eu d'analyse et vérification-lors du dernier entretien entre le DG et les inspecteurs par exemple- des dires de certains salariés. C'est probablement ce qui amène les contradictions du CHSCT sur les conditions de travail constatées au sein d'un même paragraphe. Indiquer l'enquête « Conditions de travail » en cours, réalisée auprès des salariés (lancement en décembre 2008). Annexe 5 : copie du questionnaire remis à l'ensemble du personnel.

En réalité, les effectifs baissent alors que l'activité ne cesse de progresser comme le montre le tableau ci-après (remis lors de l'audit).

		Loisirs	Juniors	Vacances	PSAN	Communa	Total
2003	NB	119 339	13 822	29 031	14 699	176 891	176 891
	Salariés CDI	8	17	24	5	49	103
	Ratio	14 917	813	1 210	2 940	3 610	1 717
2004	NB	142 880	12 636	28 781	13 606	197 903	197 903
	Salariés CDI	8	17	22	5	49	101
	Ratio	17 860	743	1 308	2 721	4 039	1 959
2005	NB	174 329	12 173	31 391	13 909	231 802	231 802
	Salariés CDI	6	17	21	6	50	100
	Ratio	29 055	716	1 495	2 318	4 636	2 318
2006	NB	256 567	11 805	33 669	23 185	325 226	325 226
	Salariés CDI	7	17	18	7	46	95
	Ratio	36 652	694	1 871	3 312	7 070	3 423
2007	NB	471 259	11 215	26 739	28 679	537 892	537 892
	Salariés CDI	5	15	15	7	46	88
	Ratio	94 252	748	1 783	4 097	11 693	6 112

Loisirs nombre de billets
Juniors Nombre de départs
Vacances Nombre de pax
PSAN nombre de prestations

27

2.3.2

Page 24/106

Il faut bien différencier les postes des effectifs en CDI ou CDD, ces derniers étant recrutés soit lors des congés maternité, soit pour répondre à une période d'intense activité (c'est-à-dire lors de la réception des catalogues permettant les réservations et inscriptions, par exemple).

Par ailleurs, pour savoir si les postes occupés aujourd'hui de façon « quasi permanente » par des CDD, ne devraient pas être remplacés par des CDI suppose de terminer le travail de fond entamé par la direction actuelle consistant à bien mettre en adéquation l'activité actuelle et prévisionnelle aux moyens RH tout au long de l'année, en respectant également les accords sur le temps de travail plutôt généreux en termes de jours de congés.

De plus, sur un plan juridique, plusieurs licenciements pour motif économiques sont en cours. Il importe de ne pas recruter des CDI sur des postes vacants afin de permettre en priorité des reclassements.

Il est également clair que, lorsque l'organisation aura été améliorée, notamment grâce à un système informatique plus performant et une analyse plus fine du travail et de la productivité de chacun, le recours aux CDD deviendra très réduit.

Enfin, il n'existera plus que 3 types de contrats une fois la restitution des centres de vacances effectuée, les contrats des CDI liés aux centres de vacances disparaissant.

Le service Loisirs sera réorganisé en 2009, comme l'a été le service Vacances Juniors fin 2008, sur la base de la suppression ou du transfert de certaines tâches de contrôle de gestion afin de distinguer uniquement sur chacune des deux activités -Vacances et Loisirs- un secteur production/paramétrage produits et un secteur réservations, les tâches de contrôle de gestion étant réparties sur les deux secteurs précités.

28

2.4.1.1

Page 25/106

L'assistante de production n'est pas l'adjointe de la chef de service Vacances / Loisirs.

29 2.4.1.1.1 Page 26/106	La parution du catalogue Loisirs du mois d'Avril a été supprimée en 2009. Les brochures Vacances et Loisirs paraissent désormais fin Janvier et sont adressées aux agents en Février, en même temps que d'autres catalogues. Le routage de Septembre est maintenu pour les catalogues Vacances et Vacances Juniors (production hiver-printemps).
30 2.4.1.1.3 Page 28/106 Recommandation 5	Plusieurs mesures ont été prises pour limiter, voire supprimer ces écarts de stocks. L'arrêt de la vente des bons d'achat qui généraient les plus gros écarts a été validé par les administrateurs en instance et est appliquée à compter du 1^{er} Janvier 2009. De plus, le contrat Premium souscrit à la Poste a également permis de fiabiliser les envois et diminuer de façon conséquente les pertes de la billetterie qui est adressée aux agents par voie postale.
31 2.4.1.1.4 Page 28/106 5 ^è paragraphe	Confiée en Mai 2008 directement au responsable du service Vacances / Loisirs afin de gagner en cohérence d'ensemble, il est prévu en 2009 de faire évoluer un cadre intermédiaire pour gérer l'ensemble de la billetterie.
32 2.4.1.1.4 Page 29/106	Le processus a été sécurisé via : • La mise en place d'une nouvelle procédure interne • Le dépôt d'une plainte pour disparition en Mai 2008 • La passation d'un contrat premium avec la Poste • L'arrêt de la prestation Bons d'Achats, qui outre une baisse de volume d'activité rencontrait un taux de disparition finale important, malgré de multiples contrôles. Annexe N°6 : Procédure interne billetterie ; bilan sécurisation de l'envoi des commandes au 11/04/2008.
33 2.4.1.1.4 Page 30/106 2 ^è paragraphe	Le temps d'attente téléphonique des appels entrant est en permanence suivi grâce au recueil des appels non suivi d'une réception par la VAD. Le rapport d'activité produit mensuellement par le Centre d'Appels en ce qui concerne le traitement des appels à la VAD permet ce suivi, notamment celui des « abandons », intitulé des appels non servis. Annexe N°7 : Point Téléphonie en CEF ; document de synthèse mensuelle du suivi téléphonique du Centre d'Appel et de la VAD ; évolution des abandons (appels non servis) depuis avril 2008 ; Bilan de traitement ; Plan d'action portant sur l'amélioration du service Centre d'Appels et VAD.
34 2.4.1.2.1 Page 30/106 3 ^è paragraphe	Réf. Procédure achat. La nature même des activités Loisirs rend extrêmement difficile la mise en place d'une procédure classique d'appel d'offre. En effet, l'offre spectacles, concerts ainsi que les offres billetteries musées, monuments, parcs d'attraction, zoo, événements culturels (expositions) et sportifs (match de football, rugby, tournois de tennis...) ne peuvent évidemment pas être soumises à cette procédure. Il existe toutefois une liste de pré-requis définis avec les administrateurs que doivent respecter les fournisseurs, et pour les offres non exclusives, une mise en concurrence des différents fournisseurs. Cette même remarque s'applique au secteur Vacances pour lequel les offres exclusives de certains fournisseurs rendent cette démarche impossible, bien que le service production Vacances applique la politique achat de l'Agospap recensant les critères de sélection. Annexe N°8 : Secteur Vacances : Pré-requis fournisseurs et tableau récapitulatif des fournisseurs.
35 2.4.1.2.4 Page 32/106 2 ^è paragraphe	Les 5 visites mentionnées ont été effectuées lors de l'absence pour cause de maladie de la responsable du poste. Les absences fréquentes et prolongées depuis 3 mois ont effectivement posé difficulté alors que la nomination récente d'une hôtesse d'accueil aurait dû permettre une amélioration sensible de l'accueil à la billetterie.

Dans un esprit d'amélioration de la qualité de l'accueil, un protocole téléphonique a été mis en place au Printemps 2008, dont le suivi est assuré par le chef de service du centre d'appels. Annexe N°9 : Protocole téléphonique diffusé à l'ensemble du personnel de l'Agospap et disponible sur l'intranet (document non transmis lors de l'audit, mais évoqué lors de l'entretien avec le service communication).

36
2.4.1.2.4
Page 33/106

Il aurait fallu indiquer, au niveau de ce service, la forte croissance de l'activité et la décroissance en termes d'effectifs, ce qui a considérablement amélioré la productivité, surtout à l'occasion des opérations liées aux 25 ans de l'Agospap en septembre 2007.

37
2.4.2
Page 33/106
2^e paragraphe

Il est étonnant que le rapport n'indique pas la nouvelle organisation mise en place fin 2008, après le CE de Novembre 2008, évoquée par la chef de service lors des rendez-vous de septembre 2008. Cf. Annexe 4 : Nouvel organigramme.

Le rapport ne mentionne pas non plus que l'activité Vacances Juniors a enregistré une évolution positive en termes de nombre d'enfants après 3 exercices décroissants à ce niveau.

38
2.4.2.1
Page 34/106

Concernant les séjours organisés en gestion hôtelière, l'Agospap loue les murs et le service hôtelier, se réservant le recrutement des Directeurs et des Animateurs des centres, ainsi que l'organisation des activités, ce qui représente l'essentiel de l'organisation et la gestion d'un séjour pour les enfants et –comme le montre le succès de ces offres – l'attractivité de cette formule.

