MAIRIE DE PARIS

INSPECTION GENERALE

I.G 07-27 – exemplaire n°

RAPPORT

AUDIT DE L'ASSOCIATION D'ACTION SOCIALE EN FAVEUR DES PERSONNELS DE LA VILLE ET DU DEPARTEMENT DE PARIS ASPP

- Juillet 2009 -

Rapporteurs :

….., Inspecteur
….., Chargée de mission
….., Chargée de mission

Le Maire de Paris
07-27

19 NOV. 2007

NOTE

A l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

-=-=-=-=-

L'association d'action sociale en faveur des personnels de la Ville et du Département de Paris a pour mission de gérer les services de restauration des agents de la Mairie de Paris. Cette association loi 1901 subventionnée par la Ville et le Département est liée à la Ville de Paris par une convention qui vient à échéance fin 2007 et qui a été renouvelée pour une durée de un an.

Je vous demande de procéder à un audit de cette association.

Vous examinerez les moyens qu'elle met en œuvre pour mener à bien les missions qui lui sont confiées notamment s'agissant de la rénovation des restaurants administratifs. Vous évaluerez la pertinence de ses choix et l'efficience de sa gestion.

Votre rapport me sera remis fin janvier 2008.

Le Directeur des Ressources Humaines de la Ville de Paris est à votre disposition pour mener à bien cet audit. Très cordialement

Bertrand DELANOË

MAIRIE DE PARIS

CABINET DU MAIRE

LE DIRECTEUR DE CABINET

C7/RA/LB/note606-14/02/2008

20 FEV. 2008

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
22 FEV. 2008
N° H24

NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

*****

Objet : Demande d'Audit de l'A.S.P.P.

Réf. : Votre note 606 du 14 février 2008

Suite à votre note citée en référence, et comme vous le proposez, je vous donne mon accord pour revoir le contenu de la mission relative à la demande d'audit de l'A.S.P.P. en la scindant en deux.

Ainsi, vous réaliserez un premier rapport d'analyse des marchés de travaux, en examinant les procédures et les critères retenus pour le choix des candidats ; vous apporterez une attention particulière aux frais de réception et aux frais de déplacement.

Ce travail pourra être réalisé pour le mois de mai compte tenu du nombre important de pièces à dépouiller.

Une fois ce premier rapport rendu, vous poursuivrez la mission par un contrôle plus général portant sur les autres aspects de la gestion.

paris info Le 3975 Paris.fr

INSPECTION GENERALE – 07-27

NOTE DE SYNTHESE

AUDIT DE L'ASPP

- Juillet 2009 -

Issue du comité des gestion des œuvres sociales de la Préfecture et de l'Assistance publique, l'association d'action sociale en faveur des personnels de la Ville et du Département de Paris (A.S.P.P.) a été créée en 1981. Elle a longtemps fonctionné de manière très intégrée aux services municipaux. Elle n'a acquis une certaine autonomie que récemment, dans le cadre d'une gestion tripartite réunissant des représentants de la Ville, du personnel et des personnes qualifiées.

Outre la restauration collective, l'A.S.P.P. a géré, jusqu'à un passé récent, un secteur d'œuvres sociales, un centre de loisirs à Bellefontaine, en Seine et Marne, une activité de restauration traditionnelle avec les restaurants La Nef et Le Lutèce. Ces activités, au caractère social parfois contestable, économiquement pénalisantes, et juridiquement incertaines, ont fait l'objet des critiques de la Chambre régionale des comptes en 2001, puis de l'Inspection générale en 2002 et 2003. Fin 2008, elles ont toutes disparu.

Elle est désormais la dernière association à Paris, avec l'A.G.R.A.F. pour le ministère des finances, à se voir confier la restauration des agents d'une collectivité publique dans le cadre de l'article 9 de la loi du 23 juillet 1983, c'est-à-dire à titre exclusif et sans mise en concurrence.

Elle est liée à la Ville par une convention initiale d'une durée de 5 ans, conclue le 30 décembre 2003, convention renouvelée deux fois pour une durée d'un an, et arrivant à échéance le 31 décembre 2009.

A la suite d'une crise interne sévère, en 2003 et 2004, sa direction a été renouvelée, tant dans la personne de son président que dans celle de son directeur général.

L'A.S.P.P. gère aujourd'hui 22 sites, offrant 3 710 places. Elle compte 300 agents, qui servent 1 740 000 repas par an, soit environ 7 000 par jour, pour un effectif municipal d'environ 45 000. Son chiffre d'affaires est de 9 000 000 €, complété par une subvention d'exploitation de 11 500 000 €. A la suite de réels efforts de maîtrise de ses coûts, mais aussi d'un soutien massif de la Ville, elle a dégagé un excédent de 1 100 000 € en 2008, après avoir connu un déficit de 2 200 000 € en 2004.

En 2008, le coût de revient unitaire s'établit à 9,45 € par couvert. La recette unitaire s'établissant à 4,40 €, le déficit par couvert atteint 5,05 €, plus que compensé par une subvention de fonctionnement de 5,60 €, qui s'ajoute elle-même à diverses prestations à titre gracieux, au tout premier rang desquelles la mise à disposition de locaux, non comptabilisées.

Ce coût est donc nettement supérieur à la participation versée par l'A.S.P.P., pour le compte de la Ville, aux restaurants extérieurs accueillant nos agents dans le cadre des conventions dites dépenses (3 € par repas).

Pour répondre aux besoins des agents éloignés des restaurants actuels, il est donc proposé de privilégier en priorité cette formule conventionnelle, plutôt que le développement de nouveaux centres de l'A.S.P.P., développement qui pose en outre des problèmes difficiles de disponibilité foncière et immobilière, ainsi que de financement des travaux.

Par ailleurs, ces conventions sont actuellement conclues par l'A.S.P.P., placée de la sorte dans une position un peu délicate, au regard du développement de sa propre activité. De surcroît, elle n'y est pas expressément habilitée par la convention actuelle. Le rapport propose donc

que la Ville les négocie directement, puisque aussi bien elles sont passées au profit de ses agents.

Alors que les recettes tirées de la participation des usagers et de la subvention se sont longtemps équilibrées à 50 % chacune du total des recettes d'exploitation, la part de la subvention n'a cessé de progresser depuis 2005, passant en 2008 à 56 %. Les mécanismes retenus en 2005, reposant principalement sur l'effectif total des collectivités parisiennes, ont permis à l'association de bénéficier d'une certaine prévisibilité sur ce poste. Mais, assise sur l'effectif total du personnel municipal, la subvention a progressé, alors même que la fréquentation baissait. Une telle évolution n'est économiquement pas justifiée, et n'est pas défendable dans la durée. Le rapport propose donc d'adopter des critères de calcul de la subvention prenant mieux en compte l'activité, et plus stimulants.

Aujourd'hui recentrée sur son cœur de métier, l'association s'est vue confier par la Ville la maîtrise d'ouvrage de la rénovation du site phare de l'Hôtel de Ville, encore en cours lors de la rédaction du rapport. Il est impossible d'évaluer le résultat de cette importante opération, où les raisons d'efficience ont prévalu sur les strictes considérations juridiques.

Si la situation financière de l'association s'est incontestablement redressée, la question du déclin tendanciel de la fréquentation reste un défi. De 2004 à 2008, la baisse est de 9 %, soit 1 000 couverts par jour. Sans doute le phénomène a-t-il été accentué par les travaux du site de l'Hôtel de Ville. Mais il s'inscrit dans une tendance enregistrée depuis 1990, et relevée par l'association elle-même dans sa proposition de plan quinquennal 2008-2012.

Plus préoccupant encore est le constat de la désaffection des personnels bénéficiant des tarifs les plus sociaux, auxquels l'A.S.P.P. est pourtant prioritairement destinée en raison de sa vocation sociale (220 000 couverts perdus sur ces agents entre 2005 et 2008, soit 30 % de cette clientèle). Il est vrai qu'en raison de la faible progressivité des tarifs (de 1 à 1,3 au maximum), leur taux d'effort est plus important. Le rapport propose de revoir la grille des tarifs afin d'accentuer la progressivité en fonction de l'indice.

De même, en matière de satisfaction des usagers, les marges de progression restent importantes. Le taux de satisfaction globale stagne, en effet, à 74 %, restant inférieur à l'objectif de 80 %. Or la recherche de la satisfaction ne parait pas vraiment intégrée dans le management de l'association. Elle n'est pas non plus encouragée ni sanctionnée par la Ville

dans le cadre conventionnel actuel. Le rapport propose donc de fixer à l'association des objectifs précis, à intégrer dans le mode de calcul de la subvention.

En outre, l'A.S.P.P. doit améliorer sa gestion des achats, tant en termes de sécurité juridique, que de performance économique. Sur le premier point, l'association ne maîtrise pas assez les procédures de l'ordonnance du 6 juin 2005.

Elle y est assujettie pour ses travaux supérieurs à 5 150 000 € H.T., et pour ses marchés de fournitures et de services supérieurs à 206 000 € H.T. S'agissant des travaux, seule l'opération de rénovation du 9 place de l'Hôtel de Ville lui était soumise, avec un montant estimé de 7 000 000 €, hors équipement. S'agissant des fournitures, le chiffre d'affaires des fournisseurs auprès desquels l'A.S.P.P. a acheté pour un montant supérieur au seuil est de 4 700 000 €, pour un montant d'achat total de près de 8 000 000 €. Dans les deux cas, une méconnaissance des règles applicables a été constatée.

De manière générale, même pour les achats qui ne sont pas soumis à une réglementation précise, les procédures internes manquent de rigueur. La mise en concurrence des fournisseurs n'est pas suffisante, le formalisme inférieur au minimum exigible.

L'absence d'un véritable service d'achats est donc préjudiciable, sur le plan économique, mais certainement aussi sur le plan de la qualité. L'A.S.P.P. doit donc rapidement se donner les moyens d'un professionnalisme renforcé dans ce domaine.

Plus généralement enfin, il appartient à la Ville de fixer pour l'avenir des objectifs plus précis en termes de satisfaction des clients, de coût de revient et de prix, ce qui ne peut se faire que sur la base d'une mesure objective du besoin, en termes quantitatifs – évaluation précise du bassin de population à couvrir et de sa répartition sur le territoire parisien – et qualitatifs – connaissance de ses aspirations. Dans l'attente de cette stratégie dans laquelle l'A.S.P.P. s'inscrirait, il parait prudent de ne renouveler la convention que pour une durée limitée de trois années.

Rapporteur :
…, inspecteur
…, chargée de mission
…, chargée de mission

SOMMAIRE

Introduction ***3***

1. Une association stabilisee ***5***

1.1. Le rapport de la Chambre régionale des comptes de 2001 ..... **5**
1.1.1. Les statuts 5
1.1.2. La situation financière 6
1.1.3. Les moyens 6
1.1.4. Les prestations 7

1.2. Les rapports de l'Inspection générale de 2002 et 2003 ..... **7**
1.2.1. L'audit général de 2002 7
1.2.2. Le complément sur le conflit social de juin 2003 8

1.3. Une association aujourd'hui redressée **9**
1.3.1. Une vie associative plus sereine 9
1.3.2. Un plan triennal d'actions mis en oeuvre 9

2. Une activité tendanciellement en déclin ***25***

2.1. La restauration en libre service **25**
2.1.1. Une offre stable en volume 25
2.1.2. Une offre géographiquement déséquilibrée 27
2.1.3. Une activité variable et assez peu dispersée 31
2.1.4. Une activité en recul régulier 32

2.2. Les croq'pouces **37**

3. Une situation financière rétablie grâce au soutien de la collectivité ***38***

3.1. Le bilan : une situation assainie **38**
3.1.1. Un actif renforcé 38
3.1.2. Un passif assaini 39

3.2. Un résultat sorti du déficit **41**

3.3. Une performance qui doit beaucoup au soutien de la Ville **43**
3.3.1. Une amélioration de la performance marquée en début de période, mais qui se ralentit 43
3.3.2. Une amélioration due en premier lieu à la subvention 44
3.3.3. Une remontée des frais communs en 2008 48

3.4. Des perspectives encore incertaines **50**

4. Un outil modernisé, mais encore fragile ***52***

4.1. Une satisfaction des clients perfectible **52**
4.1.1. Un constat mitigé 52
4.1.2. Une qualité peu intégrée dans le management 56

4.2. Une politique d'achat trop floue **57**
4.2.1. Les marchés de travaux 57
4.2.2. Les achats de fournitures et de services 59
4.2.3. Les procédures de passation des commandes 62

5. Les perspectives ***64***

5.1. La demande du client 64

5.2. Quelle gestion ? 65

Conclusion 67

Recommandations

Liste des personnes rencontrées

Liste des annexes

INTRODUCTION

L'Association d'action sociale en faveur du personnel de la Ville et du Département de Paris (A.S.P.P.) est issue du comité de gestion des œuvres sociales de la Préfecture et de l'Assistance publique de Paris (C.G.O.S.P.P.A.P.), liquidé en 1981. Dotée de statuts propres la même année, elle a cependant longtemps continué à fonctionner de manière intégrée aux services de la sous-direction des prestations complémentaires et des loisirs de la Ville, dont le sous-directeur était son propre directeur.

En raison de son origine, l'A.S.P.P. a longtemps géré, outre des activités de restauration, des foyers résidences et des prestations sociales en espèces.

Peu à peu néanmoins, l'association s'est recentrée sur son activité principale, la restauration, et plus précisément aujourd'hui, la restauration collective à caractère social, après la disparition du centre de Bellefontaine, en 2005, de la restauration traditionnelle et des activités de traiteur en 2008.

Avec l'association de gestion de restauration des administrations financières (A.G.R.A.F), intervenant pour le personnel du ministère des finances, elle est la dernière association à se voir confier à titre exclusif, par une personne publique, dans le cadre de l'article 9 de la loi n° 83-643 du 13 juillet 1983, la gestion de la restauration collective en faveur de son personnel.

Elle est liée à la Ville par une convention en date du 30 décembre 2003, initialement conclue pour une durée de quatre années, renouvelée en 2007 puis en 2008 pour une année supplémentaire chaque fois, expirant le 31 décembre 2009.

Elle gère aujourd'hui 22 sites dans Paris et en banlieue, offrant 3 710 places, et emploie 300 agents. Son chiffre d'affaires est de 9 M€, complété par une subvention de fonctionnement de 11,5 M€ en 2008.

Après une phase assez critique, ses instances dirigeantes ont été renouvelées en 2004, et se sont engagées dans un plan d'action triennal puis une restructuration profonde, encore en cours, du site principal, celui de l'Hôtel de Ville.

Un premier rapport provisoire remis en juillet 2008 a analysé les procédures et les critères retenus pour le marché des travaux de rénovation du site de l'Hôtel de Ville, ainsi que les frais de réception et de déplacement. Conformément à l'instruction du directeur de cabinet du Maire en date du 20 février 2008, la mission a été suspendue, et s'est ensuite poursuivie par un contrôle plus général portant sur les autres aspects de la gestion, objet d'un second rapport provisoire, remis en juin 2009, intégrant les résultats de l'exercice 2008. Le second rapport provisoire s'est attaché surtout à l'appréciation de la gestion en termes économiques, ainsi qu'à la fonction achat. Ces deux rapports sont intégrés dans le présent rapport définitif.

Au terme de ce travail, il apparaît que si l'association fonctionne aujourd'hui dans des conditions apaisées, et s'est recentrée sur son cœur de métier, son activité n'en est pas moins en déclin continu. Certes, sa situation financière s'est rétablie, grâce au soutien de la Ville, mais l'outil, quoique en cours de modernisation, demeure fragile, la question de la qualité restant posée, et la gestion administrative perfectible. De sorte que les perspectives restent encore largement ouvertes.

1. UNE ASSOCIATION STABILISEE

L'A.S.P.P. a fait depuis une décennie l'objet de nombreux contrôles. Ils ont mis en exergue divers dysfonctionnements, auxquels il a été remédié, pour la plupart, ce qui lui a permis de se recentrer sur son cœur de métier : la restauration collective.

1.1. Le rapport de la Chambre régionale des comptes de 2001

Les observations de la Chambre régionale des comptes d'Ile de France de 2001 s'ordonnaient autour de 4 questions principales :

- les statuts,
- la situation financière,
- les moyens mis en œuvre,
- les prestations offertes.

1.1.1. Les statuts

S'agissant des statuts, la Chambre s'attachait essentiellement à l'analyse des statuts de 1981, en soulignant l'osmose existant alors entre l'association et l'administration de la Ville de Paris. Elle prenait acte de la signature de la convention du 21 juin 1999, dont elle relevait qu'ils pourraient remédier à un certain nombre des dysfonctionnements juridiques relevés dans le cadre des statuts antérieurs.

Elle notait que l'évolution la plus notable était constituée par l'introduction d'un collège réservé aux représentants du personnel, sans que toutefois l'ensemble des agents bénéficiaires de l'action sociale proposée adhère directement à l'association, alors que l'article 9 de la loi du 13 juillet 1983 prévoit « qu'ils participent à la définition et à la gestion de l'action sociale, culturelle, sportive ou de loisir dont ils bénéficient ou qu'ils organisent ».

Elle soulignait que l'article 8 de la nouvelle convention impose l'accord de deux collèges au moins pour qu'une décision soit prise. Elle regrettait que cette modalité de décision empêche les agents bénéficiaires, qui représentent en nombre 50 % des membres de l'assemblée générale mais 5/12ème du conseil d'administration, d'exprimer leur volonté au cas où les deux collèges des élus et des personnalités qualifiées s'allieraient, ce qui reviendrait à assurer de nouveau à la Ville un pouvoir d'influence prépondérant sur le fonctionnement.

Elle observait donc que les changements intervenus semblaient se limiter à la constitution d'un nouvel équilibre autorisant toujours un contrôle très étroit des collectivités parisiennes, tout en prenant note de la contestation de cette analyse par la

Ville, pour qui l'obligation de choisir le président parmi le collège des personnalités qualifiées traduisait la volonté d'indépendance de l'A.S.P.P. et la majorité fixée à deux collèges sur trois constituait le gage d'une constante capacité de décision.

Elle relevait en outre que, de 1981 à 1999, aucune convention n'avait lié l'association à la Ville, et que, même si celle-ci était autorisée par l'article 9 de la loi 83-634 du 13 juillet 1983 à confier à titre exclusif la gestion de ses prestations d'action sociale à une association, l'A.S.P.P. restait un pouvoir adjudicateur au sens du droit européen, ce qui lui conférait de nouvelles obligations en matière de passation de marchés avec ses propres partenaires.

1.1.2. La situation financière

La Chambre consacrait l'essentiel de son analyse à critiquer les mécanismes de rétrocession des subventions non consommées, ainsi que la comptabilisation en charge des provisions pour travaux. Elle estimait que ces mécanismes entachaient la sincérité du résultat.

Elle trouvait la comptabilité analytique peu fiable. Elle décrivait la typologie de ses biens mise en place par l'association. Inspirée du régime de la concession, celle-ci distinguait les biens de retour revenant de droit aux collectivités à expiration de la convention, des biens de reprise, faisant partie du patrimoine de l'association jusqu'à ce que les collectivités exercent à leur encontre un droit de reprise si elles les considèrent nécessaires à la poursuite de l'activité. Ces derniers biens étaient les seuls à pouvoir être financés sur fonds dédiés. La Chambre jugeait cette typologie adaptée, tout en recommandant d'éviter les mécanismes des subventions d'investissement pour les travaux devant par nature entrer dans le patrimoine parisien.

Elle estimait que l'association était assujettie à la taxe à la valeur ajoutée, pour le prix payé par les usagers et les subventions directement liées au prix des repas.

1.1.3. Les moyens

S'agissant des moyens en personnel, la Chambre constatait que les salariés de droit privé de l'association bénéficiaient d'avantages importants, et notamment d'un régime de primes très conséquent. Elle relevait en outre la présence d'agents des administrations parisiennes affectés à l'A.S.P.P. sans aucune convention. Elle estimait que leur rémunération devait être remboursée à la Ville.

S'agissant des moyens immobiliers, la Ville avait mis, jusqu'en 1999, de nombreux locaux à sa disposition sans aucune convention, l'A.S.P.P. y effectuant des travaux sans mise en œuvre des procédures des marchés publics. La Chambre relevait toutefois que la convention de 1999 précisait la liste des locaux mis à disposition, et indiquait leurs modalités d'utilisation. La Ville indiquait aussi qu'elle réalisait directement les travaux sur ses immeubles, seuls incombant à l'association les équipements de cuisine ne devenant pas immeubles par destination.

1.1.4. Les prestations

S'agissant de la restauration collective, la Chambre s'attachait surtout au régime des conventions, que ce soit les conventions de recettes, par lesquelles l'A.S.P.P. permettait l'accueil dans ses restaurants d'agents d'autres administrations, ou les conventions de dépenses, par lesquelles elle subventionnait les agents des collectivités parisiennes ne pouvant être accueillis sur ses sites.

S'agissant des conventions de dépenses, c'est-à-dire des conventions passées avec des organismes extérieurs pour permettre l'accueil des agents municipaux, la partie de la subvention versée aux exploitants de restaurants d'entreprise excédait le montant prévu par la législation, et était versée pour des agents dont l'indice était supérieur au maximum qu'elle fixe. En outre, le régime de subventions directement versées à l'agent, et non au prestataire les accueillant, qui plus est par un agent répartiteur, était jugé irrégulier, et devant être supprimé.

Hors restauration collective, la Chambre s'interrogeait sur l'avenir du château de Bellefontaine, lourdement déficitaire. Elle estimait que le caractère social des restaurants Le Lutèce, ainsi que La Nef, comme le service traiteur Agrippa ne résistait pas à un examen un peu attentif. Elle pensait que d'autres solutions pouvaient être adoptées pour la gestion des résidences foyers Balard et Reuilly.

La plupart de ces observations ont été mises en œuvre aujourd'hui :

- l'A.S.P.P. ne gère plus de foyers,
- elle ne verse plus de prestations aux agents de la Ville,
- la convention avec la Ville précise le statut des locaux,
- aucun agent municipal n'est plus mis à sa disposition,
- l'association a adopté la comptabilité privée, et ses recettes sur les usagers sont assujetties à la TVA,
- la restauration traditionnelle, au caractère social contesté, a disparu,
- le château de Bellefontaine a été restitué à la Ville.

1.2. Les rapports de l'Inspection générale de 2002 et 2003

L'Inspection générale de la Ville a mené un audit général en 2002, suivi d'un complément de mission consacré au conflit social de juin 2003.

1.2.1. L'audit général de 2002

L'audit général constatait que l'indépendance juridique de l'association vis-à-vis de la Ville impliquait un renouvellement du cadre de leurs relations. Il estimait que la situation budgétaire et financière était en voie de stabilisation, mais présentait des fragilités. L'optimisation de la prestation était jugée tardive, dans un secteur en mutation rapide.

Aux yeux des rapporteurs, l'organisation en collège retenue par les nouveaux statuts fonctionnait de manière acceptable, et il appartenait à l'association, en tout état de cause, de faire évoluer, si nécessaire, et dans le cadre de son autonomie, ses règles statutaires.

La question des subventions versées aux agents restait pendante, même si les sommes versées étaient en baisse. Le château de Bellefontaine était toujours en activité, comme la restauration traditionnelle (Le Lutèce et la Nef), avec les mêmes problèmes d'équilibre. L'A.S.P.P. conservait la gestion des foyers, où elle rencontrait des difficultés constantes à faire partir les résidents dans les délais et à recouvrer les impayés.

La situation financière, après un déficit très important en 1999, paraissait en voie d'amélioration, la subvention de la Ville étant maintenue à périmètre constant. La comptabilité analytique était jugée excessivement détaillée, et manquant de documents synthétiques exploitables aisément, notamment sous format de tableaux de bord périodiques.

L'association paraissait avoir pris du retard à optimiser sa prestation, en raison d'une grande instabilité de sa direction. Ainsi, la fonction achat, malgré le recrutement d'un fonctionnaire à qui elle avait été confiée, n'avait pas progressé.

L'Inspection constatait que la plupart des organismes publics, à l'exception du ministère des finances, recourait à l'entreprise privée et à la mise en concurrence. La Ville et le ministère des finances restaient les seuls fidèles à la formule du tout associatif.

Elle préconisait de recentrer l'association sur la restauration collective, et de développer sa capacité concurrentielle. Elle évoquait la possibilité de la mettre en concurrence avec le privé sur un ou plusieurs sites. Elle recommandait d'accroître le maillage et la fréquentation des lieux de restauration, en développant les formules de restauration rapide en liaison froide. Elle préconisait une amélioration du dialogue avec la Ville. Cette dernière était invitée à régler les impayés existant sur l'activité traiteur, assumer les responsabilités du propriétaire, de façon à limiter les pertes d'exploitation dues aux fermetures de sites, faute de respect de ses obligations de propriétaire, à faciliter une meilleure couverture territoriale en mettant des locaux à sa disposition, et à concevoir des tableaux de bord synthétiques plus pertinents et plus exploitables.

1.2.2. Le complément sur le conflit social de juin 2003

L'Inspection générale avait été saisie à la suite d'un mouvement de grève fortement suivi dans la deuxième quinzaine du mois de juin 2003.

Cette grève témoignait d'un malaise manifeste entre la direction de l'époque et le personnel. Ce dernier manifestait son inquiétude pour l'avenir de l'association, l'absence de travaux paraissant traduire la volonté de la Ville de se désengager.

Le rapport préconisait de fixer un cadre clair pour le futur.

A cet effet, il recommandait de fixer une véritable stratégie, à la définition de laquelle la Ville devait s'attacher immédiatement pour préparer la prochaine convention. De même, une programmation des travaux nécessaires de remise aux normes et de sécurité devait être engagée immédiatement avec la Ville. Le financement devait en être assuré par l'abandon de la restauration traditionnelle, structurellement déficitaire, et de Bellefontaine, auquel le produit de la vente devait être affecté.

Le mode de management devait être changé de manière profonde, la direction générale s'impliquant sur les objectifs stratégiques.
Enfin, la gestion des ressources humaines devait s'insérer dans le projet de développement.

1.3. Une association aujourd'hui redressée

Les constats faits par les deux organismes de contrôle témoignaient d'une situation pour le moins contrastée, voire, en 2003, d'une réelle crise, très préoccupante, qui a perduré jusqu'en 2004. La situation parait aujourd'hui stabilisée, s'agissant du management, et la plupart des préconisations formulées ont été mises en œuvre, par la Ville ou par l'association.

1.3.1. Une vie associative plus sereine

La vie associative a été marquée par de fortes tensions, ce qui établit sa réalité.

Ainsi, en 2004, le président … a fait l'objet d'une motion de défiance du conseil d'administration, aboutissant à sa révocation.

L'arrivée d'un nouveau directeur général, concomitamment, M. …. ……., s'est vite traduite, sous la direction du nouveau président, M. ……. ……, puis par le successeur de ce dernier en 2006, M. …… ……, de nouvelles réorientations stratégiques formulées dans le plan d'orientation stratégique 2005-2007, suivi d'une proposition pour un plan d'actions quinquennal 2008-2012.

1.3.2. Un plan triennal d'actions mis en oeuvre

1.3.2.1. Les objectifs du plan d'actions triennal 2005-2007 du 7 février 2005

Le plan d'actions triennal partait du constat d'une situation à l'époque préoccupante :

- déficit d'exploitation de plus de 2 M€ pour 2004,
- fréquentation stagnante,
- masse salariale trop importante et progressant trop rapidement,
- poids trop lourd de la restauration traditionnelle,
- gestion insuffisamment maîtrisée.

L'association estimait les contraintes qui lui étaient imposées excessives :

- l'évolution des prix de vente était jugée insuffisante, et inférieure à celle constatée dans les restaurants d'entreprise ou d'administration,
- les subventions repas continuaient à être versées aux agents dont le lieu de travail était trop éloigné de ses restaurants, alors même que cette prestation avait été jugée irrégulière, tant par la Chambre régionale des comptes que par l'Inspection générale,
- la subvention de la Ville était en baisse, l'A.S.P.P. ayant demandé à ne plus assurer le versement des subventions aux agents,
- le patrimoine mis à sa disposition était jugé vétuste, notamment celui du site de l'Hôtel de Ville, faute d'investissements,
- la qualité des prestations était altérée, le taux de satisfaction étant tombé à 65 %.

Elle proposait, après une année de consolidation en 2005 de développer son activité par l'implantation d'un site dans le nord-est de Paris, où l'offre était jugée insuffisante.

La consolidation consistait à :

- rationaliser les activités du siège en :

  renforçant le contrôle de gestion,
  développant la gestion des ressources humaines, avec la mise en place d'une direction,
  maîtrisant la masse salariale,
  améliorant la communication et le marketing,
  développant la politique de qualité.

- restructurer le secteur de la restauration traditionnelle en :

  restituant le château de Bellefontaine à la Ville dès 2005,
  réorganisant les activités du Lutèce et de la Nef,
  isolant comptablement l'activité traiteur Agrippa, afin de mieux la suivre.

- mettre en œuvre un plan d'investissement, estimé à entre 3 et 3,5 M€ à la charge de la Ville sur 3 ans et 2 M€ à la charge de l'association.

A titre principal, l'association estimait indispensable :

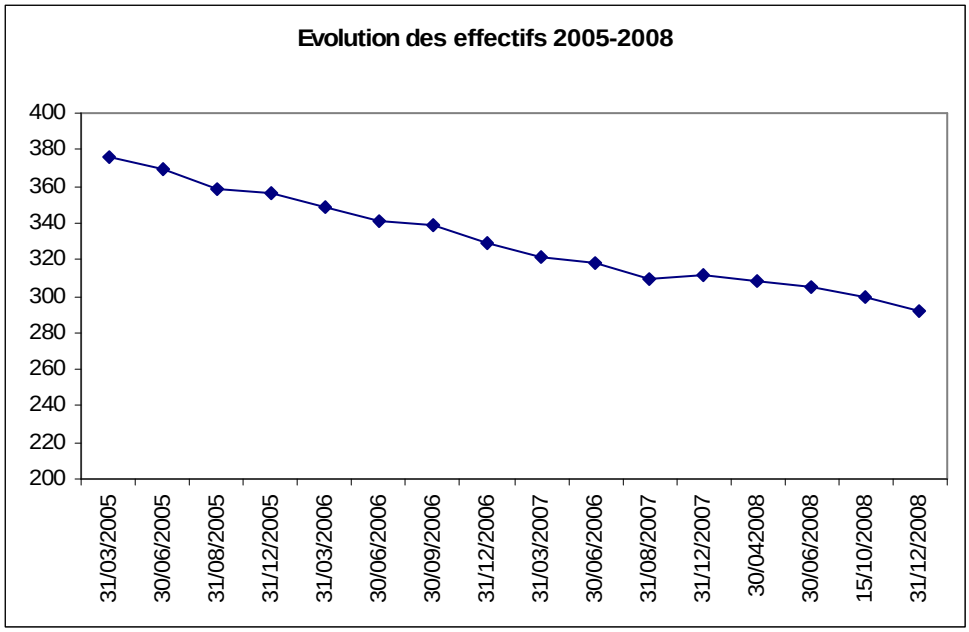
- d'obtenir une augmentation du tarif des repas,
- de réorganiser les activités de restauration traditionnelle,
- d'adopter un avenant à la convention avec la Ville prévoyant que la subvention de fonctionnement évoluera en fonction du nombre des repas assurés, et l'octroi d'une subvention de fonctionnement.

On observera que le plan triennal ne prévoyait pas la restructuration profonde du site de l'Hôtel de Ville, qui entraînera l'arrêt de l'activité traditionnelle, laquelle n'était pas non plus programmée.

1.3.2.2. La mise en œuvre du plan triennal

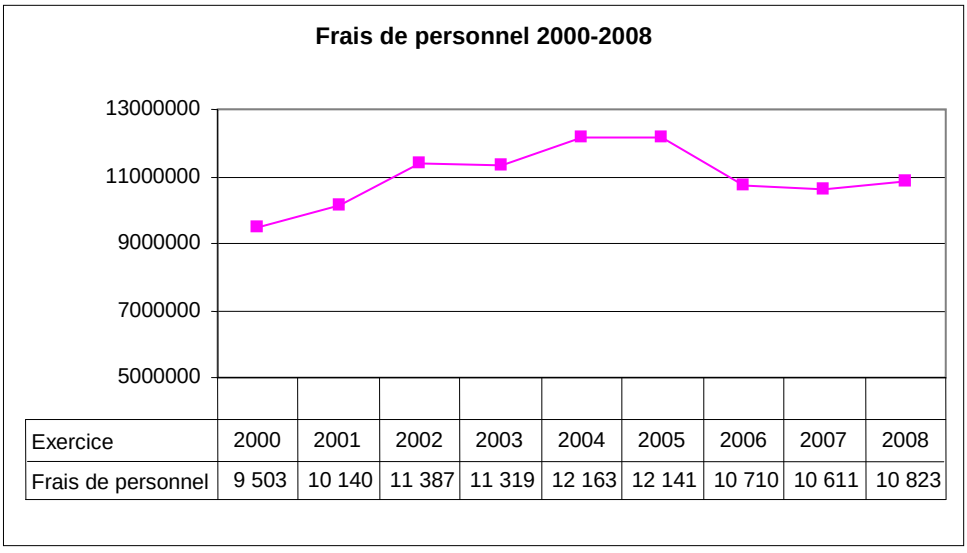
On peut estimer qu'en gros, les objectifs du plan triennal ont été tenus s'agissant de la politique du personnel, des investissements, des prix et de la subvention.

S'agissant du personnel, l'effectif passait de 376 personnes au début de l'année 2005 à 292 à la fin de l'année 2008, (- 84 soit une baisse de 22 %), et ceci sans conflit social.



Le siège, quant à lui, connaissait une évolution comparable, puisqu'il perdait 12 personnes dans le même temps, en passant de 51 à 39, soit une baisse de 23,5 %.

