

VILLE DE CHAMBERY
Direction jeunesse

AUDIT ASSOCIATION CSC DES COMBES

SYNTHESE

**CENTRE SOCIAL ET CULTUREL
DES COMBES**



**ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE
& PRECONISATIONS**

SYNTHESE

OBJECTIF ET PERIMETRE DE L'ETUDE - RAPPEL

Objectif de cette étude : étudier la possibilité de pérenniser financièrement l'Association.

Contexte :

L'Association connaît des difficultés financières depuis quelques mois. Les financeurs et le Commissaire aux Comptes de l'Association ont alerté sur cette situation.

Parallèlement, le Directeur (salarié) est en congés maladie depuis le 4^e trimestre 2020 : le management des équipes est donc rendu difficile.

Enfin, le Conseil d'Administration a été majoritairement renouvelé sur 2020.

Dans ce contexte difficile, l'avenir de l'Association est donc incertain. Néanmoins l'ensemble des acteurs a la volonté de sauvegarder les activités du centre.

En tant que l'un des financeurs de l'Association, La Ville de Chambéry nous sollicite aujourd'hui pour analyser la situation financière, et pour apporter des préconisations au Conseil d'administration du Centre Social.

Limite :

Nos travaux ont consisté à analyser la situation financière et à faire des préconisations. La mise en place des solutions ne fait pas partie de cette mission. Nous pouvons vous accompagner si vous le souhaitez, cela faisant l'objet d'une autre lettre de mission.

AVERTISSEMENT

Le contexte d'intervention :

Nous sommes intervenus sur Février 2021 au sein du Centre Social et Culturel, dans un contexte d'absence de Direction (Directeur en arrêt maladie), et de comptes 2020 non finalisés. Le bureau de l'Association a été nommé en novembre 2020.

Ce contexte n'était pas propice à retrouver toutes les informations.

Néanmoins, nos travaux ont permis d'établir un projet de Bilan et de Résultat permettant de tirer des conclusions sur la situation financière de l'Association.

Diffusion :

Le présent document ne peut être communiqué ou utilisé par aucun tiers sans notre accord préalable.

SOMMAIRE

1. **ANALYSE FINANCIERE – SYNTHÈSE**

2. **FAIBLESSES DE FONCTIONNEMENT DETECTÉES – SYNTHÈSE**

3. **PRECONISATIONS – SYNTHÈSE**

4. **ANNEXES**
 1. ANALYSE FINANCIERE - DETAILS
 2. IMPACT DES PRECONISATIONS - ANNEXES



ANALYSE FINANCIERE SYNTHESE

RESULTAT – PROJET 2020

	2020	2019	Évolution	
Produits d'exploitation	751 333 €	620 339 €	+130 994 €	+21,1% 🏆
Chiffre d'affaires	27 149 €	97 355 €	-70 206 €	-72,1% ⚡
Ventes + Production réelle	27 149 €	97 355 €	-70 206 €	-72,1% ⚡
Achats consommés	70 575 €	88 124 €	-17 549 €	-19,9% 🏆
Marge globale	-43 426 €	9 231 €	-52 657 €	⚡
Charges de fonctionnement	118 630 €	79 271 €	+39 359 €	+49,7%
Impôts et taxes	21 363 €	15 518 €	+5 845 €	+37,7%
Charges de personnel	584 782 €	457 708 €	+127 074 €	+27,8%
Transfert de charges	4 555 €	9 892 €	-5 337 €	-54%
Reprises sur provisions	0 €	14 500 €	-14 500 €	
Total produits d'exploitation	755 889 €	644 794 €	+111 095 €	+17,2%
Dotations aux amortissements	3 574 €	647 €	+2 927 €	+452,4%
Dotations aux provisions	26 000 €	0 €	+26 000 €	
Autres charges d'exploitation	3 042 €	2 897 €	+145 €	+5%
Total charges d'exploitation	827 966 €	644 166 €	+183 800 €	+28,5%
Résultat d'exploitation	-72 077 €	628 €	-72 705 €	
Résultat financier	104 €	540 €	-436 €	-80,7%
Résultat courant	-71 972 €	1 168 €	-73 140 €	
Résultat exceptionnel	-7 529 €	2 208 €	-9 737 €	
Résultat de l'exercice	-79 502 €	3 375 €	-82 877 €	
Capacité d'autofinancement	-49 928 €	-10 478 €	-39 450 €	-376,5%

RESULTAT – POINTS DE SYNTHESE

Le Résultat provisoire 2020 ressort déficitaire de -79.502 €uros, contre un excédent de 3.375 €uros en 2019.

Ce déficit s'explique essentiellement par :

▶ Des produits d'exploitation en hausse de **+130.994 €uros**, dont :

- ▶ Des subventions en hausse d'environ 200.718 €uros
- ▶ Des recettes propres en baisse de -70.206 €uros

Dont essentiellement :

+110.000 € de la Ville (PUGNET)
+ 29.000 € de l'Etat (« vacances apprenantes »)
+ 24.000 € de la Caf (Appels à projets dont PUGNET)

▶ Des charges d'exploitation qui se dégradent de **-183.800 €uros**, et notamment :

- ▶ Des achats et des charges de fonctionnement en hausse globale de 21.810 €uros
- ▶ Des charges de personnel en hausse de 127.074 €uros
- ▶ Des provisions complémentaires sur litiges pour 26.000 €uros

Dont -50.000 € de recettes / charges avec
l'Association « Joie de la nature »
(impact quasi- nul sur le résultat du Centre ?)
Voir commentaire ci-dessous

Nombreux mouvements de Personnel
dont le détail des variations
est présenté en Annexe

