

Ville d'Aulnay-sous-Bois

Analyse financière des satellites subventionnés par la Ville - Présentation au Bureau Municipal -



Angélique MORIN-LANDAIS
Lisa JOURGET

14 octobre 2008

Sommaire

- I. Cadrage de la mission et présentation de la méthodologie**
- II. La SEMAD**
- III. Les structures de la M2E**
- IV. La PIM**
- V. La Mission Ville**

I – Cadrage de la mission et présentation de la méthodologie

I – Mission et méthodologie

➤ Notre mission :

- 1) Il s'agit du volet financier de l'audit financier et organisationnel lancé par la Ville sur 8 structures subventionnées : la SEMAD, les structures de la M2E (M2E Expansion, M2E Emploi, M2E Ressources, M2E Entreprise, M2E Initiative), la PIM et la Mission Ville.
- 2) **Notre mission a pour objet :**
 - D'apprecier la capacité financière des structures sur une période allant de 2006 au premier semestre 2008
 - D'identifier les marges de manœuvre financière des structures en lien avec la charge induite pour la Ville

➤ Notre méthodologie :

- 1) Première analyse sur la base des documents transmis par la Ville (comptes, budgets, rapports d'activité, conventions de partenariat...)
- 2) Elaboration d'un questionnaire par structures, à destination des directeurs et responsables comptables et financiers
- 3) Entretiens avec les responsables des structures (DG, responsables comptables et financiers)
- 4) Demandes d'éléments complémentaires (détails de certains postes de dépenses, éléments analytiques, données sur le personnel, conventions avec les principaux prestataires...)
- 5) Finalisation des analyses sur la base des documents remis

➤ NB :

- 1) FCL n'est pas un cabinet d'expertise comptable ni un cabinet d'avocats...
- 2) ... mais un cabinet de conseil et d'assistance aux collectivités locales doté d'une expertise financière et juridique

II – La SEMAD

II – La SEMAD

- La SEMAD assure la gestion locative de 5 actifs sur le territoire d'Aulnay-sous-Bois :

Bâtiment	Maison de l'entreprise et de l'emploi	Hôtel d'activité – bât. A et B	Centre d'affaires Europe	Hôtel d'activité – bât. C	Hôtel d'activité II
Nature des structures hébergées	<ul style="list-style-type: none"> -Pépinière d'entreprises (17 bureaux, 9 ateliers) -Structures de la M2E (42 bureaux : Expansion, Emploi, Entreprise / Initiative) 	<ul style="list-style-type: none"> -Entreprises (17 bureaux et 16 ateliers) 	<ul style="list-style-type: none"> -Entreprises -M2E Ressources -Plateforme ANPE -Campus formation 	<ul style="list-style-type: none"> -Maison médicale, -Pharmacie, -Pépinière d'entreprises (19 bureaux, 1 atelier) 	<ul style="list-style-type: none"> -Entreprises
Montage juridique	Contrat d'affermage avec la Ville du 7 février 2001 pour une durée de 10 ans	Contrat d'affermage avec la Ville du 14 janvier 2002 pour une durée de 10 ans	Convention d'occupation avec la Ville du 16 octobre 2006 au 14 octobre 2008	Bail commercial avec la Ville du 20 juin 2007 pour une durée de 9 ans	Bail commercial avec la société SWING du 28 février 2008 pour une durée de 9 ans
Surface répartie (source : SEMAD)	2596 m ²	2611 m ²	1089 m ²	823 m ²	2500 m ² SHON (source : étude SCET)

II – La SEMAD

- Au global, une structure financièrement viable, avec des résultats contrastés pour la gestion locative et pour la structure :

		Résultat	
Des résultats par bâtiments excédentaires	Maison de l'entreprise et de l'emploi	159 018 €	148 669 €
	Hôtel d'activité - bâtiments A et B	145 628 €	182 204 €
	Centre d'affaires Europe	-18 984 €	31 581 €
	Hôtel d'activité - bâtiment C	0 €	-37 743 €
Un déficit sur la structure ⇒Pistes d'optimisation	Total activité	285 661 €	324 710 €
	Structure SEMAD	-247 333 €	-306 291 €
	Global	38 328 €	18 419 €
	Structure / total activité	87%	94%

II – La SEMAD

- Le résultat globalement positif de l'activité de gestion locative s'explique par :

1) Un niveau de redevance acquitté à la Ville relativement bas :

