



GUIDE PEDAGOGIQUE

IDENTIFIER ET PARTAGER LES LEVIERS ECONOMIQUES AU SERVICE DES PROJETS

SEPTEMBRE 2016



Réalisé avec le soutien



PREAMBULE

Les conditions de mise en œuvre de nos projets sont considérablement impactées par les mutations profondes de l'intervention publique. Notre volonté vise à réaffirmer, à partager avec nos partenaires publics, l'utilité de notre action ; mais aussi à prendre en compte les évolutions et contraintes nouvelles pour adapter nos modèles de fonctionnement et économiques au contexte.

Les objectifs de cet outil pédagogique sont :

- ✓ Identifier l'ensemble des leviers permettant de gagner des marges de manœuvre sans renoncer à nos ambitions socio-éducatives et de gestion locative
- ✓ Rendre disponibles à tous nos adhérents les modalités d'activation de chacun des leviers, leur permettant d'élaborer une stratégie adaptée à leurs particularités.

A cette fin, nous avons retenu les principes suivants :

- ✓ Recherche documentaire et synthèses des différents travaux disponibles à ce sujet (secteur associatif et ESS en priorité)
- ✓ Capitalisation de toutes les bonnes pratiques disponibles au sein de notre réseau francilien
- ✓ Réalisation d'un document « pédagogique » à destination des administrateurs et membres des équipes de nos associations adhérentes.

Cette démarche a été rendue possible grâce au soutien de la Région Ile-de-France dans le cadre de l'appel à projet FRDVA (Fonds Régional pour le Développement de la Vie Associative), à la mobilisation du comité de pilotage et à l'accueil des associations interviewées.

Cet outil n'a pas vocation à faire le tour de la question de nos leviers économiques, mais de constituer une étape opérationnelle nous amenant à renforcer notre gestion actuelle, à nous ouvrir des perspectives à moyens termes et aussi (et surtout) à engager des réflexions plus structurantes sur nos nécessaires adaptations face au contexte.

Patrick Hochede
Président de l'URHAJ Ile-de-France

INTRODUCTION TECHNIQUE

Ce guide pédagogique a été conçu et rédigé à travers une mission pilotée par un Comité composé de représentants du réseau et du Directeur de l'URHAJ et menée entre novembre 2015 et mars 2016 par le cabinet ASSOCIANDI¹.

La méthodologie retenue a associé :

- ✓ Recherches bibliographiques
- ✓ Entretiens individuels sur la typologie des produits et des charges des FJT
- ✓ Entretiens collectifs et individuels sur les meilleures pratiques
- ✓ Rédaction du présent guide pédagogique et relecture des versions successives par le Comité de pilotage

En tout, 14 représentants de membres du réseau ont été associés à la réflexion.

Il est rapidement apparu que le profil des résidences, la santé financière des associations gestionnaires de FJT et les paramètres de leur équilibre économique sont des plus divers. Pour ne prendre que quelques points clés : statut de propriétaire ou de gestionnaire, niveau de fonds propres déterminant le niveau d'endettement et donc les charges financières, âge de l'établissement ou de sa dernière rénovation, taille, projet associatif et répercussions sur les plages horaires d'accueil, etc.

Il reste que la démarche a permis d'identifier et de sélectionner 25 leviers économiques, accessibles et pertinents dans leur grande majorité pour tous les FJT, et susceptibles d'améliorer leur situation économique. Voici leur intitulé conformément au plan du présent guide pédagogique :

PRODUITS

1. Leviers portant sur les produits d'hébergement

- 1.1. Pour mémoire : Maximiser le taux de remplissage
- 1.2. Pour mémoire : Minimiser les impayés
- 1.3. Réflexion à mener : Prestations annexes
- 1.4. Réflexion à mener : Se développer et diversifier l'offre

2. Leviers portant sur les prestations d'accompagnement

- 2.1. Réflexion à mener : Accueils conventionnés
- 2.2. Réflexion à mener : Améliorer taux de prise en compte des personnels dans la PS
- 2.3. Réflexion à mener : Anticiper la réduction et la perte de financements

3. Leviers portant sur les autres produits

- 3.1. Pour mémoire : Maximiser ses produits financiers
- 3.2. Fiche pratique : Facturer pertes et dégradations
- 3.3. Fiche pratique : Louer l'ensemble des espaces disponibles
- 3.4. Fiche pratique : Convention-cadre avec fournisseurs de prestations aux résidents

¹ Dédié à l'économie sociale et solidaire, et en particulier au secteur associatif comme le suggère son nom.