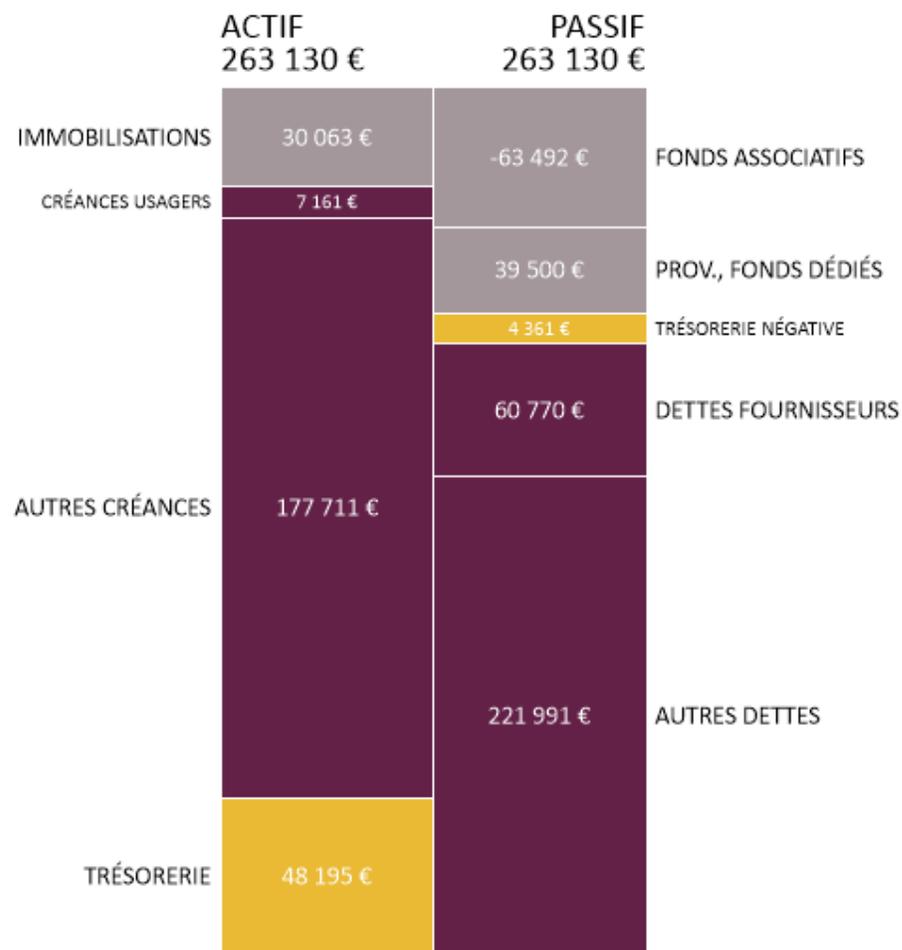
▶ Un résultat exceptionnel négatif de **-7.529 €uros**, dont essentiellement :

- ▶ Des soldes de subventions 2019 qui ne seront pas recouverts pour environ -22.000 €uros
- ▶ Le remboursement de l'activité partielle (liée à la crise sanitaire COVID-19) pour environ 26.000 €uros