(source : comptabilité analytique 2006 et 2007)

	2006	2007
Total des redevances de la SEMAD à la Ville	81 310 €	139 432 €
Recette moyenne au m²	15,6 €	19,6 €

2) Un niveau de loyers refacturé aux locataires des différents bâtiments plus élevé :

(source : comptabilité analytique 2006 et 2007 et détail des charges refacturables par bâtiments)

	Maison de l'entreprise et de l'emploi		Hôtel d'activité - bâtiments A et B		Centre d'affaires Europe	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Loyer moyen au m²	81 €	83 €	78 €	92 €		90 €

II – La SEMAD

➤ Le résultat de la structure pourrait être optimisé :

- 1) En jouant sur le niveau de la redevance payée à M2E Expansion et M2E Entreprise en contrepartie de la mise à disposition de personnel :

(source : conventions prestations services 2006 à 2008)

	2006	2007	2008
Total refacturations M2E -> SEMAD	165 508 €	204 641 €	224 637 €
Nombre d'équivalents temps plein total		3,9	4,2
Coût moyen total par ETP		52 204 €	53 358 €

- 2) En jouant sur le niveau des autres charges de gestion :

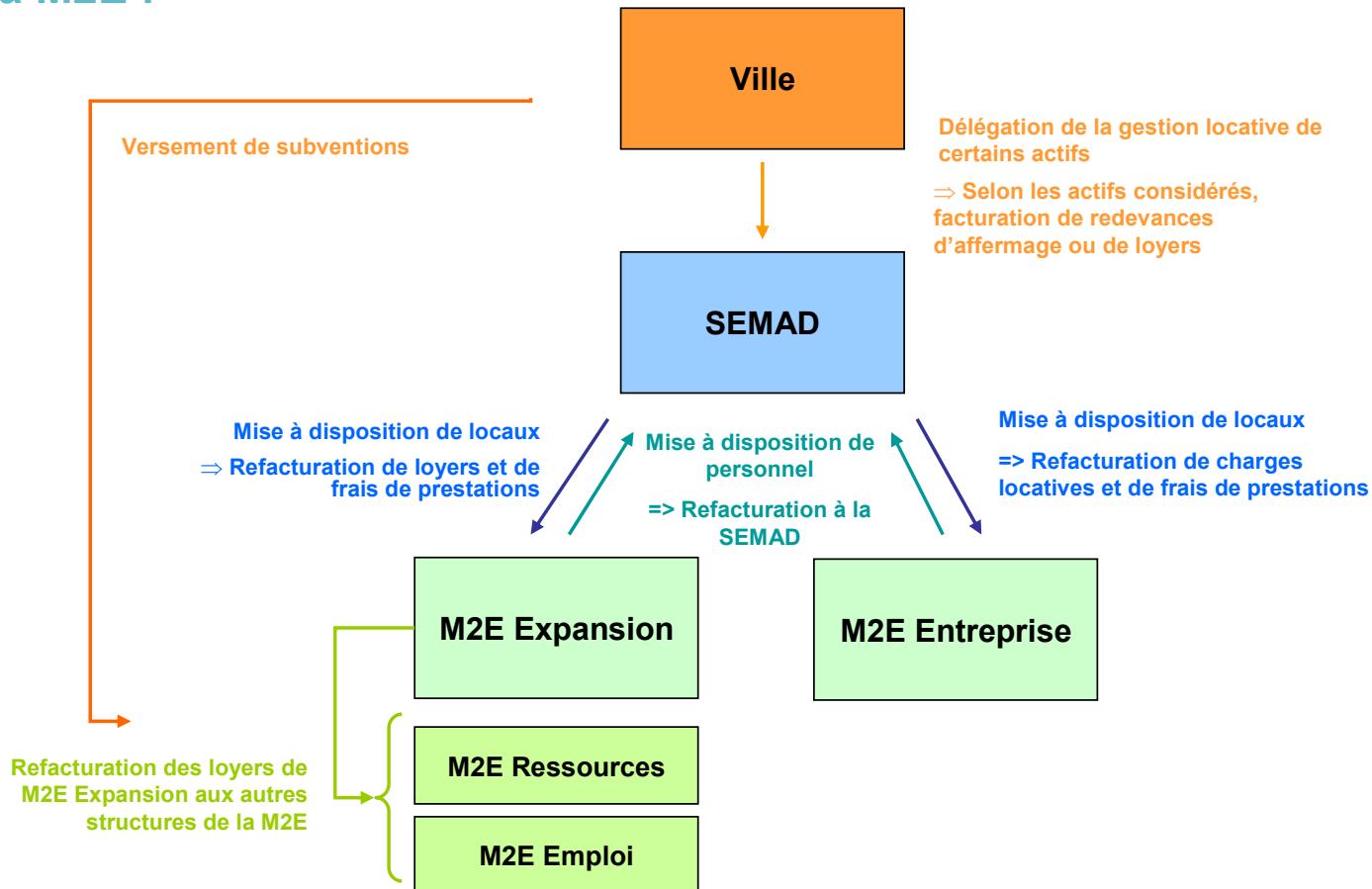
(source : comptabilité analytique 2006 et 2007 et détail des charges refacturables par bâtiments)