Les frais de personnel passaient de 12,141 M€ sur l'exercice 2005 à 10,824 M€ en 2008, soit une baisse de 1,317 M€ (-10,9 %). La dérive enregistrée sur la période précédente a donc été enrayée :



Exercice	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Frais de personnel	9 503	10 140	11 387	11 319	12 163	12 141	10 710	10 611	10 823

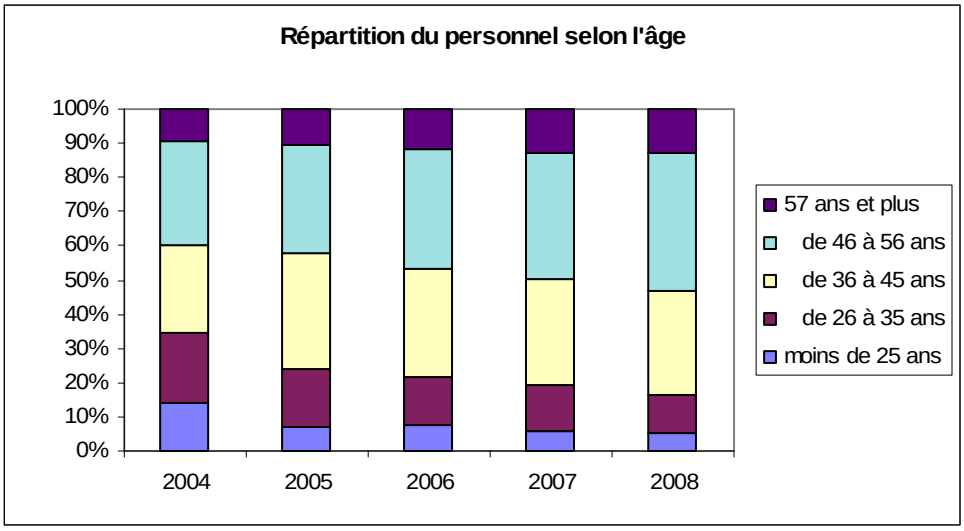
Cette maîtrise des effectifs s'est opérée surtout par le jeu des départs naturels, le nombre des licenciements restant limité, et minoritaire :

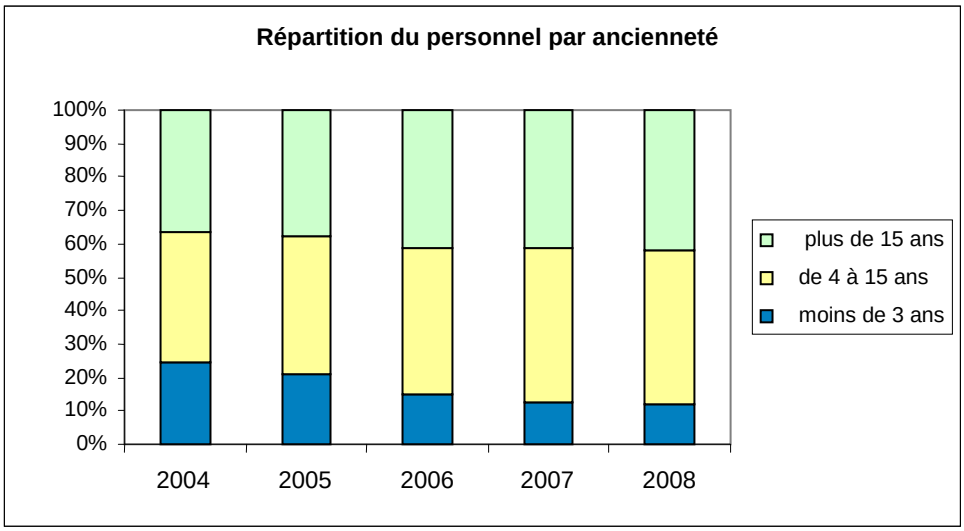
Motifs des départs	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Décès	1	1	1	2
Démission	10	12	11	12
Fin de contrat	10	6	8	7
Fin de période d'essai	2	2	4	2
Licenciement	7	9	3	6
Retraite	9	11	7	13

Ses coûts ont donc été relativement limités, et plus importants en début de période, les économies générées, calculées à partir des salaires des personnes partant, étant significatives :

	2005	**2006**	**2007**	**2008**
Salaires des partants	548 823 €	476 473 €	287 230 €	577 604 €
Indemnités versées	225 109 €	75 187 €	31 073 €	73 711 €

Cette réduction des effectifs n'a pas été sans effet sur la structure des âges et l'ancienneté du personnel, la part des salariés les plus jeunes et les moins anciens s'étant sensiblement réduite :

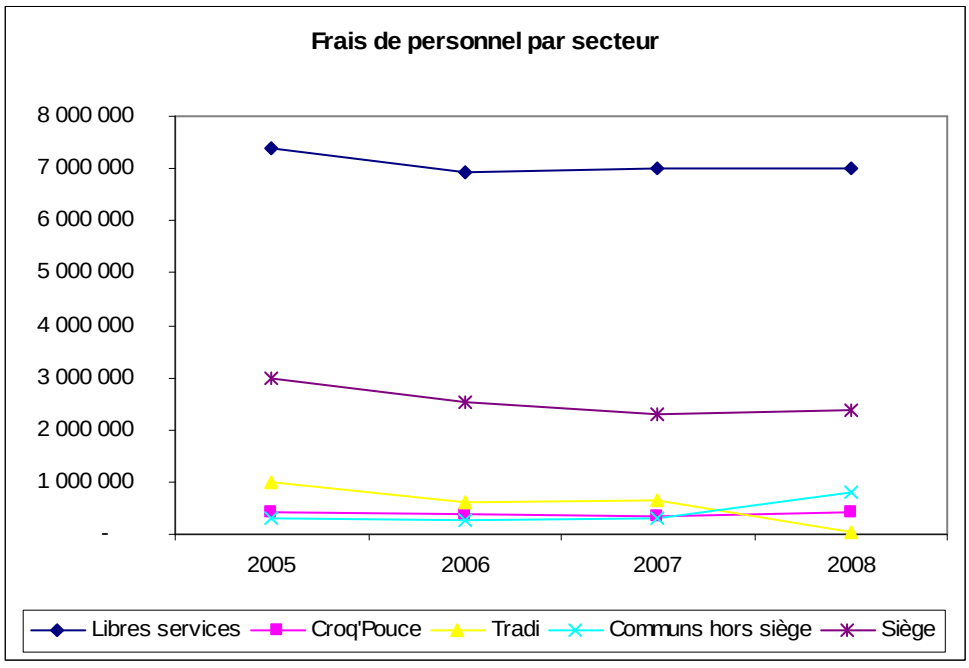




Par secteur, les frais de personnel sont en baisse partout :

En euros	2005	2006	2007	2008	Evol. en 4 ans	
Libres services	7 388 101	6 912 120	7 003 627	7 016 028	- 372 072	- 5,0%
Croq'Pouce	416 875	376 851	352 541	410 525	- 6 350	- 1,5%
Traditionnel	1 006 215	627 536	636 320	55 627	- 950 588	- 94,5%
Communs hors siège	314 943	273 698	307 454	821 693	+ 506 751	+ 160,9%
Siège	2 976 129	2 520 293	2 311 652	2 387 591	- 588 538	- 19,8%
TOTAL	**12 102 262**	**10 710 497**	**10 611 593**	**10 691 465**	**- 1 410 797**	**- 11,7%**

Le siège, en particulier, recule de 500 K€.



En termes relatifs la baisse est également prononcée au siège, dont le poids dans l'ensemble des charges de personnel diminue sensiblement :

Répartition des charges de personnel par secteur	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**Evol. en 4 ans**
Libres services	61,0%	64,5%	66,0%	65,6%	+ 4,6%
Croq'Pouce	3,4%	3,5%	3,3%	3,8%	+ 0,4%
Tradi	8,3%	5,9%	6,0%	0,5%	- 7,8%
Communs hors siège	2,6%	2,6%	2,9%	7,7%	+ 5,1%
Siège	24,6%	23,5%	21,8%	22,3%	- 2,3%
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	

Néanmoins, il reste important, légèrement supérieur au niveau qu'il avait en 1999 où il pesait 21 %. Bien plus, il a recommencé à croître en 2008.

Il est vrai que le siège avait connu une dérive anormale sur la période antérieure, quand il avait atteint presque 25 % de la masse salariale totale en 2004, ce qui était nettement exagéré.

Cette politique a pu être menée dans un climat social apaisé, comme en témoigne la signature d'accords importants :

- le 2 mars 2006 :
    - l'avenant n°14 à l'accord d'entreprise du 19 juin 1992, portant notamment sur la classification des emplois et la rémunération, accord dont le préambule fait expressément référence au souhait de tenir compte des contraintes économiques et d'assurer la pérennité de l'activité dans sa forme actuelle,
    - l'accord sur l'aménagement du temps de travail,
    - l'accord sur le compte épargne temps.

- le 11 juin 2007 :
    - l'accord d'intéressement aux résultats de l'association, (signé par toutes les organisations syndicales),

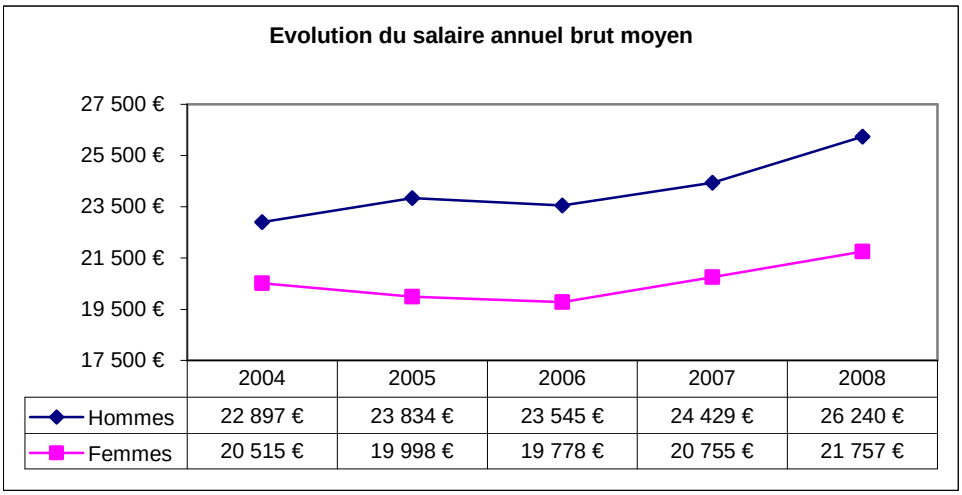
- le 17 décembre 2007 :

    - l'accord prévoyance (signé par toutes les organisations syndicales).

Par ailleurs, les négociations salariales annuelles ont permis la fixation annuelle de la valeur du point à un niveau assez généreux, puisque entre le 1er janvier 2006 et le 1er décembre 2008 la progression de l'indice est de plus de 9 %, rythme supérieur à celui de la fonction publique :

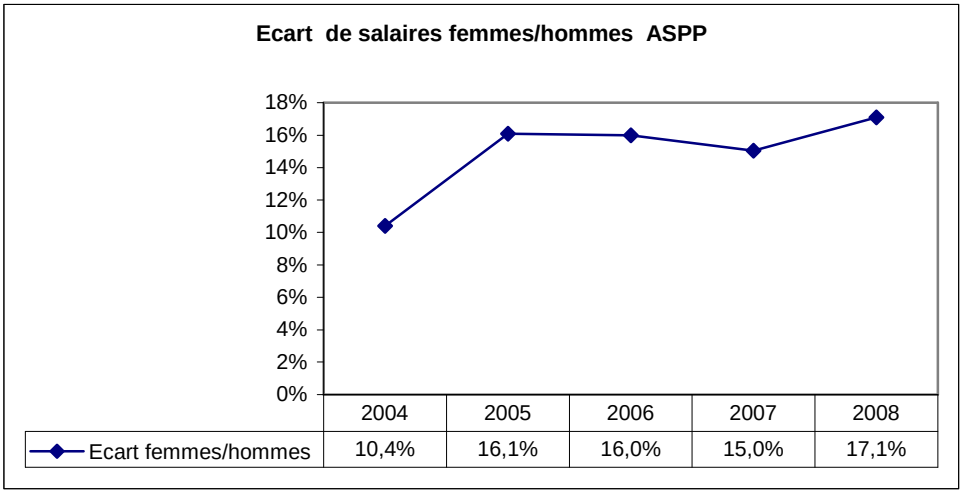
A.S.P.P.		Fonction publique	
Date	Valeur du point	Date	Valeur indice 100
01/01/2006	4,51	01/11/2005	5 371,10
01/04/2006	4,61	01/07/2006	5 397,95
01/10/2006	4,63		
01/12/2006	4,63		
01/04/2007	4,70	01/02/2007	5 441,13
01/10/2007	4,75		
01/12/2007	4,75		
01/04/2008	4,92	01/03/2008	5 468,34
01/10/2008	4,92	01/10/2008	5 484,75
01/12/2008	4,92		
	+ 9,1%		+ 2,1%
01/04/2009	5,00		
01/10/2009	5,05		
01/12/2009	5,05		

Au total, selon les données du bilan social, la hausse des salaires moyens bruts par agent, définis par le rapport entre la masse salariale et l'effectif moyen mensuel, a été appréciable, quoique inégalement répartie entre hommes et femmes.



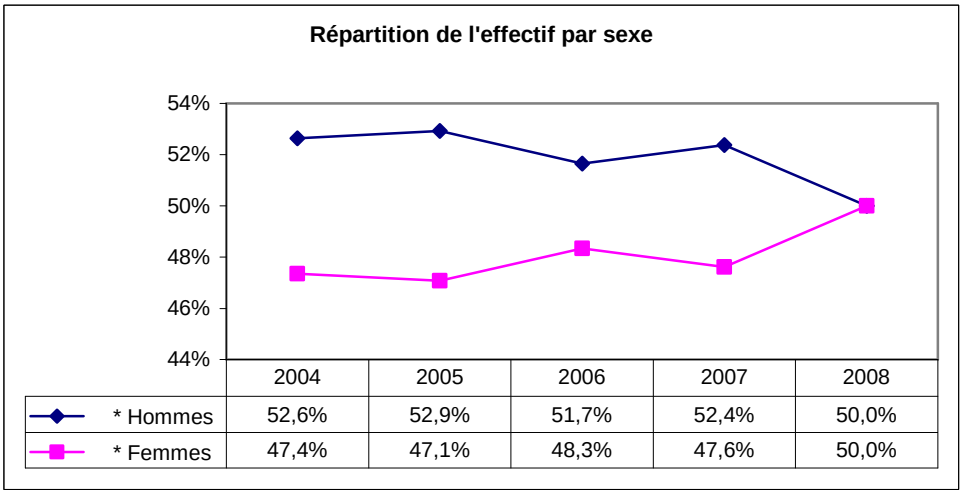
	2004	2005	2006	2007	2008
Hommes	22 897 €	23 834 €	23 545 €	24 429 €	26 240 €
Femmes	20 515 €	19 998 €	19 778 €	20 755 €	21 757 €

Cette inégalité n'est pas substantiellement différente de celle constatée dans les entreprises de service comparable. Mais il est fâcheux qu'elle tende à s'accroître :



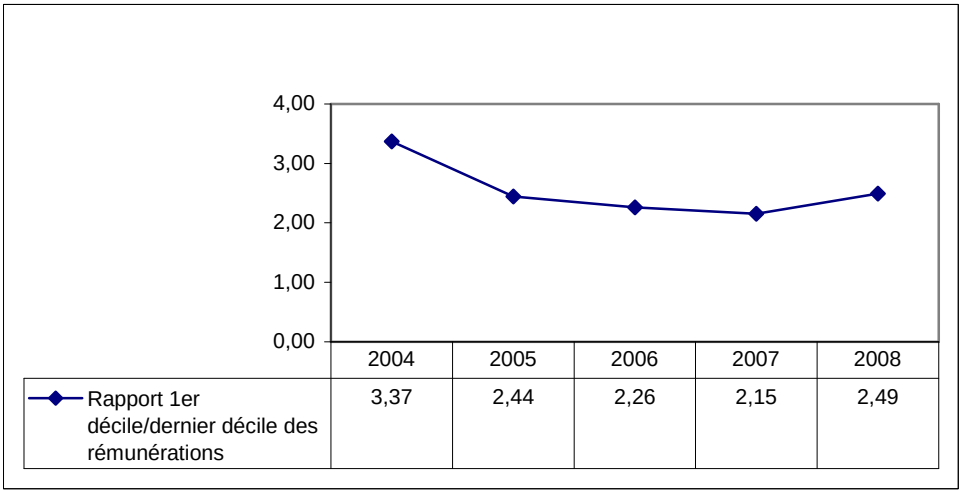
	2004	2005	2006	2007	2008
Ecart femmes/hommes	10,4%	16,1%	16,0%	15,0%	17,1%

A mesure que le personnel se féminisait davantage :



	2004	2005	2006	2007	2008
* Hommes	52,6%	52,9%	51,7%	52,4%	50,0%
* Femmes	47,4%	47,1%	48,3%	47,6%	50,0%

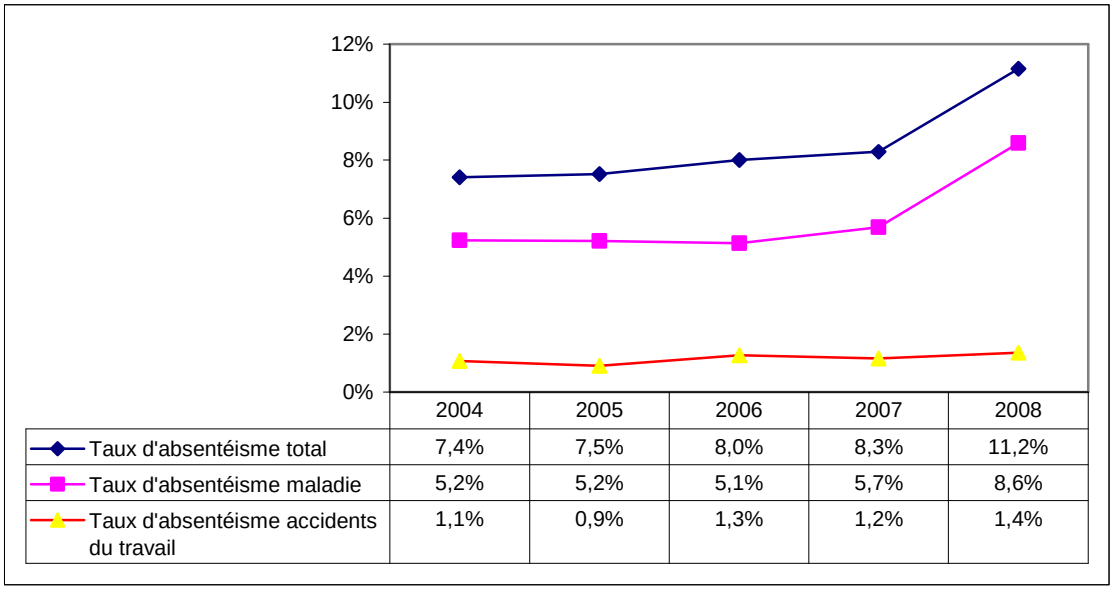
Le rapport entre les salaires les plus élevés et les plus bas s'est cependant appréciablement réduit par rapport au niveau qu'il avait atteint en 2004 :



	2004	2005	2006	2007	2008
Rapport 1er décile/dernier décile des rémunérations	3,37	2,44	2,26	2,15	2,49

Des tensions ont toutefois commencé à réapparaître en 2008, avec la procédure de licenciement, pour motif disciplinaire, de M. ……. …….. , responsable du service du protocole, membre du comité d'entreprise et délégué syndical CFE-CGC. Sa demande de licenciement a reçu un avis défavorable du comité d'entreprise extraordinaire du 9 juin 2008. Elle a été refusée par l'inspecteur du travail le 7 août 2008, décision confirmée par le ministre du travail le 16 février 2009, les éléments invoqués à l'encontre de M. …….. …… n'ayant pas été estimés suffisamment établis. L'intéressé a donc dû être réintégré.

On note par ailleurs que le taux d'absentéisme, déjà élevé - comparable à celui constaté par l'Inspection générale dans les directions de la Ville où il est le plus fort - est reparti à la hausse entre 2007 et 2008. L'association l'explique par l'effet de la nouvelle négociation du régime de prévoyance. Mais il est à tout le moins paradoxal que le dialogue social aboutisse à une augmentation de l'absentéisme, alors qu'il devrait viser sa réduction.



	2004	2005	2006	2007	2008
Taux d'absentéisme total	7,4%	7,5%	8,0%	8,3%	11,2%
Taux d'absentéisme maladie	5,2%	5,2%	5,1%	5,7%	8,6%
Taux d'absentéisme accidents du travail	1,1%	0,9%	1,3%	1,2%	1,4%

S'agissant des investissements, le plan triennal était peu détaillé. Mais il soulignait la vétusté de l'équipement.

Par ailleurs, le gros de l'investissement réalisé est concentré sur le site de l'Hôtel de Ville, avec une rénovation lourde d'une ampleur exceptionnelle, mais qui ne figurait pourtant pas dans le plan triennal.

Quoi qu'il en soit, l'effort d'investissement a été réel et considérable :

Coûts des opérations de rénovation (en €H.T.)
(source grands livres analytiques)

année	2005		2007			2008
(coût en €HT)	restaurant 1er étage MORLAND	laboratoire préparation AGRIPPA	restaurant PERRAULT	restaurant TOCQUEVILLE	restaurant Mairie du XVème	restaurant Hôtel de Ville
coût prestations intellectuelles (A)	102 852	11 515			95 036	1 007 564
coût des travaux (B)	856 602	215 370	87 968	99 762	634 999	6 958 838
dont coût des travaux comptabilisés en investissement	*855 062*	*211 088*	*41 593*	*89 059*	*634 513*	*6 821 242*
dont coût des travaux et autres comptabilisés en charges	*1 541*	*4 282*	*46 375*	*10 703*	*486*	*137 596*
coût fourniture mobilier/vaisselle (C)	89 443	2 693	14 435		24 369	
coût fourniture équipements cuisine (D)	144 305	89 999	41 608	184 480	229 244	1 171 978
coût total (A+B+C+D) (hors fourniture matériels informatiques)	**1 193 202**	**319 577**	**144 011**	**284 241**	**983 648**	**9 138 380**

Trois rénovations sont particulièrement importantes : celle du restaurant du 1er étage du site Morland, la création du restaurant de la mairie du 15ème et surtout **la rénovation du restaurant de l'Hôtel de Ville qui est le chantier le plus lourd et le plus complexe pris en charge par l'A.S.P.P.** Concernant ce dernier, les montants indiqués sont les montants connus au 31 mai 2008. **Le montant total de 9 138 380 € ne constitue aucunement le coût total définitif de l'opération**, le chantier devant durer 3 ans (2008-2010). A la date de remise du présent rapport, rien ne permet d'affirmer que le budget et le calendrier seront effectivement tenus.

Le tableau qui suit présente les financements en investissement versés par la Ville à l'A.S.P.P. depuis 2001, ainsi que leur affectation par l'A.S.P.P. :

Année	Source de financement	Montant	Affectation par l'ASPP	Montant initial	Montants dépensés par l'ASPP (hors immobilisations en cours)	Ecart montant financé / montant dépensé
2001	subvention	670 676	Investissement général	670 676	Tous investissements confondus	
2002	*pas de subvention*					
2003						
2004	fonds dédiés	825 250	Investissement général	825 250		
2005	subvention	500 000	Investissement général	500 000		
2006	subvention	2 500 000	Investissement général	1 000 000		
			Hotel de Ville	1 000 000		
			Mairie du XV	500 000		
2007	subvention	2 500 000	Investissement général	1 174 000		
			Hotel de Ville	1 126 000		
			Mairie du XV	200 000		
sous-total		**6 995 926**		**6 995 926**	**6 401 250**	**594 676**
2008	subvention	4 100 000	*provisoirement non affectée*	4 100 000		
Total		**11 095 926**		**11 095 926**		

En interne l'A.S.P.P. détermine l'affectation qu'elle compte donner aux sommes reçues. On notera que l'affectation de ces sommes, décidée sous le contrôle du directeur administratif et financier, n'est pas figée. Elle permet de réserver par anticipation des sommes pour des opérations lourdes et de grande envergure comme le chantier de l'Hôtel de Ville.

Ainsi, en 2006, sur les 2 500 000 € perçus, 1 000 000 € ont été affectés aux futurs travaux du restaurant de l'Hôtel de Ville. En 2007, sur les 2 500 000 € perçus, 1 126 000 € ont été affectés aux futurs travaux du restaurant de l'Hôtel de Ville. Concernant 2008, la subvention de 4 100 000 € n'a provisoirement pas fait l'objet d'affectations spécifiques, car le chiffrage du coût total du chantier de l'Hôtel de Ville n'est pas encore arrêté.

Concernant la consommation des crédits versés par la Ville, les dépenses d'investissement de l'A.S.P.P.[1] sur la période 2001-2007 s'élèvent à 6 401 250 €[2], la Ville ayant versé sur la même période un total de 6 995 926 €. Si l'écart au 31/12/2007 est faible : 594 926 €, on notera l'importance de l'avance que représente la subvention 2008 de 4 100 000 €.

L'Inspection générale ne peut que constater le caractère très libéral du régime dont bénéficie l'A.S.P.P. en matière de subventions d'investissement, que ce soit pour leurs montants, leur affectation et le calendrier de leur versement.

A tout le moins, conviendrait-il que la direction des ressources humaines s'assure de la bonne adéquation des subventions versées par la Ville avec le calendrier des dépenses de l'association. Elle devrait disposer à cet effet d'un document prévisionnel plus détaillé, et en suivre la mise en œuvre de manière plus régulière, de manière à mieux ajuster le calendrier de versement des subventions.

[1] Tous investissements confondus.
[2] Hors immobilisations en cours.

S'agissant des tarifs, la délibération DRH-25 adoptée les 11 et 12 juillet 2005 autorisait une modification de l'article 4 de la convention de 2003 conclue avec la Ville aux termes de laquelle l'association « pouvait désormais réviser le prix de la prestation repas, en janvier de chaque année, en fonction de l'évolution de l'indice I.N.S.E.E (identifiant 06381478) du dernier trimestre de l'année n-1 (indice des prix à la consommation, ensemble des ménages, repas dans un restaurant d'entreprise ou d'administration). Les droits d'accès pourront être révisés annuellement après accord des collectivités territoriales parisiennes. »

L'A.S.P.P. avait déjà procédé à une première hausse de ses tarifs de 2,5 %, à compter du 4 avril 2005. En 2006, elle simplifia sa grille tarifaire, en adoptant 3 prix identiques pour les entrées et les desserts, et 6 prix pour les plats.

La hausse des tarifs, à compter du 3 avril 2006 fut de 1,34 %, correspondant à l'évolution de l'indice, puis de 1,918 % à compter du 1er janvier 2007 et de 2,94 % à compter du 1er février 2008.

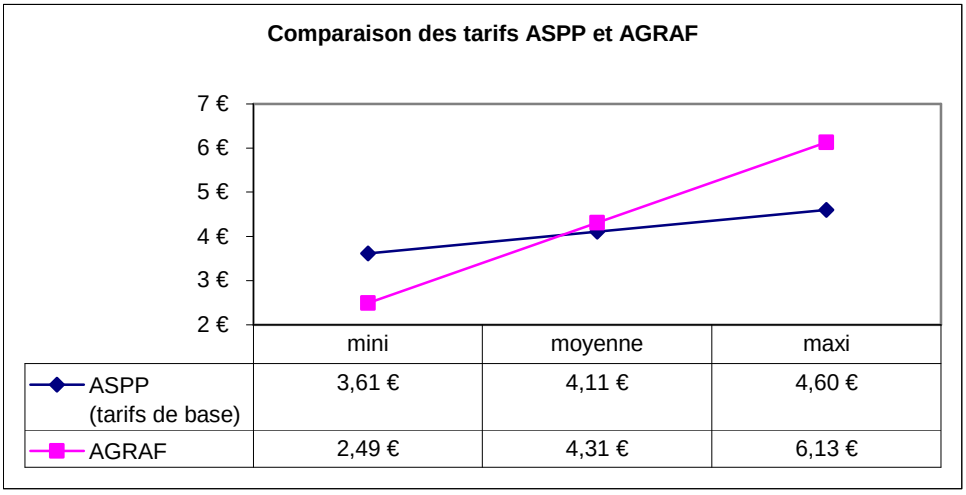
Les droits d'accès sont, quant à eux, restés constants sur la période.

Pour 2009, la grille tarifaire s'établit comme suit :

	Tarif A (indice <350)	Tarif D (indice>649)	Tarif A (indice <350)	Tarif D (indice>649)
	Tarif minimum		Tarif maximum	
Droit d'accès	0,11 €	1,10 €	0,11 €	1,10 €
Entrée	0,46 €	0,46 €	1,61 €	1,61 €
Plat garni	1,61 €	1,61 €	4,31 €	4,31 €
Fromage	0,46 €	0,46 €	1,61 €	1,61 €
Dessert	0,46 €	0,46 €	1,61 €	1,61 €
Boisson	0,51 €	0,51 €	1,59 €	1,59 €
TOTAL	3,61 €	4,60 €	10,73 €	11,83 €

Il s'agit de prix assez comparables à ceux pratiqués par l'Association de gestion des restaurants des administrations financières (A.G.R.A.F.), intervenant pour les agents du ministère des finances, quoique moins modulés selon l'indice :

Tarifs A.G.R.A.F.	
Agents de moins de 18 ans	2,49 €
Indice inférieur à 379	3,05 €
Compris entre 379 et 466 inclus	3,40 €
Compris entre 467 et 642 inclus	4,62 €
Compris entre 643 et 734 inclus	5,69 €
Supérieur à 734	6,13 €



	mini	moyenne	maxi
ASPP (tarifs de base)	3,61 €	4,11 €	4,60 €
AGRAF	2,49 €	4,31 €	6,13 €

Dans la perspective d'un meilleur partage des coûts entre le client et la Ville, on pourrait envisager que les tarifs soient globalement réévalués légèrement, et modulés d'une manière plus progressive entre les traitements les plus bas et les plus élevés.

Cela étant, la hausse des tarifs ne se répercute pas forcément de manière intégrale dans le chiffre d'affaires unitaires.

Ainsi, le chiffre d'affaires unitaires, calculé après affectation aux libres services du chiffre d'affaires des conventions, imputé en comptabilité analytique au secteur commun, évolue comme suit :

CA unitaire en €	2005	2006	2007	2008
Libres services	4,21	4,46	4,55	4,59
Croque pouce	2,75	2,85	2,90	3,02
Traditionnel	15,13	13,14	15,36	11,23
Ensemble	4,41	4,48	4,53	4,39

En 4 ans, le chiffre d'affaires unitaire stagne, essentiellement en raison du recul du secteur traditionnel en 2008.

Pour les seuls selfs services, l'évolution est apparemment plus positive, puisque la recette par plateau augmente de 9,1 % en 4 ans. Mais le gain a surtout été enregistré en 2006 (+ 6,1 %), la simplification de la grille tarifaire s'étant manifestement traduite par une hausse appréciable des prix. En 2007, la hausse du chiffre d'affaires unitaire correspond à celle des tarifs (+ 1,9 %). En revanche, en 2008, la recette par plateau ne progresse quasiment pas (+ 0,04 €, + 0,9 %) alors que la hausse des tarifs, proratisée pour tenir compte de son effet uniquement à partir du 1er février, a été de + 2,695 %.

Si la fréquentation des libres services était restée constante, et si la hausse des prix s'était intégralement répercutée dans la recette par plateau, le chiffre d'affaires des selfs aurait dû augmenter de 220 K€. Dans la réalité, il a baissé de 200 K€, soit un manque à gagner de 420 K€ par rapport ces hypothèses, les 2/3 de cet écart étant dus à la baisse de la fréquentation, et 1/3 à ce que la recette unitaire a moins augmenté que la hausse des tarifs.

S'agissant des subventions, la Ville a répondu aux demandes du plan triennal, tant pour ce qui concerne le fonctionnement que l'investissement :

- pour les subventions de fonctionnement :

La Ville a modifié le régime de la subvention en cherchant à le clarifier, tout en lui donnant une assise juridique solide. La délibération du Conseil de Paris des 11 et 12 juillet 2005 a ainsi autorisé la modification de l'article 7 de la convention de 2003, prévoyant que la subvention de la collectivité parisienne sera calculée à partir de la somme de 2 composantes :

- la première constituée par le produit :
    - o des effectifs réalisés des ouvrants droits de la collectivité territoriale parisienne concernée, figurant dans le compte administratif de l'année N – 2,
    - o du dernier montant connu, au moment du vote du budget de l'année considérée, de la subvention repas interministérielle, arrêtée annuellement par le ministère du budget,
    - o du nombre de jours travaillés dans l'année, arrêté en niveau moyen à 206.

- la seconde constituée de 10 % du montant annuel des recettes, hors conventions extérieures, perçues par la restauration collective concernant les personnels de la collectivité concernée, au cours de l'année N – 2.

Ce système présente l'avantage, tout comme celui retenu pour les prix, de garantir une recette calculée selon des règles claires et fixes, renvoyant à des données objectives et vérifiables. L'ancien mécanisme, complexe sur le plan de la procédure – la subvention devait faire l'objet d'un avenant annuel à la convention de 1999 – n'en fixait aucune quant au fond, ce qui soumettait l'association à une réelle incertitude. Elle y a donc gagné en prévisibilité.

Il s'inspire assez fortement du mécanisme appliqué par l'Etat, sans s'aligner sur lui totalement.

Ainsi, il retient pour l'essentiel le principe d'une subvention forfaitaire par agent, comme l'Etat pour ses agents et ses restaurants administratifs (prestation repas d'un montant de 1,11 € par agent et par an en 2009, qu'il déjeune ou non), à ceci près que l'Etat ne la verse pas pour les agents dont l'indice est supérieur à l'indice brut 548.

En outre, les circulaires de l'Etat (15 juin 1998), ne prévoient pas d'autre critère que ce taux fixe par agent. La convention A.S.P.P. est plus sophistiquée, dans la mesure où elle intègre une part liée au chiffre d'affaires de l'association.

Le dispositif est, dans son principe, assez équilibré. D'une part, il subventionne de manière simple une prestation sociale destinée à l'ensemble des agents, de l'autre, il

intéresse l'association à maintenir son chiffre d'affaires, voire l'augmenter, puisque si celui-ci augmente, la subvention municipale augmente également.

Cela exposé, on ne peut qu'observer que l'association perçoit une subvention assise sur la population administrative totale (en gros, 45 000 agents). Or, seule une fraction minoritaire des agents fréquente ses restaurants (environ 7 000 par jour). Plus grave, cette fraction diminue, car tandis que la population administrative augmentait légèrement, le nombre de repas servis diminuait. **La base de la subvention évolue donc à l'inverse de l'activité.**

Cette tendance, pour le moins critiquable sur le plan économique, n'est pas compensée par l'autre part de la subvention, assise de manière plus juste sur le chiffre d'affaires hors conventions. Celui-ci n'est que d'environ 7 M€, d'où une subvention de 700 K€. Ce n'est donc qu'une fraction minime de la subvention totale, qui atteint 11,5 M€.

Quoi qu'il en soit, au final, la subvention de fonctionnement, qui avait connu jusqu'en 2003 une certaine stagnation, voire une chute brutale en 2004, a retrouvé ses niveaux antérieurs, pour les dépasser en 2008. Comme elle croît plus vite que le chiffre d'affaires, elle représente 56 % des recettes totales, contre encore 50 % en 2005.

La poursuite d'une telle tendance n'est pas soutenable. **Il serait donc préférable de retenir un système de subventionnement plus incitatif au développement de l'activité**.

Trois mécanismes sont concevables dans l'absolu :

- le complément de prix,
- la subvention d'équilibre,
- une subvention assise sur l'activité.