BILAN – PROJET 2020

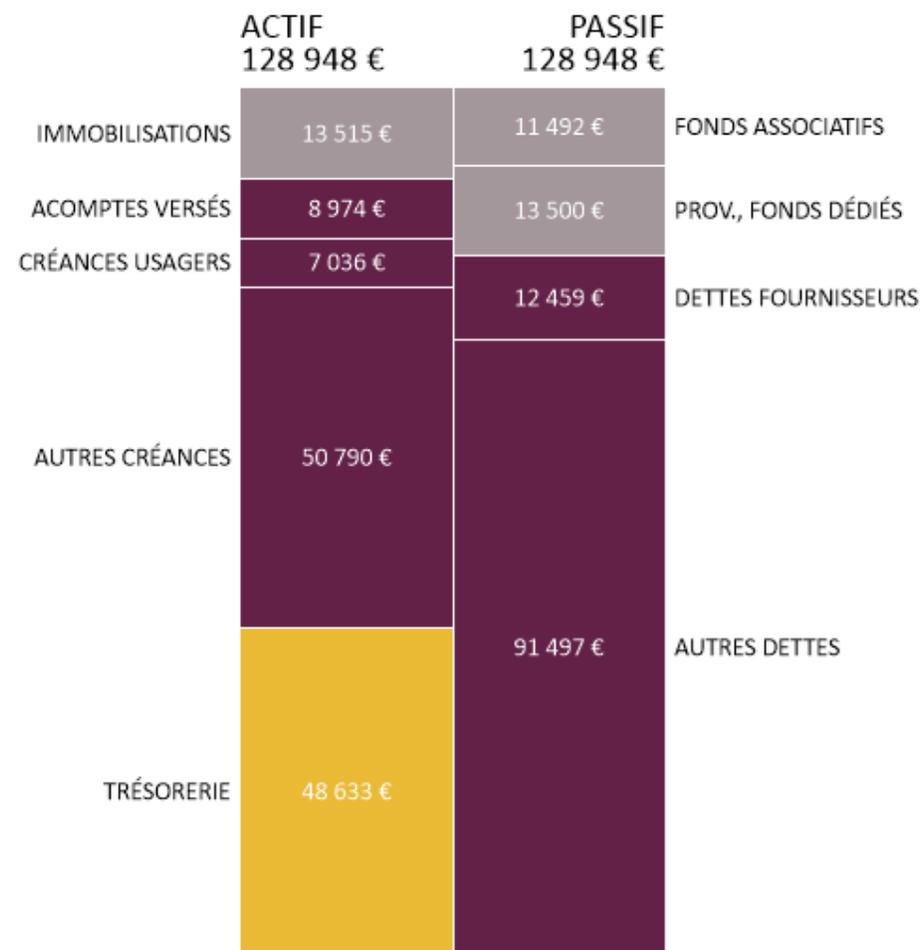
Commentaires ci-dessous

BILAN AU 31/12/2020



FONDS DE ROULEMENT -54 055 €
 EXCÉDENT EN F.R. 97 889 €
 TRÉSORERIE 43 834 €

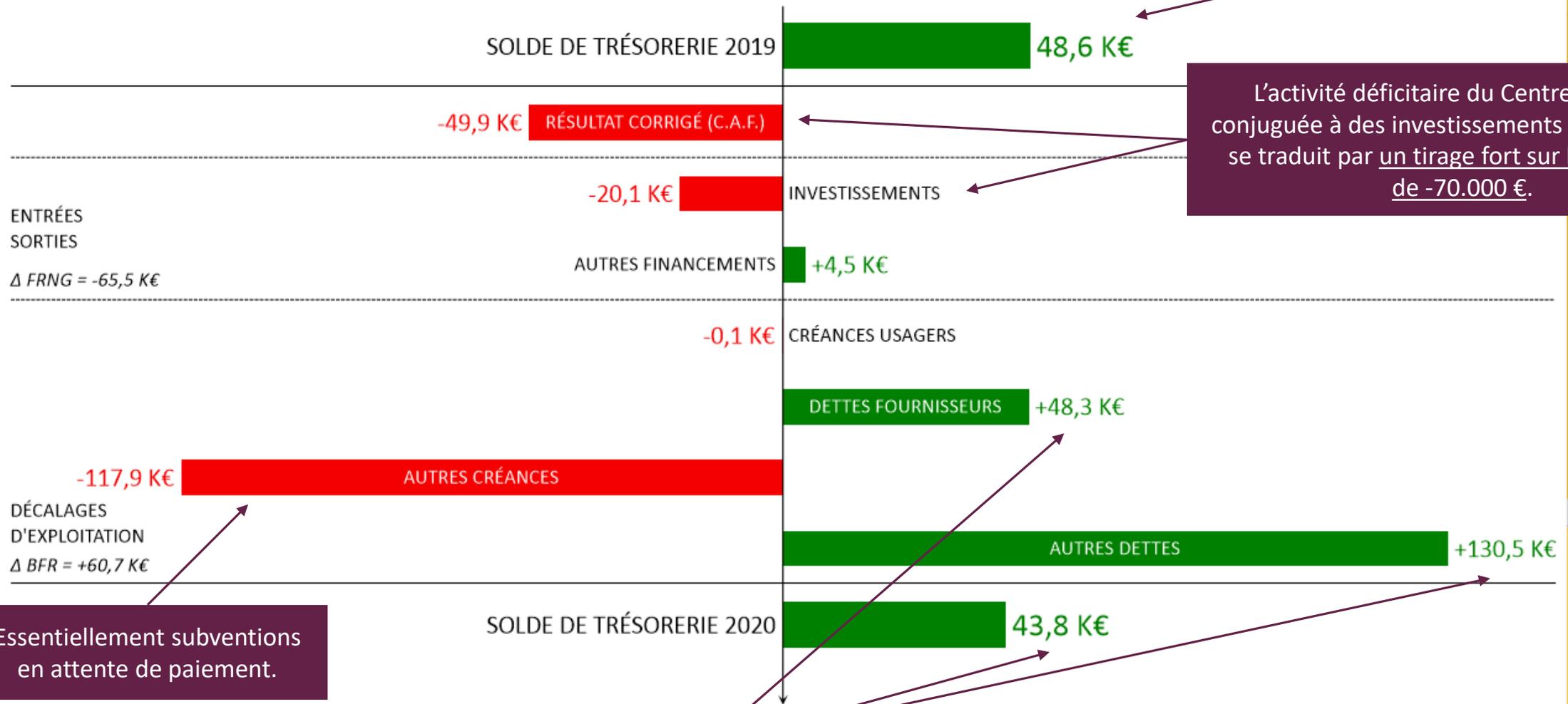
BILAN AU 31/12/2019



FONDS DE ROULEMENT 11 477 €
 EXCÉDENT EN F.R. 37 156 €
 TRÉSORERIE 48 633 €

FLUX DE TRESORERIE – PROJET 2020

Trésorerie de départ au 1^{er} janvier 2020.



L'activité déficitaire du Centre en 2020, conjuguée à des investissements autofinancés, se traduit par un tirage fort sur la trésorerie de -70.000 €.

Essentiellement subventions en attente de paiement.

La trésorerie au 31/12/2020 se maintient à 43,8 K€ uniquement grâce aux retards de paiements des dettes (fournisseurs et organismes sociaux).

Commentaires ci-dessous

BILAN ET TRESORERIE – POINTS DE SYNTHESE

Le Bilan et les flux de trésorerie 2020 font apparaître :

- ▶ **Des Fonds Associatifs négatifs de -63.492 €uros**, expliqué par le résultat déficitaire 2020.
- ▶ Une trésorerie nette positive d'environ 43.800 €uros, qui ne permet pas de révéler des problèmes à court terme :
 - ▶ Des retards de paiement des dettes fournisseurs et des dettes sociales pour environ 290.000 €uros au 31 décembre 2020 (porté à 343.000 €uros au 28 février 2021). Voir annexes.
 - ▶ Un retard pour le remboursement de l'avance faite par le CSC des Moulins à hauteur de 25.000 €uros
 - ▶ Des subventions en attente de paiement pour environ 152.000 €uros (voir annexe – suivi subventions)
 - ▶ Des investissements réalisés par autofinancement pour 20.000 €uros

Au final, le Centre présente une Trésorerie qui ne suffit pas à couvrir les dettes nettes à court terme :

- ▶ Le fonds de roulement ressort négatif de -54.000 €uros

En l'état, et au regard du cumul des dettes à payer, l'Association semble en position de cessation de paiement.

BILAN ET TRESORERIE – POINTS DE SYNTHESE

Mais le Bilan ne montre pas les éléments suivants :

- ▶ L'impact total potentiel des **litiges en cours** :
 - ▶ Un litige en cours avec l'ancienne comptable du Centre est actuellement en cours d'instruction auprès des Prud'hommes. En première instance, le Centre a été condamné à verser une somme de 15.296 €uros, enregistrée en charges exceptionnelles en 2020. Malheureusement la partie adverse a fait appel et réclame une somme totale de 54.000 €uros environ. A ce titre, une provision de 20.000 €uros a été constatée dans les comptes 2020, correspondant à la partie risquée des sommes réclamées. **Au final, en cas de jugement plus défavorable, le risque potentiel supplémentaire serait de 34.000 €uros.**
 - ▶ Un litige avec un salarié de l'Association est en suspens actuellement. En effet, un salarié licencié pour faute grave a négocié son retour au sein de l'Association en échange de la suspension de la procédure auprès des Prud'hommes. Le risque est aujourd'hui provisionné en comptabilité à hauteur de 4.000 €uros, mais en cas de reprise de la procédure, le montant total réclamé par le salarié s'élève à 30 428 €uros, soit un **risque potentiel supplémentaire de 26.000 €uros.**
- ▶ Les subventions **2020** ont été enregistrées à partir des conventions signées octroyant ces subventions. Mais ces sommes sont sujettes à la présentation de bilans en bonne et due forme auprès des financeurs. Rappelons qu'au titre de 2019, un montant d'environ -22.000 €uros de soldes de subventions ne seront pas recouverts (selon nos travaux à ce jour). Il n'est donc pas certain de percevoir l'ensemble des subventions restant dues au 31 décembre 2020 (total de 162.000 €uros au bilan en attente de paiement). **Le risque porterait essentiellement sur les subventions d'appels à projet de la CAF pour 34.000 €uros et qui nécessitent de rendre des bilans d'activité.**

POINTS EN SUSPENS A CE JOUR

A ce jour, les points suivants restent à être finalisés par la comptable du Centre, et pourraient **aggraver la situation comptable présentée ci-dessus** :