Structure SEMAD		
	2006	2007
Autres charges	94 497 € *	109 993 € *

* Charges nettes de reprises de provisions et transferts de charges

II – La SEMAD

- Un schéma d'organisation financière complexe avec la Ville et les structures de la M2E :



II – La SEMAD

- Détail des refacturations de loyers, de charges locatives et de prestations de services (photocopies, ADSL) aux structures de la M2E :

(source : comptabilité analytique 2006 et 2007)

	2006	2007
Loyer	100 924 €	113 532 €
Charges locatives	72 066 €	64 970 €
Services refacturés à M2E Expansion	15 147 €	26 736 €
Total loyers et services M2E Expansion	188 137 €	205 238 €

SEMAD : comptabilisation de loyers HT
M2E : paiement des loyers avec TVA définitive
=> Frottement fiscal

Pas de loyer facturé à M2E Entreprise
car système d'échanges de prestation



(source : comptabilité analytique 2006 et 2007)

	2006	2007
Loyer	0 €	0 €
Charges locatives	16 297 €	15 069 €
Services refacturés à M2E Entreprise	1 022 €	6 689 €
Total charges locatives et services M2E Entreprise	17 319 €	21 758 €

II – La SEMAD

- Un bon niveau de remplissage global des bâtiments :

		Global	
		2006	2007
Taux annuel moyen linéaire de remplissage		96% *	80%
<i>Taux annuel moyen de remplissage des bureaux</i>		95% *	91%
<i>Taux annuel moyen de remplissage des ateliers</i>		97% *	98%

* Hors hôtel d'activité - bâtiment C et Centre d'affaires Europe

- Mais un niveau d'impayés à fin septembre 2008 représentant 12% du chiffre d'affaires 2007 :

		Global	
		2006	2007
Montant des impayés à fin septembre 2008		104 672€	
Ancienneté moyenne en nombre de mois		2,72	
Montant de l'impayé le plus élevé		11 709€	

II – La SEMAD

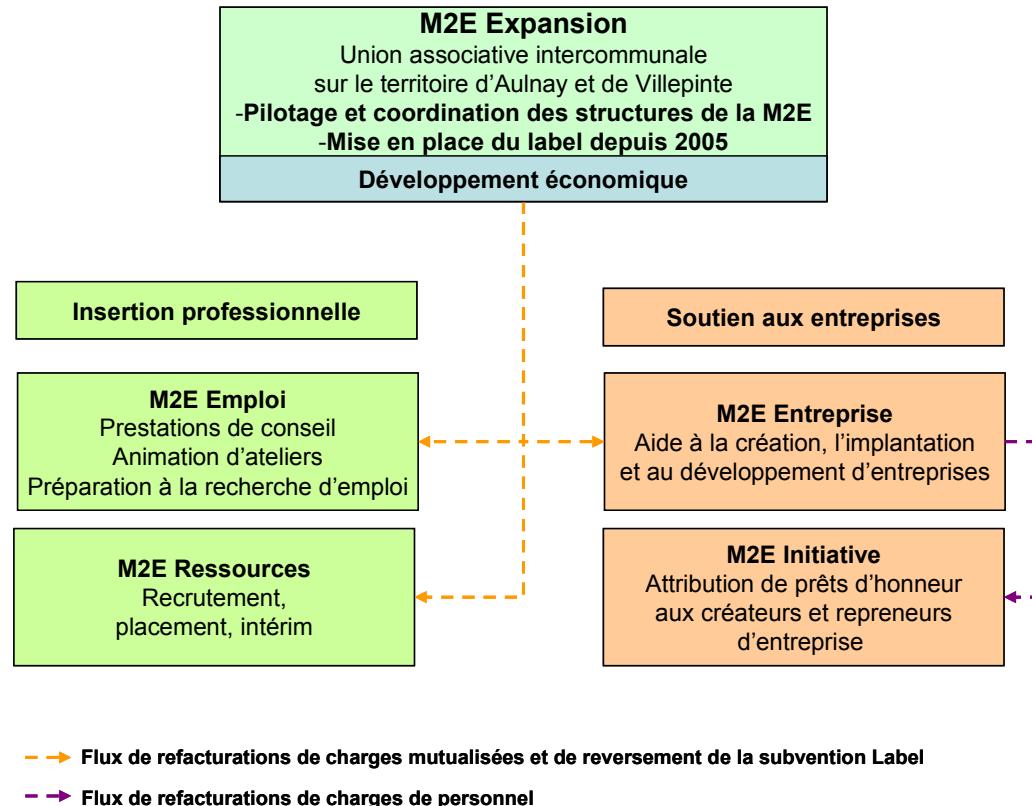
➤ Conclusion :