39
2.4.2.2.1
Page 34/106

L'organigramme a changé fin 2008.
Cf. Annexe 4.

40
2.4.2.4
Page 37/106

Le poste de contrôleur de gestion du service Vacances Juniors a été supprimé en Novembre 2008, le salarié qui assurait cette fonction était en CDD. Ce CDD n'a pas été renouvelé.

Le transfert de la gestion des allocations versées pour les enfants handicapés du service Vacances Juniors vers le service Prestations Sociales présente également 2 avantages supplémentaires à ceux précités :

41
2.4.2.5
Page 38/106
4^e paragraphe

- Il permet à la responsable du pôle de disposer de plus de temps pour recevoir toutes les familles qui le souhaitent et permet d'améliorer les conditions des séjours grâce à un contact avec les médecins, les éducateurs spécialisés et les assistantes sociales (cf. les indications concernant le fait que 50% des dossiers remis par les agents présentent des erreurs et nécessitent des vérifications approfondies : page 42, dernier paragraphe) ;
- Il permet de sécuriser la gestion des allocations attribuées aux agents et de centraliser dans un même service l'ensemble des allocations auxquelles ces mêmes agents peuvent prétendre, sans que soit pris le risque d'attribuer deux fois une allocation pour un même agent (par exemple : l'allocation enfants handicapés peut être couplée avec une attribution de bourse de vacances, mais celle-ci pourrait faire double emploi avec une allocation aide familiale s'il s'agit de faire partir le même enfant).

42
2.4.3.1
Page 38/106

Il n'est pas indiqué que le fonctionnement s'effectue sur des fichiers spécifiques dédiés « Arbre de Noël » transmis par la Ville de Paris qui ne sont pas complètement fiables, ce qui entraîne un nombre important de retours postaux (1200 « NPAI » -N'habite Pas à l'Adresse Indiquée- en 2007). En 2008, sur le routage des catalogues Vacances et Vacances Juniors Hiver/Printemps 2008 et Arbre de Noël 2008, plus de 4600 retours NPAI ont été constatés, dont environ la moitié concerne la VP-DP (comptage effectué sous forme d'audit dans le service Juridique, par la salariée chargée de la gestion du fichier des agents).

NB : Lors du prochain routage catalogues (Vacances et Vacances Juniors Printemps-Eté 2009, Loisirs 2009, Journal Institutionnel) en date du 02/02/2009, le service Logistique est chargé d'effectuer un suivi des NPAI sur les 3 mois suivant le routage, avec comptage exact et répartition des retours par administration et transmission des informations à la gestionnaire de fichiers pour corrections.

43 2.4.3.1 Page 38/106	Aucune mention n'est faite concernant la livraison des jouets pour les 18 établissements conventionnés qui représentent 5 947 jouets en 2008 (5 507 en 2007) et dont le mode de distribution est identique à celui de la Ville.
44 2.4.3.1.1.1 Page 40/106	La moyenne prévisionnelle du prix du jouet en 2008 est de 16,30 € et non de 19 € (pour un budget prévisionnel de 17,50 €). En 2008, 81 719 jouets de distribués pour un budget (après remises prestataires et déductions des avoirs 2007 concernant les jouets non distribués) d'un peu moins d' 1 330 000 € soit une moyenne du jouet de 16,30 €. Annexe 10 : Copie des factures fournisseurs.
45 2.4.3.1.1.1 Page 40/106	NB : A jouet identique, le recours à des chèques cadeaux en totalité entraînerait une augmentation de la subvention de 50% pour une économie de gestion non égale et poserait la problématique de distribution (cf. les écarts de stocks générés par les bons d'achats et surcoût du traitement pour envoi sécurisé). Une étude sur ce sujet avait été transmise en juillet 2008 à la DRH Ville, sur la base d'une projection d'achat de chèques cadeaux d'une valeur faciale de 20, 30 et 40 €. Même sur la base d'une valeur faciale limitée à 20 €, le budget 2009 incluant les frais de port serait passé en 2009 de 1682 k€ à 1829 k€ (routage compris). Annexe 11 : Etude de mesures nouvelles concernant les jouets sur 2009.
46 2.4.3.1.1.3 Page 41/106 4è paragraphe	Le Président mandate le Vice Président pour présider les CAO, CAO par CAO. Le Vice Président n'est pas Président de la CEF. Le Président de la CEF est un membre du CA élu en instance (actuellement il s'agit de Mr). Annexe 12 : Copie de la page du PV de l'AG du 06/06/2008 concernant l'élection Président de la CEF (document transmis lors de l'audit).
47 2.4.3.2 Page 42/106	Il aurait fallu indiquer le gain de productivité devant être réalisé grâce à l'uniformisation des conventions liant l'Agospap aux EC, basées sur le principe d'une convention unique de référence, avec communication obligatoire d'un fichier actualisé et un seul dispositif de financement (cf. observation N°6, Annexe 2).
48 2.4.3.2 Page 42/106	NB : Le pourcentage indiqué (65%) est discutable du fait que le service Prestations Sociales ne gère pas l'allocation Aides Exceptionnelles de la VP-DP, alors que ces allocations sont traitées dans ce service (PSAN) pour l'AP-HP. Il est également à noter que cette allocation représente un montant et un nombre de bénéficiaires inférieurs pour l'AP-HP par rapport à la VP-DP : en 2008, malgré le fait que le nombre d'agents est supérieur à l'AP-HP (En 2008 : versement de 600 k€ pour les agents de la VP-DP vs 470 k€ pour ceux de l'AP-HP). Ces aides d'urgence n'ont pas été reprises par la Ville, cela a toujours été ainsi : seule la partie paiement de ces aides est assurée par l'Agospap et donc gérés directement par la caisse (2 agents étant affectés partiellement à cette activité au service comptabilité/caisse, ce qui rééquilibre le pourcentage de répartition du temps de travail des salariés de l'Agospap concernés par le traitement des Aides Exceptionnelles).
49 2.4.3.2.4.2 Page 44/106	Il aurait fallu indiquer que le mode de fonctionnement côté AP-HP permet de respecter la dotation budgétaire allouée aux Aides Exceptionnelles. NB : La commission, qui se réunit tous les 15 jours pour traiter environ 60 à 120 dossiers par séance, soumet ses propositions d'attribution au Président de l'Agospap qui décide in fine (ou le DG par délégation).
50 2.5.1.1 Page 46/106 4è paragraphe	L'agent mentionné n'exerce pas une activité de contrôleur de gestion : elle effectue un contrôle de la bonne application des règles de QF par les services Vacances juniors et familles par le biais d'extraction. Annexe 13 : fiche de poste de l'employée concernée /Gestionnaire de la base de données.
51 2.5.1.2 Page 47/106 3è paragraphe	Le 2 ^{ème} cadre n'a pas une qualification paye. C'est là tout le problème en matière de gestion des payes où, au départ à la retraite en Octobre 2007 de la personne hautement qualifiée, le choix d'une externalisation s'est imposé.

Il est étonnant de ne pas avoir indiqué :

- Le choix d'une externalisation complète des paies (et donc la suppression d'un poste) qui sera effective au 01/02/2009 ;
- Les multiples sujets RH qui ont fait l'objet de travaux, et notamment :
 - Le travail RH en instances, en DU et en CHSCT sur les risques professionnels ;
 - La problématique syndicale : 3 cadres autonomes de l'Agospap, chefs de services, sont également des délégués syndicaux représentant du personnel ;
 - Les accords temps de travail très avantageux à l'Agospap, qui peuvent être un frein à la productivité. NB : Accords entreprises transmis à l'inspection le 04/12/2008.
 - L'existence de contrats de travail très protecteurs (qui retardent notamment la flexibilité, les évolutions et la mobilité) ;
 - L'existence d'avantages divers consentis aux salariés, parfois non écrits, mais qui deviennent bloquants lors de la remise en question de ceux-ci ;
 - Le niveau de rémunération parfois plus important par rapport à d'autres associations ayant les mêmes activités, lié pour une partie des salariés plus à l'ancienneté très importante plutôt qu'aux résultats et à la qualité de services ;
 - La mise en concurrence et la renégociation fin 2008 d'un contrat prévoyance / santé plus avantageux pour les salariés, à coût quasi égal pour l'Agospap.

52
2.5.1.2
Page 47/106
Page 48/106

La restitution de l'entretien avec le service Communication ne reflète pas avec exactitude l'activité de ce service.

53
2.5.1.3
Page 48/106
4è Paragraphe

Il faudrait indiquer que le journal interne « Trait d'Union » a un caractère institutionnel, qu'il est réalisé en interne par le service Communication depuis Août 2008, qu'il a pour objectif d'informer les agents et les salariés des travaux des administrateurs et des services de l'Agospap.

Annexe 14 : Exemplaires 0 et 1 du Journal Institutionnel.