- ▶ Subvention exceptionnelle de la ville au titre de l'activité sur PUGNET : la subvention de 110.000 €uros octroyée par la Ville a fait l'objet d'un bilan annuel pour lequel la Ville a mis en doute la sincérité des documents transmis. En effet, les charges de personnel affectées à cette subvention semblent très nettement surévaluées. En d'autres termes, une quote-part de la subvention pourrait faire l'objet d'une dotation en fonds dédiés au 31/12/2020 (c'est-à-dire une charge sur 2020) afin de « flécher » le reliquat vers 2021. Selon nos discussions avec la Ville, **le fonds dédié serait de 40.000 €uros environ**. Au final, même si cette dotation aggraverait encore le résultat provisoire 2020, la situation de trésorerie ne changerait pas, celle-ci ayant été largement consommée. – **Impact financier 2020**

- ▶ Personnel :
 - ▶ Tableau de mise en adéquation des postes existants aux financements existants
 - ▶ Fin de l'activité « LA POSTE » à partir de 2021 : quels impacts sur le Personnel concerné (traitement heures supplémentaires importantes en cours de valorisation) – **Impact financier 2021**
 - ▶ Montant de l'activité partielle 2020 qui pourrait être surévalué (nombre d'heures d'activité partielle surévalué ?) – **Impact financier 2020**

- ▶ Créances / « Chiffre d'affaires » : pointage entre le logiciel NOE (qui enregistre les activités payantes ou non du Centre) et la comptabilité. Il s'agit de s'assurer que toutes les recettes propres sont enregistrées, et que les créances concernées sont recouvrables. – **Impact financier 2020**

- ▶ Postes comptables divers : compte d'attente créditeur pour 6.283 €uros à traiter, un compte « pivot » 530 débiteur pour 11.428 €uros à traiter (recettes NOE...) – **Impact financier 2020**

CONCLUSION A L'ANALYSE FINANCIERE

Nous pouvons retenir :

- ▶ Un **Déficit 2020 provisoire de -80.000 €** environ, qui pourrait s'aggraver par les points restés en suspens à ce jour
- ▶ Des **fonds associatifs négatifs de – 63.000 €** environ au 31 décembre 2020. L'Association avait des Capitaux Propres 2019 faibles (**situation fragile**) qui ne permettaient pas le moindre déficit.
- ▶ Des subventions en attente de paiement pour 152.000 €, dont **34.000 € pourraient ne pas être encaissés**, aggravant la situation comptable.
- ▶ Des **retards de paiement des dettes** fournisseurs, des dettes fiscales et sociales et autres dettes pour un montant total d'environ **343.000 € au 28 février 2021** (voir annexe – état des dettes).
- ▶ Des **litiges en cours** qui pourraient aggraver la situation financière sur les prochains mois.
- ▶ La trésorerie disponible actuellement permet tout juste de régler les salaires de décembre à mars.

A partir des éléments dont nous disposons, l'Association semble en position de cessation de paiement.



FAIBLESSES DE FONCTIONNEMENT DETECTEES

FAIBLESSES DE FONCTIONNEMENT DETECTEES

Parallèlement à l'analyse financière, nous avons pu constater un ensemble de faiblesses :

▶ Des faiblesses de **Gouvernance de l'Association** :

- ▶ Plusieurs changements dans le Conseil d'Administration (CA) sur 2020, dont le changement de Présidence.
- ▶ PV des Conseils d'Administration : à ce jour, nous n'avons pas pu avoir connaissance des procès-verbaux des CA qui se sont déroulés entre celui du 19 septembre 2019 (arrivée du nouveau Directeur) et celui du 12 novembre 2020.
- ▶ Des décisions auraient été prises sans information du CA selon les propos recueillis par la Fédération des Centres Sociaux (courrier du 3 décembre 2020), notamment en termes de Personnel ou d'actions menées et leurs impacts financiers ? Les PV de CA nous auraient permis de vérifier ces propos.
- ▶ Nous n'avons pas obtenu de document relatif aux délégations données au Directeur

Ces faiblesses ont un impact dans le pilotage de l'Association, et dans l'image renvoyée aux tiers financeurs.

FAIBLESSES DE FONCTIONNEMENT DETECTEES

- ▶ Des faiblesses de **Gestion quotidienne** :
 - ▶ **Absence de suivi des subventions** à encaisser / Absence d'établissement des bilans d'actions afférents à ces subventions
 - ▶ **Absence de suivi des indemnités journalières** à encaisser (liées aux absences de salariés)
 - ▶ **Versement de sommes d'argent** à des bénévoles sur simple décision du Directeur (dons ?) pour 5.673 Euros
 - ▶ **Retards de règlement** des dettes fournisseurs et des dettes fiscales et sociales, parfois par simple négligence (non paramétrage de logiciel social, non dépôt de déclarations de taxe sur les salaires ou de Formation Professionnelle Continue dans les délais...)
 - ▶ **Nombreux « duplicata »** dans les factures d'achat, laissant à penser que les factures se perdent...
 - ▶ **Des activités non financées** (Exemple : activité « Dépanniers » - voir annexe)
 - ▶ **Des postes ne seraient pas financés** (problèmes d'adéquation entre financement et organigramme)
 - ▶ **Le compte bancaire « JOIE DE LA NATURE » n'est pas comptabilisé à ce jour...** Ce compte, libellé au nom de ce groupement (sans existence juridique), concerne les achats et produits liés à cette activité. D'après nos échanges, le solde net entre recettes et dépenses est habituellement une dépense nette d'environ 2.000 Euros par an. **Mais au titre de 2020, et en l'absence de justificatif, nous ne pouvons nous assurer que cette activité n'a pas généré une dépense plus importante ?**

Ces faiblesses ont un impact financier direct sur l'Association.

FAIBLESSES DE FONCTIONNEMENT DETECTEES

▶ Des faiblesses de **Contrôle Interne** :

- ▶ **Cartes bancaires non sécurisées** : Des risques potentiels de fraude avec l'existence de 2 cartes bancaires (1 auprès du Directeur, 1 auprès de la Comptable) qui sont passées de main en main pour le fonctionnement de l'Association.
- ▶ **Problèmes de séparation des tâches** : la comptable effectue les virements, y compris les virements de paie, sans contrôle et alors que par ailleurs elle tient la comptabilité.
- ▶ **Absence de fiches de poste** pour les salariés (permettant de déterminer les responsabilités et délégations de chacun)
- ▶ **Absence de procédure de contrôle des caisses**, notamment la caisse de l'ESCALE qui n'a pas été contrôlée pendant plusieurs mois en 2020 (voir absence de la Comptable ci-dessous)
- ▶ Le compte « JOIE DE LA NATURE » est un compte bancaire figurant au Bilan du Centre, mais libellé au nom d'un groupement sans existence juridique ? Le relevé bancaire n'arrive pas à l'Association mais chez un particulier ! A ce jour, la comptable n'a pas reçu le relevé 2020 permettant son enregistrement comptable.