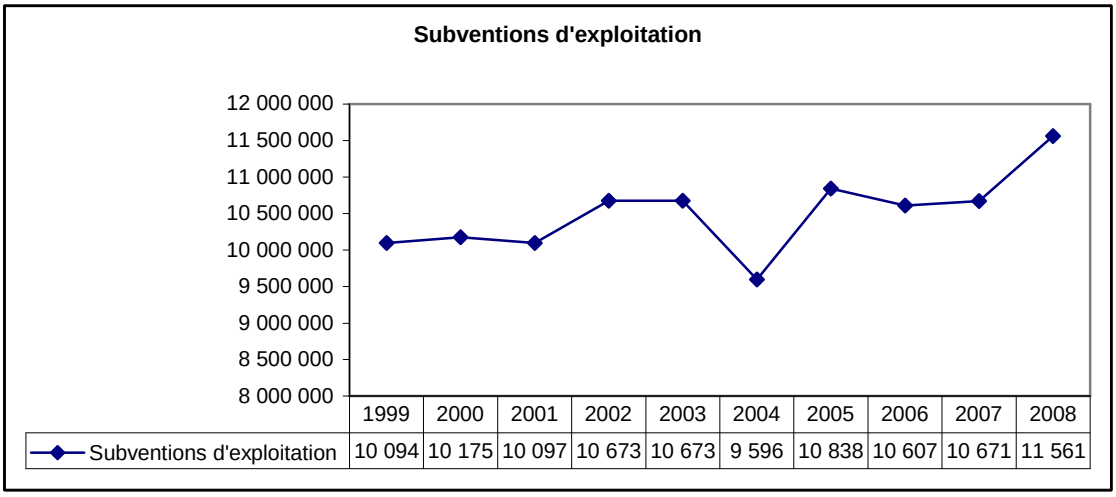
- Le complément de prix est le mécanisme le plus rationnel sur le plan économique. Un coût de revient par couvert acceptable est défini. Il est couvert par une participation de l'usager. La différence est comblée par la subvention municipale. Ce système incite l'association à rester dans le coût prédéfini. Mais il se heurte à des difficultés sur le plan fiscal, la subvention devenant assujettie à la taxe à la valeur ajoutée.

- La subvention d'équilibre consiste à garantir à l'association la couverture de son déficit constaté. C'est un système peu responsabilisant, dans la mesure où il n'incite pas l'association à dégager des excédents, ni ne la décourage de limiter ses coûts puisque, quoi qu'il advienne, elle est couverte, et reste à l'équilibre.

- La subvention assise sur l'activité, mesurée par le chiffre d'affaires, est rationnelle sur le plan économique dans la mesure où l'association est encouragée à accroître son chiffre d'affaires. Si celui-ci croît, elle est doublement récompensée. S'il baisse, elle est doublement sanctionnée. Elle peut

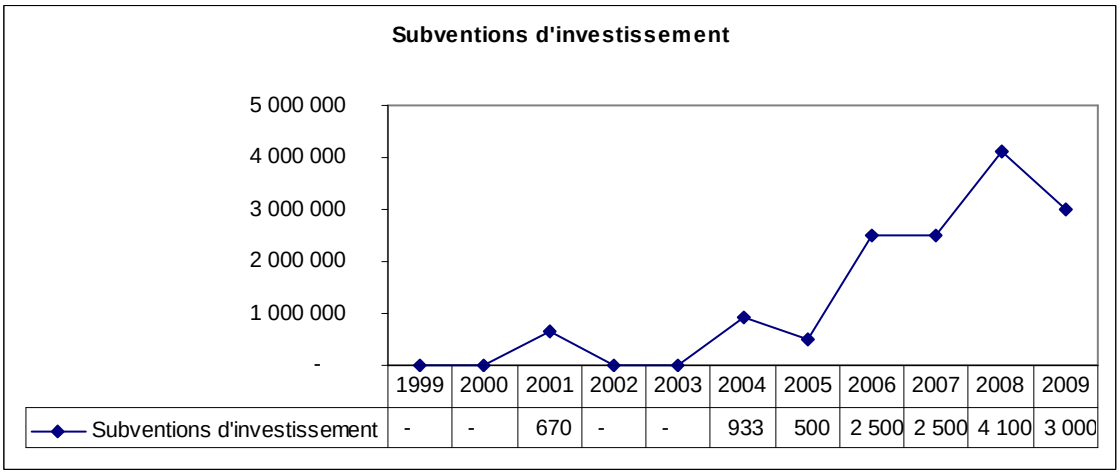
dégager des excédents, mais subir des pertes, ce qui l'incite non seulement à développer ses produits, mais aussi à réduire ses coûts.

Le système actuel intègre déjà une part de subventionnement fondée sur l'activité. Mais cette part est beaucoup trop faible. Il conviendrait donc de pondérer les deux parties de la subvention de façon que la fraction liée au chiffre d'affaires devienne prépondérante.



	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Subventions d'exploitation	10 094	10 175	10 097	10 673	10 673	9 596	10 838	10 607	10 671	11 561

- pour les subventions d'investissement : l'effort de la Ville a été spectaculaire, et a rompu avec la période antérieure, où la seule opération importante avait été la rénovation du 2ème étage du site Morland.



	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Subventions d'investissement	-	-	670	-	-	933	500	2 500	2 500	4 100	3 000

Alors qu'en 6 ans, de 1999 à 2004, les subventions d'investissement octroyées avaient à peine dépassé 1,6 M€ cumulés, elles passaient à plus de 13 M€, toujours cumulés, de 2005 à 2009.

Certes, la rénovation du site de l'Hôtel de Ville, engagée à partir de 2007, représente à elle seule des travaux de 6,3 M€.

Cependant l'effort n'est pas consacré exclusivement à ce site : des travaux de rénovation, notamment de remise aux normes d'hygiène, puis d'ouverture de site ont été engagés dès 2005.

S'agissant de la gestion, enfin, l'association avait procédé à un renouvellement de l'encadrement, créé une direction du personnel, mis en place un organigramme plus précis, et allégé les effectifs du siège.

Des tableaux de bord ont été mis en place, assez nombreux et détaillés, et élaborés, selon leur nature sur un rythme hebdomadaire, mensuel, trimestriel ou annuel. La convention prévoyait déjà la remise de la plupart d'entre eux. Pour autant, leur nombre parait trop important, et leur caractère souvent excessivement détaillé. De sorte qu'il paraîtrait plus efficace de réduire leur nombre, et de modifier leur nature, dans une perspective moins descriptive, et plus explicative. Des indicateurs en termes de coût unitaire, paraissent à cet égard plus pertinents, comportant des analyses plus fines des écarts entre les coûts et produits prévus, et la réalisation. Pourtant, en termes de moyens, la direction des affaires financières mobilise encore un effectif important (outre le responsable du contrôle de gestion, 9 comptables, 5 agents chargés de l'informatique et de la monétique, 5 chargés des affaires générales, dont, assez étrangement, la qualité).

Les échelons hiérarchiques de la direction de la production ont été réduits, avec la disparition des chefs de centre, afin d'améliorer la circulation de l'information entre le siège et les sites. Des responsabilités supplémentaires ont été confiées aux chefs, en matière notamment de gestion du personnel. Une commission des menus, destinée à harmoniser les menus sur les différents sites, a été instaurée en 2007.

2. UNE ACTIVITE TENDANCIELLEMENT EN DECLIN

Depuis la fermeture de Bellefontaine, de la restauration traditionnelle et de l'activité traiteur en 2008, l'activité s'est réduite à 2 pôles :

- la restauration en libre service,
- les croq'pouces.

2.1. La restauration en libre service

2.1.1. Une offre stable en volume

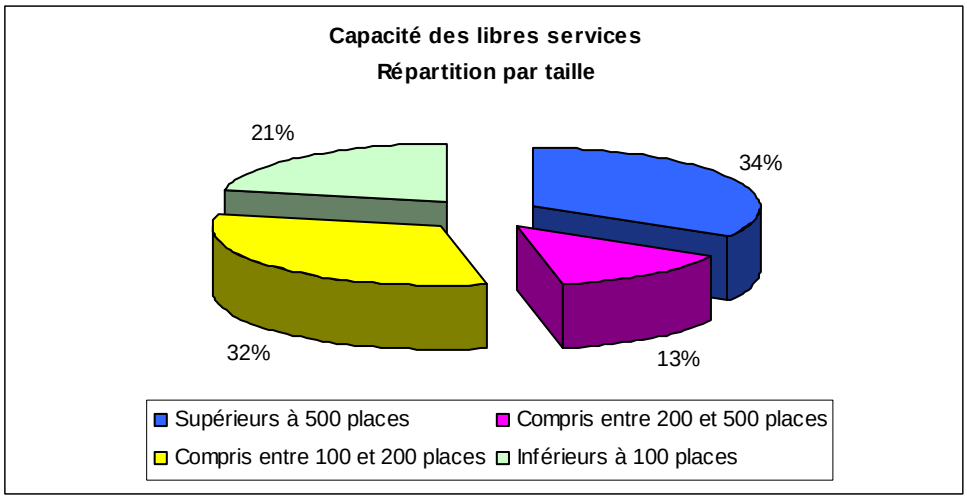
L'A.S.P.P. dispose de 22 sites, offrant, en 2008, 3 710 places. Quelques nouveaux sites ont été créés depuis 2004. Ainsi, elle a repris en 2005 le restaurant géré à la mairie du 18ème arrondissement par AVENANCE, dans le cadre d'une convention avec la caisse des écoles. Mais il est de taille assez réduite puisqu'il ne dispose que de 40 places. Plus récemment, un site a été créé en 2008 rue Lecourbe, dans le 15ème arrondissement (100 places), un fermé dans le 14ème (Wallace, 67 places), un fermé dans le 19ème (Cambrai,

100 places), et un créé en 2009 dans le 18ème. Ces mouvements restent cependant assez modestes.

Cette offre est, par ailleurs assez concentrée. Sur les 22 sites, 2 dépassent 500 places (les deux sites de l'Hôtel de Ville et de Morland), 2 dépassent 200 places (Diderot-Mazas et Vincennes), 10 sont compris entre 100 et 200 places, et 8 comptent moins de 100 places.

Les deux sites de l'Hôtel de Ville et de Morland représentent à eux seuls près du tiers de la capacité fin 2008 :

HOTEL DE VILLE	664	17,9%
MORLAND	588	15,8%
DIDEROT MAZAS	274	7,4%
VINCENNES	204	4,3%
ACHERES 1	182	1,8%
SQUARE LESAGE	176	1,1%
MAIRIE 17ème	174	4,7%
PERRAULT	160	3,1%
SCHOELCHER	158	3,1%
TOCQUEVILLE	115	2,4%
BOULOGNE	114	5,5%
JEAN REY	112	4,3%
CELESTINS	100	2,0%
CAMBRAI	100	4,9%
ACHERES 2	92	2,5%
MAIRIE 9ème	90	2,7%
AUTEUIL	88	3,0%
RUNGIS	75	1,8%
IVRY	69	2,7%
JEAN BART	68	2,4%
WALLACE	67	4,7%
MAIRIE 18ème	40	1,9%
	3710	100 %



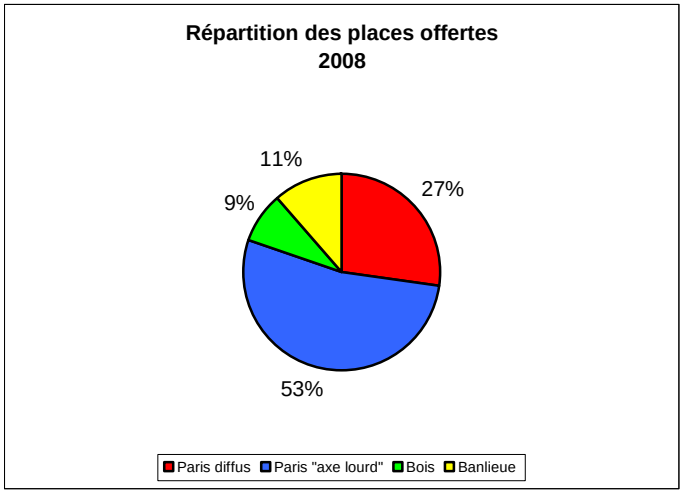
2.1.2. Une offre géographiquement déséquilibrée

L'offre de l'A.S.P.P. en 2008 est proche des implantations des services centraux.

Paris	**2974**
dont « axe lourd »	1962
Bois	**318**
Banlieue	**418**
	3710

Certes, 20 % des places sont implantées dans les bois de Boulogne et Vincennes, ainsi qu'en banlieue (Ivry, Achères et Rungis), répondant aux besoins des services extérieurs des directions de l'environnement et de la voirie.

En revanche, 60 % de celles offertes dans Paris intra muros sont concentrées sur ce que l'on pourrait appeler, reprenant une formule appliquée en matière de télécommunications, « l'axe lourd » des services centraux, implantés dans le 4ème et le 12ème arrondissement. Le reste des implantations est plutôt situé dans l'ouest parisien, laissant apparaître des zones importantes de l'est sans restaurant (aucun restaurant dans le 11ème, le 20ème, un croq'pouce uniquement dans le 13ème arrondissement, par exemple).



Ce déséquilibre n'est pas franchement compensé par les conventions, dites dépenses, signées avec des organismes tiers pour permettre l'accueil des agents de la Ville. Tout d'abord parce que le volume global de la fréquentation de ces restaurants demeure modeste, avec un peu plus de 100 000 couverts par an, soit moins de 5 % du total, et parce ce que leur implantation est elle-même assez concentrée dans les 11ème, 12ème, 15ème et 19ème.

Restaurants conventionnés. Nombre de couverts servis à des agents de la Ville					
	2005	**2006**	**2007**	**2008**	
3ème	379	894	511	339	0,3%
5ème	1 034	857	658	524	0,4%
6ème	478	257	150	88	0,1%
8ème	2 521	1 747	1 390	2 955	2,5%
9ème	175	249	143	70	0,1%
10ème	52	3 037	2 986	83	0,1%
11ème	**14 869**	**16 026**	**17 943**	**18 457**	**15,5%**
12ème	**19 552**	**22 029**	**25 459**	**27 981**	**23,4%**
13ème	-	-	4 426	8 683	7,3%
14ème	-	143	160	154	0,1%
15ème	**38 469**	**43 688**	**42 080**	**26 182**	**21,9%**
16ème	-	-	-	1 365	1,1%
17ème	-	1 990	2 327	1 177	1,0%
18ème	649	445	733	1 354	1,1%
19ème	**30 067**	**28 187**	**26 940**	**29 304**	**24,5%**
20ème	2 416	3 066	2 133	857	0,7%
	110 660	**122 471**	**127 879**	**119 419**	**100%**

On observera que les conventions passées pour permettre l'accueil des agents des collectivités parisiennes dans d'autres structures sont conclues par l'A.S.P.P..

Ainsi, l'association stipule pour autrui, sans y être expressément habilitée. En effet, la convention ne fait référence (article 12, dernier alinéa et annexe II-B-III) qu'aux conventions permettant l'encaissement de recettes au titre de l'accueil des personnels extérieurs à la Ville. Plus fâcheusement, l'article 7 stipule que « l'A.S.P.P. s'interdit de

subventionner d'autres organismes au moyen des subventions reçues de la Ville et du Département de Paris, de transférer ces subventions ou de les répartir à d'autres organismes ».

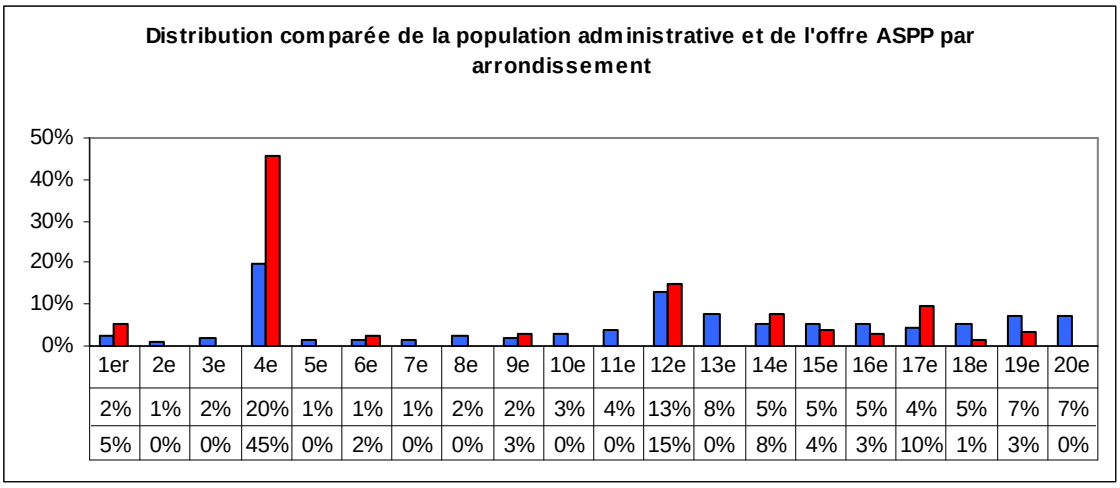
Par ailleurs, il est clair que, pour ces conventions dites dépenses, l'A.S.P.P. se trouve dans une position délicate, à la limite du conflit d'intérêt, son intérêt étant plutôt de chercher l'accueil sur ses propres sites.

Dans ces conditions, **il paraÏt tout à la fois plus conforme aux textes, et plus clair, que les conventions souscrites pour permettre l'accueil des agents des collectivités parisiennes dans d'autres restaurants que ceux de l'A.S.P.P. soient négociées et conclues par la Ville directement.**

Les données concernant l'implantation de la population administrative obtenues de la direction des ressources humaines sont anciennes (2002), et avaient visé à établir une cartographie des implantations de l'offre A.S.P.P. et de la population ayant-droit. Celle-ci permettait de visualiser les implantations où travaillaient des agents de la Ville, intégrant ceux du CAS-VP. Elle mettait en évidence qu'hormis les sites centraux de l'Hôtel de Ville , de Morland, des Célestins et de Diderot-Mazas, les implantations, très nombreuses, étaient de petite taille, et extrêmement dispersées.

De sorte que la concentration des sites actuels parait répondre, en l'accentuant, à une concentration, certes moins marquée, mais assez réelle, de la population administrative :

	Population administrative		Offre A.S.P.P.		Agents/place
1er	1 087	2,3%	160	5,4%	7
2e	372	0,8%			
3e	823	1,7%			
4e	**9 318**	**19,8%**	**1 352**	**45,5%**	**7**
5e	650	1,4%			
6e	689	1,5%	68	2,3%	10
7e	630	1,3%			
8e	1 043	2,2%			
9e	803	1,7%	90	3,0%	9
10e	1 439	3,1%			
11e	1 836	3,9%			
12e	**6 198**	**13,2%**	**450**	**15,1%**	**14**
13e	3 540	7,5%			
14e	2 527	5,4%	225	7,6%	11
15e	2 552	5,4%	112	3,8%	23
16e	2 544	5,4%	88	3,0%	29
17e	1 925	4,1%	289	9,7%	7
18e	2 448	5,2%	40	1,3%	61
19e	3 368	7,2%	100	3,4%	34
20ème	3 283	7,0%			
TOTAL	**47 075**	**100%**	**2 974**	**100%**	**16**



	1er	2e	3e	4e	5e	6e	7e	8e	9e	10e	11e	12e	13e	14e	15e	16e	17e	18e	19e	20e
	2%	1%	2%	20%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	4%	13%	8%	5%	5%	5%	4%	5%	7%	7%
	5%	0%	0%	45%	0%	2%	0%	0%	3%	0%	0%	15%	0%	8%	4%	3%	10%	1%	3%	0%

Ainsi, la distribution des places offertes par l'A.S.P.P. apparaît nettement plus concentrée sur le 4ème arrondissement : 45 % des capacités d'accueil sont proposées à 20 % de l'effectif municipal. 8 arrondissements n'ont aucun site alors qu'ils représentent 29 % de la population administrative (le 20ème arrondissement à lui seul, dépourvu de restaurant, en représente 7 %). Mais les 11 autres arrondissements, qui regroupent 51 % de l'effectif comptent quand même 55 % des places.

Cela étant, au-delà de cette approche trop sommaire et globale par arrondissement, effectuée de surcroît sur des données anciennes, la question de la proximité se pose davantage en termes de distance par rapport au lieu de travail, d'horaires de travail, et de temps de trajet. En effet, surtout depuis la mise en place des trente-cinq heures, un temps de trajet supérieur à un quart d'heure est rédhibitoire, puisque c'est cette durée d'un quart d'heure qui a été octroyée à ces agents éloignés pour prendre leur déjeuner dans les restaurants administratifs.

Dès lors, pour les grands arrondissements des faubourgs, à la population administrative dispersée, il ne parait pas possible de répondre à la demande éventuelle par une implantation unique, avec un bassin de clientèle potentielle suffisante. Qui plus est, toute la population recensée n'est pas forcément demanderesse, soit qu'elle pratique des horaires décalés (agent d'entretien de la direction de la propreté), soit qu'elle dispose déjà de possibilités de restauration sur place (agents des crèches).

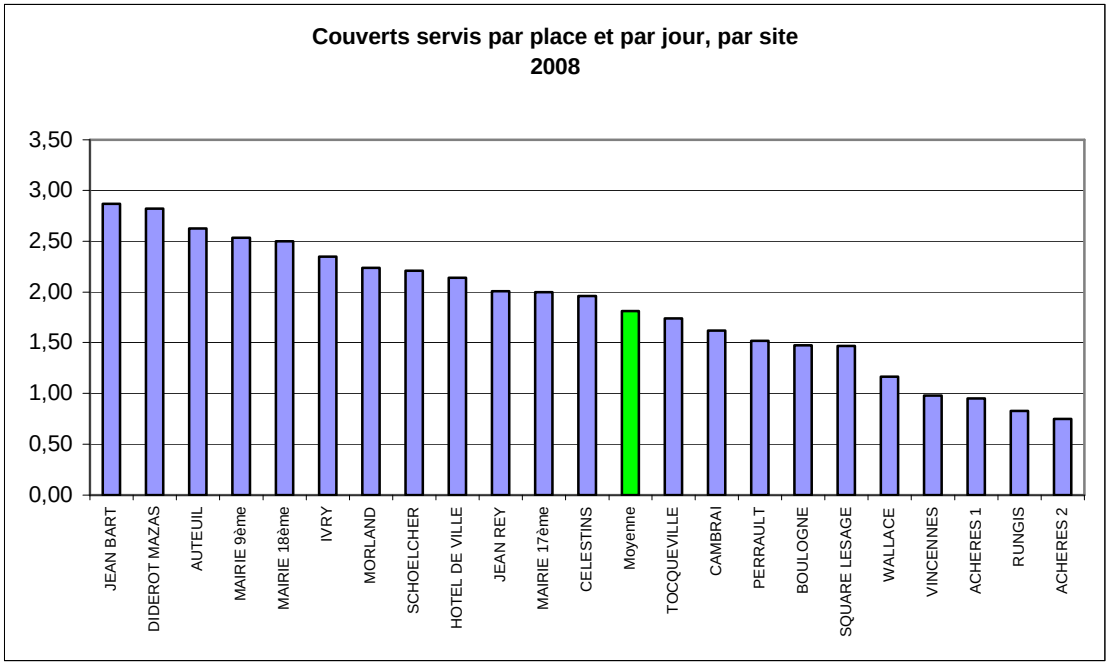
Dans l'absolu, viser à couvrir toute la population reviendrait à chercher à constituer un réseau relativement dense, mais de petites implantations, sur l'équilibre économique desquelles on ne peut que s'interroger. A cet égard, il peut paraître préférable de privilégier la recherche de conventions avec des restaurants déjà existants.

En tout état de cause, la politique de développement éventuel ne peut qu'être menée en très étroite relation avec la Ville.

2.1.3. Une activité variable et assez peu dispersée

Le nombre de couverts servis par jour et par place par l'association s'établissait en 2008 à 1,81 en moyenne. L'activité maximale quotidienne par place était de 2,87, la plus faible de 0,75.

	2008
JEAN BART	2,87
DIDEROT MAZAS	2,82
AUTEUIL	2,63
MAIRIE 9ème	2,53
MAIRIE 18ème	2,50
IVRY	2,35
MORLAND	2,24
SCHOELCHER	2,21
HOTEL DE VILLE	2,14
JEAN REY	2,01
MAIRIE 17ème	2,00
CELESTINS	1,96
TOCQUEVILLE	1,74
CAMBRAI	1,62
PERRAULT	1,52
BOULOGNE	1,47
SQUARE LESAGE	1,47
WALLACE	1,16
VINCENNES	0,98
ACHERES 1	0,95
RUNGIS	0,83
ACHERES 2	0,75
Moyenne	**1,81**



L'activité la plus faible est constatée sur les sites les plus extérieurs : les deux sites d'Achères, Rungis, et Vincennes, en nette surcapacité par rapport aux volumes servis.

2.1.4. Une activité en recul régulier

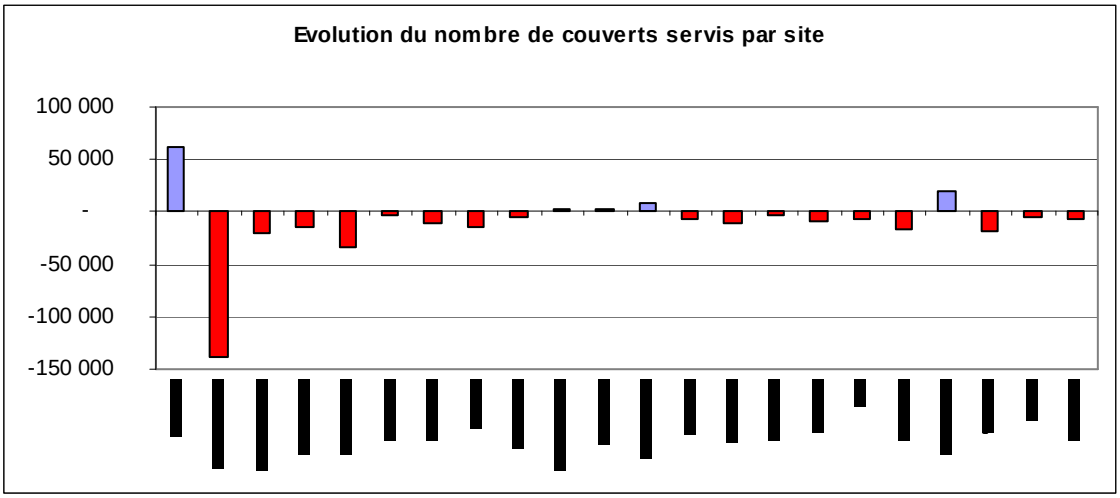
2.1.4.1. En termes de volume global

De 2004 à 2008**, le nombre de couverts servis dans les libres services a reculé de** plus de 230 000**,** soit une baisse **de 12 %.**

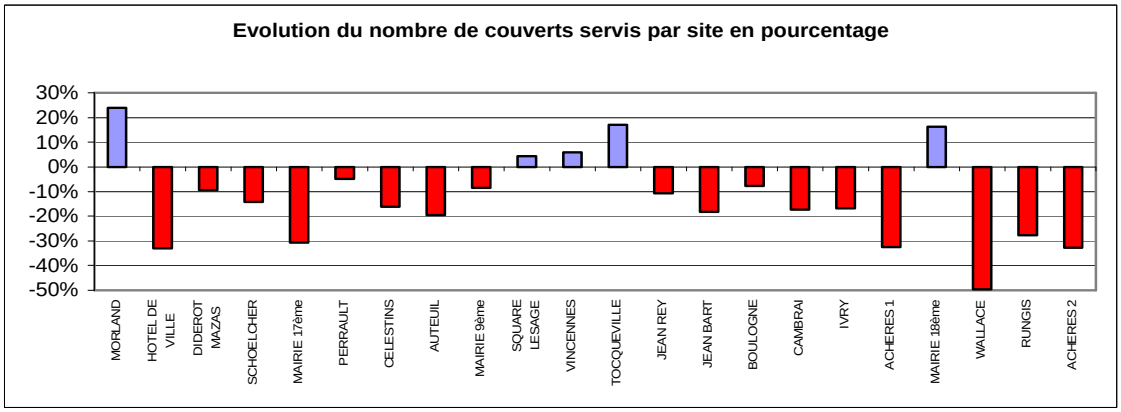
Cette baisse se constate sur la plupart des sites, sauf 4 :

	2004	**2008**		
MORLAND	256 971	318 488	+ 61 517	+ 24%
HOTEL DE VILLE	421 584	282 580	- 139 004	- 33%
DIDEROT MAZAS	219 912	199 211	- 20 701	- 9%
SCHOELCHER	100 593	86 294	- 14 299	- 14%
MAIRIE 17ème	108 520	75 148	- 3 372	- 31%
PERRAULT	75 790	72 102	- 3 688	-5%
CELESTINS	70 061	58 699	- 11 362	- 16%
AUTEUIL	72 472	58 326	- 14 146	- 20%
MAIRIE 9ème	63 095	57 750	- 5 345	- 8%
SQUARE LESAGE	53 641	55 918	+ 2 277	+ 4%
VINCENNES	52 449	55 489	+ 3 040	+ 6%
TOCQUEVILLE	44 844	52 503	+ 7 659	+ 17%

JEAN REY	56 838	50 748	- 6 090	- 11%
JEAN BART	54 182	44 296	- 9 886	- 18%
BOULOGNE	45 837	42 247	- 3 590	- 8%
CAMBRAI	47 504	39 235	- 8 269	- 17%
IVRY	45 710	38 012	- 7 698	- 17%
ACHERES 1	51 758	34 914	- 16 844	- 33%
MAIRIE 18ème		26 633	+ 20 089	+ 16%
WALLACE	35 899	18 083	- 17 816	- 50%
RUNGIS	20 959	15 132	- 827	- 28%
ACHERES 2	21 937	14 750	- 7 187	- 33%
	1 920 556	**1 696 558**	**- 230 542**	**- 12%**



En termes relatifs, l'évolution est également spectaculaire. 6 sites, dont celui de l'Hôtel de Ville, enregistrent une baisse supérieure à 20 %, un site – finalement fermé - perdant même la moitié de son activité (Wallace).



2.1.4.2. En termes de volume par jour

	2004	**2008**		
MORLAND	1008	1259	+ 251	+ 25%
HOTEL DE VILLE	1653	1117	- 536	- 32%
DIDEROT MAZAS	862	787	- 75	- 9%
SCHOELCHER	394	341	- 53	- 13%
MAIRIE 17ème	426	297	- 129	- 30%
PERRAULT	297	285	- 12	- 4%
SQUARE LESAGE	364	246	- 118	- 32%
CELESTINS	275	232	- 43	- 16%
AUTEUIL	284	231	- 53	- 19%
MAIRIE 9ème	247	228	- 19	- 8%
VINCENNES	206	219	+ 13	+ 6%
TOCQUEVILLE	176	208	+ 32	+ 18%
JEAN REY	223	201	- 22	- 10%
JEAN BART	212	175	- 37	- 17%
BOULOGNE	180	167	- 13	- 7%
CAMBRAI	186	155	- 31	- 17%
IVRY	179	150	- 29	- 16%
ACHERES 1	203	138	- 65	- 32%
MAIRIE 18ème		105	+ 105	
WALLACE	141	71	- 70	- 50%
RUNGIS	82	60	- 22	- 27%
ACHERES 2	86	58	- 28	- 33%
	7684	**6730**	**- 954**	**- 12%**

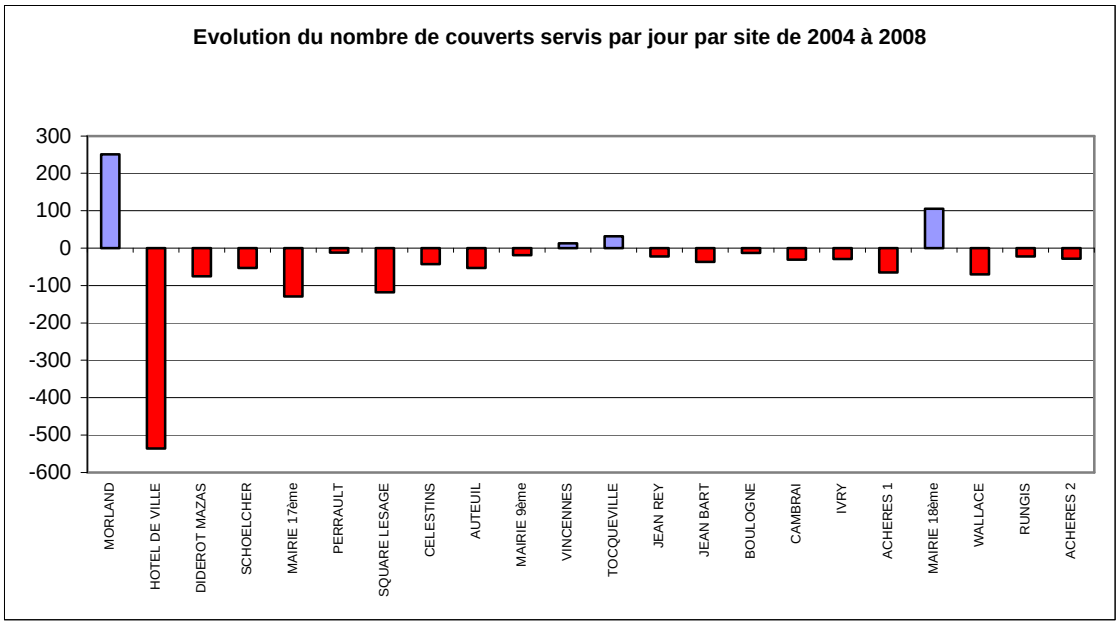
Ainsi, **en 4 ans, l'A.S.P.P. a perdu près de 1 000 couverts/jour**. Les 1 355 couverts perdus sur les 18 sites en recul n'étant pas compensés par les 401 gagnés sur les sites en progression.