54
2.5.1.4
Page 48/106
2è paragraphe

L'historique du positionnement de la VAD n'est pas véritablement pertinent compte tenu que la gestion classique d'un service de vente à distance s'apparente souvent au service rendu par un centre d'appels. La décision d'intégrer la VAD au service Loisirs a été prise lorsque le développement du service en termes d'activités a impacté de façon significative la gestion des stocks.

Le rapport reflète mal l'activité des services VAD, Centre d'Appels et Marketing en matière de politique qualité.

Pour ce qui concerne la VAD :

- Une première démarche qualité « ADS » a eu pour objectif d'identifier un ou deux points à améliorer dans chaque service opérationnel. Le point à améliorer à la VAD concernait le traitement du courrier, qui prenait parfois du retard par rapport aux objectifs fixés.
- Dans le cadre du projet de certification, un programme qualité est en cours. Le Groupe de travail Accueil a pour objectif une amélioration continue du secteur VAD, au même titre que les autres pôles d'accueil de l'Agospap. Des mesures correctives sont appliquées chaque fois que nécessaire, sans attendre l'audit de certification prévu au printemps 2010.
- Recherche concrète de la satisfaction des agents (OD, AD),
- Mutualisation et coordination des services et des salariés via des thématiques transversales
- Reconnaissance officielle par un organisme indépendant de la qualité des services.

Annexe 15 : Livret d'accueil (également disponible sur le site Intranet) + Guide d'Information du Centre d'Appels à l'usage des Télé-conseillers : version 0 et dernière version actualisée le 26 janvier 2009 (Il s'agit d'un document évolutif, dans le cadre d'une amélioration continue de la qualité).

Pour ce qui concerne le Centre d'Appels :

Les remarques du dernier paragraphe concernant la qualité du centre d'appels « déficient » ne sont soutenues par aucun élément factuel. Au contraire, les documents de suivi du centre d'appels prouvent l'amélioration et les progrès réalisés, le temps d'attente étant en diminution et le nombre d'abandons en régression.

Les outils de suivis sont les tableaux de bord (cf. Annexe 6) qui permettent de suivre le nombre d'appels par jour et le nombre d'abandons, afin de mettre en adéquation le personnel nécessaire pour répondre aux appels.

Le Guide d'Information du Centre d'Appels à l'usage des Télé-conseillers (Annexe 15) évolue en fonction des remarques émises et des anomalies constatées.

Par ailleurs, un point avait été fait lors de la CEF de février 2008 permettant de montrer que les effectifs au centre d'appel étaient suffisants.

De plus, s'il n'existe pas de charte d'accueil, il existe bien un livret d'accueil (cf. Annexe 15) dans ce service et une charte d'accueil téléphonique pour l'ensemble des salariés de l'Agospap (cf. protocole téléphonique en Annexe 8).

NB : Il s'agit de la certification ISO 9001 et non ISO 9002.

58 2.5.1.4 Page 49/106	Pour ce qui concerne la partie Marketing : Les missions marketing confiées au chef de service ne se limitent pas à des enquêtes. En effet, si les différentes enquêtes présentant un intérêt certain notamment pour les administrateurs ont été réalisées (cf. annexe 15), les actions marketing traitent différents sujets orientés vers la progression de la qualité et l'étude de développement de nouveaux services et prestations (CESU, attentes des jeunes agents et célibataires...). Annexe 16 : Enquête sur le service Vacances Juniors présentée lors du séminaire CA de Juin 2007 ; enquêtes de satisfaction ; étude sur le CESU. Ces études visant à anticiper les futurs besoins des administrations fondatrices en matière de politique sociale sont conduites par la Direction Générale et, à ce jour, ont concerné le CESU, la Prévoyance et les services annexes (aide à domicile par exemple), le soutien scolaire et le soutien aux études, etc. Le contenu de ces études établit l'opportunité de la mise en place et la faisabilité de ces nouveaux services, la projection budgétaire, les aspects techniques (informatiques, formation des salariés) en termes d'exécution et l'analyse du traitement de ces services dans d'autres associations et comités d'entreprises.
59 2.5.1.4 Page 49/106	Un travail de fond a également été mené concernant l'amélioration du traitement du service après-vente via un recueil systématique et synthétique de l'ensemble des réclamations, remarques et lettres de satisfactions Annexe 17 : Tableaux de bord des réclamations et litiges mensuels - 2008 (tableaux communiqués lors de l'inspection).
60 2.5.1.4 Page 49/106	Citer l'enquête d'image, si ce n'est de façon complète, au moins en mentionnant les grandes lignes de ce travail qui a été conduit en 2007 par les services Communication et Marketing. Annexe 18 : Compte rendu de l'enquête d'image (document remis lors de l'inspection)
61 2.5.2.1 Page 49/106	La mise en place du Contrôle de Gestion centralisé, qui sera effective à compter de Février 2009 a été évoquée lors de l'audit. Le dispositif de centralisation du contrôle de gestion a pour objectif l'efficacité et le confort de travail des chefs de services dans une perspective de meilleure coordination transversale, l'uniformité des données contenues dans les différentes présentations (réunions de travail), l'arrêt des ralentissements informatiques et une meilleure cohérence dans la présentation en vue de simplifier la lisibilité à la fois en interne et pour les administrateurs. La centralisation du contrôle de gestion est également motivée par la volonté de la direction d'associer les chefs de service à la gestion des coûts d'exploitation du service dont ils ont la responsabilité. Pour assurer ce suivi, le contrôle de gestion met en place des indicateurs (consultation). Afin d'assister le contrôleur de gestion, un appel à candidature interne a été effectué en novembre 2008. Une salariée du service RH a été retenue en Décembre 2008 et prendra ses fonctions début Février 2009, une fois que tous les tests d'externalisation des payes auront été effectués et validés. Annexe 19 : Appel à candidature sur l'intranet et fiche de poste de l'assistante du contrôle de gestion.
62 2.5.2.1 Page 49/106	La présentation de la salariée assurant le contrôle de gestion donne une impression de positionnement précaire, alors qu'elle a obtenu un DESS Contrôle de gestion et Audit (ESA Université Paris 12) en 2005.
63 2.5.2.1.1 Page 49/106	La description des missions du contrôle de gestion est incomplète. La mission du contrôleur de gestion consiste à fournir à la direction des outils pour rationaliser le mode de gestion de l'association, des services opérationnels et fonctionnels, et conduire à une amélioration de sa productivité à court et moyen termes.

64 2.5.2.1.2 Page 50/106	Parmi les éléments de la mission du contrôleur de gestion, figurent les notions suivantes, qui induisent des tâches attachées à ces missions : • Prévision : Elaboration des budgets prévisionnels et rapprochements comptables ; Définition des moyens à mettre en œuvre en vue d'équilibrer le budget. • Recueil, suivi et contrôle de l'information (comme mentionné au rapport) • Analyse : Participation à l'analyse des rapports chiffrés ; Calcul des coûts de revient et études sur la productivité ; Mesure et analyse des écarts entre prévisions et réalisations ; ajustement permanent des prévisions en fonction des écarts constatés • Missions ponctuelles : Préparation des documents analytiques budgétaires pour les arrêtés des comptes annuels ; Participation à différentes études ponctuelles ; • Conseil : Préconisation d'actions correctives et propositions d'amélioration des procédures budgétaires ; Développement de la culture gestion ;
65 2.5.2.2 Page 50/106 1 ^{er} paragraphe	Le chef de service Logistique n'a pas quitté l'Agospap dans le cadre d'un départ négocié. Il s'agit d'un licenciement pour motif économique d'un salarié protégé (délégué syndical) avec un protocole transactionnel. L'absence prolongée mentionnée au 1^{er} paragraphe ne concerne pas l'adjointe du chef de service, mais une autre salariée, coordinatrice des Achats du siège, dont les missions principales sont : Etude de prix ; Achat, suivi et gestion de celui-ci ; Etude préliminaire en vue d'un achat ultérieur ; Recherche de prestataires ; Suivi des prestations de service du siège (entreprise de nettoyage, fournisseurs de fontaine d'eau, etc.).
66 2.5.2.2 Page 50/106 2 ^e paragraphe	Le service en tant que tel a été supprimé, avec la suppression d'un poste de cadre autonome. Le pilotage des actions de ce secteur revient à la DGA (cf. organigramme de Novembre 2008).
67 2.5.2.4 Page 52/106 2 ^e paragraphe	Contrairement à l'indication du second paragraphe, l'Agospap n'externalise pas sa maintenance informatique via la société DHS. La société DHS est une société de services de dépannage informatique qui pourrait être identifiée à assurance ponctuelle, pour laquelle –à chaque demande d'intervention, il faut acheter des « tickets ». Il ne s'agit pas d'un contrat de maintenance. Le service Informatique fait appel à cette société –uniquement en cas de besoin (lors d'un dysfonctionnement très particulier, très pointu ou voire exceptionnel et pour lequel la compétence technique interne n'apporte pas de réponse). L'Agospap n'a pas demandé d'intervention à DHS depuis Juillet 2007, ce qui a d'ailleurs conduit cette société à demander au chef du service Informatique de ne plus faire appel à leurs services, l'Agospap n'étant pas « rentable » pour eux.
68 2.5.2.4 Page 52/106 7 ^e paragraphe	Le second cadre dont il est question dans ce paragraphe avait été recruté par la direction précédente qui a souhaité intégrer dans l'équipe informatique un informaticien de formation supérieure, responsable de la cellule technique, référent Unimaxis (système informatique) pour l'ensemble des salariés utilisateurs, suite aux nombreuses demandes internes en termes d'utilisation du système et surtout des demandes d'améliorations et évolutions inhérentes aux activités opérationnelles. Sa formation et ses compétences en matière de gestion de site internet étaient souhaitées afin d'assurer les liaisons techniques entre le site internet de l'Agospap (sous traité avec la société Gaya, mais dont les codes sources appartiennent à l'Agospap, ce qui permet d'effectuer des manipulations en internes) et le système Unimaxis : par exemple, permettre les commandes de billetterie en ligne tout en appliquant la politique de restriction en termes de nombre de billets autorisé par an et par agent ; autoriser ou non une commande en ligne lorsque la fiche agent est bloquée pour cause de départ ou impayé sur un autre service, etc..
69 2.5.2.4 Page 53/106	Plus précisément, le commissaire aux comptes chargé de l'audit informatique a audité le système comptable informatique pour ce qui concerne les interfaces paies et métier, le système informatique Unimaxis, les bons d'achat, les paiements sur internet. Annexe 20 : Copie du rapport Audit Informatique restitué par