▶ Des faiblesses dans un **contexte de crise sanitaire COVID-19** :

- ▶ Absence physique de la Comptable entre Mars et Octobre 2020, et donc des lacunes de gestion pendant cette période :
 - ▶ Pas de contrôle régulier entre le logiciel NOE et la comptabilité (non fait encore à ce jour : la comptabilité n'est donc pas définitive à ce jour).
 - ▶ Pas de contrôle sur les caisses ESCALE pendant les mois d'été, avec des enveloppes d'argent liquide qui sont restées sur le bureau de la comptable plusieurs semaines, servant à payer des activités du Centre selon nos discussions.

Une grande partie de ces faiblesses a un impact financier, direct ou potentiel, sur l'Association.

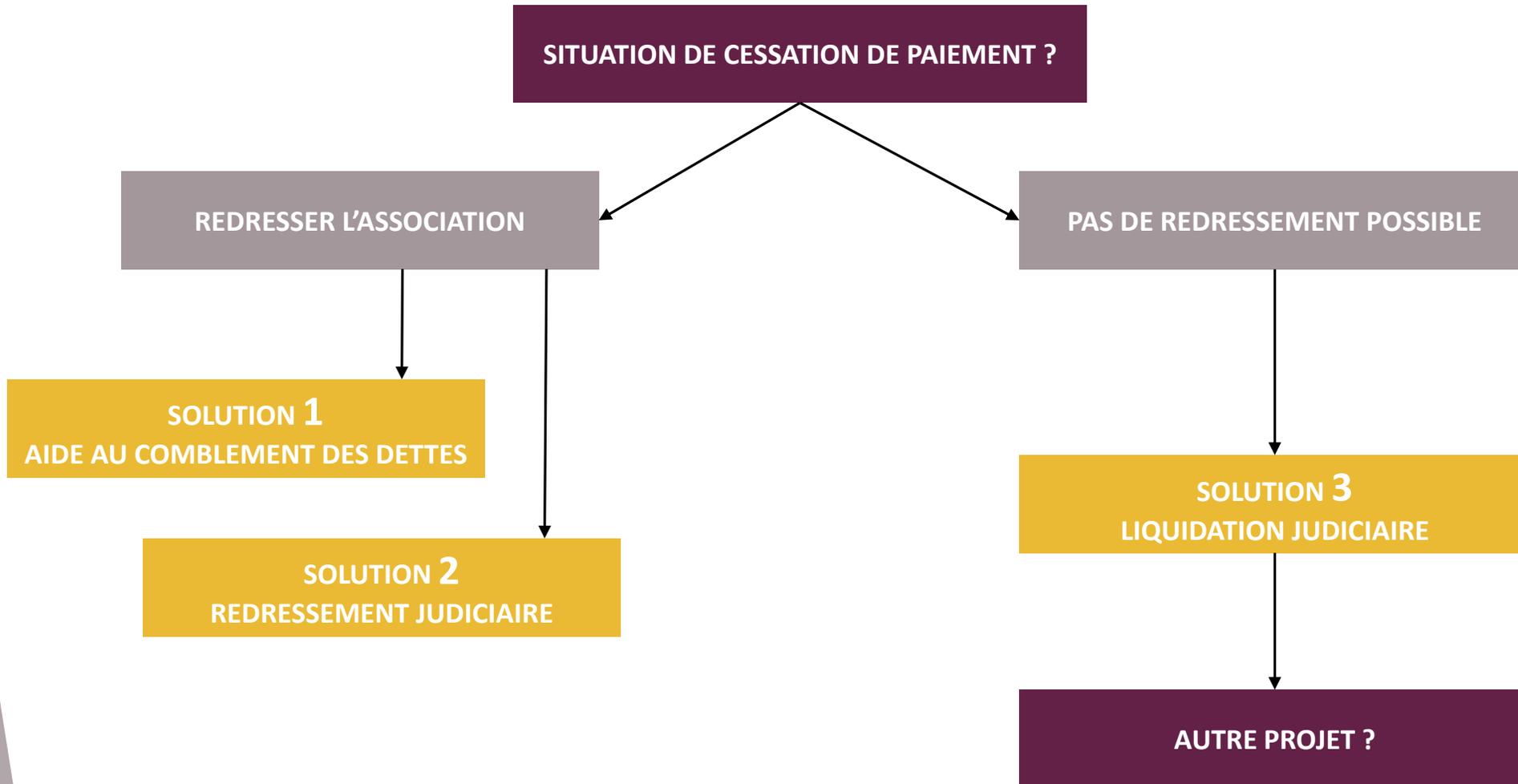


PRECONISATIONS

INTRODUCTION

- ▶ Nous étudierons ici les différentes mesures possibles à prendre par l'Association
- ▶ Certaines solutions seront proposées à titre indicatif, afin de permettre à l'Association de disposer des informations nécessaires pour pouvoir se positionner.
- ▶ Ainsi, certaines solutions seront rapidement éliminées car non adaptées à notre cas précis.
- ▶ La page suivante présente un arbre de décision avec les possibilités envisagées.

ARBRE DE DECISION



CESSATION DE PAIEMENT ET CONSEQUENCES

▶ La définition juridique de la cessation de paiement est la suivante :

Il s'agit pour l'Association d'être dans « **l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible** »

- ▶ Le passif exigible est constitué des dettes échues, même si leur paiement n'en a pas été demandé.
- ▶ l'actif disponible est composé des éléments d'actif figurant au bilan, d'une liquidité telle qu'ils permettent de faire face aux dettes exigibles : notamment, la trésorerie, les liquidités et les valeurs immédiatement réalisables ; sont exclus de l'actif disponible les créances à recouvrer, les immobilisations et les stocks qui ne sont pas en cours de réalisation immédiate ainsi que les subventions promises par une collectivité territoriale mais pas encore votées par son conseil.