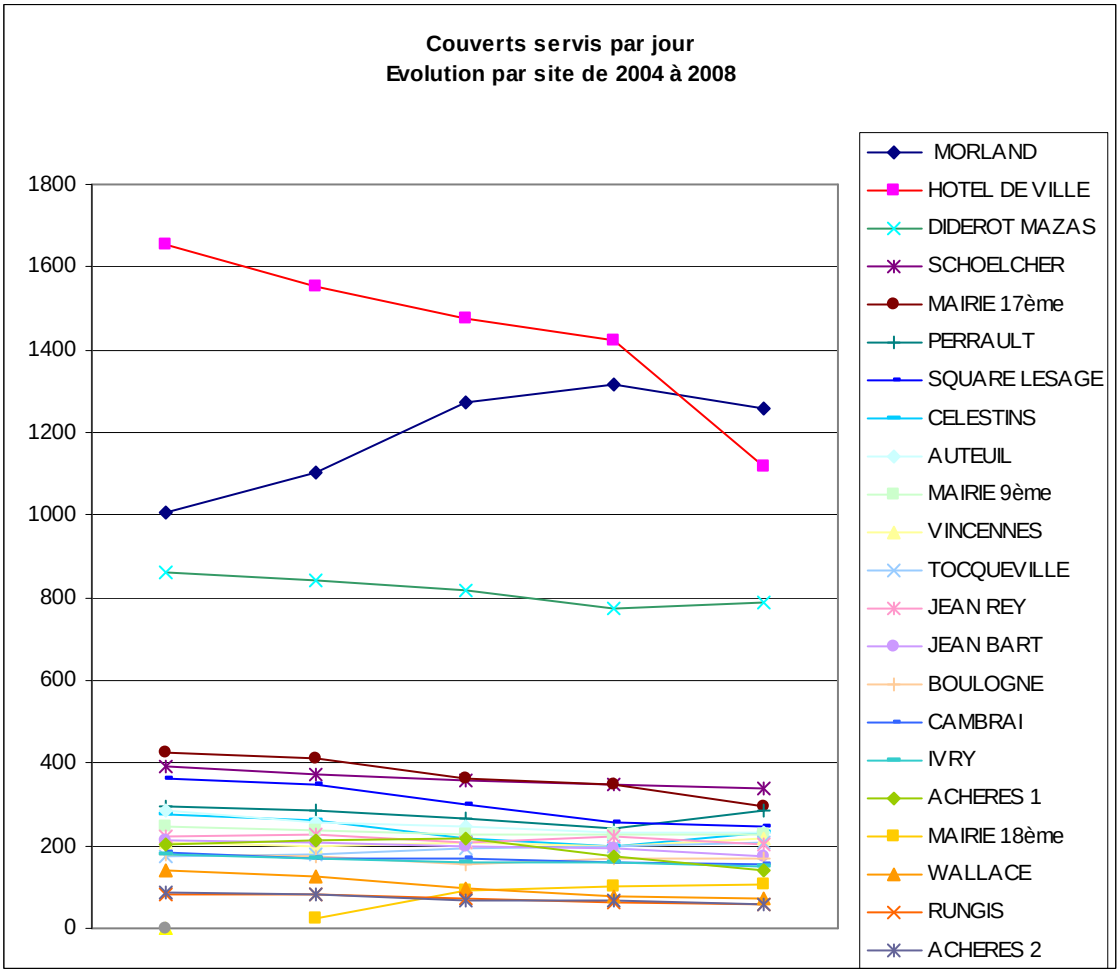
Il est certain que l'engagement des travaux au 9 place de l'Hôtel de Ville a accentué cette baisse, mais celle-ci était déjà entamée avant.

De même, il est vraisemblable que, comme on l'a observé à Morland, la réalisation de travaux est suivie par une hausse de la fréquentation. Il est donc à espérer que la fréquentation du 9 place de l'Hôtel de Ville redémarre à l'issue des travaux. Mais cet effet semble trouver ses limites, la fréquentation de Morland s'étant stabilisée, puis mise à décroître en 2008.

Par ailleurs, comme le souligne l'association, la fréquentation des restaurants d'Achères et de Wallace a souffert de l'introduction des tickets restaurants pour les agents du S.I.A.A.P, pour le premier site, et du C.R.E.C.E.P pour le second. Mais l'association n'en a tiré les conséquences que pour Wallace, qu'elle a fermé. On ne peut que

s'interroger sur la pertinence du maintien des petits sites excentrés et peu fréquentés (Achères, Rungis).





Les statistiques tenues par l'association permettent de mesurer l'évolution de la fréquentation par tarif. Les chiffres diffèrent légèrement des chiffres précédents, mais de manière non significative. Ils confirment la tendance à la baisse globale de fréquentation des libres services, concentrée sur les tarifs les plus bas.

Le tarif A, contrairement à la grille des statuts de la fonction publique, désigne les indices les plus faibles. Il est très frappant de constater qu'il est le seul, parmi les ayants droits, à connaître une baisse, de surcroît considérable.

Centres Libre service	2005	2006	2007	2008	Evolution 2008/205	
Ayant droit	**1 514 323**	**1 403 037**	**1 342 091**	**1 300 506**	**- 213 817**	**- 14,1%**
A	761 490	648 897	600 922	538 745	-222 745	- 29,3%
B	459 504	455 345	448 787	464 326	+ 4 822	+ 1,0%
C	177 452	180 157	173 653	178 662	+ 1 210	+ 0,7%
D	115 877	118 638	118 729	118 773	+ 2 896	+ 2,5%
Ouvrant droit	**397 044**	**453 308**	**461 459**	**441 817**	**+ 44 773**	**+ 11,3%**
E	4 265	3 506	2 554	1 604	- 2 661	- 62,4%
F	7 390	8 117	7 281	4 932	- 2 458	- 33,3%
BON GRATUIT	936	1 259	1 347	1 937	+ 1 001	+ 106,9%
CM	24 402	26 664	27 874	26 803	+ 2 401	+ 9,8%
Autres	360 051	413 762	422 403	406 541	+ 46 490	+ 12,9%
Total	**1 911 367**	**1 856 345**	**1 803 550**	**1 742 323**	**- 169 044**	**- 8,8%**

En termes de structure, alors que le tarif A représentait près de 40 % du total des clients en 2005, il n'en représente plus que 31 % en 2008, soit une perte de 9 points en 4 ans. Cette évolution ne reflète pas une modification de la structure des effectifs de la Ville et du Département sur la même période :

	2004		2005		Evolution	
Catégorie A	5 034	11,3%	5 096	11,3%	62	-0,1%
Catégorie B	7 498	16,9%	7 595	16,8%	97	-0,1%
Catégorie C	31 853	71,8%	32 475	71,9%	622	+ 0,1%
Total	**44 385**	**100 %**	**45 166**	**100 %**	**781**	**0,0%**

Elle indique une baisse du taux de pénétration dans les agents les moins rémunérés de la collectivité parisienne, qu'elle devrait pourtant viser en priorité.

On note par ailleurs une progression assez remarquable, puisque supérieure à 10 %, de la clientèle extérieure à la Ville, en partie liée à des changements de statut de personnel mais pas uniquement.

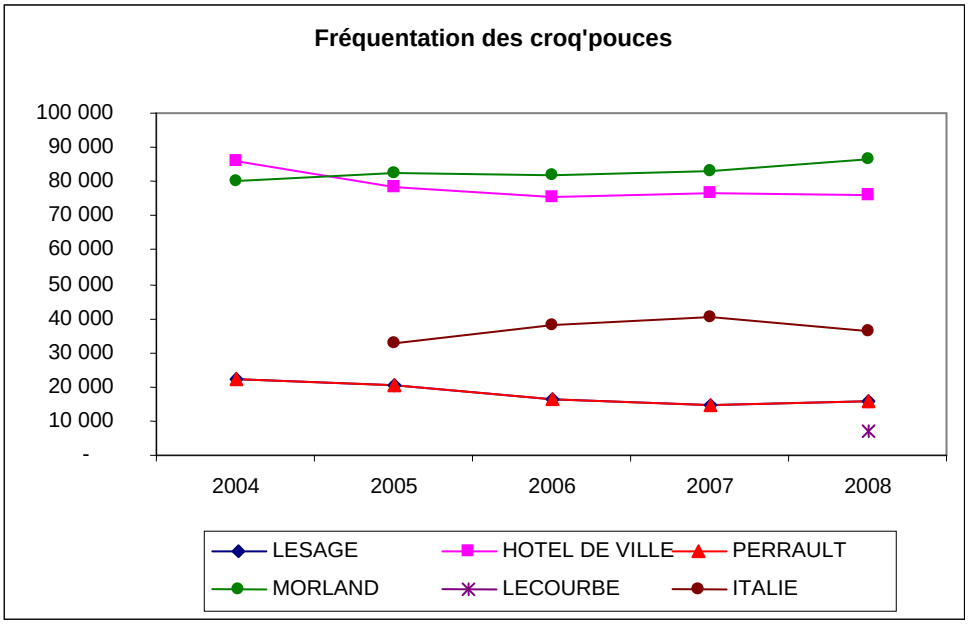
2.2. Les croq'pouces

Il s'agit d'une formule de restauration rapide, introduite en 1995 sur le site du square Lesage. Elle s'est développée en 1996, avec la création des 2 croq'pouces de Perrault et de l'Hôtel de Ville, puis en 1999, avec celui de Morland. Il fallut attendre 2005 pour que soient créés 2 nouveaux sites : Italie et la mairie du 18ème, et enfin 2008 pour Lecourbe (mairie du 15ème). Au total, fin 2008, 7 sites accueillaient un croq'pouce.

Elle propose des pâtisseries salées, des viennoiseries, des salades, des sandwichs, des desserts ainsi que des boissons chaudes et froides.

Elle répond incontestablement à une demande. Mais, **en volume, elle reste très marginale par rapport aux libres services**. **Qui plus est, elle stagne légèrement malgré l'ouverture de nouveaux sites**. A périmètre constant, elle a tendance à baisser assez nettement, sauf à Morland :

	2004	2005	2006	2007	2008	Evol. en 4 ans	
LESAGE	22 340	20 391	16 503	14 333	15 918	- 6 422	-28,7%
HOTEL DE VILLE	86 022	78 625	75 244	76 436	76 042	- 9 980	-11,6%
PERRAULT	22 340	20 391	16 503	14 433	15 919	- 6 421	-28,7%
MORLAND	80 366	82 264	82 123	83 122	86 840	+ 6 474	+ 8,1%
LECOURBE					6 809	+ 6 809	
ITALIE		32 544	37 912	40 189	36 007	+ 3 463	+ 10,6%
TOTAL	**211 068**	**234 215**	**228 285**	**228 513**	**237 535**	**+ 3 320**	**+ 1,6%**



3. UNE SITUATION FINANCIERE RETABLIE GRACE AU SOUTIEN DE LA COLLECTIVITE

3.1. Le bilan : une situation assainie

3.1.1. Un actif renforcé

ACTIF en €	2004	2005	2006	2007	2008
Immobilisations incorporelles	103 806	122 811	12 910	299	7 417
Matériel (biens propres/reprise)	162 417	2 808 089	2 832 479	3 021 436	5 995 079
Matériel (bien retour)	1 795 272	276 436	317 580	310 457	0
Immobilisations en cours			56 600	876 618	2 104 679
Acomptes sur immobilisations				11 204	36 245
Immobilisations financières	51 611	53 552	59 220	75 549	76 999
TOTAL IMMOBILISATIONS	**2 113 106**	**3 260 888**	**3 278 789**	**4 295 563**	**8 220 419**
Stocks	243 463	281 277	247 694	256 886	236 770
	95 192				
Clients	1 025 343	763 779	888 608	689 343	603 621
Autres créances	279 753	316 660	221 519	273 035	738 357
ACTIF CIRCULANT	**1 400 288**	**1 080 439**	**1 110 127**	**962 378**	**1 341 978**
Valeurs mobilières	3 196 455	1 276 428	3 640 804	4 350 786	5 040 207
Disponibilités	108 235	217 974	112 984	544 710	480 061
TRESORERIE	**3 304 690**	**1 494 402**	**3 753 788**	**4 895 496**	**5 520 268**
Charges constatées d'avance	108 008	96 542	204 206	208 672	316 833
TOTAL	**7 169 555**	**6 213 548**	**8 594 604**	**10 618 995**	**15 636 268**

Stable entre 2005 et 2006, **l'actif immobilisé** a augmenté d'1 M€ en 2007, et presque doublé entre 2007 et 2008, passant de 4,2 à 8,1 M€.

C'est la traduction de la politique de rénovation des centres initiée en 2005 et qui s'accélère à compter de 2006 : les rénovations avaient essentiellement porté sur les changements de matériels et les mises à niveau, à la suite des contrôles de la direction des services vétérinaires. Une analyse exhaustive des besoins a été réalisée pour permettre la préparation d'un plan d'investissements intégrant la création éventuelle de nouveaux restaurants. En 2007, deux restaurants ont été rénovés en profondeur, les travaux de rénovation du restaurant de l'Hôtel de Ville et de création du restaurant de la mairie du 15ème ont débuté. En 2008 les travaux de création du restaurant Poissonniers (18ème) ont commencé.

Parmi les immobilisations corporelles, on distingue trois catégories de biens d'exploitation : les biens de retour, les biens de reprise et les biens propres.

La convention ne traite pas de façon explicite et détaillée du sort des immobilisations. Cependant, la situation juridique qu'elle définit devant trouver sa traduction dans la présentation des comptes annuels, l'A.S.P.P. a appliqué les principes suivants :

- les biens d'équipement apportés à l'association avec les locaux et définis dans la convention d'exploitation, sont considérés comme des **biens de retour renouvelables** car ils sont supposés être restitués en l'état en cas de cessation d'activité. En fin de contrat ces biens restent de plein droit et sans indemnité, la **propriété de la Ville**. Ils font l'objet d'une dotation annuelle à une "provision pour renouvellement" dont on trouve la contrepartie au passif du bilan dans le compte "229-droit des collectivités".

- les autres biens investis par l'A.S.P.P. dans les restaurants sont considérés comme des **biens de reprise**. A l'échéance du contrat ils demeurent la **propriété de l'association**. La Ville n'est pas tenue de les acquérir à la fin du contrat.

- les biens qui garnissent le siège administratif sont traités comme des biens propres à l'association.

Les biens de reprise et les biens propres sont amortis de façon traditionnelle par une dotation annuelle aux amortissements calculée sur le mode linéaire.

Il serait indispensable, dans la perspective du renouvellement de la convention, de réaliser un inventaire contradictoire des biens de retour, dans le mois suivant la signature de la nouvelle convention, et dans le mois précédant l'échéance de la convention ou sa cessation anticipée.

Le rapport de gestion annuel pourrait comporter un état des biens d'exploitation distinguant les biens de retour, les biens de reprise et les biens propres.

3.1.2. Un passif assaini

PASSIF en €	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Réserves	1 911 643	1 911 643	1 911 643	1 911 643	1 911 643
Report à nouveau	- 397 829	- 2 574 856	- 3 138 364	- 2 553 561	- 1 935 529
Résultat	- 2 209 132	- 563 508	584 803	618 032	1 107 513
Fonds propres	**- 695 318**	**- 1 226 721**	**- 641 918**	**- 23 886**	**1 083 627**
Ecarts réévaluation biens propres	32 428	32 428	32 428	32 428	32 428
Apport avec droit de reprise					1 299 848
Ecarts réévaluation immos grevées	1 176 862				
Droits des colllectivités	769 963	276 465	317 581	310 457	
Renouvellement droit des collectivités		1 023 383	982 267	989 391	
Subventions d'investissement	12 788	1 271 216	3 407 339	5 419 424	8 763 490
Fonds dédiés	826 521	457			
Autres fonds associatifs	**2 818 562**	**2 603 949**	**4 739 615**	**6 751 700**	**10 095 766**
FONDS PROPRES	**2 123 244**	**1 377 228**	**4 097 697**	**6 727 814**	**11 179 393**
Provisions pour risques et charges	362 056	132 024	52 690	52 454	54 204
Provisions pour pensions et similaires	365 733	559 032	488 473	477 883	534 523
Provisions	**727 789**	**691 056**	**541 163**	**530 337**	**588 727**
Emprunts et dettes financières à long terme	28 051	28 051	28 051	28 051	28 051
Capitaux permanents	**2 879 084**	**2 096 335**	**4 666 911**	**7 286 202**	**11 796 171**

Emprunts et dettes financières auprès d'établissements de crédit	46 471		403 471		
Avances et acomptes reçus	148 012	143 898	171 429	174 650	189 432
Dettes fournisseurs	1 592 864	1 463 051	1 399 856	1 202 718	1 917 289
Dettes fiscales et sociales	2 423 016	2 434 747	1 867 183	1 873 434	1 648 982
Autres dettes	80 108	75 196	85 754	81 991	84 394
Dettes	**4 290 471**	**4 116 892**	**3 927 693**	**3 332 793**	**3 840 097**
Produits constatés d'avance		321			
TOTAL	**7 169 555**	**6 213 548**	**8 594 604**	**10 618 995**	**15 636 268**

En 2008, **les fonds propres** sont huit fois supérieurs au niveau de 2005. Cela tient à deux raisons principales :

- les bénéfices, en augmentation constante depuis 2006, permettent un apurement progressif du report à nouveau, qui cumule les lourds déficits des années antérieures (plus de 3 M€ cumulés en 2006).

en €uros	2005	2006	2007	2008
Réserves	1 911 643	1 911 643	1 911 643	1 911 643
Report à nouveau	-2 574 856	-3 138 364	-2 553 561	-1 935 529
Résultat	-563 508	584 803	618 032	1 107 513
Fonds propres hors subventions d'investissement	**-1 226 721**	**-641 918**	**-23 886**	**1 083 627**

- la montée en puissance des subventions d'investissement versées chaque année par la Ville. La subvention inscrite au bilan est de 1,2 M€ au 31 décembre 2005, et de 8,7 millions d'euros en 2008. Il s'agit là de la part de l'ensemble des subventions versées et non encore utilisée en fin d'exercice.

Les fonds propres représentent 71 % du passif en 2008. Ils n'étaient que de 22 % en 2005. Cette caractéristique a un impact direct sur le fonds de roulement qui s'améliore significativement depuis 2006.

Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie ont été calculés à partir du bilan de 2005 à 2008 :

en €uros	2005	2006	2007	2008
FONDS de ROULEMENT (FR)	**-1 164 553**	**1 388 122**	**2 990 639**	**3 575 752**
BESOIN en FR (BFR)	**-2 658 955**	**-1 962 195**	**-1 904 857**	**-1 944 516**
TRESORERIE NETTE (T)	**1 494 402**	**3 350 317**	**4 895 496**	**5 520 268**

Le **fonds de roulement** est égal à la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nettes. Il représente la part des capitaux permanents affectés au financement du cycle d'exploitation, et définit l'aptitude de l'association à financer son cycle d'exploitation avec des capitaux stables. Du fait de l'importance des subventions d'investissement non encore utilisées, le fonds de roulement est confortable.

Le besoin en fonds de roulement résulte des décalages entre les décaissements et les encaissements de flux liés à l'activité. Avec un délai de paiement des fournisseurs de denrées alimentaires de 30 jours (sauf pour le fournisseur de viandes fraîches : 10 jours) alors que les clients paient au comptant, et une rotation rapide des stocks, le besoin en

fonds de roulement est négatif, l'activité dégage un flux positif de trésorerie, donc un **excédent en fonds de roulement**.

La **trésorerie** se situe à un niveau confortable, 5,5 M€ en 2008. Elle se décompose comme suit :

en €uros	2005	2006	2007	2008
Valeurs mobilières	1 276 428	3 640 804	4 350 786	5 040 207
Disponibilités	217 974	112 984	544 710	480 061
Trésorerie	**1 494 402**	**3 753 788**	**4 895 496**	**5 520 268**

Le niveau des valeurs mobilières de placement est substantiel, et génère des produits financiers appréciables.

La question se pose de la bonne adéquation du calendrier de versement des subventions de la Ville avec le calendrier des dépenses de l'A.S.P.P.. En effet, compte tenu des investissements en jeu et de leur récurrence, la Ville doit posséder des éléments prévisionnels plus précis, notamment sur le rythme des consommations de crédits par l'association, de façon à établir sa propre programmation budgétaire.

A cette fin, il conviendrait que l'A.S.P.P. élabore un état prévisionnel de ses dépenses d'investissement, et adresse à la DRH, à un rythme infra annuel, l'état d'utilisation des subventions versées par la Ville par rapport à ce prévisionnel

3.2. Un résultat sorti du déficit

En K euros	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2004
CA traditionnel	769	625	138	69		- 769
CA traiteur	566	576	560	501	73	- 493
CA selfs conso	5 360	5 718	5 648	5 450	5 353	- 7
CA selfs admission	807	825	845	910	895	+ 88
CA Croque pouce	537	591	601	608	654	+ 117
CA conventions	2 041	1 869	2 077	2 115	2 076	+ 35
Total chiffre d'affaires	**10 080**	**10 204**	**9 869**	**9 653**	**9 051**	**- 1 029**
Produits divers	866	33	6	37	70	- 796
Total produits	**10 946**	**10 237**	**9 875**	**9 690**	**9 121**	- 1 825
Achats alimentaires	- 5 338	- 5 132	- 4 534	- 4 530	- 4 495	+ 843
Achats boisson			- 353	- 339	- 307	- 307
Jetables	- 176	- 164	- 143	- 157	- 165	+ 11
Produits d'entretien	- 79	- 82	- 87	- 79	- 82	- 3
Fournitures de bureau	- 33	- 29	- 29	- 16	- 21	+ 12
Fournitures informatiques	- 27	- 36	- 33	- 22	- 18	+ 9
Eau	- 113	- 96	- 93	- 129	- 108	+ 5
Gaz électricité	- 208	- 207	- 199	- 210	- 228	- 20
Achats petits matériels	- 125	- 189	- 119	- 163	- 172	- 47
Autres matériels	- 87	- 110	- 63	- 79	- 63	+ 24
Total achats	**- 6 186**	**- 6 045**	**- 5 653**	**- 5 724**	**- 5 659**	+ 527
Loyers + charges du siège	- 245	- 280	- 272	- 300	- 342	- 97
Loyers + charges des centres	- 136	- 98	- 67	- 82	- 74	+ 62

Location de linge	- 177	- 184	- 189	- 177	- 169	+ 8
Autres locations	- 596	- 140	- 122	- 120	- 69	+ 527
Sous total loyers	- 1 154	- 702	- 650	- 679	- 654	+ 500
Entretien immobilier	- 110	- 42	- 365	- 330	- 327	- 217
Entretien matériel	- 422	- 370	- 335	- 296	- 191	+ 231
Contrats de maintenance	- 385	- 258	- 413	- 357	- 365	+ 20
Contrat de maintenance informatique	- 81	- 82		- 37	- 60	+ 21
Sous total entretien	- 998	- 752	- 1 113	- 1 020	- 943	+ 55
Assurances	- 122	- 115	- 117	- 120	- 118	+ 4
Services extérieurs divers	- 7	- 8	- 19	- 5	- 9	- 2
Total services extérieurs	- 2 281	- 1 577	- 1 899	- 1 824	- 1 724	+ 557
Honoraires travaux		- 20	- 50	- 62	- 1	- 1
Honoraires comptables et juridiques	- 280	- 125	- 91	- 70	- 111	+ 169
Télécoms	- 136	- 124	- 108	- 99	- 91	+ 45
PTT	- 21	- 16	- 15	- 12	- 12	+ 9
Autres	- 263	- 104	- 84	- 133	- 157	+ 106
Autres services extérieurs	**- 700**	**- 389**	**- 348**	**- 376**	**- 372**	+ 328
Valeur ajoutée	**1 779**	**2 226**	**1 975**	**1 766**	**1 366**	- 413
Impôts et taxes	- 490	- 494	- 421	- 480	- 400	+ 90
Frais de personnel	- 11 815	- 12 141	- 10 710	- 10 611	- 10 824	+ 991
EBE	- 10 526	- 10 409	- 9 156	- 9 325	- 9 858	+ 668
Subvention d'exploitation	9 742	10 838	10 607	10 671	11 562	+ 1 820
Attribution droit des collectivités	- 249	- 80				+ 249
Subvention repas	- 659	- 485	18			+ 659
Conventions dépense	- 358	- 358	- 444	- 441	- 387	- 29
Autres charges de gestion courante	- 67	- 67	- 41	- 46	- 40	+ 27
Autres produits de gestion courante	62	85	49	57	51	- 11
Dotations/reprises de provision	- 31	58	122	24	- 62	- 31
	- 82	- 200	- 88	- 89		+ 82
Dotations aux amortissements	68	56	- 818	- 817	- 1 077	- 1 145
Transferts de charge				10	10	+ 10
RBE	- 2 100	- 562	+ 249	+ 44	+ 199	+ 2 299
Résultat financier	+ 73	+ 40	+ 52	+ 134	+ 179	+ 106
Résultat courant avant impôt	- 2 027	- 522	301	178	378	+ 2 405
Charges exceptionnelles	- 352	- 285	- 181	- 108	- 29	+ 323
Produits exceptionnels	172	343	100	60	5	- 167
Quote part de subvention d'investissement			364	488	754	+ 754
Résultat exceptionnel	- 180	+ 58	+ 283	+ 440	+ 730	+ 910
Résultat net	**- 2 207**	**- 464**	**+ 584**	**+ 618**	**+ 1 108**	**+3 315**

L'examen du compte de résultat depuis 2004 met en évidence un rétablissement assez spectaculaire des comptes. En effet, alors qu'un déficit considérable de plus de 2,2 M€ était enregistré en 2004, en 2008 un excédent de plus de 1,1 M€ était dégagé, soit une amélioration de plus de 3,3 M€ en cinq ans.

3.3. Une performance qui doit beaucoup au soutien de la Ville

La performance mérite d'être soulignée, mais aussi d'être nuancée.

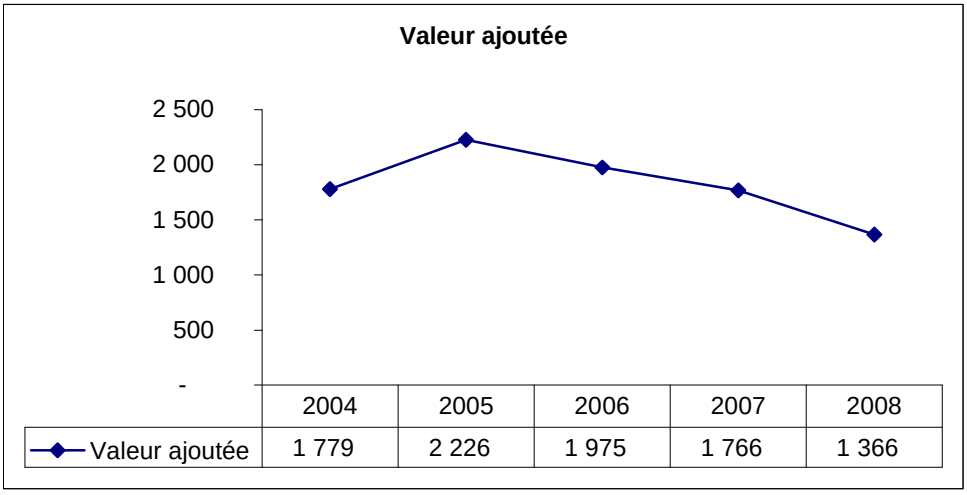
3.3.1. Une amélioration de la performance marquée en début de période, mais qui se ralentit

En effet, **l'amélioration de la situation tient surtout au début de la période, et en particulier à l'exercice 2005**. Ainsi, en 2005, le résultat, quoique toujours bénéficiaire, progressait de 1,7 M€, puis de 1 M€ encore en 2006. En 2007, le gain était pratiquement nul par rapport à 2006. En 2008, il est de moins de 0,5 M€ par rapport à 2007. Le rythme de l'amélioration s'est donc ralenti.

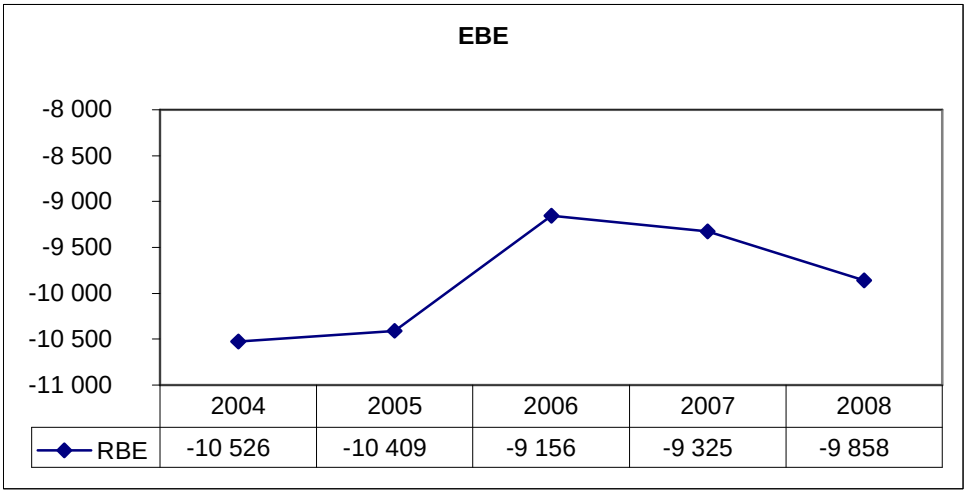
Au delà du seul résultat net, l'évolution des soldes intermédiaires de gestion est également assez contrastée.

Ainsi, la valeur ajoutée, qui progressait nettement en 2005, s'est mise à baisser les trois années suivantes, pour retourner à son niveau de 2004, voire passer en dessous de ce dernier en 2008.

L'association fait valoir, dans sa réponse au rapport provisoire, que cette baisse de la valeur ajoutée est due à l'arrêt des prestations du secteur concurrentiel. Par secteur concurrentiel, on doit comprendre l'activité traiteur, figurant sous la désignation Agrippa dans ses comptes analytiques. Or la valeur ajoutée d'Agrippa n'était que de 195 K€ en 2005, loin du recul de 760 K€ de la valeur ajoutée constatée entre 2005 et 2008. Du reste, cette activité n'a disparu qu'en 2008, et la dégradation est continue et régulière chaque année depuis 2006. En réalité, cette baisse tient en partie importante aux libres services, dont la valeur ajoutée a reculé de 560 K€ sur la période, en se dégradant chaque année de près de 200 K€.



L'excédent brut d'exploitation, avant subvention, connaît une courbe comparable, à savoir un net redressement de 2004 à 2006, puis un recul à partir de 2007, sans toutefois retomber au niveau de 2004.



3.3.2. Une amélioration due en premier lieu à la subvention

Par ailleurs, les éléments analytiques fournis par l'association permettent de connaître le résultat par activité depuis 2005. Il s'agit du résultat sur charges et produits directs. Pour le secteur commun, il s'agit du résultat avant affectation des subventions et conventions aux activités. Ces éléments permettent d'analyser la formation, et l'évolution du résultat global.

Résultats en €	2005	2006	2007	2008	Variation en 4 ans
Libres services	-7 136 532	-7 111 415	-7 267 622	-7 366 670	-230 138
Croque pouce	-289 209	-283 419	-228 856	-313 310	-24 101
Traditionnel et traiteur	-607 540	-432 693	-443 217	-135 338	+ 472 202
Communs	-4 284 933	-3 735 471	-3 643 742	-4 042 313	+ 242 620
Avant subventions	**- 12 318 214**	**- 11 562 998**	**- 11 583 437**	**- 11 857 631**	**+ 460 583**
Subventions	11 775 719	12 155 175	12 212 259	+ 13 065 169	+ 1 289 451
	- 542 495	**+ 592 176**	**+ 628 822**	**+ 1 207 538**	**+ 1 750 033**

Ainsi, globalement, en 4 ans, l'A.S.P.P. a réduit son déficit propre de 460 K€, essentiellement par la réduction des charges communes, et par la quasi-disparition du déficit du secteur traditionnel. En revanche, celui des libres services et des croq'pouces a légèrement augmenté, d'environ 250 K€. Le résultat final progresse de 1,75 M€ en raison d'une augmentation des subventions de 1,3 M€. Autrement dit, **sur la période 2005-2008, les trois quarts du redressement du résultat sont dus à des apports extérieurs à l'association.**

Si l'on examine l'évolution d'un exercice sur l'autre, la contribution de chaque secteur à la variation du résultat est la suivante :

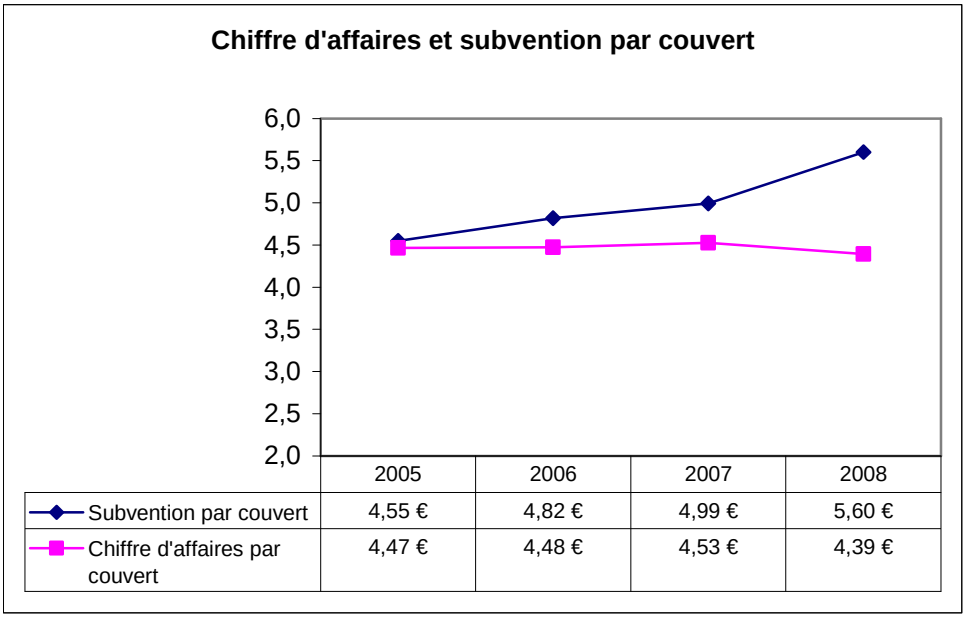
Contribution à la variation du résultat en €	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Libres services	+ 25 116	- 156 206	- 99 048
Croq'pouces	+ 5 790	+ 54 563	- 84 454
Traditionnel et traiteur	+ 174 847	- 10 524	+ 307 879
Communs	+ 549 462	+ 91 729	- 398 572
Avant subventions	**+ 755 216**	**- 20 439**	**- 274 194**
Subventions et conventions	+ 379 456	+ 57 084	+ 852 910
Variation du résultat total	**+ 1 134 672**	**+ 36 646**	**+ 578 716**

Ainsi, entre 2006 et 2005, le résultat s'est amélioré de plus de 1,1 M€. Cette amélioration tenait pour plus de 750 K€ à l'association et à un peu moins de 400 K€ aux soutiens extérieurs. Les 750 K€ provenant de l'association tenaient principalement à une amélioration du secteur communs (+ 550 K€), due à la réduction des charges, mais tous les autres secteurs voyaient aussi leur résultat direct s'améliorer. Le gros du redressement provenait donc de l'association elle-même. Cette situation n'a cependant pas duré. Après une stabilisation entre 2006 et 2007, le dernier exercice voit le résultat des activités de l'association se dégrader (- 275 K€), l'amélioration de l'excédent final n'étant due qu'à une progression encore très importante des subventions et conventions recettes (+ 850 K€) d'une année sur l'autre.