70
3
Pages 54 à
60/106

Il serait très pertinent que soient intégrées les remarques du Commissaire aux Comptes, mandaté pour certifier les comptes de l'Agospap via un appel d'offre.

Ces éléments sont contradictoires avec ceux mentionnés dans le rapport, notamment en ce qui concerne les fonds propres, puisque KPMG certifie que les fonds propres de l'association couvrent les immobilisations.

L'annexe 21 mentionne également que les déficits ont un impact négatif sur les fonds associatifs dus aux remboursements avec décalage (cf. logement d'urgence pour le compte de la Ville où l'Agospap a avancé près de 1 million d'euros à la Ville).

Le commissaire aux comptes estime que – compte tenu du principe de convention pluriannuelle – l'Agospap n'a de toute façon pas besoin de disposer en fonds propres de quoi financer toute une année d'exploitation.

Les éléments de réponse émanant de démontrent également en tout point la totale transparence de la présentation budgétaire effectuée par l'Agospap, étant donné que la méthodologie de l'approche budgétaire est clairement énoncée dans les documents d'analyse et de résultats.

Annexe 21: Remarques du commissaire aux comptes (email).

Lors des entretiens avec les inspecteurs, il avait été indiqué que l'AG de Décembre 2008 a validé la nouvelle convention avec le CMP-BANQUE. A compter du 1^{er} Janvier 2009, le risque d'impayés d'un prêt social attribué à un agent de l'AP-HP est dorénavant intégralement supporté par l'organisme prêteur.

Annexe 22 : Nouveau dispositif des prêts sociaux (transmis à l'inspection le 08/12/2008).

71
3.1
Page 55/106

Il serait approprié de mentionner que les prêts sociaux ont été attribués sur la subvention versée par l'AP-HP et que cela n'a en aucun cas impacté la subvention versée par la VP-DP. Cf. mail du 23/10/2008 adressé à l'inspection par la DGA : « *Concernant les prêts sociaux, le versement de 1.000.000 € pour les prêts de l'APHP est intervenu en juin 2006. A fin juin 2006, notre trésorerie s'élevait à 9.870.654 € - 1.000.000 € = 8.871.654 €.*

Ce versement n'a donc pas été ponctionné sur la Ville ».

Annexe 23 : Copie de l'échange de mail avec l'inspection, le 23/10/2008.

La mention d'une « croissance spectaculaire » semble exagérée, dans la mesure où l'évolution a été la suivante :

Evolution 2006/2007		2006	2007
Prêts 0%	Nb Dossiers	523	514
	Montant	773 192,83 €	645 056,72 €
Prêts 3%	Nb Dossiers	22	60
	Montant	193 709,80 €	406 943,87 €
Total	Dossiers	543	574
	Encours 31/12	832 286,22 €	1 052 000,59 €

Ajouter 2008. Encours au 31/12/2007 : 975 dossiers pour 1 372 335,05 euros

Point sur les impayés au 31/12/2008

LOCAPHP : Total pertes (cumul depuis 2006) : 9198,38 € (L'Agospap ouvre un contentieux sur un des dossiers impayé, pour un montant de 3698,38 €).

Prêts avec ou sans intérêts (cumul depuis 2006) : 22 614,61 €. Tous les dossiers concernés sont ouvert en contentieux, sauf un dossier (agent décédé : décision de perte au 31/12/2008 pour un montant de 60 €).

Il s'agit donc d'un risque maîtrisé.

De plus, depuis le début des travaux du CAE en 2006, le montant des prêts n'a guère évolué. Les prêts sans intérêt attribués se situent dans une fourchette allant de 600 € à 3000 €. Seuls les prêts de 450 € et 1200 € ont été supprimés en juillet 2007 du fait du peu de demandes sur ces montants.

Pour les prêts avec intérêt, seuls subsistent les prêts « amélioration de l'habitat » allant de 1600 € à 5100 €. Il est à noter la suppression du prêt à 10 000 € en février 2008 concernant le paiement des frais de notaire en cas d'acquisition d'un bien immobilier.

Concernant la baisse des créances de 39%, il convient de préciser qu'il ne s'agit pas d'une baisse du chiffre d'affaire, mais d'une modification de la procédure d'encaissement des séjours réservés dans le service Vacances Juniors. En effet, en 2007, il a été décidé en instance d'arrêter le système de prélèvement de 100 € par mois sur toutes les créances Vacances Juniors et d'imposer un règlement en 4 fois, dont un premier versement avant le départ de l'enfant.

Il convient de rappeler que la constitution du fond associatif avait pour objectif le financement partiel des travaux qui devaient être effectués dans les centres de vacances appartenant à la Ville.

A la lumière de cette information, l'écart entre les pourcentages concernant la participation des administrations sur la réserve pour fonds associatifs (8% pour l'AP-HP et 63% pour la Ville) est justifié.

En 2007, la ville n'était pas excédentaire de +351 705 € comme indiqué dans le rapport. Elle était en déficit de -272 688 € et l'apurement a été réalisé grâce au résultat positif de 2005 (351 705€).

Ci-après l'extrait du PV de l'AG qui a été approuvé sur l'excédent Ville de Paris :

« S'agissant de la proposition d'affectation du résultat :

le déficit de la Ville et du Département de Paris s'élève à 272.688 € et il est proposé d'apurer ce déficit par l'excédent antérieur de 2005 (351.705 €) ce qui ramènerait à un excédent de 79.017 € avec possibilité d'affecter cet excédent à un éventuel déficit de 2008. »

Le rapport ne mentionne pas le processus progressif de résorption du déficit AP-HP, qui a été validé comme suit :

- AG du 14/06/2004 : Déficit budgétaire 2003 de 83.858 €.
- AG du 15/06/2005 : Affectation de l'excédent budgétaire AP-HP à hauteur de 275.896 € en résultat sous contrôle de tiers financeur, ce qui a ramené le déficit à couvrir de 755.036 € à 479.140 €
- AG du 22/06/2006 : Les votes ont validé que le déficit de 619.922 € serait apuré sur les 4 exercices suivant.
- AG du 25/06/2008 : l'excédent budgétaire de l'AP-HP s'élève à 156.575€ considérant que 245.000€ ont été affecté à l'apurement du déficit antérieur par l'Assemblée du 19 juin 2007,
- Propose d'affecter les 156.575€ sur un compte tiers financeur sachant qu'après
- Affectation, le déficit A P-HP restant à apurer est de 89.311€ avec un budget de 70.000
- € déjà provisionné dans le budget 2008.

Ci-après l'extrait du PV de l'AG du 25 juin 2008 sur l'affectation des résultats concernant l'AP-HP :

« - l'excédent budgétaire de l'AP-HP s'élève à 156.575 € considérant que 245.000 € ont été affecté à l'apurement du déficit antérieur par l'Assemblée du 19 juin 2007, propose d'affecter les 156.575 € sur un compte tiers financeur sachant qu'après affectation, le déficit AP-HP restant à apurer est de 89.311 € avec un budget de 70.000 € déjà provisionné dans le budget 2008. »

Annexe 24 : Copies des pages PV AG concernées : affectation des résultats.

Il est à noter que la situation budgétaire provisoire 2008 de l'AP-HP est excédentaire d'au moins 80 k€ (provision de 70 k€ incluse) et qu'il sera proposé, lors de la clôture des comptes, d'apurer intégralement le déficit restant.