▶ Conséquences d'une situation de cessation de paiement :

- ▶ L'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire doit être demandée par le représentant de l'association **dans les 45 jours qui suivent la cessation des paiements**
- ▶ Dans le cas contraire, **le représentant de l'association engage sa responsabilité**
- ▶ Une procédure de sauvegarde existe pour les entités **qui ne sont pas encore en situation de cessation de paiement**. Un peu sur la même forme qu'un redressement judiciaire, cette procédure consiste à geler les dettes et les payer sur une période maximum de 10 ans. Cette procédure nécessite de retrouver une organisation plus « rentable » (dans un cadre associatif!) et donc à réduire la masse salariale et les autres charges de fonctionnement de l'entité.

SOLUTION 1 – AIDE AU COMPLEMENT DES DETTES

- ▶ Cette solution consiste à :
 - ▶ Demander une aide exceptionnelle aux financeurs de l'Association afin de couvrir immédiatement le passif exigible
 - ▶ Il ne paraît pas envisageable de faire une telle demande sans contrepartie pour les financeurs :
 - ▶ Projet associatif à revoir (nouvelles actions à proposer)
 - ▶ Gestion financière à sécuriser
 - ▶ Lancement d'un plan de licenciements économiques (voir estimation du coût en annexe)
- ▶ Montants en jeu : couvrir (immédiatement ?) les dettes (343.000 €uros) + plan de licenciements économiques (<123.000 €uros)
- ▶ Conditions :
 - ▶ Elle serait mise en place dans le cadre d'une procédure de sauvegarde : gel des dettes, ce qui permettrait d'étaler l'aide au comblement apportée par les financeurs sur la durée du plan de sauvegarde (maximum 10 ans) ?
 - ▶ **Cette solution est donc possible uniquement à condition de ne pas être en cessation de paiement**

Au regard de la situation financière de l'Association, il ne paraît pas possible de suivre cette solution.

SOLUTION 2 – REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- ▶ Cette solution consiste à :
 - ▶ Déposer le bilan auprès du Tribunal et demander le redressement judiciaire
 - ▶ Dans ce cadre, bâtir un plan de règlement des dettes sur une période maximale de 10 ans (soit a minima **343.000 €uros / 10 ans = 34.300 €uros** de « dividende » à payer tous les ans aux créanciers).
 - ▶ Lancer un plan de **licenciements économiques** (estimé à maximum **123.000 €uros** – voir annexe) afin de dégager une meilleure « rentabilité » en ne conservant que 3 à 4 postes essentiels à un minimum d'activité (voir annexe).
- ▶ Avantage : maintenir le service sur le quartier
- ▶ Conditions / Inconvénients :
 - ▶ Cette solution **reste à l'appréciation du tribunal** qui appréciera les capacités de redressement de l'Association (période d'observation).
 - ▶ Elle nécessite de **dégager des excédents suffisants** pour permettre le paiement du « dividende » annuel de 34.300 €uros, et de payer les licenciements.
 - ▶ Cette solution ne protège pas l'Association des **conséquences potentielles des litiges prud'homaux** en cours.

Au regard des conditions nécessaires à sa bonne réussite, cette solution paraît compromise.

SOLUTION 3 – LIQUIDATION JUDICIAIRE

- ▶ Cette « solution » consiste à :
 - ▶ Déposer le bilan auprès du Tribunal et demander la liquidation judiciaire, car les représentants de l'Association estiment **qu'il n'est pas possible de redresser la situation financière.**
 - ▶ Dans le cadre de cette procédure, le tribunal nomme un **liquidateur (judiciaire)** qui gèrera la fin de vie de l'Association : encaisser les subventions dues, céder les actifs, licencier les salariés, payer les dettes, gérer les litiges...
- ▶ Avantage :
 - ▶ Protection des salariés (dont les licenciements seront pris en charge par les AGS)
 - ▶ Possibilité de recréer une nouvelle activité de Centre Social
- ▶ Conditions / Inconvénients :
 - ▶ Malheureusement il ne s'agit pas d'une solution permettant de maintenir immédiatement le service sur le quartier.
 - ▶ Cas de la faute de gestion : le tribunal a la possibilité de demander le comblement du passif au Président en cas de faute de gestion. En pratique, nous voyons peu ce dispositif (la faute doit être flagrante), et le dirigeant engage plus sa responsabilité à ne pas déposer le bilan à la suite de la cessation de paiement.

Si l'objectif est de recréer un projet sur le quartier, cette voie permet de se libérer des obstacles insurmontables.

CONCLUSION

- ▶ La situation financière de l'Association ne paraît pas permettre le paiement, même sur 10 ans, des dettes cumulées au 28 février 2021.
- ▶ Trop d'incertitudes pèsent sur les finances de l'Association : litiges, paiement des soldes de subventions...
- ▶ Dans le cadre d'une cessation de paiement avérée, le Président d'une Association doit déposer le bilan dans les 45 jours, sous peine de mettre en jeu sa responsabilité.

Au regard des ces éléments, les solutions de redressement de l'Association ne semblent pas réalisables.

Se faire accompagner dans la démarche :

- ▶ Il serait opportun de se rapprocher du Tribunal judiciaire de Chambéry pour se faire accompagner dans le détail de la démarche (dossier, dates, nomination à prévoir du liquidateur, gestion du personnel...).

Par ailleurs, la nouvelle forme que prendra le nouveau Centre Social relève d'une autre démarche que celle du présent audit.



ANNEXES



DETAIL ANALYSE FINANCIERE

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

Nous présentons ici le détail de nos travaux d'audit sur les comptes clos au 31 décembre 2020.

A ce jour, il s'agit de comptes provisoires qui n'ont pas été arrêtés par le Conseil d'Administration de l'Association, ni audités par le Commissaire aux Comptes de l'Association.

Nos travaux ont consisté à auditer, par sondages, les comptes et les éléments justificatifs qui nous ont été fournis.

Nous nous sommes également appuyés sur des demandes de confirmation directe des subventions auprès des financeurs CAF, Ville et Etat, ainsi qu'auprès de la banque.

Les éléments relatifs à 2021 nous ont été communiqués par la comptable, et n'ont pas fait l'objet de tests comme pour les comptes au 31 décembre 2020.

Nous rappelons les points en suspens détaillé ci-dessus, et qui font des comptes audités des comptes provisoires. Les comptes provisoires donnent néanmoins une tendance fiable de la situation financière de l'Association.

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

RESSOURCES ASSOCIATIVES

	2020	2019	Évolution
Subventions obtenues	721 051 €	520 333 €	+38,6% 
Cotisations des adhérents	3 130 €	2 611 €	+19,9% 
Dons, Mécénats, Legs	3 €	40 €	-92,5% 
Total des ressources	724 184 €	522 984 €	+38,5% 

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

SUIVI DES SUBVENTIONS :

La CAF doit payer 132 K€uros au 31/12/2020.