Autrement dit, **l'augmentation de l'excédent enregistrée par l'association en 2008 est exclusivement due à l'augmentation de la subvention. Si celle-ci était restée stable, l'association aurait encore connu un excédent, mais réduit de moitié par rapport à celui de 2007, aux alentours de 300 K€.**

Ce fort soutien de l'association par la subvention de fonctionnement lui a permis de reconstituer ses fonds propres, et de dégager une capacité d'autofinancement significative de ses investissements (1,5 M€ en 2008). On peut néanmoins s'interroger sur la pertinence de la poursuite durable de ce mécanisme, maintenant que les fonds propres sont reconstitués.

Ce soutien de la collectivité parisienne octroyé par le maintien d'une subvention élevée n'est pas sans effet sur la structure des produits. Si l'on examine la situation très globalement, en rapportant le chiffre d'affaires et la subvention municipale au total des couverts - toutes prestations confondues - servis, on note le poids croissant de la subvention unitaire :



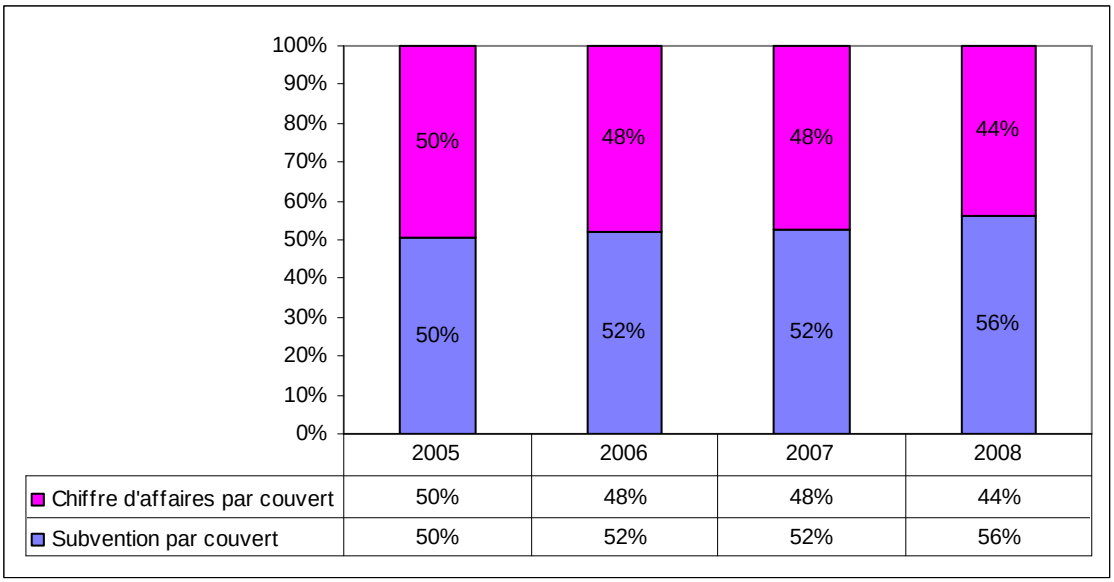
	2005	2006	2007	2008
Subvention par couvert	4,55 €	4,82 €	4,99 €	5,60 €
Chiffre d'affaires par couvert	4,47 €	4,48 €	4,53 €	4,39 €

Ainsi, l'équilibre qui existait au départ entre la participation de l'usager et la contribution de la Ville s'est dégradé, cette dernière représentant désormais 56 % des produits par couvert.

On notera que la subvention par couvert (5,6 €) – compte non tenu des prestations non valorisées, comme les locaux - dépasse sensiblement le montant versé aux organismes conventionnés accueillant des agents municipaux, qui s'établit à 3 €. Ce qui pose la question du développement de l'association, dans la mesure où il est presque deux fois moins onéreux de recourir à une convention avec un prestataire extérieur que de créer un nouveau site.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des ressources humaines a contesté cette analyse, qui résulte pourtant des chiffres, lesquels ne prennent d'ailleurs pas en compte tous les coûts. Les rapporteurs la maintiennent, même s'ils partagent le constat fait par l'association que le prix payé par l'agent est un peu plus élevé dans les établissements conventionnés qu'à l'A.S.P.P..

Plus généralement**, on peut s'interroger sur la faisabilité même d'une politique de développement, compte tenu de la pénurie de locaux disponibles. On peut également mettre en doute sa pertinence, pour toucher un personnel excessivement dispersé. Enfin, en recrutant du personnel supplémentaire, comme à Poissonniers alors qu'on pourrait redéployer celui travaillant sur les petits sites excentrés et en baisse d'activité, on aggrave encore l'équation économique. Une telle stratégie demande, à tout le moins, un débat approfondi.**



	2005	2006	2007	2008
Chiffre d'affaires par couvert	50%	48%	48%	44%
Subvention par couvert	50%	52%	52%	56%

L'augmentation de la subvention par couvert a donc compensé la stagnation, voire la légère baisse du chiffre d'affaires unitaire. Laquelle n'a pas été compensée par une baisse équivalente de ces mêmes coûts unitaires :

Coût d'exploitation unitaire en €	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**Evolution**
Coût de personnel	5,41	5,73	5,22	5,41	0,00
Coûts alimentaires	2,35	2,33	2,29	2,38	+ 0,03
Dotations aux amortissements	0,04	0,19	0,18	0,19	+ 0,15
Autres coûts	1,35	0,59	1,42	1,49	+ 0,14
Coût de revient total par couvert	**9,14**	**8,84**	**9,12**	**9,46**	**+ 0,32**
CA par couvert	4,48	4,47	4,53	4,42	- 0,07
Résultat d'exploitation par couvert	**- 4,66**	**- 4,36**	**- 4,59**	**- 5,05**	**- 0,39**

Selon les éléments fournis par la direction des ressources humaines, elle se situerait à des niveaux de coût unitaire comparables à ceux de l'A.G.R.A.F., qui sert un volume de repas légèrement supérieur (2 550 000), s'agissant des coûts matières et des frais de personnel.

A près de 9,5 € par couvert, toutes activités confondues, le coût de revient peut donc paraître relativement raisonnable, étant entendu :

- qu'il n'intègre pas le coût des locaux, mis à disposition pour la plupart par la Ville à titre gratuit,

- que le coût des investissements est atténué fortement par le mécanisme des subventions d'investissement,

- que la notion de couvert, pour les croq'pouces, peut ne correspondre qu'à une simple boisson, ce qui tire la moyenne vers le bas,

- qu'un coût de revient n'a pas de signification en soi, s'il n'est pas tenu compte de la prestation correspondante, et de sa qualité.

Cela étant, la performance de maîtrise des postes de charges principaux, à savoir les coûts de personnel et les coûts alimentaires est plutôt remarquable, puisque ces derniers sont restés globalement stables par couvert sur une période de 4 années, malgré l'augmentation des prix alimentaires (+ 8,4 %) et l'évolution normale des salaires. L'augmentation des autres coûts résulte quant à elle de l'augmentation des dotations aux amortissements et des frais d'entretien, faisant suite à l'effort de renouvellement des équipements mené à partir de 2005. Or cette politique se justifiait devant le vieillissement de l'outil de production mis en œuvre par l'association. Au total, le coût d'exploitation unitaire n'augmente que de 3,5 % en 4 ans.

En revanche, la stagnation, voire la baisse des recettes unitaires par couvert est plus inquiétante. Certes, elle est due à en partie à la disparition du service traditionnel. Mais cette disparition n'a pas été compensée par un développement des autres activités, en tout premier lieu des libres services, bien au contraire.

3.3.3. Une remontée des frais communs en 2008

Si l'on essaie d'affiner l'analyse à partir des données analytiques tenues par l'association - d'où de petits écarts non significatifs avec les chiffres les plus synthétiques - pour décomposer l'évolution des coûts, produits et résultats unitaires par activité, on observe :

3.3.3.1. S'agissant des coûts et produits directs :

Une bonne évolution globale du coût de revient direct, pratiquement stable sur la période :

Coût de revient unitaire direct, en €	2005	2006	2007	2008	Evol. en 4 ans	
Libres services	7,06	7,31	7,54	7,80	+ 0,74	+ 10,5%
Croq'pouces	3,28	3,29	3,11	3,50	+ 0,22	+ 6,7%
Traditionnel	25,36	25,97	37,05	31,62	+ 6,26	+ 24,7%
Ensemble	**7,25**	**7,27**	**7,50**	**7,29**	**+ 0,04**	**+ 0,5%**

La performance globale tient à la réduction des coûts unitaires du secteur traditionnel, les libres services connaissant une progression significative, mais pas anormale.

Une stagnation, voire une légère baisse du chiffre d'affaires unitaire (le chiffre d'affaires des conventions a été réparti au prorata sur les libres services et les croq'pouces) :

CA unitaire avec conventions, en €	2005	2006	2007	2008	Evol. en 4 ans	
Libres services	4,21	4,46	4,55	4,59	+ 0,38	+ 9,1%
Croq'pouces	2,75	2,85	2,90	3,02	+ 0,27	+ 9,8%
Traditionnel	15,13	13,14	15,36	11,23	- 3,89	-25,7%
Ensemble	**4,41**	**4,48**	**4,53**	**4,39**	**-0,02**	**-0,4%**

Là encore, la baisse enregistrée globalement tient au secteur traditionnel. On note aussi que le chiffre d'affaires unitaire des libres services progresse légèrement moins vite que les coûts directs.

De sorte que le déficit unitaire, avant imputation des charges communes et des subventions, reste assez stable, aux environs de 2,9 € par couvert, toutes activités confondues :

Résultat unitaire direct en €	2005	2006	2007	2008	Evol. en 4 ans	
Libres services	-2,85	-2,85	-3,00	-3,21	-0,36	-12,6%
Croq'pouces	-0,53	-0,44	-0,21	-0,49	+0,05	+ 8,9%
Traditionnel	-10,24	-12,82	-21,69	-20,39	-10,15	-99,2%
Ensemble	**-2,84**	**-2,79**	**-2,97**	**-2,90**	**-0,06**	**- 2,0%**

Mais de manière assez préoccupante, le résultat direct des libres services, qui représente la part prépondérante de l'activité, se dégrade quant à lui sensiblement, puisqu'il passe de – 2,85 € par couvert à – 3,21 €.

3.3.3.2. <u>En intégrant les frais communs (répartis au prorata des coûts directs)</u>

On relève toujours une assez bonne maîtrise des coûts unitaires, surtout sur les trois premières années, l'exercice 2008 montrant toutefois une nette dégradation à cet égard :

Coût de revient après répartition, en €	2005	2006	2007	2008	Evol. en 4 ans	
Libres services	8,93	9,02	9,35	10,13	+ 1,20	+ 13,4%
Croq'pouces	4,15	4,07	3,86	4,55	+ 0,40	+ 9,6%
Traditionnel	32,09	32,05	45,90	41,07	+ 8,98	+ 28,0%
Ensemble	**9,18**	**8,97**	**9,29**	**9,47**	**+ 0,29**	**+ 3,2%**

Comme on a vu que le chiffre d'affaires unitaire restait stable, le déficit unitaire ne peut que se dégrader, surtout en fin de période, alors qu'il s'était réduit de 2005 à 2007 :

Résultat unitaire après répartition	2005	2006	2007	2008	Evol. en 4 ans	
Libres services	-4,73	-4,56	-4,80	-5,54	-0,82	- 17,3%
Croq'pouces	-1,40	-1,21	-0,95	-1,53	-0,13	- 9,2%
Traditionnel	-16,96	-18,90	-30,54	-29,84	-12,88	- 75,9%
Ensemble	**-4,76**	**-4,50**	**-4,76**	**-5,07**	**-0,31**	**- 6,6%**

Pour résumer, le chiffre d'affaires par couvert reste globalement stable (la perte de recettes sur le secteur traditionnel n'a pas été compensée), ce qui ne suffit pas à couvrir l'augmentation des coûts directs, et surtout indirects, en 2008. De sorte qu'au total le déficit unitaire, maîtrisé jusqu'en 2007, ne peut que s'aggraver à partir de 2008, par suite de l'augmentation des charges communes, et dépasser les 5 € par couvert.

Certes, l'augmentation du poids des charges communes n'est pas due aux coûts de structure à proprement parler, qui restent à peu près stables aux environs de 3 M€. Elle provient de la cuisine centrale, mise en place pour répondre aux besoins en liaison froide du site de l'Hôtel de Ville et des plus petits sites, servant moins de 200 couverts, où elle est peu à peu introduite.

Cela a représenté en 2008 un surcoût de 450 K€, (grosso modo, le niveau des recettes perdues, les charges n'ayant pas été réduites) qu'on peut assimiler, en simplifiant, à des coûts fixes. L'économie tirée de la fermeture du secteur traditionnel a ainsi été pratiquement annulée.

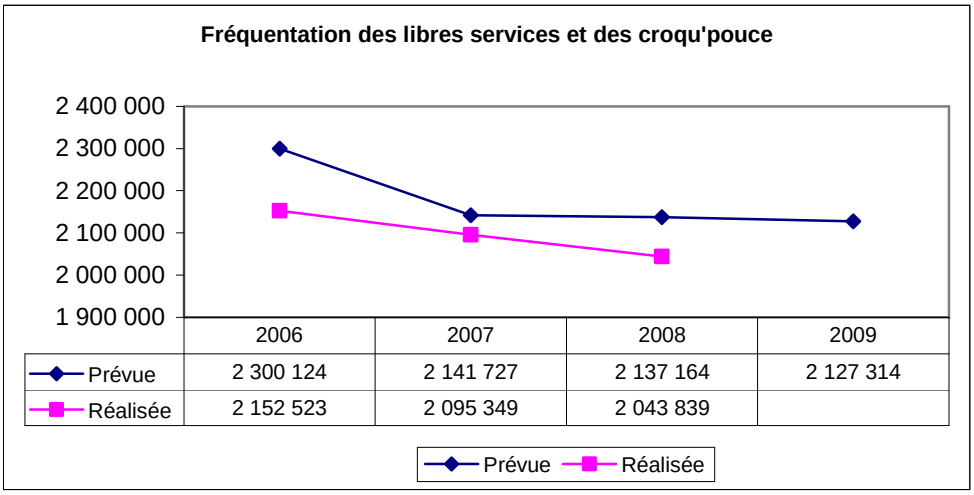
Or, si, toujours pour simplifier, on estime que les seuls coûts variables sont constitués des coûts alimentaires, soit 2,35 € par couvert, il aurait fallu, toutes choses égales par ailleurs, une fréquentation supplémentaire de 200 000 entrées, soit 10 % de l'activité, pour absorber ce surcoût. Il est possible que le site de l'Hôtel de Ville connaisse un rebond après les travaux. Mais 200 000 couverts supplémentaires sur ce seul site paraissent un objectif ambitieux. Quant à la politique de développement, elle pourrait se justifier si elle correspondait à un redéploiement des moyens de personnel. Or l'A.S.P.P compte recruter 10 agents pour l'ouverture du centre Poissonniers, alourdissant encore le poids des charges assimilables à des charges fixes, alors même qu'elle ne parait pas envisager de fermer les centres les moins fréquentés et les plus excentrés.

3.4. Des perspectives encore incertaines

Le budget présenté au conseil d'administration du 19 décembre 2008 table sur un résultat net positif de 364 K€.

Si l'on en juge par l'expérience des précédentes prévisions, on observe que l'association a régulièrement surestimé les prévisions d'activité et de chiffre d'affaires. En revanche, plus prudemment, elle a plutôt sous-estimé la subvention municipale, et surestimé ses dépenses. De sorte qu'au total, elle a pu compenser sa moindre recette propre par une certaine maîtrise de ses coûts, et une subvention municipale meilleure que prévue, ce qui lui a permis de dégager un résultat net bien supérieur à celui annoncé au départ.

Pour 2009, les prévisions de recettes paraissent toujours optimistes s'agissant du chiffre d'affaires, qui devrait augmenter de 529 K€ par rapport au réel 2008, et retrouverait ainsi le niveau de 2007.



L'association escompte également une hausse de la subvention de 560 K€, alors que les prévisions pour les budgets 2007 et 2008 misaient davantage sur sa stabilité.

En termes unitaires, tant la subvention que le chiffre d'affaires par couvert progresserait, le rapport entre les deux restant constant par rapport à 2008 : 44 % pour le chiffre d'affaires et 56 % pour la subvention.

Plus prudentes paraissent, en revanche, les prévisions de charges, estimées en hausse importante de 482 K€ pour les achats (+ 7,8 %) et de 709 K€ pour le personnel (+ 6,1 %), toujours par rapport au réel 2008. La hausse des frais de personnel est justifiée par la constitution d'une nouvelle équipe pour l'ouverture du restaurant du 18ème arrondissement (+ 10 personnes). Au total, cependant, il n'est pas exclu que cette prévision soit surestimée et ne puisse être ajustée à la baisse en tant que de besoin en cours d'année.

Au final, si la fréquentation n'atteint pas la prévision, l'équilibre peut toutefois être préservé, voire un excédent réalisé, si l'association ajuste ses coûts, ce qui n'est pas impossible dans la mesure où ceux-ci sont estimés très prudemment.

En K€	**2007**				**2008**				**2009**	
	Budget	Réalisé			Budget	Réalisé			Budget	Budget-réel 2008
CA traditionnel	125	69								
CA traiteur	612	501			580	73				
CA selfs conso	5 880	5 450			5 624	5 353			5 614	+ 261
CA selfs admission	890	910			935	895			991	+ 96
CA Croq'pouces	605	608			650	654			742	+ 88
CA conventions	1 950	2 115			2 150	2 076			2 203	+ 127
Total chiffre d'affaires	**10 062**	**9 653**			**9 939**	**9 051**			**9 550**	**+ 499**

Produits divers		37			35	70			100	+ 30
Total produits	**10 062**	**9 690**	**- 372**	**-3,7%**	**9 974**	**9 121**	**- 853**	**-8,6%**	**9 650**	+ 529
Total achats	**- 6 006**	**- 5 724**	**+ 282**	**-4,7%**	**- 5 699**	**- 5 659**	**+ 40**	**-0,7%**	**- 6 141**	- 482
Total services extérieurs	**- 1 711**	**- 1 824**	**- 113**	**+ 6,6%**	**- 1 837**	**- 1 724**	**+ 113**	**-6,2%**	**- 1 693**	31
Autres services extérieurs	**- 322**	**- 376**	**- 54**	**+ 16,8%**	**- 383**	**- 372**	**+ 11**	**-2,9%**	**- 395**	- 23
Valeur ajoutée	**2 023**	**1 766**	**- 257**	**-12,7%**	**2 055**	**1 366**	**- 689**	**-33,5%**	**1 421**	55
Impôts et taxes	- 480	- 480			- 418	- 400			- 485	- 85
Frais de personnel	- 11 442	- 10 611	**+ 831**	**-7,3%**	- 11 373	- 10 824	**+ 549**	**-4,8%**	- 11 533	- 709
EBE	**- 9 899**	**- 9 325**	**+ 574**	**-5,8%**	**- 9 736**	**- 9 858**	**- 122**	**1,3%**	**- 10 597**	**- 739**
Subvention d'exploitation	10 610	10 671	**+ 61**	**+ 0,6%**	10 707	11 562	**+ 855**	**8,0%**	12 122	+ 560
Attribution droit des collectivités	- 110				- 152				- 87	- 87
Conventions dépense	- 485	- 441			- 340	- 387			- 639	- 252
Autres charges de gestion courante		- 46			- 40	- 40				+ 40
Autres produits de gestion courante		57			40	51				- 51
Dotations/reprises de provision		24				- 62				+ 62
	- 50	- 89								-
Dotations aux amortissements	- 810	- 817			- 1 233	- 1 077			- 1 200	- 123
Quote part de subvention d'investissement	580	488			816	754			695	- 59
Transferts de charge		10				10				- 10
RBE	- 164	532	**+ 696**		62	953	**+ 891**		294	- 659
Résultat financier	95	134	**+ 39**	**41,1%**	50	179	**+ 129**		70	- 109
Résultat courant avant impôt	- 69	666	**+ 735**		112	1 132	**+ 1 020**		**364**	- 768
Résultat exceptionnel	-	- 48	**- 48**		-	- 24			-	
Résultat net	- 69	618	**+ 687**		112	1 108	**+ 996**		364	

Ecart positif	
Ecart négatif	

4. UN OUTIL MODERNISE, MAIS ENCORE FRAGILE

Si l'équipement de l'association, en particulier avec la rénovation du site de l'Hôtel de Ville est en voie de modernisation profonde, l'A.S.P.P. montre encore des points faibles, notamment quant à la qualité et la satisfaction des usagers, et quant à la politique d'achat.

4.1. Une satisfaction des clients perfectible

4.1.1. Un constat mitigé

L'A.S.P.P. mène depuis plusieurs années une enquête annuelle afin de mesurer la satisfaction de ses clients. Elle est confiée à un cabinet privé, le cabinet ……..

L'enquête 2008 a été menée au mois d'octobre, par la remise d'un questionnaire sous forme papier, en restaurant, sur une durée de 4 jours, ou par internet, sur le site de l'A.S.P.P., pendant une durée de 7 jours. L'enquête est menée dans tous les sites, sauf, en 2008, sur le site de l'Hôtel de Ville, en raison des travaux. 2 827 questionnaires papier exploitables ont été récupérés, et 532 questionnaires en ligne.

Le taux de satisfaction globale (somme des très satisfaits et assez satisfaits) s'établit à 74 % en 2008, en progression par rapport à 2007, où il ne s'élevait qu'à 69 %. Néanmoins, comme l'enquête elle-même l'indique, la comparaison n'est pas pertinente dans la mesure où la base n'est pas identique. En effet, l'enquête 2008 n'a pas porté sur le site de l'Hôtel de Ville, en travaux. **Si l'on ne compare que les résultats des sites figurant dans les deux enquêtes, le taux de satisfaction globale est à peu près stable : 74 % en 2008 contre 73 % en 2007**. Le médiocre taux de satisfaction du restaurant Hôtel de Ville avait, compte tenu de son poids important, tiré le résultat global vers le bas. Comme le formule le cabinet …… , la satisfaction globale « reste inférieure à ce qu'il faut attendre de ce type de prestation » (enquête 2008, page 18).

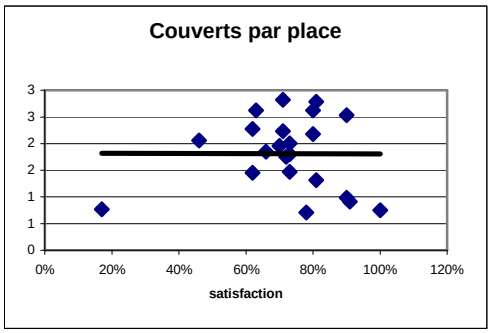
Le taux enregistré reste par ailleurs encore largement inférieur à l'objectif de 80 %. Enfin, s'il s'améliore par rapport aux niveaux très bas enregistrés en 2003 (71 %) et 2004 (66 %), il demeure encore au dessous de celui de 2002 (77 %).

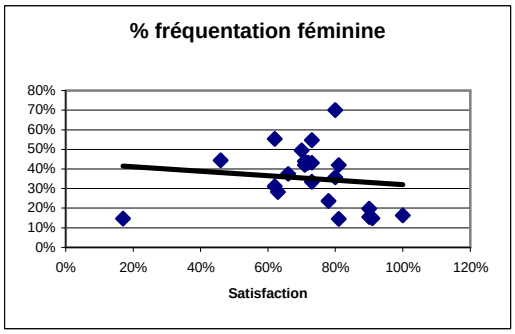
Les résultats étant détaillés par site, il est possible de dégager des corrélations entre le taux de satisfaction par site, et différentes données de gestion extraites de la comptabilité de l'association disponibles pour chacun d'entre eux. Ce rapprochement a été effectué avec les chiffres de l'exercice 2007, plus exhaustifs puisque intégrant le site de l'Hôtel de Ville. Le résultat figure dans le tableau suivant :

	Indice de corrélation
Dépenses alimentaires/couvert	0,406
Charge de personnel/couvert	-0,167
Charges d'exploitation/couvert	-0,167
Nombre de places/site	-0,210
Surface	-0,224
Chiffre d'affaires/couvert	0,311
Nombre de couverts/place	-0,004
Résultat brut d'exploitation/couvert	0,434
Taux de tarif A/site	-0,712
Sexe/site	-0,066

Par exemple, il n'existe aucune corrélation entre le nombre de couverts servis par place (indice -0,004), ou la proportion d'hommes ou de femmes fréquentant un site (indice -0,066), et le degré de satisfaction qui y est enregistré. La forte fréquentation peut certes rendre le site moins attrayant, mais elle peut tout aussi bien refléter sa forte attraction. Quant à la variable sexe, il semble, soit qu'il n'existe aucune différence d'exigence entre les hommes et les femmes, soit que l'offre est adaptée aux goûts des uns et des autres. Dans les graphiques ci-dessous, cette absence de corrélation se visualise par une ligne pratiquement droite (coefficient proche de 0), chaque point correspondant à un

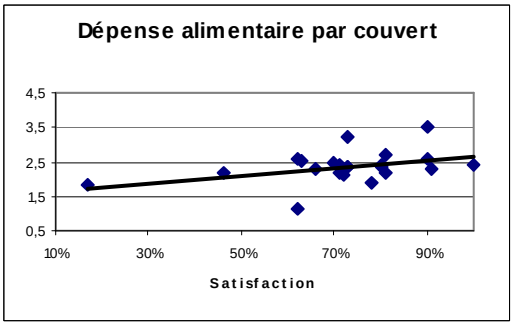
restaurant, la variable corrélée propre à chaque site figurant en ordonnée, et le taux de satisfaction en abscisse.

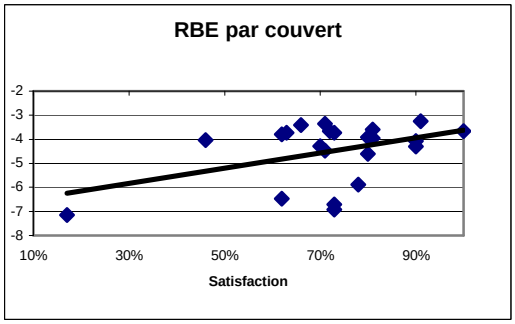




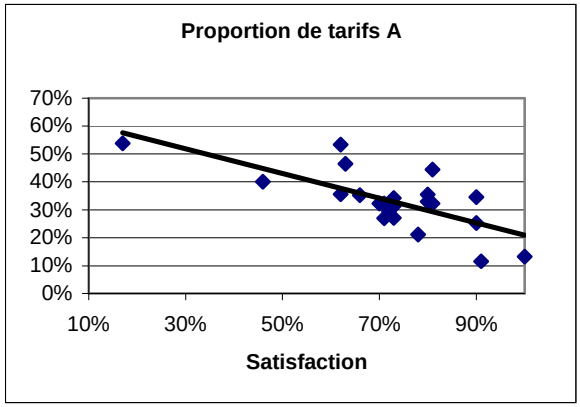
Il n'existe pas vraiment non plus de corrélation avec les dépenses de personnel, ou les charges d'exploitation par couvert (indice de – 0,167 dans les deux cas). La corrélation est un peu plus forte, mais négative, s'agissant de la taille : les plus gros sites, en termes de places offertes, enregistrent plutôt de moins bons résultats (indice – 0,210).

En revanche, il en existe une assez forte avec les dépenses alimentaires (indice 0,406), le chiffre d'affaires (indice 0,311), et le résultat brut par couvert (0,434). Il parait assez logique que les clients soient sensibles au contenu qui leur est proposé, pour lequel ils consentent de payer un peu plus. La forte corrélation avec le résultat brut pourrait aussi confirmer que la bonne gestion économique se traduit également par une bonne performance en termes de satisfaction, ce qui est également assez logique. La qualité du management local parait donc une donnée primordiale.





Mais la plus frappante, surtout, est la forte corrélation (c'est même la plus forte), négative (-0,712), avec le pourcentage de fréquentation par des clients relevant du tarif A : **plus la clientèle comporte d'agents relevant du tarif A, moins le taux de satisfaction est élevé. Les clients aux ressources les plus modestes seraient nettement moins satisfaits. C'est aussi le recul de cette seule catégorie de clients qui explique, comme on l'a vu précédemment, la baisse de fréquentation.**



Ces données, assez sommaires, sont, au demeurant, confirmées pour certaines d'entre elles par l'enquête …….. Celle-ci observe en 2008 que les agents de catégorie A, et les convives extérieurs, sont globalement plus satisfaits que les autres catégories, notamment en ce qui concerne la restauration et les plats proposés.

	Satisfaction globale
Catégorie A	75 %
Catégorie B	68 %
Catégorie C	71 %
Conventionnés	85 %

Assez paradoxalement, les clients qui paient le plus cher sont les plus satisfaits. Mais il est vrai que l'écart de prix entre le tarif A et le tarif C n'est que de 0,99 €, au maximum. La modulation des tarifs est donc loin de refléter celle des traitements, puisqu'elle est au plus de 1,3 pour le menu le plus simple, voire moins quand les plats choisis sont plus chers. De sorte qu'on doit constater que le taux d'effort des catégories les plus basses reste le plus élevé. Ces dernières sont donc sans doute sensibles à un rapport qualité prix qui peut leur paraître d'autant plus médiocre que pour elles, même si le prix facturé est objectivement assez modeste, l'effort personnel est plus important.

En outre, il est possible que le tarif A, correspondant aux indices de rémunération les plus faibles, recoupe aussi les indices de début de carrière. On peut, mais le point mériterait une véritable étude, supposer une différence de comportement entre les agents les plus jeunes et les plus anciens, les premiers étant moins satisfaits que les seconds, plus fidèles.

Enfin, s'agissant des leviers de la satisfaction globale, l'enquête observe que les éléments concernant la cuisine (qualité gustative, variété de choix, renouvellement des plats, possibilité de choix et présentation des plats) sont les points sur lesquels il est le plus important d'agir. La qualité gustative se trouve être le levier sur lequel il importe d'agir au plus vite, pour améliorer le taux de satisfaction.

C'est en effet la notion d'une cuisine simple et équilibrée qui apparaît très largement en tête des critères les plus importants pour les clients.

4.1.2. Une qualité peu intégrée dans le management

Si le résultat des enquêtes de satisfaction des usagers fait l'objet d'une communication au conseil d'administration, il ne semble pas, pour autant, que celle-ci figure réellement parmi les critères effectifs et opérationnels d'appréciation de la performance. En tout cas, elle ne parait pas être un critère de management, donnant lieu à une véritable stratégie de performance.

Très significatif à cet égard est l'accord d'intéressement du 11 juin 2007, signé par l'ensemble des organisations syndicales.

Cet accord prévoit, en effet, que l'intéressement global est réparti selon 2 critères :

- le résultat alimentaire,
- le résultat qualité.

Le « résultat alimentaire » est défini par un rapport entre le chiffre d'affaires alimentaires et le coût alimentaire. Il vise à faire en sorte que le coût des denrées alimentaires ne dépasse pas un certain seuil des recettes encaissées. Ce résultat est calculé par centre. Il revient donc à chercher à encourager la constitution d'un résultat sur coûts alimentaires le meilleur possible. Dans l'absolu, on peut concevoir qu'il vise à inciter à améliorer la satisfaction de l'usager pour augmenter la recette par une fréquentation supérieure. Mais dans la pratique, il aboutit surtout à ce que le responsable du centre cherche à ajuster le plus finement possible ses achats à la fréquentation constatée. La démarche est rationnelle d'un point de vue étroitement comptable, mais peut aller à l'encontre de l'objectif de qualité.

Quant au « résultat qualité », il s'agit uniquement d'un objectif en matière d'hygiène alimentaire, laquelle est évaluée selon les informations données par le laboratoire …….. lors de ses contrôles réguliers, seuls étant pris en compte les notes relatives au contrôle bactériologique. On ne saurait remettre en cause la pertinence du critère du respect des normes d'hygiène pour apprécier la performance d'un centre. Mais il ne s'agit pas là de qualité à proprement parler. Une nourriture parfaitement saine peut ne pas être bonne, ou tout au moins ne pas être trouvée bonne par le client…

En revanche, **l'accord d'intéressement ne renvoie à aucune mesure de la satisfaction de l'usager**. Or l'intéressement est un instrument de management important puisqu'il a permis la distribution de plus de 200 K€ en 2008.

De même, les mécanismes prévus par la convention avec la Ville en matière de qualité n'ont été que partiellement mis en place :

- la consultation qualité trimestrielle ne semble pas mise en œuvre,
- l'enquête qualité n'est pas réalisée à un rythme bisannuel dans les restaurants de plus de 800 couverts,
- les enquêtes ponctuelles auprès des agents en cas de déménagement n'ont pas eu lieu,
- les comités d'usagers ont disparu.

Plus grave, le projet de convention que nous avons pu voir prévoit la disparition de ces mécanismes. Or, à un moment où la qualité est un enjeu majeur, il ne parait pas judicieux de réduire les instruments de mesure de la satisfaction, même si, dans le détail, certains peuvent être revus.

Il serait au contraire plus pertinent que la convention fixe des objectifs précis, auquel serait lié la fixation de la subvention, afin de l'encourager à les atteindre, et de la sanctionner en cas d'insuffisance.

En revanche, de manière très pertinente, la proposition de plan quinquennal 2008-2012 souligne que la fonction qualité figure parmi les nouveaux métiers nécessaires, et, qu'outre la fonction d'éducation alimentaire, la fonction contrôle qualité doit être assurée par un service rattaché directement au directeur général, de façon à veiller au respect des procédures.

4.2. Une politique d'achat trop floue

L'A.S.P.P est un gros acheteur, qu'il s'agisse des travaux mais aussi des fournitures et des services. Pour autant, elle ne parait pas avoir mis en place les moyens d'une gestion vraiment professionnelle dans ce domaine sensible, tant sur le plan juridique, que sur le plan économique.

4.2.1. Les marchés de travaux

3 points méritent examen :

- la question de la délégation de la maîtrise d'ouvrage,
- la question du régime juridique,
- les conditions mêmes de mise en œuvre des procédures.

4.2.1.1. La délégation de maîtrise d'ouvrage de la Ville à l'A.S.P.P.

Les rénovations réalisées par l'A.S.P.P. sur les restaurants administratifs constituent des travaux de gros œuvre sur des locaux propriété de la Ville de Paris, dépendant le plus souvent du domaine public. La légalité de la prise en charge directe de ces travaux par l'association n'a été posée que pour la rénovation du restaurant de l'Hôtel de Ville, en 2005. Or, cette question aurait pu l'être bien avant pour tous les travaux de gros œuvre effectués par l'A.S.P.P. et relevant normalement du propriétaire.

La convention du 30 décembre 2003 liant l'A.S.P.P. et la Ville et le Département de Paris précisait initialement dans son article 5 : *« Les collectivités territoriales parisiennes concèdent à l'association, des locaux, immeubles et propriété …dont les conditions d'utilisation sont formalisées par l'annexe III. Dans ce cadre l'association prend en charge les dépenses d'entretien inhérentes à ces locaux* ». L'annexe III B) ajoutait notamment: « *Les travaux seront pris en charge directement par la Ville de Paris en particulier lorsqu'il s'agit de dépenses d'investissement et de grosses réparations* ».