Point sur les besoins en fond de roulement en 2007

Besoin en fond de roulement – Trésorerie 2007

Total des fonds propres	2 234 329	2 234	A1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 979 905		
Dettes fiscales et sociales	1 115 805	4 096	A2
Provisions pour risques et charges	521 848	522	A3

Total A

Immobilisations incorporelles	172 605	173	B1
Immobilisations corporelles	724 626		
Avances et acomptes sur immobilisations	116 805	841	B2
Immobilisations financières	1 559 766	1 560	B3
Clients et comptes rattachés	1 498 573	1 499	B4

Total B

Autres dettes	204 302	204	C1
Dettes financières	560 575	581	C2
Produits constatés d'avance	1 685 906	1 686	C3

Total C

Stocks	1 659 988	1 660	D1
Avances et acomptes versés	311 349		
Charges constatées d'avance	927 934		
Autres créances	452 451		D2
Avances diverses	14 065	1 706	

Total D

Fond de roulement	2 780	A - B
-------------------	-------	-------

Besoin en fond de roulement	915	D - C
-----------------------------	-----	-------

Trésorerie	1 865
------------	-------

Trésorerie/Chiffre d'affaire TTC) * 360

Trésorerie	1 865
Chiffre d'affaires TTC	22 042
Année	360
Nombre de jours de trésorerie	30

Cf. Annexe 21 : Réponse effectuée par le commissaire aux comptes

« Il est rappelé que l'Agospap est une association à but non lucratif.

Cependant elle se doit disposer de fonds propres lui permettant de financer, concurremment avec son passif externe (dettes), ses actifs (investissements, stocks, clients...).

Au 31/12/07, les fonds propres de l'association couvrent les immobilisations. Les autres actifs et notamment le stock sont financés par les dettes à court terme.

De plus, les déficits ont un impact négatif sur les fonds associatifs dans la mesure où, soit l'administration les rembourse avec décalage, soit ils seront couverts par des excédents ultérieurs. Au 31/12/07, il reste 139KE de déficit à combler » (voir tableau de la structure financière entre 2003 et 2008 dans l'annexe).

Il convient de mentionner la réponse adressée à l'inspection, le 08/12/2009 qui établit un état différent de la situation de trésorerie indiquée dans le rapport.

Extrait de l'email de la DGA adressé à l'inspecteur :

Concernant la trésorerie de l'Agospap, l'un de nos prestataires bancaires, la nous a transmis son approche pour calculer le nombre de jours de trésorerie.

Ils indiquent que pour calculer le nombre de jours de trésorerie ils procèdent de la manière suivante :

*(Trésorerie/Chiffre d'affaires TTC)*360*

*Pour l'exercice 2007 : (1.785 k€ / 22.042 k€)*360 = 28.80 jours.*

Donc, selon les méthodes de calcul, le nombre de jours de trésorerie varie entre 28,8 et 30 jours, ce qui est très raisonnable pour une association de cette taille.

L'on pourrait également préciser que l'Agospap dispose d'une autorisation de découvert de 800 k€ (négociée -sans frais- avec cette même banque), qu'elle n'a jamais utilisé. Cette information a été transmise lors de l'inspection.

NB : La mise en place du nouveau dispositif de prêts sociaux a permis de débloquer 400 k€.

La situation de trésorerie, parfois tendue en début d'année, est due aux délais de versements des subventions, essentiellement côté Ville (information transmise lors de l'inspection).

Ci-après les délais de versement de la Ville

- Le versement de janvier a été versé en février par l'AP-HP et en mars par la Ville
- Le versement de mars a été versé en mars par l'AP-HP et en avril par la Ville
- Le versement de mai a été versé en mai par l'AP-HP et en juin par la Ville
- Le versement d'août a été versé en août par l'AP-HP et en novembre par la Ville
- Le versement de janvier a été versé en février par l'AP-HP et en mars par la Ville

On pourrait aussi indiquer que le délai de paiement de la Ville a engendré un décalage entre les disponibilités budgétaires et la trésorerie. Par exemple : En mars 2008, les fournisseurs ont été payés avec une trésorerie générée par l'abondement de l'AP-HP. En parallèle, l'Agospap était en rupture de stock de billetterie (de cinéma par exemple) et ne pouvait plus servir les demandes des agents (AP-HP et VP-DP) car il y avait un défaut de trésorerie pour régler le fournisseur. Il a donc fallu faire des choix entre les voyages et les loisirs pour répondre au mieux aux demandes des agents, sachant que le budget subvention sur les secteurs Loisirs et Vacances était disponible.

Le plan de trésorerie 2009 apparaît d'ores et déjà beaucoup mieux sécurisé via l'application des nouvelles mesures initiées en 2008 (paiement à termes échus systématiques pour le secteur Vacances, fond de roulement augmenté grâce à la mise en place du nouveau dispositif de prêts sociaux – un montant de 400 k€ étant déjà transféré sur le compte courant –, revenu sur les produits financiers augmentés : plus de 200 k€ en 2008 vs 22 k€ en 2007, etc.)

Les éléments de réponse émanant de (Commissaire aux Comptes) démontrent également en tout point la transparence et la pertinence de la présentation budgétaire effectuée par l'Agospap, étant donné que la méthodologie de l'approche budgétaire est clairement énoncée dans les documents d'analyse et de résultats.

Cf. annexe 21 : Remarques du commissaire aux comptes.

Il convient de préciser que la baisse des produits financiers est générée par le décalage de versement des subventions, l'arrêt de l'agence de voyages ainsi que la hausse de l'activité Loisirs dont les fournisseurs sont réglés en majorité à la commande (2007 : achats = 9.778.155 € - 2006 : achats = 7.3171.186 €).

Annexe 25 : Dates de versement des subventions : 2006, 2007 et 2008.

Il convient d'expliquer que les salaires des personnels de l'Agospap ont été bloqués pendant 3 ans (2002 / 2003 / 2004) suite au protocole d'accord sur les 35 heures.

Si l'on compare avec des entreprises du secteur privé, les salaires (nets) ont augmenté de 2% entre 2005 et 2006 dans le secteur privé pour s'établir à une moyenne de 1 941 € (pour les employés), alors que la moyenne à l'Agospap était la suivante cette même période :

Employés	1 372,93 €	1 412,29 €
Agents de maîtrise et techniciens	1 884,68 €	1 910,27 €
Ingénieurs et cadres	2 577,07 €	2 638,28 €

83

3.2.1.2

Page 61/106

Il faut également différencier les augmentations de salaires et les charges salariales étant donné que la progression du salaire net est plus faible que celle du salaire brut, cela s'expliquerait par la hausse de certaines charges sociales en 2006.

La direction précédente a d'ailleurs été confrontée à une situation de crise qui a déclenché un audit social en 2003. Cet audit social réalisé a permis de mettre en place les bases des négociations salariales entre la direction de l'Agospap et ses partenaires sociaux, qui ont abouti à un plan d'évolutions des salaires entre 2005 et 2007.

En ce qui concerne l'augmentation des salaires en 2008, l'accord salarial a prévu 2% d'augmentation générale, 1,24% d'augmentation individuelle, une prime exceptionnelle (instaurée par décret) de 265 € (versée en mars 2008).

A noter que les augmentations de salaires (hors primes) dans la construction, la banque et assurance et dans le tourisme sont légèrement en dessous de la moyenne nationale avec un taux de 2% (source INSEE).

Les réductions de dépenses sont réelles puisque les salariés de l'Agospap précédemment affectés à cette activité ont été soit reclassés en interne, soit non remplacés (CDD essentiellement).

84

3.2.1.3

Page 61/106

Toutefois, la fermeture de l'agence de voyages conjuguée à la politique de subvention sur le catalogue Vacances a conduit l'Agospap à étoffer l'équipe de réservation du service Vacances.

Ces « réductions de dépenses », qualifiées dans le rapport « d'apparentes » sont bien réelles, et surtout sont à mettre en rapport avec l'activité croissante. Il convient de bien distinguer l'évolution des dépenses liées aux charges de structure et celles en rapport avec l'activité et la gestion de l'activité (approche en coût global.)

85

3.2.2.1

Page 63/106

Il convient d'ajouter l'impact de la suppression des bons d'achat à compter du 1^{er} Janvier 2009 et les effets sur les dépenses et la trésorerie, effet comparable à celui de la fermeture de l'agence de voyages en Mars 2007.

Il faut aussi souligner l'inversion de tendance pour la VP sur les séjours Juniors en 2008 qui a connu une augmentation du nombre d'enfant, notamment sur l'été, surtout concernant les catégories C (pour l'Agospap : Q6 à Q8). Cela explique l'augmentation de consommation de subvention, étant donné que le montant de la subvention versée est inversement proportionnel aux revenus des agents.