- 1) Une structure financièrement viable en raison d'un niveau de redevance payé à la Ville relativement bas par rapport au niveau des loyers refacturés
- 2) Des pistes d'optimisation à creuser au niveau du déficit de la structure
- 3) Une complexité de l'organisation financière avec la Ville et les structures de la M2E

III – Les structures de la M2E

III – Les structures de la M2E

- Une constellation de structures aux activités différentes, organisées autour d'un système complexe de refacturations et de reversement de la subvention Label :



III – Les structures de la M2E

➤ Les résultats consolidés des structures en 2007 retraités des flux croisés :

Données 2007

données en K€	M2E Expansion	M2E Emploi	M2E Ressources	M2E Entreprise	M2E Initiative	Consolidé
	1 177	1 627	1 586	226	27	4 644
Personnel	627	787	418	259	33	2 124
Autres charges	1 804	2 414	2 005	485	60	6 768
Total dépenses						
Personnel / tot dep	65%	67%	79%	47%	45%	69%
 Subvention Aulnay	734	1 142	73	329	-	2 279
Subvention Villepinte	179	-	-	8	-	188
Subvention Label	625	561	283	153	-	1 622
Autres subventions	217	734	197	58	19	1 225
Autres produits	87	46	40	4	43	220
Prestations			1 322			1 322
Total recettes	1 843	2 484	1 915	551	62	6 856
 Subv Aulnay / recettes	40%	46%	4%	60%	0%	33%
Subv Villepinte / recettes	10%	0%	0%	1%	0%	3%
Subv Label / recettes	34%	23%	15%	28%	0%	24%
 Résultat net	38	70	-	89	66	2
						87

III – Les structures de la M2E

- Un niveau de contributions différencié entre les villes d'Aulnay-sous-Bois et de Villepinte :

en K€	M2E Expansion 2008			M2E Emploi 2008			M2E Ressources 2008			M2E Entreprise 2008			M2E Initiative 2008			Total des charges nettes pour les 2008		
	2006	2007	(1)	2006	2007	(1)	2006	2007	(1)	2006	2007	(1)	2006	2007	(1)	2006	2007	(1)
Charge nette Ville d'Aulnay*	815	863	1 033	1 084	1 161	1 142	110	105	73	332	337	329	25	16	46	2 366	2 481	
dont : Subventions	694	734	904	1 070	1 142	1 142	73	73	73	329	329	329	25**	16**	46**	2 191	2 295	2 494
évolution				6%	23%													
dont : Mises à disposition	121	129	129	14	18		37	31		3	8		0	0	0	175	187	
Charte nette Ville de Villepinte*	69	309	345	0	0	222	0	0	0	2	8	4	14	3	5	84	320	576
dont : Subventions	69	179	216	0	0	222	0	0	0	2	8	4	14**	3**	5**	84	191	447
dont : Mises à disposition	0	129	129	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	129	129
Total charges nettes Villes	884	1 172	1 378	1 084	1 161	1 364	110	105	73	333	345	333	38	19	51	2 450	2 802	
% Aulnay	92%	74%	75%	100%	100%	84%	100%	100%	100%	100%	98%	99%	65%	82%	90%	97%	89%	
% Villepinte	8%	26%	25%	0%	0%	16%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	35%	18%	10%	3%	11%	