Or, l'avenant du 28 juillet 2005 à la convention a modifié la dernière phrase du premier alinéa de l'article 5, devenue : « *Dans ce cadre,* l'association *prend en charge les dépenses d'entretien inhérentes à ces locaux, y compris les dépenses qui incombent normalement au propriétaire en vertu des règles du code civil* ». Pour autant, cet avenant n'amende pas l'annexe III B) de la convention, ce qui aboutit à un certain flou quant aux partages de responsabilité en matière de maîtrise d'ouvrage.

En effet, en l'absence d'amendement de l'annexe III B) de la convention, l'A.S.P.P. peut apparaître dépourvue de titre pour exercer la maîtrise d'ouvrage des travaux de rénovation des restaurants administratifs, la délégation figurant à l'article 5 pouvant paraître trop vague, et peu sûre juridiquement.

En 2005, l'urgence des travaux, le plan de charge de la direction du patrimoine et de l'architecture plaidaient pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage par l'A.S.P.P. et celle-ci, de fait, a assuré la gestion de ces travaux.

Il conviendrait cependant que dans le cadre de la prochaine convention toute ambiguïté entre la convention elle-même et ses annexes soient levées.

4.2.1.2. La question du régime juridique

Un certain flou a pu exister un moment quant au régime juridique applicable à l'A.S.P.P., tenant au caractère évolutif du droit, et aux options qu'il laisse.

La direction des affaires juridiques a précisé la réglementation applicable dans sa note du 17 novembre 2005 au président de l'association. Cette position a été confirmée dans sa note du 4 avril 2008 : *« L'A.S.P.P. est une personne de droit privé. Dans cette mesure, elle n'est pas soumise à la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée. En revanche, elle doit respecter des obligations de publicité et de mise en concurrence et comme l'indiquait la note D.A.J. du 17 novembre 2005, soit en application de l'article 3 du code des marchés publics, soit en application de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et plus précisément de son article 3…**Et donc, l'A.S.P.P. a le choix entre se soumettre aux règles du code des marchés publics ou se limiter à celles de l'ordonnance de 2005* ».

Ainsi, l'A.S.P.P. fait, sans conteste, partie des organismes soumis à l'ordonnance du 6 juin 2005, et notamment à son article 3, qui vise :

«Les organismes de droit privé … dotés de la personnalité juridique et qui ont été créés pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur soumis au code des marchés publics ou à la présente ordonnance ;

b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur soumis au code des marchés publics ou à la présente ordonnance ;

c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur… »

Alors qu'un seul critère suffit, les trois critères trouvent à s'appliquer en l'occurrence.

L'ordonnance de 2005 s'applique à partir d'un montant de 206 K€ H.T. pour les marchés de fournitures et de services, et 5,15 M€ H.T. pour les marchés de travaux (respectivement 210 K€ et 5,27 M€ pour la période du 21 décembre 2005 au 1er janvier 2008).

4.2.1.3. Les travaux du 9 place de l'Hôtel de Ville

[….]

L'ensemble du paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

4.2.2. Les achats de fournitures et de services

Sur un volume de près de 8 M€ d'achats, le volume de ceux assujettis à l'ordonnance du 6 juin 2005 est assez difficile à estimer. En se fondant sur le critère du chiffre d'affaires par fournisseur – critère minimal, car un marché peut être pluriannuel -, et en additionnant les chiffres d'affaires supérieurs à 206 K€ H.T., on peut estimer à 4,7 M€ le volumes des achats soumis à ce texte, concentré sur une dizaine de fournisseurs.

4.2.2.1. Les achats soumis à l'ordonnance de 2005

[….]

Les paragraphes ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[….]
Les paragraphes ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

4.2.2.2. Les autres achats

Les autres achats, non soumis à un formalisme particulier, souffrent cependant d'un certain défaut de professionnalisme, faute de véritable service dédié à cette fonction, faute de mise en concurrence, et faute de formalisme.

L'absence d'un service des achats.

La fonction achats est, en effet, aujourd'hui éclatée entre plusieurs services.

Le service achats créé en 2002 a disparu début 2007, et ses missions ont été redistribuées entre deux directions :

- La direction de la production, chargée de la définition des besoins et du contrôle de l'exécution des marchés passés en relation avec les gérants de centre.

- La direction de l'administration et des finances, qui gère la passation proprement dite des commandes (mise en concurrence, choix du fournisseur) et le référencement des produits. La personne en charge du logiciel d'achats (F.T.B.E.) est désormais rattachée à cette direction.

Par ailleurs, une commission d'appel d'offres a été créée en janvier 2002, composée d'un président (conseiller de Paris et administrateur de l'A.S.P.P.), de 6 membres titulaires et de 3 membres suppléants (tous administrateurs de l'association, dont un conseiller de Paris en tant que membre titulaire et un en tant que membre suppléant). Mais le fonctionnement de cette commission n'est pas formalisé.

La définition des besoins relève, comme il est normal, de la direction de la production. Pour déterminer les volumes ou quantités nécessaires, elle se réfère à ses achats annuels antérieurs. Cependant, son logiciel d'achats F.T.B.E. ne lui permet pas d'obtenir l'information et elle est contrainte de demander à ses fournisseurs son volume annuel d'achats. Une telle situation n'est pas normale, et témoigne un déséquilibre dans la relation avec les fournisseurs. Elle doit être rapidement corrigée.

D'une manière générale, les fournisseurs sont choisis après une mise en concurrence dont la forme peut varier selon le montant des achats en cause.

Une politique de mise en concurrence peu affirmée

L'A.S.P.P. ne paraît pas avoir une politique affirmée de mise en concurrence périodique et systématique.

Elle a ainsi pour courtier « historique » la société ….. , courtage pour l'ensemble de ses polices d'assurance (responsabilité civile, mandataires sociaux, voiture, multirisques, assurances fonds). Ses primes d'assurance s'élèvent à plus de 100 K€ par an. L'association ne l'a jamais remis en concurrence, même si elle fait valoir qu'elle renégocie avec lui chaque année le montant de ses diverses primes[3].

De même la société …. fournit les petits matériels et jetables depuis plus de quatre ans, sans avoir été remise en concurrence.

Surtout, il est étonnant que l'A.S.P.P. ait choisi de passer un seul marché alimentaire, certes décomposé en 7 lots par type de produits mais représentant, tous lots confondus, près de 5 M € annuels en montant maximum. Il aurait paru plus approprié de passer des marchés distincts pour chacun de ces ensembles de produits, ce qui aurait permis des allotissements plus ciblés, par produit ou éventuellement par secteur géographique, pour chacun d'entre eux, une meilleure mise en concurrence, et certainement des offres plus compétitives.

Un faible formalisme, et une absence de traçabilité

Le premier constat qui s'impose est l'absence de pièces permettant de retracer la procédure suivie. Seul le dossier relatif au « marché » de mise à disposition des distributeurs automatiques de boissons est presque complet. Les pièces manquantes aux dossiers sont fréquemment nombreuses, ce qui est d'autant plus surprenant que les contrats en cours d'exécution.

Ainsi, le marché de fourniture de boissons (pourtant soumis à l'ordonnance de 2005) passé en 2007 ne comporte ni règlement de consultation, ni cahier des clauses administratives particulières, ni cahier des clauses techniques particulières. Aucun contrat écrit ne semble exister (aucun acte d'engagement ne figure au dossier). On ignore les conditions de fourniture de ces boissons, la durée de l'engagement, les montants financiers en jeu. Le dossier ne comporte pas non plus d'analyse des offres. Seuls figurent au dossier un courrier adressé à 4 fournisseurs demandant leurs tarifs sur une liste de boissons, la réponse de trois des candidats, un tableau comparatif des 3 offres et un courrier informant la société ……. de l'attribution du marché.

D'une manière générale, hormis le « marché » de mise à disposition des distributeurs automatiques de boissons, on ne trouve aucune trace de publicité, aucun procès verbal de la commission d'appel d'offres, aucun registre de dépôt des offres. Les offres des candidats non retenus sont le plus souvent absentes des dossiers de même que les lettres d'information de leur rejet. L'analyse des offres n'est pas toujours signée (cas du marché de fourniture de produits surgelés et de fourniture des viandes et triperie).

Curieusement les actes d'engagement figurant dans les dossiers sont signés des titulaires, mais jamais par l'A.S.P.P.[4]. On ignore les dates de notification.

[3] L'A.S.P.P. a ainsi obtenu une baisse de près de 10 %, entre 2007 et 2008, de sa prime d'assurance multirisques concernant ses exploitations (prime représentant 75 % du montant total des primes d'assurance de l'A.S.P.P.).

[4] excepté pour le marché de mise à disposition et de gestion des distributeurs automatiques de boissons pour lequel un contrat est conjointement signé par le titulaire du marché et l'A.S.P.P.

L'absence de pièces ne permet donc pas de vérifier la régularité des procédures mises en œuvre et la conformité éventuelle à l'ordonnance du 6 juin 2005.

4.2.3. Les procédures de passation des commandes

Les procédures de passation des commandes et de règlement sont, cependant, mieux encadrées.

4.2.3.1. Les achats des denrées alimentaires et de petit équipement des centres

- Des procédures de gestion encadrées

Une fois sélectionnés, les fournisseurs de denrées alimentaires et petits équipements sont référencés dans le logiciel d'achat F.T.B.E..

Les gérants des restaurants administratifs ne peuvent passer commande qu'auprès des fournisseurs et pour les articles référencés dans ce logiciel. La commande donne lieu à un bon de commande électronique.

Les livraisons sont ensuite saisies pour les quantités réellement livrées et donc après contrôle. Elles donnent lieu à un bon de livraison F.T.B.E. qui doit être rapproché du bon de livraison fournisseur, sur lequel doivent être notées les éventuelles corrections de quantité.

Depuis le mois de septembre 2006, les centres envoient au siège les seuls bons de livraison F.T.B.E. et les bons de livraison des fournisseurs (les bons de commande ne sont pas transmis au siège).

Les factures sont adressées par les fournisseurs directement au siège, qui les rapproche des bons de livraison. La comptabilité veille à ce que les fournisseurs respectent le principe de facturation par décade et par centre, reprenant le détail des livraisons, tel que spécifié dans les clauses des marchés passés.

- Un contrôle perfectible

A ce jour, le contrôle des produits achetés est exercé par les gérants des restaurants administratifs, qui doivent notamment vérifier les quantités livrées lors de chaque livraison. Cependant, l'adéquation des produits commandés avec les cahiers des charges imposés aux fournisseurs n'est pas véritablement contrôlée. Des remontées des restaurants administratifs sur l'exécution des marchés parviennent à la direction de la production, mais celles-ci se font de manière informelle.

Un poste de « chef de produits » récemment pourvu à la direction de la production, devrait permettre d'améliorer le contrôle des fournitures. Une de ses missions consiste en effet à assurer la mise en place, et le suivi, dans tous les centres, de la gamme de produits référencés. Il est ainsi chargé de vérifier l'adéquation des achats alimentaires et non alimentaires avec les cahiers des clauses techniques particulières.

4.2.3.2. Les autres achats

Les autres achats donnent lieu à une demande d'engagement de dépense. Cette procédure concerne toutes les demandes formulées par tous les services du siège ou par les centres, le cas échéant. La demande d'engagement de dépenses donne lieu à l'édition d'un bon de commande visé par quatre personnes : le demandeur, son supérieur hiérarchique, le directeur administratif et financier puis le directeur général.

Tout paiement par chèque ou virement bancaire fait l'objet d'une double signature, par le directeur général et le directeur administratif et financier. En cas d'absence de l'un et/ou de l'autre, la directrice des ressources humaines et le directeur de la production sont habilités à signer.

Cette procédure rigoureuse explique sans doute que, sur la période étudiée, l'examen du poste déplacements, missions et réceptions a montré, au vu des pièces examinées par les rapporteurs, qu'**aucune dépense somptuaire n'a été effectuée**, hormis la fête de fin d'année 2004 qui peut être jugée excessive. **La tenue des pièces justificatives n'attire aucune remarque particulière.**

En conclusion, l'association doit améliorer sa gestion des achats en :

- **définissant une véritable politique (meilleure définition du besoin, mise en concurrence régulière et systématique, allotissement pertinent, mise en place d'un référentiel de prix …), cette politique devant s'appliquer quel que soit le cadre juridique dans lequel l'achat s'inscrit,**

- **sécurisant le choix de ses fournisseurs par un respect strict des règles de l'ordonnance du 6 juin 2005 et son décret d'application du 30 décembre 2005, pour les achats qui relèvent de cette réglementation,**

- **en mettant en place une organisation interne qui doit passer par un véritable service achats doté d'un personnel compétent.**

Il y a là un enjeu juridique et économique, que ce soit en termes de coût ou de qualité, considérable.

5. LES PERSPECTIVES

On a vu que l'A.S.P.P. a connu une évolution sensible depuis son origine. Au départ fonctionnant pratiquement comme un service de la collectivité parisienne, elle s'est vue d'abord doter d'un statut, elle a adopté la comptabilité privée, puis ses liens avec la Ville ont été précisés dans une convention, notamment depuis 2005.

Néanmoins, pour des raisons évidentes, il appartient à la Ville de fixer des objectifs et une stratégie à l'association pour les années qui viennent. Or, on ne peut pas dire que par le passé, ni les uns ni l'autre n'aient été très explicites. Il est par exemple frappant de constater à la lecture de la convention que la mission même n'est pas définie. Ce n'est que le projet de nouvelle convention qui prévoit à son article 1er ce qui est peut-être évident, mais qui est enfin énoncé, qu'elle a pour mission d'assurer la restauration à caractère social des agents des collectivités territoriales parisiennes, et qu'elle s'engage à l'exécuter par une gestion économique adaptée qui vise à optimiser les financements publics au profit de la prestation servie aux agents.

Mais au-delà de cette pétition de principe, la question se pose de définir une stratégie à moyen terme répondant de manière explicite à certains points fondamentaux

- quelle est la demande du client ?
- quelle gestion ?

5.1. La demande du client

Tout le système actuel est construit selon le postulat que la Ville offre une possibilité de restauration à ses agents, et qu'il s'agit là d'une prestation sociale répondant à leurs besoins.

Pour autant, on ne peut que constater la désaffection continue de la clientèle, soulignée par l'association elle-même dans sa proposition d'action pour un plan quinquennal 2008-2012.

Or, les raisons précises de cette désaffection ne sont pas connues, et n'ont fait l'objet d'aucune étude. Chacun, peu ou prou usager ou ancien usager, cultive son avis personnel, qui ne repose sur aucune base sérieusement établie, ce qui ouvre la porte aux rumeurs.

Certes, chaque année la satisfaction des usagers est mesurée, et des objectifs en la matière sont définis. Mais, au-delà de l'affichage d'un taux global de satisfaction, ces objectifs ne paraissent pas déclinés en termes de gestion opérationnelle. Quand ils ne sont pas atteints, cela n'emporte d'ailleurs aucune conséquence, ni pour l'A.S.P.P. en tant que telle, ni pour ses agents.

Un premier progrès pourrait consister à partir d'un constat objectif, afin de définir une véritable stratégie pour la Ville. Ce constat suppose une étude approfondie de la demande, telle qu'elle s'exprime aujourd'hui chez la clientèle, mais surtout auprès de la clientèle potentielle qui ne la fréquente pas, ou plus.

Cette étude serait établie à partir d'un état des lieux précis et actualisé sur la répartition géographique des agents, leurs horaires de travail, l'offre existante, tant gérée par l'A.S.P.P. que par les organismes avec lesquels des conventions ont été signées, ou pourraient l'être.

Elle viserait surtout à connaître les habitudes, et les demandes du personnel municipal, afin de déterminer des objectifs précis. Des techniques éprouvées sont aujourd'hui disponibles pour cerner la demande (panels d'usagers, et de non-usagers, questionnaires adaptés). L'Inspection générale est prête à y participer.

Cet état des lieux précis et objectif, tant sur le plan quantitatif que qualitatif parait le point de départ indispensable de toute stratégie à venir. En effet, aujourd'hui, la poursuite du statu quo parait le seul objectif réel, quoique implicite :

- pour l'A.S.P.P., qui cherche à préserver son existence, en écartant la double menace de la privatisation, et des tickets restaurant,

- pour la Ville, qui cherche la continuité au jour le jour du service, dans des conditions jugées moins hasardeuses sur le plan social que la privatisation, ou moins coûteuses que ces mêmes tickets restaurant.

A cet égard, le projet de nouvelle convention, qui reprend à l'identique la plupart des stipulations de la convention actuellement en vigueur témoigne de la volonté partagée de la Ville et de l'association de poursuivre un mode de gestion que le redressement effectué légitime.

5.2. Quelle gestion ?

L'A.S.P.P. opère actuellement dans le strict cadre de l'article 25 de la loi n°2001-2 du 3 janvier 2001 complétant l'article 9 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, qui dispose notamment que :

« L'Etat, les collectivités territoriales 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 à des associations nationales ou locales régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. »

Cette situation la place, en quelque sorte, en position d'opérateur historique en situation de monopole sur le marché de la restauration collective au bénéfice des agents des collectivités parisiennes.

Or non seulement l'association n'est pas mise en concurrence, mais elle a pu vérifier qu'elle bénéficiait, en cas de crise, du soutien massif de la Ville.

Une telle situation n'est pas la garantie d'une gestion optimisée. La Ville en particulier, ne dispose d'aucun élément de comparaison véritable. Plus grave, elle ne dispose de pratiquement aucun instrument de pilotage. D'ailleurs, la convention ne fixe pas d'objectif réel. Son suivi, dans la pratique, est confié à un seul agent, chef du bureau du développement social, qui exerce seul sa mission, tout en la partageant avec le suivi de l'A.G.O.S.P.A.P. .

Ainsi, le système actuel se caractérise-t-il par une double dépendance :

- de l'A.S.P.P. envers la Ville, qui garantit son équilibre et son développement, en finançant ses travaux, et en lui fournissant ses implantations,

- de la Ville envers l'A.S.P.P., à qui elle ne fixe aucun objectif précis, qu'elle ne pilote pas, et à qui elle délègue, outre l'exploitation, la maîtrise d'ouvrage et la conduite de travaux sur des biens lui appartenant, et relevant du domaine public.

Ce système, qui a montré ses mérites, montre aussi ses limites si le public à qui il est destiné continue à le déserter.

Aussi bien, parait-il prudent de ne renouveler la convention avec l'association que pour une durée relativement brève (3 ans, au lieu de 5 actuellement), délai raisonnable tout à la fois pour :

- dresser l'état des lieux des besoins, quantitatifs et qualitatifs,
- définir une stratégie, déjà demandée par l'Inspection en 2002,
- vérifier si l'A.S.P.P. rénovée enraie ou non son déclin tendanciel,
- apprécier le résultat de la rénovation du 9 place de l'Hôtel de Ville.

CONCLUSION

L'A.S.P.P. a su faire preuve, avec le soutien massif de la Ville, d'une réelle capacité de redressement. Mais cette capacité se manifeste surtout en réaction à des crises graves. Hors ce contexte de crise, les évolutions restent très lentes.

Aussi, sa capacité à s'adapter à l'évolution de la demande reste à démontrer, s'agissant tant du volume de la fréquentation que de la maîtrise de ses coûts, et de l'amélioration de sa qualité. De sorte qu'il paraît prudent de ne renouveler la convention que pour une durée limitée, permettant notamment d'évaluer plus précisément les besoins, et la capacité de l'association à y répondre.

Si la fréquentation continuait à décroître, et si les coûts devaient se dégrader à nouveau, il paraît à peu près inéluctable que la Ville doive procéder, comme l'ont fait d'autres administrations, à une forme de mise en concurrence, laquelle serait vraisemblablement un aiguillon efficace.

Au demeurant, il peut s'agir d'une chance pour l'association, qui, soumise à concurrence sur son marché historique, pourrait valoriser son savoir-faire, et trouver d'autres débouchés, en soumissionnant auprès des administrations qui ont déjà mis en concurrence leur restauration collective.

RECOMMANDATIONS

Pour la Ville :

1. Réaliser un état des lieux, détaillé, sur les implantations, actuelles et envisagées, des agents de la Ville, leurs horaires, la distance séparant leur lieu de travail des sites de l'A.S.P.P. et des restaurants conventionnés, ou pouvant l'être, afin de mesurer précisément le bassin potentiel de clientèle de la restauration collective.

2. Réaliser une étude auprès du personnel, quantitative et qualitative, afin de connaître objectivement sa demande en matière de restauration.

3. Définir, sur la base des études précédentes, une stratégie de développement claire, s'agissant des produits proposés, des implantations des sites et de leurs aménagements.

4. Fixer à l'association des objectifs précis s'agissant du nombre de couverts, de coût de revient unitaire et des tarifs.

5. Définir un mécanisme de financement liant bien davantage la subvention de fonctionnement à l'activité.

6. Fixer à l'association des objectifs précis en termes de satisfaction des usagers, et sanctionnés.

7. Mettre la convention en cohérence avec ses annexes, s'agissant de la délégation de maîtrise d'ouvrage.

8. Imposer un échéancier précis des travaux, et ne verser les subventions d'investissement qu'au fur et à mesure des réalisations.

9. Prévoir dans la convention la réalisation d'un inventaire des biens de reprise.

10. Confier à la Ville la négociation et la conclusion des conventions permettant l'accueil du personnel municipal dans des restaurants extérieurs, les soumettre au Conseil de Paris, et faire verser la contribution municipale par les services municipaux.

Pour l'association :

1. Revoir la grille des tarifs dans le sens d'une plus grande progressivité.

2. Mettre en place un système de mesure et de suivi de la satisfaction des usagers, intégré dans le management des équipes et piloté par un véritable service, rattaché à la direction générale.

3. Mettre en place un véritable service des achats, doté des compétences juridiques et économiques appropriées.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

A.S.P.P.

M. ……., président de l'A.S.P.P.,
M. ……., ancien président,
M. ……, directeur général,
M. ……, directeur administratif et financier,
M. ……, directeur de la production,
Mme …, directrice des ressources humaines.
M. ……, responsable du service comptable,
M. ……, responsable du service travaux, équipements et maintenance,
M. ……, responsable du service des relations institutionnelles et du protocole,

Ville

M. ……, directeur des ressources humaines
M. ……, sous-directeur des interventions sociales et de la santé,
M. ……, chef du bureau de l'action sociale et des prestations sociales,
M. ……, ancien directeur adjoint du patrimoine et de l'architecture,
Mme ….., adjointe au chef du service de l'innovation et des projets techniques au service technique du patrimoine,

Personnalités extérieures

M. ……, président-directeur général de la société …..,
M. ……, président-directeur général de la société …… ……l,
M. ……, président de la société ……..,
M. ……, chef de projet du cabinet …….

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire de la première partie été adressé le 2 juillet 2008.

N°1 : Note de Monsieur le directeur des ressources humaines en date du 10 juillet 2008.

N°2 : Lettre de Monsieur le président de l'A.S.P.P., en date du 18 juillet 2008.

Le rapport provisoire de la seconde partie a été adressé le 11 juin 2009.

N°3 : Lettre de Monsieur le président de l'A.S.P.P. en date du 2 juillet 2009.

N°4 : Note de Monsieur le directeur des ressources humaines en date du 3 juillet 2009.

N°1 : Note de Monsieur le directeur des ressources humaines en date du 10 juillet 2008.

MAIRIE DE PARIS

Direction des Ressources Humaines
Sous-direction des Interventions Sociales et de la Santé

INSPECTION GENERALE DE LA VILLE DE PARIS
JUIL. 2008
11 JUIL. 2008
N° 610

N/ Réf :

Affaire suivie par M.
☎ : 01 42 76

Paris, le 10 JUIL. 2008

NOTE à l'attention de :

Madame
Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de PARIS

Objet : Rapport d'audit provisoire sur l'ASPP.

Vous avez bien voulu me transmettre copie du rapport provisoire établi sur l'ASPP et limité, à ce stade, d'une part au « train de vie » de l'association et d'autre part aux travaux de rénovation entrepris sur les sites dont elle dispose en concession domaniale.

Sur le premier point, le rapport, qui conclut à la normalité de toutes les constatations opérées, n'appelle pas d'observations particulières de ma part, sinon la confirmation que les mesures de redressement et d'assainissement mises en œuvre depuis quelques années semblent avoir porté leurs fruits.

Le second point aborde en revanche des questions de principe sur lesquelles l'Inspection générale s'interroge voire même développe un argumentaire tendant à établir le caractère contestable du choix retenu.

De manière synthétique, il me semble que trois questions sont ici en jeu :

- la première vise les financements en investissement accordés par le Conseil de Paris à l'association pour procéder à la rénovation des centres en gestion et notamment à la bonne adéquation entre les versements d'une part, le rythme des dépenses effectives de l'ASPP d'autre part. Ceci fait en particulier référence au niveau de trésorerie constaté qui semble excessif. Il convient de préciser tout d'abord que les réserves financières disponibles sont précisément liées de manière très étroite au rythme des versements en fonctionnement, dépendant de la convention qui lie la Ville à cet organisme. Ce rythme peut être ponctuellement affecté par des évènements imprévus : ainsi, cette année par exemple, les deux premiers versements ont été décalés de 2 à 3 mois du fait du démarrage du nouvel outil comptable de la Ville. Sans réserve minimale, l'association aurait été contrainte à la négociation de lignes de trésorerie nécessairement coûteuses, alors que sa situation reste fragile comme le souligne le rapport. S'agissant de l'investissement, la critique porte sur l'absence de calendrier prévisionnel et le manque de lisibilité par l'Administration des niveaux instantanés de consommation. Sur ces deux points, il convient de préciser que l'établissement des budgets primitifs par la DRH repose bien entendu sur la fourniture par l'association d'un prévisionnel de besoins, faute de quoi mes services seraient dans l'impossibilité absolue d'établir la moindre esquisse à présenter dans le cadre de la procédure budgétaire, près d'un an à l'avance. Quant au rythme de consommation, les élus du Conseil de Paris qui votent la subvention participent pour certains d'entre eux aux instances dirigeantes de l'association, disposant ainsi des informations nécessaires à la détermination des niveaux de subvention à octroyer dès lors qu'ils souhaiteraient en moduler la hauteur pour tenir compte de retards de consommation.

☎ : 01 42 76 61 25 - Fax : 01 42 76 65 37
2 rue de Lobau - 75004 PARIS

paris info Le 3975 Paris.fr

Imprimé sur du papier recyclé 90 g - Label Ange Bleu - Réf : 21 0450 0033

- La deuxième traite de la question récurrente de la conduite des travaux, à confier à l'association ou à conserver en régie à la Ville s'agissant de bâtiments municipaux dans lesquels ces centres de restauration sont implantés. C'est le choix de l'efficacité qui a été retenu, la spécificité des interventions rendant la tâche malaisée aux directions de la Ville, eu égard aux contraintes nombreuses et complexes des travaux de cette nature. De plus, il apparaît très clairement que les délais et les coûts militent pour le maintien de cette solution déléguée. C'est d'ailleurs à l'issue d'une consultation juridique de la DAJ, qu'un avenant a été voté en ce sens par le Conseil de Paris. Bien entendu, s'agissant d'une modification des termes de la convention d'origine, des imprécisions peuvent demeurer dans les rédactions des différentes pièces retouchées, en particulier les annexes. Ceci sera revu à l'occasion de la mise au point de la nouvelle convention, en 2009.

- La troisième porte sur le respect des procédures par l'association : il est incontestable que des imperfections demeurent dans le traitement constaté de certains dossiers. A contrario, le rapport reconnaît que des progrès sensibles ont été effectués sur les derniers dossiers examinés. Plutôt qu'une reprise en régie qui serait rendue nécessaire par une application parfois défaillante de procédures souvent complexes, le choix d'une aide à l'association pour une définition plus précise de celles-ci et un respect strict de la réglementation, me paraît constituer une meilleure voie d'amélioration, en tout cas cohérente avec les capacités de rigueur de gestion de l'ASPP.

Au-delà, l'Inspection porte un jugement assez sévère sur l'absence « d'une bonne vision municipale de la politique de gestion du patrimoine pour ne pas dire de la politique sociale..... ». Je ne puis que m'étonner d'une assertion aussi péremptoire, au regard des mesures prises au cours de la dernière période sous l'autorité du Maire, pour pallier la grave série de carences qui affectaient précédemment cet organisme et la qualité des prestations servies aux agents de la collectivité. J'observe d'ailleurs que de manière assez surprenante, cette position tranchée ne fait l'objet d'aucune recommandation. Je souhaite donc que ce jugement soit retiré ou pour le moins nuancé.

Une seconde partie est annoncée qui devrait s'attacher davantage aux questions de gestion de l'association et peut-être mettre à profit ce nouveau regard pour approfondir certains constats, qui pourraient en effet éclairer la municipalité, à l'aube d'une renégociation complexe de la convention pluriannuelle

Directeur des ressources humaines

N°2 : Lettre de Monsieur le président de l'A.S.P.P., en date du 18 juillet 2008.

les restaurants administratifs
ASPP de la Mairie de Paris

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
22 JUIL. 2008
N° 627

Monsieur
Président de l'A.S.P.P.

Tél : 01.53.40.54.00
Fax : 01.53.40.54.05
E-mail du secrétariat :
Réf : DG/FG/C/08/29

Paris, le 18/7/2008

Objet :
Réponse au rapport provisoire de l'Inspection Générale de juillet 2008

Madame

Directrice Générale
de l'Inspection Générale

17 boulevard Morland
75004 Paris

Madame la Directrice Générale,

J'ai bien reçu votre premier rapport provisoire concernant les marchés passés dans le cadre de la rénovation des restaurants administratifs, ainsi que l'analyse du poste des frais de réception et déplacement.

Vos conclusions n'appellent pas de ma part de commentaires particuliers.

Votre équipe a relevé que le redressement de l'Association et la mise en œuvre des actions de rénovation ont été rapides, et que le fonctionnement de l'ASPP s'est progressivement amélioré au cours de ces quatre dernières années, même si des améliorations certaines doivent encore être apportées en matière de marchés publics.

Votre équipe a également bien traduit la situation dans laquelle se trouvait l'ASPP lorsque la décision fut prise de lui confier en tant que Maîtrise d'Ouvrage, la rénovation des restaurants administratifs de la Ville de Paris. L'urgence et la nécessité ont eu force d'action pour mon prédécesseur et l'équipe de Direction actuellement en place pour pallier certaines déficiences antérieures qu'ils avaient constatées ou à la suite des conclusions des contrôles des services vétérinaires de l'Etat.

Les conclusions que vous développez dans votre rapport concernant le poste des frais de réception prouvent à l'évidence que la gestion est rigoureuse et qu'aucune anomalie de fonctionnement n'a été relevée.

De ce fait, je ne puis qu'apporter ma validation de vos conclusions en vous affirmant que l'ASPP que je préside continuera de s'améliorer dans son fonctionnement en matière de gestion des marchés de rénovation des restaurants administratifs si la Ville de Paris persévérait à l'avenir dans la confiance qu'elle lui a donnée.

Je souhaiterais malgré tout insister sur la réelle efficacité qui anime les équipes de l'ASPP et leur total dévouement pour conduire de front deux axes d'action essentiels, à savoir l'amélioration de la prestation et la rénovation du cadre des restaurants dans lesquels elle s'exécute.

Je relève également l'importance du soutien que la Ville a placé dans l'ASPP, soutien indispensable qu'il conviendra de poursuivre pour continuer le travail qui reste à accomplir. J'observe à ce stade que vous estimez nécessaire une plus forte implication des services de la Ville pour répondre le mieux possible aux futurs enjeux imposés par les déplacements et regroupements des personnels administratifs et vous aspirez au développement d'une meilleure synergie avec l'ASPP. J'adhère à cette démarche.

Enfin, je voudrais simplement insister sur l'importance et la difficulté de la mission qui a été confiée à l'ASPP et à son actuelle équipe de direction pour redresser durablement la qualité de la restauration des agents. A ce titre, il convient de rester prudent quant aux critiques qui peuvent être apportées sur son fonctionnement : si toute remarque peut être utile, les accusations sans fondement doivent être écartées.

En vous remerciant, je vous prie d'agréer, Madame la Directrice Générale, l'expression de ma sincère considération.

Le Président de l'A.S.P.P.

Copie
Monsieur
Directeur des Ressources Humaines
de la Ville de Paris

N°3 : Lettre de Monsieur le président de l'A.S.P.P. en date du 2 juillet 2009.

les restaurants administratifs
de la Mairie de Paris
ASPP
Monsieur
Président de l'A.S.P.P.

Tél : 01.53.40.54.00
Fax : 01.53.40.54.05
E-mail du secrétariat
Réf : DG/FG/C/09/27

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
- 6 JUIL. 2009
N° 1063

Paris, le 2 juillet 2009

Objet : Réponse au rapport provisoire de l'Inspection Générale de juin 2009

Inspection Générale
17 boulevard Morland
75004 Paris

A l'attention de

Madame

Madame la Directrice,

J'ai bien reçu le rapport provisoire d'audit de l'ASPP de juin 2009, et je vous prie de trouver ci-joint les premières observations qu'il appelle de ma part.

En premier lieu, je relève que l'Inspection générale constate que le redressement de l'association est effectif avec, s'agissant du management, une situation stabilisée. Les préconisations formulées par les audits précédents de la Chambre Régionale des Comptes et de l'Inspection Générale de la Ville de Paris ont été mises en œuvre par la Ville et l'association. Vous observez également que le plan triennal 2005 – 2007 a été globalement réalisé même si quelques écarts ont été constatés notamment en matière de gestion des travaux.

Votre équipe a relevé de nombreuses évolutions positives et notamment :

- Un fonctionnement plus serein ;
- Un pilotage structuré et organisé ;
- Une situation financière largement améliorée ;
- Une réactivité évidente.

Ces constats et observations confirment notre volonté de maitriser la gestion de l'ASPP dans un cadre rigoureux et efficace.

Néanmoins, il me parait indispensable de rappeler que l'ASPP existe avant tout pour assurer une restauration à caractère social pour les agents de la Ville, ce qui est essentiel. De ce fait, je ne partage pas certaines des analyses du rapport.

Ainsi, je conteste la conclusion de la page 43, qui tendrait à prouver qu'il serait plus avantageux de recourir à une convention avec un partenaire extérieur plutôt que de créer un nouveau site de restauration. En effet, il convient de souligner que les prix payés par les agents qui fréquentent ces restaurants sont plus élevés que dans les restaurants de l'ASPP.

De même, je n'adhère pas à la conclusion qui suggère que l'ASPP pourrait soumissionner « auprès des administrations qui ont déjà mis en concurrence leur restauration collective ». Le choix du terme « déjà » pourrait laisser entendre que la gestion par une association entièrement intégrée dans la politique sociale de l'employeur serait une survivance du passé, inéluctablement condamnée par le progrès : c'est une opinion que je ne partage évidemment pas. Mais surtout, et sous réserve d'une analyse plus approfondie de cette proposition, je crains qu'elle ne conduise à l'opposé du résultat recherché : l'expérience des services publics assurant des prestations dans le secteur concurrentiel montre qu'il est très difficile, voire impossible, de concilier les exigences propres à chacun des secteurs et que, si on parvient à identifier et tarifer pleinement les activités relevant du secteur concurrentiel, les synergies espérées ne se développent plus.