Nombre départ par QF			
QF	2007	2008	% 07/08
1	371	261	-29,6%
2	264	233	-11,7%
3	345	311	-9,9%
4	466	418	-10,3%
5	580	557	-4,0%
6	742	837	+12,8%
7	379	566	+49,3%
8	160	286	+78,8%
Total	3307	3469	+4,9%

Consommation de subvention			
QF	VILLE DE PARIS	DEP. DE PARIS	Total général
6	501 390 €	39 006 €	540 396 €
7	366 515 €	28 133 €	394 648 €
8	188 031 €	13 662 €	201 693 €
Total général	1 055 936 €	80 801 €	1 136 737 €

Le subventionnement total du catalogue Vacances « familles » à compter du Mars 2007 a effectivement généré une augmentation de la consommation de subvention, indiquée dans les tableaux suivant, notamment en ce qui concerne les familles les moins favorisées.

2007	QF	VILLE DE PARIS	DEP. DE PARIS	Total général
	6	99 259 €	8 251 €	107 511 €
	7	69 484 €	5 667 €	75 151 €
	8	40 626 €	1 803 €	42 429 €
	Total général	209 369 €	15 722 €	225 091 €

2008	QF	VILLE DE PARIS	DEP. DE PARIS	Total général
	6	147 940 €	14 867 €	162 807 €
	7	136 209 €	7 291 €	143 501 €
	8	58 701 €	9 771 €	68 471 €
	Total général	342 850 €	31 928 €	374 779 €

NB : La baisse de recette générée par les Etablissements Conventionnés est justifiée par l'arrêt de la convention avec le Centre Hospitalier Spécialisé « Maison Blanche », car l'organisme qui gère les œuvres sociales de cette institution ne pouvait pas être conventionné avec l'Agospap, pour des raisons juridiques liées aux statuts de l'Agospap.

L'argument selon lequel l'Agospap serait encore plus dépendante de la Ville est discutable dans la mesure où les recettes (produit de la billetterie) sont quasiment égales aux dépenses sur le plan budgétaire, notamment lorsque l'on compare ce secteur aux autres secteurs en termes de consommation de subvention.

Indiquer la très forte augmentation de 2005 à 2006 de la subvention AP-HP (+ 28,3 %) par rapport à la Ville (+ 2,2%)

90
3.2.2.4
Page 65/106

	2005	2006	% 05-06
Subvention VP-DP incluant apports en nature	7 925 800	8 098 865	+2,2%
Subvention AP-HP	11 900 000	15 270 283	+28,3%
EC	1 876 071	1 626 053	-13,3%
TOTAL	21 701 871	24 995 201	+15,2%

Il faudrait remplacer la comparaison à l'évolution de l'inflation par la comparaison à l'évolution du nombre d'AD et OD, notamment grâce à une communication mieux diffusée qui a entraîné une augmentation de la demande.

91
3.2.2.4
Page 66/106

Evolution du nombre d'agents actifs	
Evolution de 2006 à 2007	
DP	+5,11%
VP	+6,59%

Source : fichier RH Ville.

Evolution du nombre d'agents actifs et retraités	
Evolution de 2006 à 2009	
Actifs	+10,7%%
Retraités	+60,59%

Source : fichiers Unimaxis

Il serait pertinent de préciser également les évolutions en termes de nombre d'agents servis (Note : le nombre d'agent servis par activité ne peut être extrait que depuis la mise en place du dernier module d'Unimaxis en fév. 2006).

92
3.2.2.4
Page 67/106

		LOISIRS	PRESTATIONS	VACANCES	JUNIORS
AP-HP	2006	16 583	7 643	4 788	4 138
	2007	23 194	9 397	4 397	4 086
	% EVOLUTION	+39,9%	+22,9%	-8,2%	-1,3%
VP-DP	2006	10 120	4 497	2 809	1 900
	2007	13 790	2 424	2 567	1 888
	% EVOLUTION	+36,3%	-46,1%	-8,6%	-0,6%
EC	2006	426	937	426	422
	2007	700	817	413	434
	% EVOLUTION	+64,3%	-12,8%	-3,1%	+2,8%

L'appréciation du Commissaire aux Comptes est différente.

93
3.2.4
Page 70/106

Les éléments de réponses (Cf. Annexe 21, réponse du Commissaire aux Comptes) de KPMG indiquent que la suppression souhaitée de résultat budgétaire apparaît comme discutable étant donné que -outre l'outil de pilotage pluriannuel - il n'y a pas de transformation d'un déficit « réel » (comptable ex-poste) en un excédent.

94
3.2.4
Page 70/106

La convention ne prévoit pas une comptabilité par administration. De plus, cela n'est pas conforme à l'entité juridique et comptable constituée par l'association.

Au plan pratique, il s'agira également de trouver un traitement pour les agents ayant une double appartenance VP-DP et AP-HP, les retraités, etc. ; il faudrait aussi savoir, lors des réservations, le choix final en termes d'appartenance des bénéficiaires. Cela compliquerait enfin la gestion des stocks, avec un risque accru d'erreurs et d'immobilisations inutiles sur le plan financier.

Concernant le secteur Vacances, il n'y a pas d'éventuelle charge d'amortissement dans l'organisation actuelle (pour cela il faudrait que l'Agospap achète, par exemple, des hôtels ou des avions). Il n'y a pas non plus de risque de charge exceptionnelle a priori étant donné que le seul cas dans cette activité est représenté par des remboursements client. Or en cas de litige client, c'est le fournisseur qui procède au remboursement.

95
3.4
Page 72/106

Le déséquilibre sur le secteur Vacances ne pourrait avoir lieu que si l'Agospap ne contrôlait pas le suivi de consommation de subvention. Ce qui n'est pas le cas. De plus, cela est contradictoire avec ce qui est indiqué dans ce rapport concernant l'arrêt des inscriptions Vacances (avec abondement de subvention) dès lors que la subvention est consommée. Il n'y a donc aucun motif pour générer un déséquilibre financier sur ce poste et l'affirmation indiquant que la gestion budgétaire s'exécutera en déséquilibre n'est pas prouvée. On pourra in fine le constater à l'arrêté des comptes.

En revanche, en 2007, il y a eu des opérations dites exceptionnelles (« 25 ans ») qui ont été financées par des mouvements budgétaires entre 2 activités, notamment entre l'activité Vacances Juniors et l'activité Vacances et Loisirs. Ces mouvements budgétaires ont été validés en instance.

96
3.4
Page 74/106
Tableau 20

Le seul dépassement budgétaire en 2008 sur les services Loisirs et Vacances constaté est de - 570 € en ce qui concerne les Vacances, sachant que ce service a arrêté les ventes subventionnées dès septembre 2008 pour tous les départs du catalogue concerné par ce budget subvention.

En ce qui concerne le dépassement Juniors, il est justifié par le fait que les administrateurs ont décidé, en CEF, de ne pas acheter de « chèques lire » afin de transférer ce budget pour que davantage d'enfants puissent partir et ainsi répondre à la demande des agents. Le budget « chèque lire » (inscrit dans le budget vacances Juniors, mais séparé de la partie séjours) étant de 40 k€, cela ramène le poste à l'équilibre (+2k€). Ce dernier point avait été remis à l'inspection avec les compte-rendus de CEF et avait fait l'objet d'une information par email auprès de la DRH, juste après la CEF.

97
3.4
Page 74/106
Tableau 21

On peut à l'inverse constater qu'il n'a pas été fait de réponse concernant l'alerte sur le poste « Allocation déménagements ».

98
3.4
Pages 75/106

Il faut signaler que le budget, ainsi construit, a été voté par les administrateurs représentant la Ville lors du CA du mois de Juin 2008.

99
3.4
Pages 75/106
2^e paragraphe

Il faut souligner que l'Agospap a l'assurance d'un paiement par acompte à hauteur de 60% des ressources budgétées, ce qui n'impose pas de dégager un fond de roulement prévisionnel de trésorerie de 500.000 €, d'autant plus que 400.000 € ont été récemment transférés depuis le compte bloqué au CMP Banque vers un compte courant.

100
4.1.1
Page 78/106

On doit noter qu'il faudrait demander une augmentation de la subvention pour que l'ensemble des catégories C puissent partir.

101
4.2
Page 80/106

A compter de 2009, compte tenu de la progression de la demande sur le service Vacances, la subvention affectée à ce service est ventilée entre les produits locatifs (moins consommateurs de subvention et correspondant à une demande des agents de catégorie C, en raison du coût inférieur de cette formule de vacances) et les produits hôteliers avec pension en France et à l'international (plus chers à l'achat et potentiellement plus consommateurs de subvention. Cette ventilation, mise en place à compter de la parution des catalogues Printemps/Été 2009 évitera la situation rencontrée en 2008 et permettra à davantage d'agents de la Ville de bénéficier d'une participation sur leurs vacances.