Attention, il pèse une incertitude sur l'encaissement des 34 K€uros subventions sur appels à projets.

En effet, les bilans d'action n'ont pas encore été fournis à la CAF.

FINANCEUR	AFFECTATION	MONTANT TOTAL	PERCU	RESTE A RECEVOIR	N-1	VAR. N/N-1
VILLE DE CHAMBERY	FONCTIONNEMENT	317 000	317 000	0	207 000	110 000
	SUBVENTION JEUNESSE	10 773	10 773	0	0	10 773
	SUBVENTION projets divers (théâtre, égalité hommes femmes, l'escale)	24 500	24 500	0	20 200	4 300
	TOTAL VILLE DE CHAMBERY	352 273	352 273	0	227 200	125 073
GRAND CHAMBERY	ASL "J'habite ici, je viens d'ailleurs"	2 000	350	1 650	2 000	0
CAF	ANIMATION GLOBALE	68 709	0	68 709	68 679	30
	ANIMATION COLLECTIVE FAMILLES	22 988	9 195	13 793	22 978	10
	ALSH EXTRA SCOLAIRE - 4 187,58 dont 90,67 € reliquat 2019	4 188	2 959	1 229	3 159	1 028
	ALSH VACANCES-Appel à projet jeunes	2 500	2 500	0	0	2 500
	APPELS A PROJETS	34 141	0	34 141	9 958	24 183
	SORTIES FAMILIALES	0	0	0	2 724	-2 724
	PRESTATIONS CLAS (Contrat Local d'Accompagnement Scolaire) 2020	23 067	8 202	14 865	11 504	11 563
	TOTAL CAF	155 593	22 855	132 737	119 002	36 590
ETAT	FONJEP	10 661	10 661	0	3 554	7 107
	ASP ADULTES RELAIS	11 456	11 456	0	38 423	-26 966
	SUBVENTION ETAT CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires)	32 000	32 000	0	19 000	13 000
	SUBVENTIONS AUTRES : pour les vacances apprenantes	29 000	29 000	0	0	29 000
	Subvention d'investissement : acquisition de matériel informatique dans le cadre de la continuité éducative	4 518	4 518	0		4 518
	ASP CUI/CAE	0	0	0	3 423	-3 423
	TOTAL ETAT	87 635	87 635	0	64 399	23 236
CONSEIL DEPARTEMENTAL	Contrats territoriaux (COMBES + PUGNET)	17 900	9 900	8 000	9 900	8 000
	PAPH-Personnes âgées	18 000	18 000	0	23 000	-5 000
	TOTAL CONSEIL DEPARTEMENTAL	35 900	27 900	8 000	32 900	3 000
CPAM	Projet "Reprends tes forces"	2 500	2 500	0	1 832	668
CARSAT	Action "bien vieillir"	10 000	0	10 000	8 000	2 000
REGION AURA	Subventions diverses : Aide exceptionnelle ALSH 6 700 €	10 700	10 700	0	0	10 700
LA POSTE	Accueil, soutien et accompagnement en faveur des clientèles vulnérables	65 000	65 000	0	65 000	0
TOTAL SUBVENTIONS		721 600	569 213	152 387	520 333	201 267

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

ACTIVITÉ GLOBALE

	2020	2019	Évolution
Ressources associatives	724 184 €	522 984 €	+38,5% 
Prestations vendues	27 149 €	97 355 €	-72,1% 
Produits d'exploitation	751 333 €	620 339 €	+21,1% 

Prestations vendues : il s'agit des recettes propres de l'Association.

La baisse provient :

- De l'absence de comptabilisation de l'activité « JOIE DE LA NATURE » = -50.000 € environ
- De la baisse des participations aux activités

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

CHARGES EXTERNES (DÉTAIL)

	2020	2019	Évolution	
Fournitures consommables	15 140 €	11 545 €	+3 595 €	+31,1%
Sous-traitance	12 467 €	13 975 €	-1 508 €	-10,8%
Locations, Charges locatives	16 368 €	7 911 €	+8 457 €	+106,9%
Entretien, Réparations	12 114 €	1 587 €	+10 527 €	
Primes d'assurance	4 221 €	3 957 €	+264 €	+6,7%
Personnel extérieur	11 933 €	2 838 €	+9 095 €	+320,5%
Intermédiaires et honoraires	8 544 €	11 180 €	-2 636 €	-23,6%
Informations et communications	2 991 €	4 064 €	-1 073 €	-26,4%
Transports	22 710 €	5 794 €	+16 916 €	+292%
Déplacements, Réception	1 167 €	3 504 €	-2 337 €	-66,7%
Frais postaux, Télécom.	4 317 €	2 969 €	+1 348 €	+45,4%
Frais bancaires	292 €	343 €	-51 €	-14,9%
Autres services extérieurs	6 365 €	9 605 €	-3 240 €	-33,7%
TOTAL	118 630 €	79 271 €	+39 359 €	+49,7%

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

Principales variations des charges de fonctionnement :

- Fournitures d'activités : + 23.900 €uros : dont 10.000 €uros liés aux vacances apprenantes,
- Alimentation : + 13.200 €uros liés essentiellement à « DEPANNIERS »,
- Achat de matériel : 9.500 €uros sur 2020 dont 3.000 €uros pour les jardins partagés,
- Locations : +8.457 €uros dont 6.000 €uros de location du camion dans le cadre de « DEPANNIERS »
- Entretien et réparations : +10.527 €uros dont :
 - 2.600 €uros de sinistre véhicule,
 - Des prestations de nettoyage pour le centre de Pugnet (Régie Plus pour 3.800 €uros entre juin et septembre 2020) et pour l'Annexe (Sirine Nettoyage pour 2.530 €uros).
- Personnel extérieur : +9.095 €uros dont 3.150 €uros sur les vacances apprenantes et 7.500 €uros pour les jardins partagés.
- Transports : +16.916 €uros, dont 7.815 €uros liés au projet des vacances apprenantes (sorties Feclaz).