Ensuite, ce rapport ne peut être lu sans replacer l'ASPP dans son contexte : contexte historique, car la situation de l'ASPP se comprend et s'explique par l'histoire de ses relations avec la Ville ; contexte économique et social, et il serait intéressant de comparer les évolutions en matière de fréquentation, d'évolution tarifaire, de difficultés rencontrées avec d'autres organismes comparables, comme l'AGRAF, autre association fortement implantée sur le territoire parisien et qui gère la restauration des personnels de l'administration des finances.

Par ailleurs, des faits significatifs qui ont une forte implication dans les résultats observés méritent d'être mentionnés. Je vous signalerai par exemple les éléments suivants :

- Le fort taux d'absentéisme reparti à la hausse en 2007 et 2008 est lié à la remise à zéro des conditions d'accès au régime de prévoyance suite à une nouvelle négociation ce régime ;
- La valeur ajoutée a fortement baissé au cours des derniers exercices en liaison avec l'arrêt des prestations du secteur concurrentiel, ce qui était logique au regard de la marge dégagée par ces prestations ;
- La forte baisse de la fréquentation du restaurant de l'Hôtel de Ville est due aux travaux qui pénalisent le nombre de places disponibles – 320 places environ contre 664 avant les travaux – et donc réduisent considérablement la capacité du restaurant ;
- L'introduction des tickets-restaurant par le SIAAP pour les restaurants d'Achères 1 et 2, ainsi que le CRECEPS pour le restaurant Wallace, est passée sous silence. Or, ces décisions prises par les organismes cités ont eu des conséquences désastreuses sur la fréquentation de ces restaurants ;
- Le restaurant Lecourbe, ouvert il est vrai seulement en mai 2008, n'est pas pris en compte dans les données chiffrées présentées dans ce rapport.

Accessoirement, quelques erreurs marginales dans certains tableaux ont été relevées, ce qui nuit à la qualité des interprétations (graphique page 15 où il est question de salaire mensuel au lieu de salaire annuel...).

Enfin, j'ai pris bonne note de l'importance que vous avez accordée aux procédures d'achats de l'ASPP. Je partage bien entendu le fait que l'association, soumise à l'ordonnance du 6 juin 2005, doit faire preuve de toujours plus de rigueur et de transparence pour gérer au mieux ses achats. Des mesures d'amélioration ont déjà été engagées par l'association (précision des appels d'offre, formalisation du compte rendu de la commission d'examen des offres), les compléments à y apporter seront examinés en lien avec la Ville de Paris.

Il reste à l'évidence des axes de progrès, pour lesquels des actions ont déjà commencé à être engagées, notamment dans le cadre du nouveau schéma directeur de l'association qui couvre les années 2008 à 2013, notamment :

- La relance de la fréquentation, objectif absolu qui justifie tous les efforts et les investissements consentis ces dernières années. Encore faut-il que les restaurants soient situés aux emplacements où travaillent les agents ;
- L'amélioration de la qualité qui est également une nécessité incontestable mais qui ne pouvait pas se traduire pleinement dans les faits au moment où la reprise en main de l'association a été effectuée. Tout n'était pas possible en même temps ;
- La maitrise des frais de gestion ou frais communs, dont la définition pourrait être précisée, suppose une progression du niveau des équipes, qui résultera d'un effort continu.

Pour terminer, je souhaiterais insister sur la réelle efficacité qui anime les équipes de l'ASPP et leur total dévouement pour conduire de front deux axes d'action essentiels, à savoir l'amélioration de la prestation et la rénovation du cadre des restaurants dans lesquels elle s'exécute.

Je relève surtout l'importance, que vous soulignez, du soutien que la Ville a apporté à l'ASPP, soutien indispensable qu'il conviendra de poursuivre pour continuer le travail qui reste à accomplir. En effet, c'est la confiance de la Ville qui justifie l'existence de l'ASPP et ses caractéristiques essentielles. C'est pourquoi j'adhère pleinement à la mise en place d'objectifs et d'indicateurs dans la prochaine convention, pour démontrer que l'ASPP est l'outil le mieux adapté pour répondre aux attentes des agents de la Ville en matière de restauration collective de ses personnels.

En vous remerciant, je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma sincère considération.

Le Président de l'A.S.P.P.

N°4 : Note de Monsieur le directeur des ressources humaines en date du 3 juillet 2009.

MAIRIE DE PARIS

Direction des ressources humaines
Sous-direction des interventions sociales et de la santé

Bureau du développement social

N/Réf BDS/AC

Paris, le - 3 JUIL. 2009

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
- 6 JUIL. 2009
N° 1064

Note à Mme
Directrice de l'inspection générale de la Ville de Paris

Objet Rapport provisoire d'audit de l'ASPP

PJ 1 annexe

Par courrier du 11 juin, vous avez bien voulu m'adresser le rapport provisoire d'audit de l'ASPP dans le cadre de la procédure contradictoire. Je tiens à vous faire part des observations suivantes.

Sur les éléments d'analyse du rapport

• Concernant la gouvernance, je prends acte du fait que le rapport rappelle le jugement porté dans le cadre de l'audit général de 2002 par l'IGVP considérant que l'organisation en collège retenue par les nouveaux statuts fonctionne de manière acceptable. Je ne peux que souscrire à cette analyse.

• Concernant le fonctionnement général de l'association, le rapport souligne les nombreuses évolutions positives intervenues depuis 2002 : l'ASPP fonctionne bien, son pilotage est assuré, la situation financière s'est redressée, l'association a montré sa capacité de réaction notamment en mettant en œuvre toutes les préconisations de 2002.

• Ce constat encourageant me conduit à tempérer la critique formulée vis-à-vis d'une « absence de pilotage » de la part de la Ville. La présence de la Ville est d'ailleurs soulignée dans la première phrase de la conclusion du rapport. Je souscris toutefois en partie à cette analyse lorsqu'elle évoque une absence d'objectifs fixés à l'association. Cette remarque sera prise en compte dans le cadre de la nouvelle convention, notamment à travers des indicateurs qui faisaient sans doute défaut à ce stade.

• Il me paraît utile de souligner que le rapport ne replace par suffisamment en perspective la situation de l'ASPP par rapport à son objet et à son histoire, au contexte socio-économique de la restauration collective et aux évolutions en cours.

En premier lieu, il convient de rappeler, d'une part, que l'objet de l'ASPP réside dans la restauration collective à vocation sociale des agents de la Ville et, d'autre part, le caractère récent de sa prise d'autonomie par rapport à l'administration parisienne. Ces deux éléments font que l'association ne s'inscrit pas totalement dans le champ concurrentiel que préconise le rapport.

Par ailleurs, l'analyse de la situation de l'ASPP ne semble pas suffisamment éclairée par une comparaison avec la situation d'autres opérateurs semblables (AGRAF notamment pour le Ministère des Finances) ou avec une autre collectivité territoriale, que celle-ci ait recours à une restauration collective ou à des tickets-restaurants.

2 rue de Lobau - 75004 PARIS
Tél : 01 42 76 42 50 - Fax : 01 42 76 62 67

paris info Le 3975 Paris.fr
Prix d'un appel local à partir d'un poste fixe

Enfin, certaines conclusions sont parfois établies sans tenir suffisamment compte d'éléments indépendants de l'offre de service de l'ASPP. A titre d'exemple, l'analyse de l'évolution de la fréquentation globale n'intègre pas l'impact important des travaux du restaurant de l'Hôtel de Ville, ni de la nouvelle implantation administrative au 103 avenue de France. Or, ces mouvements ont déjà créé et vont se traduire par une diminution de fréquentation dans certains restaurants de l'ASPP.

De même il n'est pas exact d'affirmer qu'il est deux fois moins onéreux de recourir à une convention avec un prestataire extérieur que de créer un nouveau site. Cette appréciation, potentiellement lourde de conséquences puisqu'elle pose la question du développement de l'association, me semble s'appuyer sur des données erronées et incomplètes.

• Le dernier point qu'il me paraît essentiel de souligner est que l'audit préconise un développement de l'offre de restauration collective soit directement par l'ASPP soit au moyen de conventions avec d'autres institutions.

La permanence d'une restauration collective à vocation sociale constitue effectivement le meilleur compromis au plan financier, au plan de l'équilibre alimentaire et au plan de l'équité : les tarifs étant modulés suivant les revenus des agents. L'amélioration et le développement du dispositif nécessitent d'explorer les axes de progrès proposés par l'audit.

Sur les axes d'amélioration

• Je souscris à la plupart des axes proposés et, notamment, la progression de la fréquentation, l'évolution de la politique tarifaire, l'amélioration du taux de satisfaction, le rééquilibrage géographique et le développement, la fixation d'objectifs à l'association et l'amélioration des instruments de pilotage. Cette démarche fera au préalable, et comme le préconise l'audit, l'objet d'études précises de l'offre de restauration, dès l'automne 2009.

• En revanche, je demeure réservé sur la proposition d'augmenter substantiellement la fraction de la subvention liée au chiffre d'affaires afin que celle-ci devienne prépondérante. S'il est envisageable de lier davantage le montant de la subvention à l'activité réalisée, il ne convient pas pour autant d'engager l'association dans la recherche trop importante d'une rentabilité qui pourrait s'établir au détriment de la mission d'intérêt général de l'ASPP, principe auquel les organes de contrôle, notamment la CRC, sont particulièrement attentifs.

Cette mission me paraît également incompatible avec une approche globale du rapport qui identifie la mise en concurrence comme seule source d'optimisation de la prestation.

• De même il ne paraît pas nécessaire de soumettre au Conseil de Paris les conventions permettant l'accueil du personnel municipal dans les restaurants extérieurs. Cette démarche qui ne s'impose pas en droit, alourdirait à l'excès les procédures en vigueur sans nécessairement améliorer l'indispensable information des élus, qu'il doit être possible d'assurer plus aisément.

Vous trouverez en annexe des observations relatives à certains points précis du rapport d'audit.

Directeur des ressources humaines

Cyril D. , SGA

ANNEXE

OBSERVATIONS DE LA DRH SUR LE RAPPORT PROVISOIRE D'AUDIT DE L'ASPP

Observations particulières

P. 15 - Tableau « Évolution du salaire mensuel moyen ».

Erreur matérielle, le salaire mensuel brut moyen à l'ASPP ne saurait être de l'ordre de 25 000 €.

P. 20 - « ... la base de la subvention évolue donc à l'inverse de l'activité. »

Pour cette conclusion comme pour toutes celles fondées sur la baisse de la fréquentation, il convient d'apporter une précision. La diminution tendancielle de la fréquentation est un fait. Cependant, le rapport ne tient pas compte d'éléments particuliers qui l'accentuent artificiellement en 2008, tels que les travaux lourds de restructuration au restaurant de l'Hôtel de Ville qui constitue le principal restaurant de l'ASPP.

P.21 - Un subventionnement plus incitatif au développement de l'activité

La part de la subvention actuellement assise sur l'activité (10%) peut être augmentée afin d'inciter davantage l'association à développer l'activité. Cependant, la DRH ne souscrit pas à la proposition de la rendre majoritaire. Une fraction de 20 % correspond mieux à l'objectif recherché tout en préservant l'objet social d'intérêt général de l'ASPP.

P.24 - Tableau de répartition de la capacité des restaurants de l'ASPP

Les pourcentages affichés ne correspondent pas aux nombres de places.

P. 26 et 27 - La concentration de l'offre de restauration collective de l'ASPP

Afin de permettre une meilleure représentation de l'offre de restauration à Paris le rapport aurait pu présenter les 90 autres restaurants conventionnés qui complètent l'offre des 22 restaurants de l'ASPP. La concentration de l'ASPP aurait été ainsi mise en perspective par rapport à un ensemble plus global de services accessibles aux agents parisiens.

P. 29 - Une baisse de 12 % du nombre de couverts

Il convient de rappeler que la diminution de 230 542 couverts entre 2004 et 2008 intègre une diminution de 139 004 couverts (60 %) au seul restaurant de l'Hôtel de Ville alors que celui-ci est en travaux de restructuration. Sans ce restaurant, la diminution s'établit à 5,44 % sur la période.

P.43 - « Il est deux fois moins onéreux de recourir à une convention avec un prestataire extérieur que de créer un nouveau site. »

Cette affirmation n'est pas exacte. Le montant de la subvention aux repas dans des restaurants conventionnés est inférieur à celui des restaurants de l'ASPP. La comparaison n'est donc pas pertinente.

P.64 - « ... la poursuite du statu quo paraît le seul objectif réel, quoique implicite... »

Les jugements portés sur le seul objectif qui serait de seulement maintenir l'existant et de gérer une « continuité au jour le jour » sont inappropriés. La recherche d'une restauration de qualité pour le plus grand nombre d'agents constitue une préoccupation partagée par la Ville et l'ASPP et qui a donné lieu à un travail technique considérable depuis 2004. Par ailleurs, il convient effectivement de ne pas se lancer dans des entreprises « hasardeuses ».

P.65 - « Un système caractérisé par une double dépendance... de la Ville envers l'ASPP à qui elle ne fixe aucun objectif, qu'elle ne pilote pas... »

Le fait que les préconisations de l'audit de 2002 ont été mises en œuvre, le redressement financier, le soutien de la Ville souligné par le présent rapport peuvent témoigner d'un accompagnement de l'association par la Ville.

Pour ce qui concerne le pilotage, il convient de se référer au présent rapport qui souligne : une association stabilisée (p.5), une association redressée après une crise préoccupante jusqu'en 2004 (p.9), une vie associative plus sereine (p.9), de nouvelles orientations : plan triennal stratégique et plan quinquennal (p.9), un renouvellement de l'encadrement (p. 22), la création d'une direction du personnel (p. 22), un organigramme plus précis (p. 22).

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : convention du 30 décembre 2003 entre la Ville, le Département de Paris et l'A.S.P.P.,

Annexe 2 : avenant du 28 juillet 2005 à la convention du 30 décembre 2003.

Annexe 3 : […] *l'annexe a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Annexe 4 : […] *l'annexe a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Annexe 1 :

Convention du 30 décembre 2003

CONVENTION PLURIANNUELLE
VISANT A DEFINIR LES ENGAGEMENTS RECIPROQUES ENTRE

LA VILLE DE PARIS,

LE DEPARTEMENT DE PARIS

ET

L'ASSOCIATION D'ACTION SOCIALE EN FAVEUR DES PERSONNELS
DE LA VILLE DE PARIS ET DU DEPARTEMENT DE PARIS (ASPP)

ENTRE:

La Ville de Paris,

Représentée par Monsieur Bertrand DELANOË, Maire de Paris, en date du 25 mars 2001, dûment habilité en vertu d'une délibération du Conseil de Paris siégeant en formation du Conseil Municipal en date du 15décembre 2003

D'une part,

ET:

Le Département de Paris,

Représenté par Monsieur Bertrand DELANOË, Maire de Paris, en date du 25 mars 2001, Président du Conseil de Paris siégeant en formation de Conseil Général dûment habilité en vertu d'une délibération du Conseil de Paris siégeant en formation du Conseil Général en date du 15 décembre 2003

De deuxième part,

ET:

L'association d'action sociale en faveur des personnels de la Ville de Paris et du Département de Paris (ASPP),

Représentée par Monsieur , Président de l'association, dûment habilité en vertu d'une délibération de l'Assemblée Générale Ordinaire en date du 14 novembre 2001;

De troisième part,

PREALABLEMENT A LA CONVENTION, OBJET DES PRESENTES, IL A ÉTÉ EXPOSE CE QUI SUIT:

Vu la loi 2001-2 du 3 janvier 2001 et notamment son article 25 autorisant les personnes publiques à confier à titre exclusif la gestion des prestations sociales dont bénéficient leurs agents à des associations.

La Ville de Paris et le Département de Paris, ci-après nommés également « les collectivités territoriales parisiennes » entendent préciser leurs relations avec l'ASPP qui contribue à la mise en œuvre de la politique sociale arrêtée par les collectivités territoriales parisiennes en matière de restauration.

CECI EXPOSE, IL A ÉTÉ CONVENU CE QUI SUIT:

Article 1: Objet et durée.

La présente convention définit les engagements réciproques de chacune des parties permettant la réalisation du programme ci-dessus défini au bénéfice des personnels des collectivités territoriales parisiennes parties à la présente convention.
Elle est conclue pour une durée maximum de quatre ans, par périodes d'un an, tacitement reconductibles.
Elle prend effet à compter de la date de publication au Bulletin Municipal Officiel des délibérations d'approbation.

Article 2: Programme annuel et pluriannuel.

L'association fournira, dans les 6 premiers mois de validité de la Convention, un programme pluriannuel approuvé par le conseil d'administration couvrant la durée de cette dernière. Chaque année, avant le 1er juillet, le programme de l'année N+1 sera précisé et ajusté aux tendances plus fines observées et projetées.

Article 3: Contribution des Administrations Parisiennes.

Afin de mettre en œuvre cette mission, la Ville et le Département de Paris contribueront annuellement, l'une et l'autre à l'association.
Cette contribution sera constituée:

- d'une subvention de fonctionnement ;
- d'apports en nature (cf. annexe II et III).

Cette subvention et ces apports s'ajoutent aux ressources propres que l'ASPP peut par ailleurs développer.

Article 4: Diligences de l'ASPP.

L'ASPP s'engage à mettre en oeuvre tous les moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs et à utiliser les subventions conformément à leur destination.

Par ailleurs, dès la signature de la présente convention, l'ASPP s'engage à communiquer aux collectivités territoriales parisiennes une copie de ses statuts et à notifier toute modification préalablement à la décision.
Conformément à la loi, l'ASPP tiendra à jour un registre qui consignera toutes les modifications intervenues dans le fonctionnement de l'association. Ce registre sera côté et paraphé par le Président.

L'ASPP s'engage à faire mention de la participation de la Ville et du Département de Paris sur tout support de communication destiné aux agents des deux administrations. En tant que de besoin, elle pourra bénéficier, après examen de la demande, de l'accès aux supports de communication destinés aux personnels des collectivités territoriales parisiennes.

L'ASPP pourra réviser annuellement le prix de la prestation-repas et les droits d'accès après accord préalable des collectivités territoriales parisiennes.

Article 5: Concessions domaniales consenties à l'ASPP.

Les collectivités territoriales parisiennes concèdent à l'association, des locaux, immeubles et propriétés dont la liste est précisée en annexe II a) et dont les conditions d'utilisation sont formalisées par l'annexe III. Dans ce cadre l'association prend en charge les dépenses d'entretien inhérentes à ces locaux.

En tout état de cause, et dans la poursuite de la réflexion engagée par l'association sur le devenir de ces propriétés (restitution à la Ville, maintien de l'existant ou projet de développement pour mieux répondre aux attentes des agents dans des conditions financières équitables) les conditions de ces concessions domaniales pourront être revues, au cas par cas, par avenant pendant la durée de la présente convention.

Article 6: Dispositions concernant les détachements de personnel.

En ce qui concerne les personnels, toute arrivée de fonctionnaire ne peut s'effectuer que dans le cadre obligatoire d'un détachement. L'ASPP prendra en charge la rémunération du personnel concerné. Le montant des cotisations retraite versées par les collectivités territoriales parisiennes pour un agent détaché devra être remboursé par l'ASPP qui prendra également en charge le coût des prestations sociales.

Article 7: Subvention annuelle de fonctionnement.

Conformément à l'article 3, l'ASPP recevra de la Ville et du Département de Paris une subvention annuelle de fonctionnement. Celle-ci fera l'objet d'une délibération en Conseil de Paris.

L'ASPP s'interdit de subventionner d'autres organismes sur les subventions reçues des collectivités territoriales parisiennes.

Article 8: Dossier annuel de demande de subvention de fonctionnement.

Ce dossier, qui devra être remis au représentant des collectivités territoriales parisiennes au plus tard le 1er juillet précédant l'exercice pour lequel la subvention est sollicitée, comprendra les documents ci-après:

- le programme prévisionnel ajusté pour l'année où la subvention est demandée ;
- le projet de budget de l'année suivante ;
- une présentation détaillée des projets particuliers qu'elle souhaite mettre en oeuvre et un compte rendu de ceux en cours ou venant de se terminer, y compris ceux autorisés par la Ville de Paris ou le Département de Paris (dans le cadre d'un projet associatif) ;
- le compte rendu d'activités de l'année écoulée ;
- les comptes financiers, certifiés par un commissaire aux comptes inscrit, du dernier exercice ainsi que le rapport général, le rapport spécial et l'annexe établis par ledit commissaire ;
- le budget de l'année en cours faisant ressortir l'ensemble des recettes de l'association ;
- une présentation du personnel : l'effectif et les niveaux de rémunération ;

- tous documents et comptes rendus permettant aux collectivités territoriales parisiennes d'apprécier le caractère qualitatif de la prestation fournie et le respect. des conditions d'hygiène et de sécurité (rapports des commissions effectuées dans l'année) ;
- un état récapitulatif des dix plus hauts salaires.

L'utilisation des subventions doit être conforme aux objectifs définis par la présente convention sous peine de remboursement, soit du montant indûment utilisé, soit, en cas de faute grave, de l'ensemble des subventions perçues et de la résiliation de la convention (article 18).

En application du décret du 30 juin 1934 et par extension des dispositions en vigueur à l'État, après chaque exercice, l'ASPP remboursera, dans l'année qui suit celle de l'attribution, à la Ville et au Département de Paris la part des subventions non utilisée.
Cependant, sous couvert des dispositions de l'article 9 de la loi du 13 juillet 1983 modifiée par la loi 2001-2 du 3 janvier 2001 elle pourra être autorisée à affecter un résultat comptable positif à un projet associatif déterminé en accord avec la Ville ou le Département de Paris et dont elle devra obligatoirement rendre compte de la bonne réalisation.

Article 9: Modalités de versement des subventions annuelles de fonctionnement.

En application du décret du 10 mars 1972 (article 23), les collectivités territoriales parisiennes verseront 25 % de la subvention au cours de la première quinzaine de chaque trimestre.

Article 10: Ouverture d'un nouveau restaurant administratif par la Ville de Paris.

Dans l'hypothèse où la Ville de Paris décide l'implantation d'un nouveau restaurant administratif dont le fonctionnement sera confié à l'ASPP, elle s'engage à associer l'association dans la conduite du projet selon des modalités qui seront définies au cas par cas et qui pourront faire l'objet d'une annexe particulière.

Article 11: Comptabilité.

L'Association tient une comptabilité conforme aux règles définies par le plan comptable des associations (cf. règlement 99-01 du comité de la réglementation comptable) et respecte la législation fiscale et sociale propre à son activité.

Article 12: Contrôles d'activités par les administrations parisiennes.

L'ASPP rend compte régulièrement de son action relative au programme arrêté avec les collectivités territoriales parisiennes selon les tableaux décrits en annexe I.

Le Directeur des Ressources Humaines ou son représentant, représentera les collectivités territoriales parisiennes et sera chargé de vérifier l'utilisation des subventions sur le plan qualitatif et quantitatif et de demander toutes informations qu'il jugera utile pour ce faire.

L'ASPP s'engage à fournir, sans restriction, tout document demandé. Tout refus de communication des documents pourra entraîner la résiliation de la convention.

Par ailleurs, les collectivités territoriales parisiennes pourront faire procéder à tout contrôle ou investigation qu'elles jugeront utile, sur place et/ou sur pièces, tant directement que par des personnes ou organismes dûment mandatés par elles pour s'assurer du bien-fondé des actions entreprises par l'ASPP et du respect des engagements vis-à-vis de la Ville et du Département de Paris.

L'ASPP s'engage à fournir dans le mois suivant son approbation par l'Assemblée Générale les rapports moral et financier ainsi que le rapport d'activités de l'année précédente. Elle fournira également de manière systématique les projets de comptes rendus, des conseils d'administration dans les trois semaines suivant la réunion.

Tout projet de convention entre l'ASPP et un organisme tiers permettant à ce dernier de bénéficier des prestations offertes par l'ASPP devra être préalablement à la consultation du conseil d'administration, soumis à l'avis du Directeur des Ressources Humaines ou de son représentant.

Article 13: Contrôle financier par les collectivités territoriales parisiennes.

Sur simple demande, l'ASPP devra communiquer les documents comptables et de gestion relatifs aux périodes couvertes par la convention, aux fins de vérification par toute personne habilitée par les collectivités territoriales parisiennes.

Le Conseil d'Administration de l'association adressera aux collectivités territoriales parisiennes, dans le mois de leur approbation par l'Assemblée Générale, le bilan, le compte de résultats et les annexes dûment certifiés par le Commissaire aux comptes, ainsi que le rapport de ce dernier.

Un Commissaire aux comptes ainsi qu'un suppléant sont nommés par l'association conformément aux dispositions de l'article 27 de la loi n°84.148 du 1er mars 1984 relative à la prévention et aux règlements amiables des difficultés des entreprises ou conformément aux dispositions de la loi n°93-122 du 29 janvier 1993 relative à la transparence de la vie économique et des procédures publiques.
Tout refus de communication de ces documents entraînera la suspension des versements restants sur une période qu'il reviendra aux collectivités territoriales parisiennes de déterminer; à défaut, la procédure de résiliation prévue à l'article 18 sera mise en œuvre.

Article 14: Dossier de contrôle.

Un dossier de contrôle sera tenu à jour à la Direction des Ressources Humaines. Il sera notamment constitué:

- de l'ensemble des pièces exigées dans le cadre du contrôle comptable ;
- des documents nécessaires au suivi de la bonne exécution des engagements pris par la présente convention ;
- de pièces juridiques: statuts de l'ASPP, composition des instances dirigeantes, PV des réunions, la présente convention et ses avenants, les dossiers de demandes de subventions et les décisions d'octroi de celles-ci.

Dans la mesure du possible, ces différents documents seront transmis par l'association à la direction des ressources humaines, accompagnés d'une analyse commentée des principaux points abordés dans leur contenu.

Article 15: Responsabilités - assurances.

Les activités de l'ASPP sont placées sous sa responsabilité exclusive. L'association doit souscrire tout contrat d'assurance de façon à ce que la Ville de Paris et le Département de Paris soient dégagés de toute responsabilité en la matière et fournira obligatoirement, chaque année, le certificat attestant de la souscription.

Article 16: Obligations diverses – Impôts et taxes.

L'ASPP se conformera aux prescriptions légales et réglementaires relatives à l'exercice de son objet. En outre, l'ASPP fera son affaire personnelle de toutes les taxes, cotisations et redevances présentes ou futures constituant ses obligations fiscales et sociales, à l'exception de celles relevant du propriétaire, de telle sorte que la Ville et le Département de Paris soient dégagés de toute responsabilité en la matière.

Article 17: Reconduction de la convention.

Au plus tard six mois avant l'expiration du délai prévu à l'article 1, les parties se concerteront pour la négociation d'une nouvelle convention.

Article 18: Résiliation.

La présente convention pourrait être résiliée par les collectivités territoriales parisiennes sans indemnité, en cas de faillite ou de liquidation judiciaire de l'ASPP.

Par ailleurs, elles se réservent le droit de mettre fin, unilatéralement et à tout moment de la présente convention, en cas de non-respect de l'une des clauses de la présente convention ou de l'une des clauses de l'un quelconque des avenants à ladite convention, dès lors que dans le mois suivant la réception d'une mise en demeure envoyée par lettre recommandée avec accusé réception, l'association n'aura pas pris les mesures appropriées, ou sans préavis en cas de faute jugée grave, dans le cadre d'une procédure contentieuse ou d'une délibération du Conseil de Paris.
Le représentant des collectivités territoriales parisiennes procédera au nom de celles-ci à la mise en demeure. La résiliation de la présente convention prendra effet à la date de publication au Bulletin Municipal Officiel des délibérations de résiliation.
Dans toutes les hypothèses de résiliation, le montant des subventions non encore versées au titre de l'exercice sera définitivement perdu pour l'association et les sommes déjà versées et non utilisées devront être restituées, sans préjudice de l'application des dispositions de l'article 5 de la présente convention.

La résiliation de la présente convention entraînera résiliation des engagements conclus dans le cadre de ses annexes.

Article 19: Litige.

Tout litige relatif à la présente convention sera soumis aux juridictions compétentes selon la nature du litige.

Article 20: Election de domicile.

L'ASPP élira domicile à Paris à son siège social pour toutes les correspondances, notifications, exploits qui lui seront adressés en ce lieu comme à personne et véritable domicile.

Le représentant de la Ville et du Département de Paris visé à l'article 12 recevra, au nom de celle-ci, au 2, rue de Lobau 75004 PARIS toutes les correspondances, notifications, exploits qui lui seront adressés par l'association et constituera son interlocuteur unique quant à l'application de la présente convention.

Article 21: Suivi de l'exécution.

Les parties conviennent d'un point annuel de l'exécution des termes de la convention, dans le mois précédant ou suivant la date anniversaire de son approbation.
Dans l'hypothèse d'un accord sur la nécessité d'y introduire des évolutions, celles-ci pourront intervenir par la voie d'avenants.

Fait à PARIS le 30 DEC. 2003 2004.

P/ Le Maire de Paris et par délégation Le Directeur des Ressources Humaines	P/ Le Maire de Paris Président du Conseil de Paris siégeant en formation de Conseil Général et par délégation Le Directeur des Ressources Humaines	Le Président de l'ASPP

ANNEXES

- I – Convention annuelle d'exécution
- I a) – Nature des prestations
- I b) – Définition des ouvrants droit – règles d'attribution des cartes d'accès aux restaurants
- I c) – Fixation des tarifs
- I d) – Contrôle de l'activité – Tableaux de bord

- II – Concession
- II a) – Concession de locaux
- →Liste des restaurants administratifs mis à la disposition de l'ASPP par la Ville de Paris et le Département de Paris
  II b) – Apport en nature
- → Mise à disposition d'équipements et matériels
- → Répartition des charges

- III – Modalités d'utilisation des locaux
- III a) - Domaine privé de la Ville de Paris et du département de Paris
- III b) - Domaine public de la Ville de Paris

ANNEXE I

CONVENTION ANNUELLE D'EXECUTION

ANNEE 2002

La présente annexe décline, pour l'année2002, l'ensemble des prestations fournies par l'ASPP aux personnels de la Ville et du Département de Paris, leur nature et les tarifs pratiqués. Elle formalise un certain nombre de contrôles sur l'activité de l'association.

ANNEXE I a)

CONVENTION ANNUELLE D'EXECUTION

Nature des Prestations

NATURE DE LA PRESTATION	AYANT DROIT	TARIF
1 – Restauration collective les jours ouvrés* ➢ Self-service ➢ Grill/restauration à table (1) Croq'pouce	➢ Personnels des collectivités territoriales parisiennes (1) et leurs invités pour le grill Morland ➢ Personnels d'administrations ou d'organismes extérieurs ayant contracté une convention d'accès	Droit d'accès correspondant à l'indice de rémunération Tarifs subventionnés validés préalablement par la Ville et le Département de Paris Droit d'accès Tarifs extérieurs non subventionnés Sans droit d'accès

*Horaires d'ouverture des restaurants administratifs : de 11 h 15 à 13 h 45
Horaires d'ouverture des croq'pouce : de 8 h à 9 h 30 et de 11 h 30 à 14 h 30

2 – Restaurants ➢ Le Lutèce ➢ La Nef	➢ Personnels des collectivités territoriales parisiennes et leurs invités ➢ Personnels d'administrations ou organismes extérieurs ayant contracté une convention d'accès	Sans droit d'accès Tarifs, arrêtés par le Conseil d'administration Evolution des tarifs soumise préalablement à la Ville et au Département de Paris

3 – Propriété de Bellefontaine	➢ Personnels des collectivités territoriales parisiennes et leurs	Evolution des tarifs soumise

➢ Restauration	invités ➢ Personnels d'administrations ou organismes extérieurs	préalablement à la Ville et au Département de Paris

4 – Activités complémentaires ➢ Subventions repas*	➢ Personnels des collectivités territoriales parisiennes.	Tarif interministériel arrêté par le Ministère du Budget

* ne sont plus délivrées depuis 1995 au personnel nouvellement recruté

➢ Hébergement temporaire de personnel – Foyer-résidence Balard – Foyer-résidence Reuilly	➢ Personnels des collectivités territoriales parisiennes ➢ Personnels d'administrations ayant passé convention	-Tarifs validés par la Ville de Paris applicables au 1er janvier de chaque année conformément à la convention du 21 février 1983 passée entre la Ville de Paris et l'ASPP ci-après annexée - Tarifs validés par la Ville de Paris applicables au 1er juillet de chaque année en application de l'article 11 de la convention PLA du 28 février 1990 signée entre l'Etat, l'ASPP et l'OPAC ci-après annexée

5 – Prestations annexes	
➢ Bons repas	➢ distribution par le service social de la Ville et du Département de Paris au personnel rencontrant des difficultés financières
➢ Pause café	➢ Pour les agents nouvellement recrutés à la Ville de Paris lors des sessions d'accueil organisées par la DRH à la Bûcherie
➢ Prestation de fin d'année pour les usagers des restaurants administratifs	➢ Personnels des collectivités territoriales parisiennes ➢ Personnels d'administrations ou d'organismes ayant passé convention
➢ Activités à caractère social	➢ l'ASPP pourra accueillir toute activité à la demande de la Ville de Paris à caractère social et à l'intention exclusive des personnels des collectivités territoriales parisiennes (hébergement prestation photo) après avis du conseil d'administration.

ANNEXE I b)

CONVENTION ANNUELLE D'EXECUTION

DEFINITION DES AYANTS-DROIT DE LA VILLE
ET DU DEPARTEMENT DE PARIS

Règles d'attribution et contrôle des cartes d'accès

I – Définition des ouvrants droit

A la date de la présente convention, les personnels des collectivités territoriales parisiennes pouvant accéder aux restaurants de l'ASPP sont :

➢ les personnels en activité : les personnels employés et rémunérés par la Ville et le Département de Paris,

les personnels sous contrat emploi-solidarité (CES), emploi-jeunes, AFIP, apprentis, stagiaires non rémunérés ;

➢ les personnels retraités titulaires d'une carte de retraité délivrée par le bureau des pensions des personnels de la Ville de Paris ;

Cas particulier
➢ les enfants des personnels : ils sont admis jusqu'à l'âge de dix huit ans accompagnés de leur parent ayant droit :

- *les mercredis et pendant les vacances scolaires aux Croq'Pouce*,
-*Exceptionnellement* le jour de l'Arbre de Noël de la Ville de Paris dans tous les libres-services et les Croq'Pouce ;

➢ les invités des personnels la Nef, le château de Bellefontaine et le Lutèce.