102 4.3 Page 81	NB : L'accès à la culture est une tendance forte initiée par les administrateurs. Comparativement aux autres secteurs d'activité de l'Agospap, c'est l'un des services le moins consommateur de subvention par agent. Ce dispositif a été complété par la mise en place en 2009 de chèques théâtres subventionnés.
103 5.1.2 Page 87/106	La date de création du CAE est le 8 novembre 2005 – et non 2004 comme indiqué dans le rapport - et les règles de fonctionnement ont été intégrées au règlement intérieur de l'Agospap le 12 janvier 2007.
104 5.1.3 Page 89/106 1 ^{er} paragraphe	La revalorisation de l'allocation retraite en 2006 a été actée lors du vote sur le budget 2006 qui prévoyait comme mesure nouvelle, à partir de 2006, la réforme de l'allocation retraite. L'allocation retraite est calculée de la manière suivante selon 3 niveaux • niveau 1 : indice brut < 499 • niveau 2 : indice brut sup à 499 et inférieur ou égal à 638 • niveau 3 : indice brut > 638 Niveau 1 : 100% du salaire minimum garanti dans la fonction publique au 01/07/N-1 (cf. : identifiant 000822499 INSEE) ; Niveau 2 : 85 % du salaire minimum garanti dans la fonction publique au 01/07/N-1 ; Niveau 3 : 75 % du salaire minimum garanti dans la fonction publique au 01/07/N-1.
105 25.2 Page 89/106	A noter également, qu'outre les contacts réguliers en amont des instances avec la Ville, il est toujours possible pour les administrateurs représentant la Ville d'intervenir et de proposer des amendements, soit par écrit avant l'AG, soit en séance. De fait, le salarié a le choix de solliciter une aide, de remplir « correctement » le dossier, même si la décision finale ne lui appartient pas. Cette « division » est très théorique, une des missions de l'Agospap relevant de l'action sociale, l'association pourrait parfaitement inclure la Prestation Sociale (ce que font très bien de nombreux CE).
106 5.2 Page 90/106	Il faudrait préciser que l'hypothèse la plus logique est celle qui prévoirait à la fois un traitement « normalisé » des prestations (et qui évite le traitement en l'état actuel de services telle que les Aides d'urgences, pour lesquelles l'Agospap n'a aucune maîtrise du budget) et une cohérence avec les prestations servies par les mairies ou la Ville, directement ou via d'autres organismes. L'on peut ajouter que certaines prestations coûteuses en termes de gestion pourraient être reprises par la Ville.
107 6.3.2 Page 93/106 1 ^{er} paragraphe	Le risque financier mentionné n'est plus d'actualité depuis le 1 ^{er} Janvier 2009, avec la signature de la nouvelle convention sur les prêts sociaux souscrite auprès du CMP BANQUE. Mais en réalité, ce sont les salariés bénéficiaires qui, à titre individuel, ont fait courir un risque et non l'institution AP-HP.
108 6.3.2 Page 93/106 2 ^e paragraphe	Le déficit de l'AP-HP sera intégralement résorbé sur le budget 2009, ainsi que l'a confirmé le vote des administrateurs en CA et AG (Cf. Annexe 24 : Cople de la page du PV).
109 6.3.2 Page 93/106 3 ^e paragraphe	Il est logique que la part AP-HP soit faible puisque le fond associatif assure l'entretien du patrimoine de la Ville.
109 6.3.3 Page 93/106	Il faudrait harmoniser et unifier les prestations sociales, ainsi que l'Agospap l'a réalisé depuis 2008 pour l'ensemble des Etablissements Conventionnés.
110 7.1.2 Page 95/106	L'extension des services de l'Agospap à l'ensemble du personnel titulaire et non titulaire peut être favorablement étudiée, sous réserve d'une évaluation financière (fiabilisée par un fichier permettant l'identification des agents) et d'une décision favorable de l'AG.

111		Il faut souligner que la base de calcul de la subvention de l'Agospap est basée sur l'application d'un coefficient de 0,5% de la masse salariale.
7.1.4		Les établissements mentionnés au rapport bénéficient respectivement de 1,32%, 2% et
7.2.2.1		2,28111% de la masse salariale.
7.3.2		L'application d'un taux supérieur appliqué à l'ensemble des personnels titulaire et non
Page 96/106		titulaire pour le calcul de la subvention (au lieu de 0,5%) permettrait à l'Agospap d'élargir son
Page 97/106		champ d'action et d'intégrer tous les personnels. L'application du taux de 2,8111%
Page 100/106		permettrait d'intégrer le sport et la restauration. Les 13 tranches de quotients et les membres de la famille élargie pourraient également être intégrés sur cette base.
112		
7.4.2		Le mode de financement des Œuvres Sociales du groupe (1% des recettes), même s'il est
Page 101 /106		avantageux pour le CCAS semble difficilement transposable dans le cadre de la Ville.
113		Il aurait été intéressant d'intégrer la problématique que les agents retraités d' - inclus
7.4.3		parmi les OD / bénéficiaires- peut poser au CCAS et si des mesures spécifiques ont été
Page 101 /106		envisagées.
114		
7.4.4.2		Le CESU et la complémentaire santé sont à l'état d'étude d'opportunité et de faisabilité.
Page 102 /106		Ils ne concernent actuellement que l'AP-HP et n'ont pas été abordés au cours de cet audit.
		L'expression « cellule très autonome » est excessive dans la mesure où :
		- l'ensemble des services est centralisé au siège de l'Agospap, dans un seul bâtiment et
		que l'ensemble des salariés n'excèdent pas 90 personnes ;
		- la logique « métier » et « activité » a prévalu. La mission aurait pu signaler son
		efficacité ;
		- de multiples moyens transversaux existent et se traduisent par les procédures
		suivantes :
		o Organigramme actualisé
		o Méthodologie interne de communication via des réunions très régulières :
		Réunions de coordination, réunion du personnel
		o Schéma directeur informatique réalisé en collaboration avec les services
		opérationnels et le service Communication
		o Instances CE et CHSCT
		o Objectifs 2008 et 2009 donnés aux cadres des services transversaux
		o Processus de certification et 4 thématiques transversales : Accueil, Ecoute
		clients, Programmation catalogues, Gestion documentaire
115		
8		
Page 102 /106		
1 ^{er} paragraphe		
116		
8		Il faut souligner que la « solidité » financière est assurée par les subventions, qui représentent
Page 102 /106		aujourd'hui environ 60% du budget total.
1 ^{er} paragraphe		
8		Il faut effectivement préciser les orientations. L'Agospap insiste pour qu'une réflexion
Page 102 /106		commune se fasse entre les deux administrations fondatrices, pour qu'un texte formalisé
2 ^e paragraphe		soit élaboré (de type « projet social ») par administration, ou mieux encore, qu'une seule base
		d'orientations générales soit proposée à l'Agospap.
		Le projet de plan de communication des services en Annexe 26 sera actualisé dès que les
		conventions auront été formalisées.
		Annexe 26 : Projet Plan de communication.

Réponses de la mission aux observations de l'AGOSPAP

OBSERVATION 1 :

Cela va dans le sens de la recommandation de la mission

OBSERVATION 3 :

La lecture des divers PV remis par l'AGOSPAP (CA, groupes de travail) fait bien apparaître un problème de définition de stratégie. D'un côté l'association s'organise pour développer l'activité des centres et la production, de l'autre elle s'engage dans la voie de la restitution de ces centres.

OBSERVATION 4 :

Il s'agit effectivement d'éléments déclaratifs. Ils ont été recueillis auprès de cadres au cours des entretiens. Il est à noter que les entretiens avec les agents ont été limités, ces derniers ne pouvant être rencontrés en dehors de la présence de leur cadre référent. Les auditions dans ces conditions perdaient largement leur intérêt.

OBSERVATION 9 :

L'ancien Président a évoqué auprès de la mission la grande influence du Vice Président. De plus « contrôle » est le terme des statuts.

OBSERVATION 10, OBSERVATION 11 :

Ce serait préférable.

OBSERVATION 16 :

Il s'agit des déclarations du trésorier à la mission.

OBSERVATION 17 :

Maintien de la rédaction.

OBSERVATION 19 :

Dont acte.

OBSERVATION 20 :

Maintien de la rédaction. C'est clair pour l'AGOSPAP, ça ne l'est pas pour la mission. Au demeurant, l'AGOSPAP fait sur ce sujet une mise au point d'une page pour cette question qui devrait s'appréhender simplement.

OBSERVATION 25 :

Réponse de l'AGOSPAP : La politique d'encadrement demande une évolution. Ce travail est en cours de réalisation.

Le Président précédent entendu par les auditeurs a déclaré qu'il estimait que le nombre de cadres était normal en raison du type d'activité de l'association. L'évolution est donc récente.

OBSERVATION 27 :

Maintien de la rédaction et maintien aussi de ce que certains postes en CDD ne sont pas mentionnés dans les organigrammes remis à l'IGVP.

Pour le reste, l'IGVP note que l'AGOSPAP indique que les accords sur le temps de travail « sont plutôt généreux » en termes de jours de congés.