* sur la base des informations reportées dans les comptes 2006, 2007 et le budget 2008

** cumul des subventions d'exploitation (compte de résultat) et des subventions versées au fonds local de développement (bilan)

(1) budget

III – Les structures de la M2E

- Entre 2007 et 2008, les charges de personnel n'évoluent pas en cohérence avec la baisse des effectifs:

	Total				Réal 30-06-08	Tx réal / BP 2008	Tx réa / 2007
	2006	2007	2008 (1)				
Effectifs totaux (en nb de personnes)	61	90	87				
évolution		48%	-3%				
Nombre de personnes associées au Label	8	25	21				
Salaire mensuel moyen global	2 528 €	2 492 €	2 369 €				
évolution		-1%	-5%				
Salaire moyen salariés Label	2 705 €	2 433 €	2 475 €				
Masse salariale comptabilisée	3 102 410 €	4 468 637 €	5 920 206 €	2 504 942 €	42%	56%	
<i>Evolution</i>		44%	32%				
dont masse salariale mutualisée	780 721 €	1 653 592 €	1 941 298 €	761 860 €	39%	46%	
Intérimaires	1 140 180 €	1 368 100 €	1 306 755 €	394 510 €			
(1) Masse salariale budgétée et effectifs au 30 juin 2008.							

(1) Masse salariale budgétée et effectifs au 30 juin 2008

- Les effectifs au 30.06.2008 se caractérisent par une importance du management et des fonctions support par rapport aux fonctions plus opérationnelles :

Effectifs liés à la réalisation des activités	nb de personnes	
		nb de personnes
Dev eco / observatoire socio-eco	8	
Emploi (cadre, non cadres, socio-pro)	19	
Antenne Villepinte	10	
Recrutement, commercial, VAE	6	
Aide entreprise	2	
Médiateurs	4	
Centre de ressources (*)	2	
Total	51	
(*) hors médiateurs		

Effectifs liés au management et aux fonctions support	nb de personnes	
		nb de personnes
Direction	8	
Admin	7	
Accueil	4	
fctions support (1)	17	
Total	36	

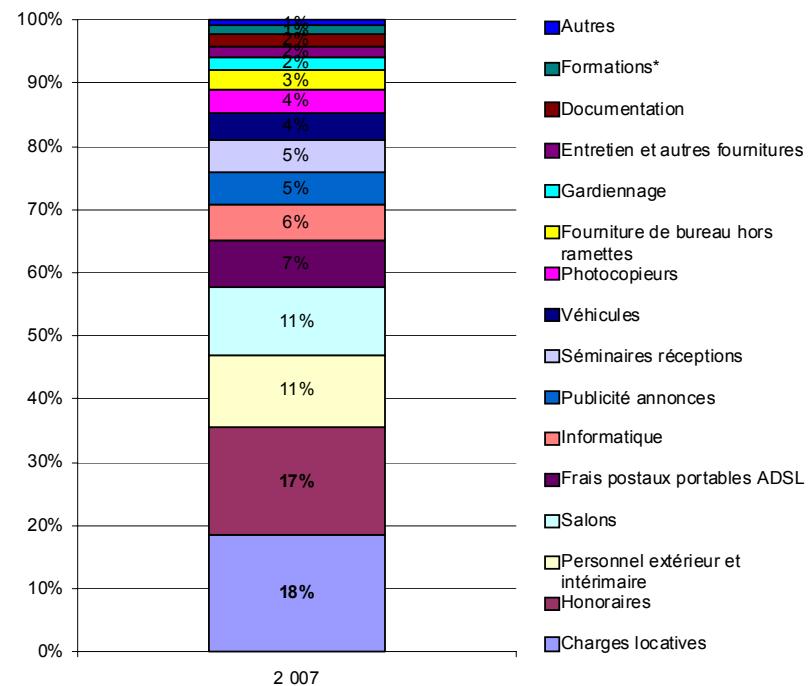
(1) comptabilité, informatique, services généraux hors médiateurs
ressources humaines, communication

III – Les structures de la M2E

- Des pistes d'optimisation sont identifiables sur les autres charges de gestion, en particulier celle en provenance de M2E Expansion :