II – Règles d'attribution des cartes d'accès et contrôle

➢ pour les personnels en activité : les cartes d'accès aux restaurants sont distribuées gratuitement par l'intermédiaire des UGD (unité de gestion directe) des services de la Ville.

Ces cartes sont établies par l'ASPP à partir d'une liste communiquée mensuellement par la Direction des Systèmes et Technologies de l'Information de la Ville de Paris.
Cette liste est éditée à partir du fichier du personnel.

Ce sont des cartes personnalisées qui permettent :

Pour l'ASPP, de vérifier le droit d'accès d'un agent aux restaurants administratifs,
De déterminer le tarif qui est applicable,
- De régler des prestations repas aux caisses des restaurants ;

➢ les personnels retraités : l'accès aux restaurants est soumis à la présentation de la carte de retraité de la Ville ou du Département de Paris.

➢ Pour les situations particulières et transitoires :
- l'embauche récente d'un agent bénéficiaire,
- les AFIP,
- les personnels sous CES,
- les autorisations exceptionnelles d'accès à des personnes extérieures à la Ville (ex : stagiaire non rémunéré, ouvrier d'une entreprise privée qui intervient dans un bâtiment administratif, tigiste),

Un badge d'admission ou des bons repas (gratuits ou non) sont délivrés par l'ASPP, sur demande justifiée des services de la Ville de Paris concernés.

Toute carte perdue sera remplacée moyennant une contribution de 1.52 € à la charge de l'agent.

Les procédures seront susceptibles d'évoluer en fonction de la mise en place de nouveaux supports.

ANNEXE I c)

FIXATION DES TARIFS

ACCORDES AUX PERSONNELS DE LA VILLE
ET DU DEPARTEMENT DE PARIS

I – La restauration collective

a) – Pour 2002, les droits d'accès en Euro ont été fixés à

Cartes d'accès	échelle indiciaires	valeur 01/01/2002
A	jusqu'à l'indice 349 inclus	**0.11€**
B	de 350 à 499 inclus	**0.46€**
C	de 500 à 649 inclus	**0.78€**
D	à partir de 650	**1.10€**
E	-société travaillant temporairement au profit de la VP	**2.52€**
F	-société travaillant temporairement au profit de la VP	**4.57€**

b) – La prestation repas 2002 en euros

	Prix de base 2002		Nombre de référence 2002		**Prix maximum** 2002	
	self	grill	self	grill	self	grill
hors d'œuvre	0.42€	0.42	3	4	0.86	0.86
plat garni	1.45€	1.45	5	10	3.79	3.79
fromage	0.43€	0.43	5	5	0.57	0.57
dessert	0.43€	0.43	8	8	2.29	2.29
pain	0.14€	0.14	2	2	0.19	0.19
boisson	0.46€	0.46	27	27	4.80	4.80

2) – Les croq'pouces

Il s'agit d'une formule de restauration rapide. Les prix de vente comprennent les droits d'accès qui ont été pondérés.

	Prix de base 2002	Nombre de référence	Prix maximum 2002
Pâtisserie salée	1.14€	4	1.35€
Viennoiserie	0.53€	4	0.69€
Salades	1.80€	6	2.39€
Sandwichs (chauds et froids)	1.30€	10	2.39€
dessert	0.70€	5	1.15€
Boissons chaudes	0.46€	5	
Boissons froides	0.61€	8	

Cette restauration (libres-services, grills ou croq'pouce) fonctionne sur les sites suivants :

Centre	Adresse	Self	Grill	Croq'pouce
Auteuil	3, av. de la porte d'Auteuil 75016 PARIS	X		
Boulogne	avenue de la Vierge au Berceau 75016 PARIS	X		
Cambrai	104, rue Curial	X		

	75019 PARIS			
Célestins	15, rue de l'Avé Maria 75004 PARIS	X		
Diderot-Mazas	13, rue J-J Audubon 75012 PARIS	X		
Jean Rey	9, rue Jean Rey 75015 PARIS	X		
J-J Rousseau	31 ter, rue J-J Rousseau 94200 IVRY/SEINE	X		
Mairie du 17ème	16/20, rue des Batignolles 75017 PARIS	X	X	
Mairie du 9ème	6, rue Drouot 75009 PARIS	X		
Perrault	21, rue de l'arbre sec 75001 PARIS	X	X restauthèque	X
Rungis	21, av. de Fresnes 94150 RUNGIS	X		
Schoelcher	9, rue Schoelcher 75014 PARIS	X		
Square Lesage	2, square Lesage 75012 PARIS		X (2)	X
Vincennes	Route de la ferme 75012 PARIS	X	X	

Wallace	152, av. Paul Vaillant Couturier 75014 PARIS	X		
Hôtel de Ville	9, place de l'Hôtel de Ville 75004 PARIS	X		X
Morland	17, bd Morland 75004 PARIS	X	X	X
*Tocqueville ***DASS**	65, rue de Tocqueville75017PARIS	X		
Achères 1	Route de Fromainville 78600 MAISONS LAFITTE	X		
Achères 2	Route de Fromainville 78600 MAISONS LAFITTE	X		
***Jean Bart *CAS**	14, rue Jean Bart 75006 PARIS	X		
				X

II – *La restauration traditionnelle*

Elle comprend la restauration :

- à la NEF, (restaurant de type brasserie) servie au 9, place de l'Hôtel de Ville *dont les conditions d'accès sont identiques au libre-service.*
- La propriété de Bellefontaine (SAMOIS/SEINE) route de Samois 77210 AVON pour des réceptions, séminaires, repas de midi.

Les tarifs pratiqués à Bellefontaine sont arrêtés annuellement par le Conseil d'Administration de l'association. Le Château de Bellefontaine fait l'objet d'une comptabilité spécifique. Le détail des tarifs de restauration (menus, boissons, formules, tarifs groupes, etc.) de location et des différents services, est présenté aux collectivités territoriales parisiennes. Ils font l'objet d'un document conservé par la Direction chargée du contrôle de l'association.

L'évolution des tarifs pratiqués à Bellefontaine sera chaque année soumise préalablement aux collectivités territoriales parisiennes.

III – Prestations complémentaires

I. – ***Le foyer-résidence Reuilly**, situé 12, allée Vivaldi à Paris 12ème, est composé de F1 et F2. Il accueille des agents stagiaires ou titulaires nouvellement recrutés.*

	redevances mensuelles 2002
F1	466.04 €
F2	489.92 €
parking (1)	57.47 €
parking (2)	74.70 €

(1) tarif applicable au résidents du foyer
(2) tarif applicable aux non-résidents du foyer

II. – ***Le foyer-résidence Balard****, situé 22, rue Balard à Paris 15eme, composée de 170 chambres et 20 studios, accueille des agents stagiaires ou titulaires. La demande doit être déposée dans les trois mois qui suivent le recrutement.*

	redevances mensuelles 2002
chambre ancienne	212.97 €
chambre rénovée	272.58 €
Studio	319.53 €

ANNEXE I d)

Contrôle de l'activité
Tableaux de bord

Parmi les outils, indicateurs, tableaux de bord et éléments existants déjà au sein de l'Association, la Direction des Ressources Humaines sera systématiquement destinataire des informations listées ci-dessous et selon le rythme arrêté pour chacune.

I – Les comptes de résultats

Les comptes de résultats établis par l'ASPP selon son schéma de regroupement analytique décrit dans le tableau ci-joint sont transmis aux collectivités territoriales parisiennes selon le principe suivant :

Tous les mois

- un compte de résultats par centre (CRC) permettant de suivre l'activité sur chaque centre :
  - nombre de repas servis
  - recettes et dépenses réalisées
- un compte de résultats services généraux (CRG) relatif aux comptes des allocations diverses versées aux personnels et des foyers résidences.

Tous les trimestres

- un compte de résultats par centre de restauration (CRS) (5 secteurs)
- un compte de résultats regroupant tous les libres-services (CRL)
- un compte de résultats pour l'ensemble de la restauration (CRE)
- un compte de résultats administratif (CR structure)

Tous les semestres

- un compte de résultat général de l'ASPP (CRASPP)

II – La situation de la Trésorerie

L'ASPP fournit aux collectivités territoriales parisiennes la situation mensuelle de sa Trésorerie. Elle comportera la situation des comptes courants et des placements.

III – Les contrôles qualité et hygiène

Il s'agit d'un certain nombre de suivis qui permettent aux collectivités territoriales parisiennes d'apprécier les contrôles qualité et hygiène effectués dans les restaurants.

1) – Les fiches de suggestion et de réclamation des personnels

Ces fiches sont mises à la disposition des personnels dans chaque restaurant. L'ASPP fournit, par trimestre, un état statistique faisant apparaître le nombre de réclamations enregistrées par centre ainsi que les motifs principaux des réclamations.

2) – La consultation qualité

Réalisé dans chaque centre auprès de 10 % de la clientèle, ce questionnaire analyse par trimestre :

- la qualité des repas en général et de ses composantes en particulier (entrées, plats, desserts),
- la variété des mets (entrées, plats, desserts),
- la présentation,
- la température,
- la quantité,
- la propreté,
- l'attente aux caisses,
- l'accueil, l'information sur les produits, la qualité du cadre.

Cette consultation est susceptible d'évoluer selon une démarche qualité.
L'ensemble de ces éléments est transmis aux collectivités territoriales parisiennes tous les trimestres.

3) – Les enquêtes

Les Collectivités territoriales parisiennes auront accès aux protocoles régissant les questionnaires et l'enquête (clientèle, échantillon, modalités, ...). Elles pourront également, le cas échéant, procéder à leurs propres contrôles, de satisfaction, de qualité ou d'hygiène.

L'enquête qualité et le baromètre qualité

L'ASPP effectue une enquête qualité le plus largement possible auprès de sa clientèle et dans chaque restaurant :

- une fois par an dans les restaurants de moins de huit cents couverts,
- deux fois par an dans les restaurants de plus de huit cents couverts,

et restitue sous forme de fiches synthétiques les appréciations des personnels. Ces fiches sont apposées à l'entrée de chaque restaurant et communiquées simultanément aux collectivités territoriales parisiennes.

Les enquêtes ponctuelles

Lors du réaménagement d'un centre, une enquête est systématiquement menée préalablement aux travaux afin de prendre en compte les attentes des personnels. Une seconde enquête permet de mesurer l'impact des travaux. Ces éléments sont également transmis aux collectivités territoriales parisiennes.

4) – Les comités d'usagers

Chaque restaurant établit pour l'année une charte « qualité » qui recense quinze à vingt points d'amélioration que le gérant et son équipe s'engage à mettre en œuvre. Cette charte est établie en partenariat avec un comité d'usagers. Elle est communiquée à l'administration et affichée dans chaque restaurant. Le comité d'usagers assure la surveillance de la tenue des engagements pris et se réunit tous les ans en présence des représentants de l'ASPP. Un bilan annuel permettra de mesurer le taux de réalisation des objectifs et sera transmis aux collectivités territoriales parisiennes.

5) – Le suivi de l'hygiène

- les analyses microbiologiques des centres sont transmises tous les trimestres,
- les bilans des qual'hygiène sont destinés à vérifier la conformité des pratiques avec la législation. Ils sont effectués sur tous les centres en moyenne six fois par an. Les résultats seront systématiquement communiqués aux collectivités territoriales parisiennes.

- les rapports de visites et les recommandations de la direction des services vétérinaires sont également transmis tous les trimestres.

6) - *Les bilans qualité*

Destinés à faire la synthèse de la situation de chaque restaurant à partir de cinq indicateurs :
- les résultats des analyses microbiologiques,
- les bilans qual'hygiène,
- les consultations qualité,
- les comités d'usagers,
- les réclamations,

les bilans qualité seront présentés tous les ans.

ANNEXE II

CONCESSIONS
APPORTS EN NATURE

Conformément à l'article 3 de la présente convention « les apports en nature », la Ville et le Département de Paris contribuent à l'objet par :

- ***des locaux***
- ***des charges supportées par la Ville et le Département de Paris***
- des équipements et matériels (annexe II b)
- les contrôles du laboratoire d'hygiène de la Ville de Paris

La Ville de Paris s'engage à effectuer, au titre d'un avantage en nature, par l'intermédiaire de son laboratoire, les analyses bactériologiques permettant le suivi du contrôle de l'hygiène dans tous les restaurants administratifs. Ces analyses sont effectuées tous les mois.

ANNEXE II-a)

CONCESSIONS
Liste des sites de la Ville et du Département de Paris concédés à l'ASPP

RESTAURANTS ADMINISTRATIFS APPARTENANT AU DOMAINE PUBLIC DE LA VILLE DE PARIS CONCEDES A L'ASPP

Centre	Adresse	NBRE de places	Surface m^2
Auteuil	3, av. de la porte d'Auteuil 75016 PARIS	98	293
Boulogne	avenue de la Vierge au Berceau 75016 PARIS	120	300
Cambrai	104, rue Curial 75019 PARIS	110	511
Diderot-Mazas	13, rue J-J Audubon 75012 PARIS	270	1696
Jean Rey	9, rue Jean Rey 75015 PARIS	76	293
Mairie du 17ème	16/20, rue des Batignolles 75017 PARIS	200	620
Mairie du 9ème	6, rue Drouot 75009 PARIS	99	345
Schoelcher	9, rue Schoelcher 75014 PARIS	110	516

Vincennes	Route de la ferme 75012 PARIS	130	517
Hôtel de Ville	9, place de l'Hôtel de Ville 75004 PARIS	886	3750
Morland	17, bd Morland 75004 PARIS	624	2345
Jean Bart	14, rue Jean Bart 75006 PARIS	90	214

RESTAURANTS ADMINISTRATIFS APPARTENANT AU DOMAINE PRIVE DE LA VILLE DE PARIS CONCEDES A L'ASPP

Centre	Adresse	NBRE de places	surface
J-J Rousseau	31 ter, rue J-J Rousseau 94200 IVRY/SEINE	60	243
Perrault	21, rue de l'arbre sec 75001 PARIS	169	345
Rungis	21, av. de Fresnes 94150 RUNGIS	110	516
Square Lesage	2, square Lesage 75012 PARIS	164	564
Château de Bellefontaine	Route de Samois 77210 AVON	200 restauration 150 séminaire	3670

RESTAURANTS ADMINISTRATIFS APPARTENANT AU DOMAINE PUBLIC DU DEPARTEMENT DE PARIS CONCEDES A L'ASPP

Centre	Adresse	NBRE de places	surface
Célestins	15, rue de l'Avé Maria 75004 PARIS	72	395

ANNEXE II-B

APPORTS EN NATURE

1)Mise à disposition de matériels et équipements appartenant à la Ville de Paris

Il s'agit d'un ensemble de matériels de cuisine et d'équipements mis à la disposition de l'ASPP par la Ville de Paris sur trois sites de restauration :

- l'Hôtel de ville
- le Square Lesage
- Diderot-Mazas

Cet ensemble a fait l'objet d'un inventaire détaillé par site à l'entrée de l'association dans les lieux, conservé par la sous-direction chargée du contrôle des associations.

2) Charges : les collectivités territoriales parisiennes financent directement un certain nombre de charges de fonctionnement dont l'enveloppe globale est conséquente. Leur répartition précise, par site, est mentionnée dans les tableaux détaillés ci-dessous.

Répartition des charges entre la Ville de Paris et l'ASPP Domaine privé

Centre	Eau	Gaz	Electricité	Vapeur	Téléphone	Chauffage	Ascenseur
J-J Rousseau	Ville de Paris	Ville de Paris	ASPP	Sans objet	ASPP	Ville de Paris	ASPP
Perrault	ASPP	ASPP	ASPP	Sans objet	Ville de Paris	ASPP	ASPP
Rungis	Ville de Paris	Sans objet	Ville de Paris	Sans objet	Ville de Paris	SPP	Sans objet
Square Lesage	Ville de Paris	Sans objet	ASPP	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	ASPP
Château de Bellefontaine	ASPP	ASPP	ASPPP	Sans objet	ASPP	ASPP	Sans objet

Répartition des charges entre la Ville de Paris et l'ASPP Domaine public

Centre	Eau	Gaz	Electricité	Vapeur	Téléphone	Chauffage	Ascenseur
Célestins	Département de Paris	Sans objet	ASPP	Sans objet	Département de Paris	Département de Paris	ASPP

Répartition des charges entre la Ville de Paris et l'ASPP Domaine public

Centre	Eau	Gaz	Electricité	Vapeur	Téléphone	Chauffage	Ascenseur
Auteuil	Ville de Paris	Sans objet	ASPP	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	Sans objet
Boulogne	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	Sans objet
Cambrai	ASPP	ASPP	ASPP	Sans objet	ASPP	ASPP	Sans objet
Diderot-Mazas	ASPP	Sans objet	ASPP	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	ASPP
Jean Rey	Ville de Paris	Sans objet	ASPP	Sans objet	ASPP	Ville de Paris	Sans objet
Mairie du 17ème	Ville de Paris	Sans objet	ASPP	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris

Mairie du 9ème	Ville de Paris	Sans objet	ASPP	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris
Schoelcher	ASPP	ASPP	ASPP	Sans objet	ASPP	ASPP	Sans objet

Vincennes	Ville de Paris	Sans objet	ASPP	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	Sans objet
(1) Hôtel de Ville	ASPP et VP	Sans objet	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris	ASPP
Morland	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris	Ville de Paris	ASPP

- des considérations strictement techniques interdisent une répartition plus homogène de ces différentes charges.
- (1) à la charge de la Ville l'eau des sanitaires et des cuisines de la NEF *et du Lutèce*.

ANNEXE III
MODALITES D'UTILISATION

ANNEXE III a)
MODALITES D'UTILISATION
DES RESTAURANTS ADMINISTRATIFS APPARTENANT AU DOMAINE PRIVE DE LA VILLE OU DU DEPARTEMENT DE PARIS

I – Conditions générales

L'ASPP prend en charge le fonctionnement des restaurants administratifs décrits en annexe III a) au bénéfice des agents ou autres ouvrants droit appartenant aux collectivités territoriales parisiennes.

L'ASPP est autorisée à utiliser les restaurants au bénéfice de personnels appartenant à des organismes tiers avec lesquels elle a passé convention.

L'ASPP s'engage à utiliser les restaurants administratifs dans les conditions décrites par la présente convention à l'exclusion de toute autre activité fut-elle connexe ou complémentaire.
Elle s'engage à occuper elle-même les lieux mis à sa disposition et à ne céder à un tiers son autorisation d'occupation des locaux.

II - Redevance

La concession des restaurants administratifs est consentie moyennant paiement par l'ASPP d'une redevance annuelle de l'euro symbolique.

III – Recettes liées au fonctionnement des centres

Pour assurer le fonctionnement des restaurants administratifs, l'ASPP dispose des recettes provenant de la participation aux repas des agents.

Elle dispose également des recettes liées à l'application des conventions avec des organismes tiers.

IV – Mise en œuvre des travaux et financement

Les travaux de grosses réparations et d'aménagement qui s'avéreront nécessaires et qui auront été autorisés par les collectivités territoriales parisiennes seront effectués par l'ASPP qui pourra éventuellement bénéficier à cet effet d'une subvention conformément aux modalités prévues dans l'article 8.

Pour les travaux qu'elle entreprend, l'ASPP se garantit auprès des organismes de contrôle et de sécurité habilités.

V – Obligations de l'ASPP

L'ASPP maintient en l'état les installations concédées par les collectivités territoriales parisiennes.
Elle prend en charge l'entretien courant des locaux et les réparations à effet de conserver les lieux en bon état d'entretien et d'usage.
Un état des lieux sera effectué contradictoirement entre l'ASPP et les collectivités territoriales parisiennes à la prise en compte des lieux et lors de leur restitution.

L'ASPP assure toutes les dépenses de fonctionnement des restaurants administratifs.

Elle réalise le renouvellement des matériels en fonction de ses besoins de fonctionnement.

Les demandes des organismes réglementaires (vétérinaires, organismes de contrôle, sécurité et prévention, commission de sécurité) relatifs au fonctionnement et aux aménagements intérieurs sont du ressort de l'ASPP.

L'équipement mobilier des restaurants administratifs et son renouvellement sont assurés par l'ASPP.

VI – Entretien du bâti

Dans chaque immeuble où est implanté un restaurant concédé, l'ASPP s'engage à demander l'autorisation préalable des collectivités territoriales parisiennes auprès du Directeur des Ressources Humaines pour tous travaux jugés nécessaires et à ne les entreprendre qu'après obtention de l'accord exprès de ces dernières. Cette condition vaut également pour les travaux d'urgence qui pourront bénéficier d'une procédure d'autorisation allégée (fax, messagerie).

Si l'ASPP était amenée à constater que des travaux d'urgence liés à la sécurité s'avéraient nécessaires, elle s'engage à en informer immédiatement la Ville ou le Département de Paris, selon les modalités citées supra, qui disposera d'un délai de quinze jours pour faire connaître sa décision. Passé ce délai l'ASPP est autorisée à engager les travaux nécessaires dont les débours feront l'objet d'un remboursement par les collectivités territoriales parisiennes.
En cas de péril immédiat l'ASPP est autorisée à engager sans délai les travaux nécessaires.

VII – Reprise d'un local par la Ville ou le Département de Paris

La Ville et le Département de Paris se réservent le droit de reprendre un local concédé à l'ASPP sous réserve d'un préavis de six mois. Ils s'engagent à tout mettre en œuvre pour proposer un local de remplacement en concertation avec l'association.

VIII - Assurances

L'ASPP prend en charge les assurances, que ce soit en tant qu'utilisateur des locaux et des équipements concédés qu'au titre de son activité, pour tout préjudice pouvant être supporté par les bénéficiaires ou les tiers.

L'ASPP devra contracter, en plus d'une police responsabilité civile, une police d'assurance couvrant tous les risques résultant de l'occupation ; elle fera son affaire personnelle des incidents ou accidents pouvant survenir du fait de l'utilisation des lieux, de telle sorte que la responsabilité de la Ville ou du Département de Paris ne puisse, en aucune manière, être mise en cause à ce sujet.

Les polices stipuleront qu'en cas de sinistre, les sommes représentant ces risques ne pourront êtres remises aux ouvrants droit, qu'avec l'accord de la Ville de Paris.

L'association devra produire à la sous-direction chargée du contrôle de l'association copie de toutes les polices d'assurances ainsi que les justificatifs du paiement des primes.

IX - Impôts et taxes

L'ASPP aura la charge de tous impôts, taxes et redevances se rapportant aux lieux occupés, présents et à venir, quel qu'en soit le redevable légal à l'exception des impôts et taxes relevant du propriétaire. Le cas échéant, elle les remboursera à la Ville ou au Département de Paris à la première demande écrite, sur justificatif.

L'ASPP fera son affaire du règlement, à leur date d'exigibilité, de tous droits d'impôts et taxes, actuels et futurs, à sa charge.

ANNEXE III B)

MODALITES D'UTILISATION DES RESTAURANTS ADMINISTRATIFS APPARTENANT AU DOMAINE PUBLIC DE LA VILLE DE PARIS

I – Conditions générales

L'ASPP prend en charge le fonctionnement des restaurants administratifs appartenant au domaine public de la Ville de Paris décrits en annexe III a) au bénéfice des agents ou autres ouvrants droit appartenant à la Ville de Paris.

L'ASPP est autorisée à utiliser les restaurants au bénéfice de personnels appartenant à des organismes tiers avec lesquels elle a passé convention d'accès (à des tarifs non subventionnés).

L'ASPP s'engage à utiliser les restaurants administratifs dans les conditions décrites par la convention à l'exclusion de toute autre activité fut-elle connexe ou complémentaire.

Elle s'engage à occuper elle-même les lieux concédés, à ne pas céder au profit d'un tiers, à titre onéreux ou à titre gratuit, son autorisation d'occupation des locaux.

La Ville de Paris pourra effectuer ou faire effectuer tout contrôle à l'effet de vérifier notamment les conditions d'occupation et d'utilisation des lieux.

L'ASPP s'engage à donner accès aux locaux aux représentants de la Ville de Paris aussi souvent qu'il sera nécessaire.

La Ville de Paris s'engage à assurer à l'ASPP une jouissance paisible des locaux concédés.

II - Redevance

La concession des restaurants administratifs est consentie moyennant paiement par l'ASPP d'une redevance annuelle de l'EURO symbolique.

III – Recettes liées au fonctionnement des centres

La Ville de Paris autorise l'ASPP à encaisser et à conserver les recettes générées par l'utilisation des restaurants administratifs.
Pour assurer le fonctionnement des restaurants administratifs, l'ASPP dispose des recettes provenant de la participation aux repas des agents. Elle dispose également des recettes liées à l'application des conventions avec des organismes tiers.

IV – Mise en œuvre des travaux et financement

L'ASPP s'engage à ne faire aucuns travaux, aménagements, remise en état, installations sans autorisation préalable et écrite de la Ville de Paris.

En cas d'autorisation, les travaux devront être réalisés après obtention de toutes autorisations et permis nécessaires, tous plans et devis descriptifs devant également être soumis à l'accord préalable et écrit de la Ville de Paris.
Tous travaux éventuels devront être réalisés dans le respect de toutes les réglementations en vigueur.

La Ville de Paris s'engage à exécuter ou faire exécuter tous travaux de transformation ou d'aménagement des restaurants administratifs au cas où la réglementation administrative viendrait à les rendre obligatoires.

Les travaux seront pris en charge directement par la Ville de Paris en particulier lorsqu'il s'agit de dépenses d'investissement et de grosses réparations.

Pour les travaux d'aménagement ou de mise aux normes des locaux qu'elle entreprend, l'ASPP se garantit auprès des organismes de contrôle et de sécurité habilités.

Pour les travaux d'aménagement et de mise aux normes des locaux qu'elle entreprend directement, la Ville de Paris se garantit auprès des organismes de contrôle et de sécurité habilités.

V -Obligations de l'ASPP

L'ASPP s'engage à se conformer aux règles de sécurité et de salubrité prescrites par la réglementation en vigueur.
Elle s'engage également à respecter les usages en vigueur et les règlements de police.

L'ASPP maintient en l'état les installations concédées par la Ville de Paris.
Elle prend en charge l'entretien courant des locaux et les menues réparations à effet de conserver les lieux en bon état d'entretien et d'usage.
Un état des lieux sera effectué contradictoirement entre l'ASPP et la Ville de Paris à la prise en compte des lieux et lors de leur restitution.
L'ASPP assure toutes les dépenses de fonctionnement des restaurants administratifs.

L'ASPP réalise le renouvellement des matériels en fonction de ses besoins de fonctionnement.

Les demandes des organismes réglementaires (vétérinaires, organismes de contrôle, sécurité et prévention, commission de sécurité) relatifs au fonctionnement et aux aménagements intérieurs sont du ressort de l'ASPP.
L'équipement mobilier des restaurants administratifs et son renouvellement sont assurés par l'ASPP.

VI – Entretien du bâti

Dans chaque immeuble où est implanté un restaurant, la Ville de Paris s'engage à maintenir le bon état du bâti, des fondations, des réseaux enterrés, des arrivées et évacuations des énergies afin de permettre le bon fonctionnement de l'activité.

Les demandes des organismes réglementaires concernant le bâti sont du ressort de la Ville de Paris. Elle répondra aux injonctions desdits organismes.

La Ville de Paris s'engage à réparer les désordres liés à la sécurité et à l'hygiène qui pourraient résulter de travaux qu'elle a elle-même engagés sur l'ensemble de son bâtiment administratif et qui mettraient en cause l'activité de l'ASPP.

Si l'ASPP était amenée à constater que les travaux d'urgence liés à la sécurité s'avéraient nécessaires, elle s'engage à en informer immédiatement la Ville de Paris par l'intermédiaire du Directeur des Ressources Humaines qui disposera d'un délai de quinze jours pour faire connaître sa décision. Passé ce délai l'ASPP est autorisée à engager les travaux nécessaires dont les débours feront l'objet d'un remboursement par les collectivités territoriales parisiennes.
En cas de péril immédiat l'ASPP est autorisée à engager sans délai les travaux nécessaires.

VII - Assurances

L'ASPP est seule responsable des dommages causés dans l'enceinte des locaux concédés.
L'ASPP devra contracter, en plus d'une police responsabilité civile, une police d'assurance couvrant tous les risques résultant de l'occupation ; elle fera son affaire personnelle des incidents ou accidents pouvant survenir du fait de l'utilisation des lieux, de telle sorte que la responsabilité de la Ville de Paris ne puisse, en aucune manière, être mise en cause à ce sujet.
Les polices stipuleront qu'en cas de sinistre, les sommes représentant ces risques ne pourront êtres remises aux ouvrants droit, qu'avec l'accord de la Ville de Paris.
L'association devra produire à la Ville de Paris copie de toutes les polices d'assurances ainsi que les justificatifs du paiement des primes.

VIII - Information

Les collectivités territoriales parisiennes seront informées, par l'association et dans les meilleurs délais, de tout fait, quel qu'il soit, et de tout problème particulier, de nature à perturber le service public, à porter préjudice au domaine public ou aux droits des collectivités publiques.

IX - Affichage – Publicité

Tout affichage ou publicité quelconque autre que ceux se rapportant à l'activité de l'ASPP exercée dans les lieux est interdit.

X - Impôts et taxes

L'ASPP aura la charge de tous impôts, taxes et redevances se rapportant aux lieux occupés, présents et à venir, quel qu'en soit le redevable légal à l'exception des impôts et taxes relevant du propriétaire. Le cas échéant elle les remboursera à la Ville de Paris à la première demande écrite, sur justificatif.

L'ASPP fera son affaire du règlement, à leur date d'exigibilité, de tous droits d'impôts et taxes, actuels et futurs, à sa charge.

XI - Litige

Tout litige relatif à la convention sera soumis au Tribunal Administratif territorialement compétent à la requête de la partie la plus diligente.

XII – Reprise d'un local par la Ville de Paris

La Ville de Paris se réserve le droit de reprendre un local concédé à l'ASPP sous réserve d'un préavis de six mois. Elle s'engage à tout mettre en œuvre pour proposer un local de remplacement en concertation avec l'association.

Annexe 2 :

Avenant du 28 juillet 2008
à la convention du 30 décembre 2003

AVENANT
A LA CONVENTION PLURIANNUELLE VISANT A DEFINIR LES ENGAGEMENTS RECIPROQUES ENTRE LA VILLE DE PARIS, LE DEPARTEMENT DE PARIS ET L'ASSOCIATION D'ACTION SOCIALE EN FAVEUR DES PERSONNELS DE LA VILLE DE PARIS ET DU DEPARTEMENT DE PARIS (ASPP)

ENTRE :

La Ville de Paris,

Représentée par Monsieur Bertrand DELANOE, Maire de Paris en date du 25 mars 2001, Président du Conseil de Paris siégeant en formation de Conseil Municipal;

une part,

ET :

Le Département de Paris,

Représenté par Monsieur le Maire de Paris en date du 25 mars 2001, Président du Conseil de Paris siégeant en formation de Conseil Général ;

De deuxième part,

ET :

L'association d'action sociale en faveur des personnels de la ville de Paris et du département de Paris (ASPP)

Représentée par Monsieur , Président de l'association, dûment habilité en vertu d'une délibération de l'Assemblée Générale Ordinaire en date du 3 décembre 2004;

De troisième part,

Rappel :

Les 15 et 16 décembre 2003 le Conseil de Paris siégeant en formation du Conseil Municipal et en formation du Conseil Général donne pouvoir au Maire de Paris afin de conclure avec l'ASPP une convention visant à définir les engagements réciproques entre la Ville de Paris, le Département de Paris et l'ASPP pour que cette dernière développe des actions de restauration à vocation sociale au bénéfice des personnels des administrations parisiennes parties à la présente convention.

Selon l'article 5 de cette convention, elle est conclue pour une durée de quatre ans par périodes d'un an, tacitement reconductibles et prend effet à compter du 30 décembre 2003, date de publication au Bulletin Municipal Officiel des délibérations d'approbation de la convention.

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 :

La convention pluriannuelle visant à définir les engagements réciproques entre la ville de Paris, le département de Paris et l'association d'action sociale en faveur des personnels de la ville de Paris et du département de Paris (ASPP) est modifiée ainsi qu'il suit :

«**Article 4:** dernier paragraphe.

L'ASPP pourra réviser, en janvier de chaque année, le prix de la prestation-repas, en fonction de l'évolution de l'indice INSEE (identifiant : 06381478) du dernier trimestre de l'année n-1 (indice des prix à la consommation, ensemble des ménages, repas dans un restaurant d'entreprise ou d'administration). Les droits d'accès pourront être révisés annuellement, après accord préalable des collectivités territoriales parisiennes.

Article 5 : dernière phrase du premier alinéa.

Dans ce cadre, l'Association prend en charge toutes les dépenses d'entretien inhérentes à ces locaux, y compris les dépenses qui incombent normalement au propriétaire en vertu des règles du code civil.

Article 7: nouvelle rédaction :

Conformément à l'article 3, l'ASPP recevra de chaque administration fondatrice, Ville et Département de Paris, une subvention annuelle de fonctionnement. Celles-ci feront l'objet d'une délibération en Conseil de Paris.

Elles sont calculées à partir de la somme de deux composantes :

-la première constituée par le produit :
*des effectifs réalisés des ouvrants droits de la collectivité territoriale parisienne concernée, figurant dans le compte administratif de l'année N-2,
*du dernier montant connu, au moment du vote du budget de l'année considérée, de la subvention repas interministérielle, arrêtée annuellement par le Ministère du Budget,
*du nombre de jours travaillés dans l'année, arrêté, en niveau moyen, à 206 j.

-la seconde constituée de 10% du montant annuel des recettes, hors conventions extérieures, perçues par la restauration collective concernant les personnels de la collectivité concernée, au cours de l'année N-2.

L'ASPP s'interdit de subventionner d'autres organismes au moyen des subventions reçues de la Ville et du département de Paris, de transférer ces subventions ou de les répartir à d'autres organismes.

L'ASPP pourra bénéficier d'une subvention d'investissement liée à l'exécution de travaux autorisés dans les concessions domaniales dans le cadre d'un plan d'action pluriannuel. Celle-ci fera l'objet d'une délibération en Conseil de Paris.

Annexe 1a) :

§ 1 horaire d'ouverture des restaurants administratifs : de 11h15 à 14h00

§ 3 l'activité du château de Bellefontaine cessera le 31 décembre 2005. Son gardiennage sera assuré jusqu'à cette date par l'association.

§ 4 la partie « hébergement temporaire » est supprimée.

Annexe II a) :
Ajouter au premier tableau des emprises concédées ».

Centre	Adresse	NBRE de places	Surface m^2
Mairie du XIII°	79, Avenue des Gobelins 75 013 Paris	60	150
Mairie du XV°	141, Rue Lecourbe 75 015 Paris	200	350
Mairie du XVIII°	1, Place Jules Joffrin 75 018 Paris	30	70

Le Maire de Paris

28 JUIL. 2005
Le Maire de Paris
Président du Conseil de Paris
siégeant en formation
de Conseil Général

Le Directeur
des Ressources Humaines

Le Président
de l'ASPP