OBSERVATION 28 :

L'assistante de production n'est pas l'adjointe de la Chef de service vacances /loisirs. Même si c'est un élément de peu de portée, c'est cependant ce qui a été indiqué par le cadre du service.

OBSERVATION 35 :

Les vraies questions sont ailleurs. Pour l'accueil physique, l'AGOSPAP doit adopter une attitude claire. Elle choisit d'assurer un accueil physique et elle s'en donne les moyens ou elle choisit de ne plus l'assurer et elle informe les bénéficiaires. Au demeurant rien n'est dit dans les remarques AGOSPAP sur l'occupation du poste d'accueil par un cadre autonome.

Pour l'accueil téléphonique, les rapporteurs maintiennent leur avis. Le service n'est pas au niveau que les bénéficiaires sont en droit d'attendre.

OBSERVATION 51 :

« Le 2^{ème} cadre n'a pas une qualification paye ». La responsable du service ressources humaines lors de son audition a indiqué exactement le contraire. Ce que reproduit le rapport. Si ce n'est pas le cas, le problème de l'affectation du bon agent au bon emploi se pose effectivement autrement.

L'AGOSPAP indique que « le choix d'une externalisation de la paie s'est imposé au départ à la retraite en octobre 2007 d'un agent hautement qualifié. Elle note qu'il est étonnant de n'avoir pas indiqué l'externalisation complète des paies qui sera effective au 1^{er} février 2009 ».

S'agissant de l'affectation de l'agent de maîtrise qui a intégré depuis 1an et demi le poste RH paie, et de la présentation des conséquences de cette affectation, l'IGVP maintient sa rédaction. Que de multiples contraintes pèsent sur l'AGOSPAP pour maîtriser ses problèmes (la réponse mentionne la problématique syndicale, les accords avantageux écrits ou non, les niveaux de rémunération) ne change rien à la description de la situation.

OBSERVATION 54 :

« L'historique du positionnement de la VAD n'est pas véritablement pertinent compte tenu que la gestion classique d'un service à distance s'apparente souvent au service rendu par un centre d'appel ».

L'historique relaté par l'IGVP reproduit les éléments recueillis lors des entretiens. Pour le reste, l'IGVP maintient sa rédaction.

OBSERVATION 62 :

Ce n'est qu'une impression.

Les auditeurs sont convaincus non seulement des compétences de l'agent en matière de contrôle de gestion mais aussi de sa connaissance de l'application informatique supportant les activités de l'AGOSPAP, expérience acquise précédemment pendant son parcours au sein de l'association.

OBSERVATION 65 :

Lors de l'entretien avec la responsable RH c'est le terme de départ négocié qui a été utilisé. Lors de l'entretien avec l'ancien Président, celui-ci a évoqué un licenciement économique.

Il s'agit donc d'un « licenciement pour motif économique d'un salarié protégé avec un protocole transactionnel ». Indépendamment de l'aspect juridique, ce régime a-t-il une influence bénéfique pour l'Association, notamment en terme financier ?

La responsable des ressources humaines n'a pas souhaité répondre à la question du montant de la transaction.

« L'absence prolongée concerne une autre salariée ». Dont acte.

OBSERVATION 67 :

Dont acte. L'audit informatique était exclu de la mission. L'auditeur a mal compris et mal reproduit les informations collectées.

OBSERVATION 70 :

A aucun moment le rapport ne fait état des fonds propres qui ne couvriraient pas les immobilisations, le calcul du fonds de roulement (tableau 6, page 57) montre que les fonds propres sont en excédent de 182 376 € sur les immobilisations en 2007.

OBSERVATIONS 71 et 72 :

Cette observation n'est pas fondée, les auditeurs écrivent explicitement page 55 qu'il a été mis fin à cette pratique et que cette question est en voie de résolution puisque l'actif correspondant devrait s'éteindre au plus tard en 2010.

OBSERVATION 73 :

La modification du mode de règlement des séjours de vacances juniors interfère peu dans le volume des créances à encaisser, c'est la fermeture de l'agence de voyage qui occasionne pour l'essentiel cette réduction ainsi que celle du chiffre d'affaires.

OBSERVATION 74 :

La faiblesse des fonds associatifs pour l'AP- HP s'explique par les déficits de gestion des années 2004 à 2006.

OBSERVATION 75 :

Le tableau 5 mentionné page 56 « résultat sous contrôle des tiers financeurs » est la reproduction fidèle de celui établi par le commissaire au compte et annexé au bilan de l'année 2007.

OBSERVATION 76 :

L'Inspection confirme son calcul de la trésorerie nette. Le fonds de roulement résulte de la contraction des fonds propres et des immobilisations, le besoin en fonds de roulement est détaillé dans le tableau 7 de la page 57, la trésorerie disponible ne couvre donc que 14 jours de charges d'exploitation en 2007.

OBSERVATION 79 :

Le ratio de trésorerie calculé par la Banque est assis sur le chiffre d'affaires, c'est-à-dire les produits, celui de l'Inspection générale sur les charges à payer, ce qui est plus logique.

OBSERVATION 93 :

L'inspection générale maintient sa position à savoir que la notion de résultat budgétaire introduite par l'AGOSPAP est à proscrire car elle ne reflète pas la situation financière réelle de l'association.

OBSERVATION 94 :

La tenue d'une comptabilité par administration serait à préciser dans la future convention. Cette tenue de comptabilité ressort de la comptabilité analytique et non de la comptabilité générale et donc le statut associatif n'y fait pas obstacle.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Avis : la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes qui ne sont pas indispensables à la compréhension du texte. Celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.

Annexe 1 : Article 10 de la loi 2000-321 sur la transparence des subventions aux associations.

Annexe 2 : Arrêté du 11 octobre 2006 relatif au compte rendu financier prévu par l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Annexe 3 : Tableaux des hypothèses de rapatriement des prestations sociales de l'AGOSPAP à la DRH (rapport d'activité 2007 de l'AGOSPAP).

Annexe 4 : Note à Mme ERRECART sur le budget 2009 de l'AGOSPAP.

Annexe 5 : Evolution de l'effectif en CDI au 31 décembre de chaque année (source rapport d'activité AGOSPAP).

Annexe 6 : Liste des prestations en 2007 MINEFI VP/Département - Lyon.

Annexe 7 : Mail du 4/09/2008 de la DGA de l'AGOSPAP à M.

Annexe 8 : Evolution de la consommation de subvention 2008 – le 2 octobre 2008 note de la DGA de l'AGOSPAP.

Annexe 9 : Budget prestations sociales 2009 – le 22 octobre 2008 note de M.

Annexe 10 : Subvention vacances/état allocations retraites – le 25 septembre 2008 de la note de M.

Annexe 11 : Synthèse de l'enquête d'image de l'AGOSPAP.

Annexe 12 : Prestations sociales gérées par l'AGOSPAP.

- bon layette - 1988,
- exonération des frais de séjours de vacances juniors,
- aide familiale - 1956,
- demande de prestations « séjour d'enfant » - 1959,
- allocation de naissance - 1985.../...

- allocation annuelle vacances enfant handicapé - 1967,
- allocation de rentrée scolaire - 1981,
- complément de l'allocation de rentrée scolaire - 1981,
- aides exceptionnelles - 1982,
- médailles du travail - 1984,
- chèques cadeaux pour mariés et pacsés - 1988,
- chèque cadeaux aux jeunes parents - 1988,
- allocation déménagement - 1991,
- allocation aux agents réformés - 1974,
- allocation de départ en retraite - 1975,
- allocation aux veuf(ves) d'agents retraités - 1973,
- allocation aux veuf(ves) d'agents en activité - 1992,
- cadeaux aux agents partant à la retraite – 1988,
- consultations juridiques – 1985,
- conseil au logement (ADIL 75) – 2001,
- arbre de Noël,
- aide financière – 1982,
- frais d'obsèques,
- prêt social sans intérêt – 2006,
- allocation mensuelle enfant handicapé.

Annexe 13 : Membres siégeant à l'assemblée générale Ville et Département de Paris, AP-HP.
Membres siégeant au Conseil d'Administration Ville et Département de Paris, AP-HP.

Annexe 14 : Les comparaisons avec les œuvres sociales du personnel d'autres institutions.

Annexe 15 : Des organigrammes fluctuants.

Annexe 16 : Le service vacances familles et loisirs.

Annexe 17 : Le service vacances juniors

Annexe 18 : L'arbre de Noël.

Annexe 19 : Les prestations sociales.

Annexe 20 : Les 4 services fonctionnels rattachés au Directeur général.

Annexe 21 : Quatre services rattachés à la Directrice générale adjointe.

Annexe 22 : Définition des ouvriers droits et ayants droit selon l'AGOSPAP.

Annexe 23 : L'amélioration du statut et du règlement intérieur de l'AGOSPAP.

Annexe 24 : Les établissements conventionnés avec l'AGOSPAP.

Annexe 25 : Les modifications des statuts depuis 2004.