	2 007
Charges locatives	268 382 €
Honoraires	251 960 €
Personnel extérieur et intérimaire	165 719 €
Salons	155 901 €
Frais postaux portables ADSL	108 944 €
Informatique	81 686 €
Publicité annonces	75 647 €
Séminaires réceptions	74 315 €
Véhicules	61 249 €
Photocopieurs	51 918 €
Fourniture de bureau hors rambettes	44 822 €
Gardiennage	32 644 €
Entretien et autres fournitures	25 278 €
Documentation	24 962 €
Formations*	21 608 €
Autres	12 849 €
Total	1 457 884 €

* Hors 40 K€ de prestations AFPA pour cadrage avec comptabilité



III – Les structures de la M2E

- La situation au 30.06.2008 permet d'identifier les risques suivants par structures pour la fin de l'exercice :
- 1) M2E Expansion reporte un déficit de -245 K€ au 30.06.2008, qui pourrait se dégrader si certains postes de charges poursuivent sur leur tendance d'évolution par rapport à 2007 :
 - Dépenses de personnel, prestations informatiques, conseils, études, consommables, fournitures et photocopies....
 - 2) M2E Ressources reporte un déficit de -198 K€, susceptible de s'aggraver d'ici la fin de l'année, en raison :
 - D'un risque de non réalisation des recettes (taux de réalisation du chiffre d'affaires de 37% par rapport au réalisé 2007)
 - D'un risque de dérapage de 79 K€ sur le niveau global des charges au 31.12.2008 (sur la base d'une projection linéaire)
 - 3) M2E Emploi reporte un excédent corrigé de 23 K€ qui pourrait se réduire, voire devenir déficitaire du fait :
 - D'un risque de non perception de 202 K€ de subvention de la ville de Villepinte et de 50 K€ de subvention de la ville d'Aulnay
 - D'un risque de dérapage de 229 K€ sur le niveau global des charges au 31.12.2008 (sur la base d'une projection linéaire)
 - 4) M2E Entreprise affiche une situation excédentaire au 30.06.2008 de 112 K€, qui ne présente pas de raison de se dégrader.

III – Les structures de la M2E

➤ Conclusion :

- 1) Une complexité de l'organisation financière actuelle
- 2) Un niveau de subventions émanant de la ville d'Aulnay supérieur aux subventions du Label et aux subventions de la ville de Villepinte
- 3) Une augmentation globale des charges de personnel entre 2006 et le prévisionnel 2008
- 4) Des pistes d'optimisation à rechercher sur les autres charges, en particulier celles refacturées par M2E Expansion aux autres structures
- 5) Une situation déficitaire au 30.06.2008 sur M2E Expansion et M2E Ressources
- 6) Un risque de dérapage au 31.12.2008 pour M2E Expansion, M2E Ressources et M2E Emploi

IV – La PIM

IV – La PIM

- **La Plateforme d'insertion multiservices (PIM) développe des prestations d'insertion à l'attention de populations marginalisées en phase amont de la recherche d'emploi.**
- **Une évolution contrastée du résultat et de la trésorerie entre 2006 et 2007 :**

<i>En €</i>	2006	2007	Var. 07/06
Total des produits d'exploitation	1 168 478	1 357 230	16,2%
<i>dont subvention ville</i>	743 000	912 908	22,9%
<i>dont autres subventions</i>	296 124	318 783	7,7%
Total des charges d'exploitation	1 223 560	1 189 811	-2,8%
Résultat brut d'exploitation	-55 082	167 419	-403,9%
Produits financiers	102	0	-100,0%
Charges financières	0	0	
Résultat financiers	102	0	-100,0%
Résultat courant	-54 979	167 419	-404,5%
Produits exceptionnels	14 238	1 011	-92,9%
Charges exceptionnelles	45 372	11 170	-75,4%
Résultat exceptionnel	-31 134	-10 158	-67,4%
Impôts sur les bénéfices	0	0	
Résultat net comptable	-86 114	157 260	-282,6%

<i>en €</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
Fonds de roulement	-119 781	60 528
Besoin en fonds de roulement	-108 903	-70 782
solde net de trésorerie	-10 877	131 310
<i>en €</i>	<i>Var.07/06</i>	
Variation du fonds de roulement	180 309	
Variation du besoin en fonds de roulement	38 121	
Variation du solde net de trésorerie	142 188	

NB : Au 1^{er} janvier 2007, transfert de 4 salariés à M2E Emploi.