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

Points d'attention sur le Résultat 2020 :

➤ **ACTIVITE « DEPANNIERS » :**

- Action qui visait à permettre à des familles en grande difficulté de manger pour 1 Euro par repas et par personne.
- Action effectuée en lien avec l'Association « DEPANNIERS », créée pour l'occasion (lors de la Crise sanitaire COVID-19). Les statuts de cette association ont été signés mais non déposés : cela constitue néanmoins la création juridique d'une association. Aucune convention n'a été signée entre le Centre et DEPANNIERS.
- Dans les faits, le rôle du Centre a été de payer les dépenses de cette action (voir ci-dessous) et de facturer les repas aux familles.
- Les charges directes ont représenté environ 24.000 €uros
 - Achat d'aliments pour 18.000 €uros (factures METRO, Carrefour et Passion froid)
 - Location d'un camion frigorifique (FRAIKIN) pour 6.000 €uros
- Les produits directs sont non significatifs (< 200 €uros) :
 - la facturation a été faite manuellement (fichiers Excel) mais n'a pas été enregistrée en comptabilité, et seuls 200 €uros ont été encaissés.
 - De nombreuses factures reviennent car non distribués par La Poste.
 - Nous considérons qu'aucun chiffre d'affaires, autre que celui déjà perçu, ne pourra être encaissé sur cette action
- **Au final, le coût direct de cette action s'est élevé à 24.000 €uros pour le Centre.**

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

SYNTHÈSE DES CHARGES DE PERSONNEL

	2020	2019	Évolution
Salaires bruts	454 815 €	344 014 €	+32,2%
Charges sociales	119 866 €	98 502 €	+21,7%
Taux de charges sociales	26,35%	28,63%	-2,3
Autres charges du personnel	10 100 €	15 192 €	-33,5%
Intérimaires	11 933 €	2 838 €	+320,5%

Activité partielle liée à la Crise sanitaire
et déduite en résultat exceptionnel :
26.000 €uros

RESULTAT – DETAIL PROJET 2020

Envolée de la masse salariale entre 2019 et 2020 (+ 110 801 €uros) qui s'explique ainsi :

- Six embauches sur 2020 (+ 59.500 €uros) ayant notamment pour objectif :
 - De maintenir les activités au centre de Pugnet : environ 37.900 €uros,
 - De remplacer les personnes absentes notamment pour arrêts maladie : environ 8.500 €uros,
- Le versement de plusieurs indemnités :
 - Indemnité de départ à la retraite : environ 4.200 €uros,
 - Plusieurs fin de CDD après la conclusion d'avenants aux contrats de travail générant le versement de primes de précarité et le paiement du solde des congés payés pour environ 4.400 €uros,
 - Indemnité compensatrice de préavis et congés payés pour une salariée en litige avec le centre : impact de 7.400€,
- Des doublons sur certains postes suite à des absences et arrêts maladie : poste de comptable et d'agent d'accueil,
- Le recours à davantage d'animateurs occasionnels sur l'été 2020 par rapport à 2019 (+ 8.500 €uros),
- Evolution de salaire du directeur adjoint arrivé en septembre 2019 (+ 21.600 €uros par rapport à 2019 : impact d'une année entière de présence sur 2020 & progression du salaire brut à compter de septembre 2020),

Progression également du personnel intérimaires entre 2019 et 2020 : + 8 900 €uros :

- Le centre a fait appel à l'association REGIE PLUS pour le projet commun des « jardins partagés » : impact de + 7.500 €,
- Mise à disposition de personnel par la structure ME NIVOLET pour le projet « vacances apprenantes » : + 3.150 €.

BILAN – DETAIL PROJET 2020

Dont 20.000 €uros d'acquisitions en 2020, comprenant essentiellement :

- Caravane = 8.500 €
- Minibus = 5.000 €
- Reprise matériel PUGNET = 2.355 €
- Informatique = 3.818 €

Dont :

- Subventions à recevoir = 162.000 €uros (sur les actions 2020)

ACTIF
263 130 €

PASSIF
263 130 €

IMMOBILISATIONS

30 063 €

CRÉANCES USAGERS

7 161 €

AUTRES CRÉANCES

177 711 €

TRÉSORERIE

48 195 €

-63 492 €

39 500 €

4 361 €

60 770 €

221 991 €

FONDS ASSOCIATIFS

PROV., FONDS DÉDIÉS

TRÉSORERIE NÉGATIVE

DETTES FOURNISSEURS

AUTRES DETTES

Dont Résultat 2020 = -79.502 €uros

Dont :

- Provision sur litiges = 26.000 €uros
- Provision retraite = 13.500 €uros

Voir Etat des Dettes ci-dessous

FONDS DE ROULEMENT
-54 055 €

EXCÉDENT EN F.R.
97 889 €

TRÉSORERIE
43 834 €

ETAT DES DETTES

DETTES A PAYER	31/12/2020		2021
	Solde	dont retard > 30 jours	Solde
Fournisseurs	70 575	63 089	71 447
<i>Dont retards :</i>		63 089	71 447
Total Autres dettes	221 991	89 156	271 679
Dettes sociales et fiscales	160 347		206 679
<i>Dont retards :</i>			
<i>URSSAF <12/20</i>		31 161	
<i>RETRAITE <12/20</i>		10 109	
<i>PREVOYANCE <12/20</i>		10 387	
CSC des Moulins	25 000	25 000	25 000
Subventions à reverser	12 499	12 499	40 000
Créditeurs divers	12 771		
Produits constatés d'avance (La Poste)	11 374		
Total	292 566	152 245	343 126

Les dettes en retard au 31 décembre 2020 représentaient 152 K€uros sur un total de 292 K€.

Mais la situation s'est aggravée sur 2021 et les dettes se sont cumulées, atteignant un total impayé de **343 K€uros au 28 février 2021** (éléments fournis par la comptable du Centre).



DETAIL PRECONISATIONS

ESTIMATION DU COÛT DES LICENCIEMENTS

Dans le cadre de difficultés financières, une entité peut procéder à des licenciements économiques :

La procédure est précise et doit respecter des étapes :

1. Critères relatifs aux difficultés financières
2. Critères d'ordre dans les licenciements : charges de famille, ancienneté, difficultés de réinsertion, qualités professionnelles...
3. Consultation des représentants du personnel (CSE) / Convocations / Entretiens
4. Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP) : permettant au salarié de bénéficier de formations, d'un accompagnement personnalisé... au choix du salarié.

Le coût des licenciements a été estimé à un total maximum d'environ 123.000 €uros pour les 12 salariés présents.

Le coût réel variera en fonction des personnes conservées en poste.

	Indemnité de licenciement	Indemnité préavis chargés	Indemnité congés payés
TOTAL	42 309	44 525	36 365
TOTAL GENERAL			123 199

En cas de CDD « licencié », il s'agira de payer les salaires dus jusqu'à fin de période de CDD, comme prévu au contrat.