IV – La PIM

- Le volume et le poids des subventions de la Ville, y compris mises à disposition, progressent entre 2006 et 2008 :

	2006	2007	Part moyenne
Apport en nature	217 111	185 937	19,6%
Mise à disposition de locaux par la ville	405	5 430	0,3%
Mise à disposition de matériel par la ville	67 423	0	3,3%
Autres mises à disposition ville	2 920	24 383	1,3%
Mise à disposition de personnel par la ville	146 363	156 124	14,7%
Subvention ville	743 000	912 908	80,4%
Total	960 111	1 098 845	100,0%

(source : rapport d'activité et comptes)	2006	2007	Budget 2008
Subvention Ville d'Aulnay	743 000 €	897 797 €	950 000 €
dont subvention exceptionnelle		43 597 €	
Etat	152 270 €	164 850 €	92 500 €
Politique de la Ville / contrat de Ville (Etat) CUCS	87 000 €	98 900 €	85 000 €
Autres financements de l'Etat	65 270 €	65 950 €	7 500 €
Bailleurs	60 000 €	156 544 €	128 179 €
Emmaüs espace vert contrat propriété	60 000 €	60 000 €	60 000 €
Autres bailleurs (chantiers d'insertion et de proximité)		96 544 €	68 179 €
Département	29 452 €	12 500 €	7 500 €
Autres	54 402 €	0 €	2 000 €
Total subventions	1 039 124 €	1 231 691 €	1 180 179 €

- ⇒ Le redressement financier de la structure suite à l'évolution de son périmètre d'activités permet d'envisager un redimensionnement de la subvention versée par la Ville.

IV – La Mission Ville

IV – La Mission Ville

- L'activité de la Mission Ville s'articule autour de trois composantes :
 - 1) activités événementielles : organisation de quatre événements chaque année (journées de l'exploit, journée découverte et fête de Noël),
 - 2) soutien aux initiatives locales
 - 3) à partir de 2007, actions de développement local sur le quartier de Mitry.
- Une résorption du déficit 2006 en 2007 et une trésorerie positive sur les deux exercices :

Mission Ville			
En €	2006	2007	Var. 07/06
Total des produits d'exploitation	203 376	297 237	46,2%
dont subvention ville	160 000	243 485	52,2%
dont autres subventions	42 300	44 752	5,8%
Total des charges d'exploitation	218 024	292 895	34,3%
Résultat brut d'exploitation	-14 649	4 341	-129,6%
Produits financiers	0	0	
Charges financières	0	0	
Résultat financiers	0	0	
Résultat courant	-14 649	4 341	-129,6%
Produits exceptionnels	0	0	
Charges exceptionnelles	9	35	282,5%
Résultat exceptionnel	-9	-35	282,5%
Impôts sur les bénéfices	0	0	
Résultat net comptable	-14 658	4 306	-129,4%

en €	2006	2007
Fonds de roulement	26 201	17 004
Besoin en fonds de roulement	-14 726	-33 705
solde net de trésorerie	40 926	50 709

en €	Var.07/06
Variation du fonds de roulement	-9 196
Variation du besoin en fonds de roulement	-18 979
Variation du solde net de trésorerie	9 783

IV – La Mission Ville

- Des mises à disposition importantes de la part de la Ville par rapport au volume de subvention octroyé :

Mission Ville			
	2006	2007	Part moyenne
Apport en nature	180 567	151 308	45,1%
Mise à disposition de locaux par la ville	0	480	0,1%
Mise à disposition de matériel par la ville			0,0%
Autres mises à disposition ville	37 905	36 474	10,1%
Mise à disposition de personnel par la ville	142 662	114 354	35,0%
Subvention ville	160 000	243 485	54,9%
Total	340 567	394 793	100,0%

- Un montant et un poids de la subvention Ville croissants entre 2006 et 2008 :

(source : rapport d'activité, comptes, budget au 16/07/2008)	2006	2007	Budget 2008 du 16/07/2008
Subvention Ville d'Aulnay	160 000 €	243 485 €	272 485 €
Conseil Régional	14 300 €	0 €	1 200€
Politique de la Ville / contrat de Ville (Etat) CUCS	28 000 €	40 000 €	50 000€
Participation des usagers / autres	0 €	4 752 €	11 000€
Total subventions	202 300 €	288 237 €	334 685 €