CHARGES

4. Leviers portant sur les coûts liés à l'immobilier

- 4.1. Fiche pratique : Piloter les "grosses réparations"
- 4.2. Pour mémoire : Anticiper la réhabilitation
- 4.3. Pour mémoire : Cerner les taxes

5. Fluides

- 5.1. Pour mémoire : Sensibiliser les résidents à leur consommation de fluides
- 5.2. Fiche pratique : Détecter les surconsommations
- 5.3. Fiche pratique : Bénéficier d'actions ou de financements au titre des CEE
- 5.4. Fiche pratique : Renégocier / Changer de fournisseur de gaz et/ou d'électricité
- 5.5. Fiche pratique : Optimiser le réglage des chaudières

6. Charges fixes

- 6.1. Fiche pratique : S'appuyer sur une centrale d'achat
- 6.2. Fiche pratique : Renégocier les contrats d'entretien et de contrôle
- 6.3. Fiche pratique : Acheter matériels informatiques et logiciels via adb-solidatech.fr

7. Coûts de personnel

- 7.1. Réflexion à mener : Optimiser la fonction accueil
- 7.2. Réflexion à mener : Optimiser les fonctions supports

AUTRES

8. Autres leviers

- 8.1. Réflexion à mener : Mettre en place des outils de gestion

Le guide est structuré en 3 volets :

- Le premier, qu'on a désigné sous le nom de "corpus", reprend ce plan et décrit de manière succincte chacun des leviers.
On s'en tiendra d'ailleurs là pour les leviers dont l'intitulé indiqué ci-dessus commence par "Pour mémoire" (exemple : maximiser le taux de remplissage). Ils couvrent en effet des sujets bien connus et maîtrisés par les adhérents, et ne sont mentionnés dans le guide que par souci d'exhaustivité.
- Le deuxième volet de ce guide pédagogique est un ensemble de "Fiches pratiques". Chacune concerne un levier particulier, ceux dont l'intitulé dans le corpus et donc dans son plan commence par "Fiche pratique" (par exemple : Bénéficier d'actions ou de financements au titre des CEE). Elles détaillent, selon une maquette fixe à dominante bleue, un certain nombre d'éléments, qui visent à apporter une aide concrète aux adhérents qui souhaiteraient mettre en œuvre le levier. Ces éléments sont les suivants :
 - Principe du levier
 - Précautions, limitations et freins
 - Comptes comptables concernés (dans la norme M22 bis)
 - Ordre de grandeur du gain potentiel
 - Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre
 - Témoignages en provenance du réseau
 - Contacts disponibles

Ont de plus été intégrées aux fiches pratiques :

- Une "Zone de notes et simulations personnelles", contenant des tableaux, formatés pour permettre les calculs pertinents pour ce levier-là, ainsi qu'un exemple chiffré d'utilisation.
- Une zone "Plan d'action" destinée à vous permettre de programmer et de suivre les différents volets de l'action à mener à bien pour concrétiser le levier. Pour chaque volet de l'action doit en effet être précisé : Que faire ? Qui doit le faire (qu'il s'agisse d'acteurs internes ou externes) ? Quand ? La dernière colonne est destinée à un suivi à instaurer de l'état d'avancement.

Ces fiches se veulent donc une aide concrète et opérationnelle. Et vous pouvez de plus contacter l'URHAJ, et/ou les personnes dont le témoignage apparaît dans la fiche pratique, pour bénéficier de leurs explications et de leurs conseils.

- Le troisième volet de ce guide pédagogique regroupe les "Cadres de réflexions" qui ont été avancés pour un certain nombre de leviers (exemple : Se diversifier et développer l'offre). La maîtrise des problématiques correspondantes n'est en effet pas aboutie comme pour ce qui est des sujets couverts par les "Fiches pratiques".

En sus de nourrir la réflexion autonome des adhérents concernés, ces "Cadres de réflexion" pourraient servir de point de départ à un travail collectif dans lequel un petit groupe d'adhérents partageraient leurs expériences et leurs analyses. Il s'agirait selon le cas soit d'aller plus loin et si possible jusqu'à une "Fiche pratique" qui serait intégrée au Guide pédagogique et diffusée au réseau, soit de bâtir un projet ou une action commune aux membres du groupe de travail.

Ces annexes du Corpus (à dominante orangée) ont également un format homogène, mais il est plus simple et souple :

- Description de la problématique
- Enjeux
- Premières réflexions et pistes de travail

Je terminerais cette introduction technique en soulignant que ce guide pédagogique a été conçu pour évoluer et s'enrichir.

D'abord au stade de cette première diffusion, il ne peut que gagner à intégrer dans les semaines et mois qui viennent vos commentaires et contributions, voire vos critiques. La méthodologie a visé à en faire d'abord le reflet de l'expertise du réseau lui-même. Mais nous n'avons pu interroger qu'un premier panel de membres : n'hésitez pas à contribuer à enrichir ce guide avec vos propres contributions. C'est en particulier le cas en ce qui concerne la partie "Témoignages" des fiches pratiques, et la partie "Premières réflexions et pistes de travail" des cadres de réflexion.

Mais ce guide pédagogique est aussi appelé à évoluer sur la durée, dans les années à venir, en particulier en reflet des évolutions de la réglementation et du contexte institutionnel et économique. Vous verrez par exemple que le cadre de la réflexion rédigé concernant les prestations annexes ou celui concernant la prestation de service de la CAF évoquent des évolutions de l'environnement dont lequel s'inscrivent les FJT dans ces domaines. De même, le cadre de réflexion sur la diversification et le développement des activités des FJT pourrait devoir évoluer

rapidement et en profondeur, en regard des contraintes économiques qui pèsent sur le secteur, mais aussi des besoins sociétaux auxquels les FJT peuvent contribuer à répondre.

Le contenu du guide, et en particulier ses volets "Fiches pratiques" et "Cadres de réflexion" ont donc été conçus pour pouvoir évoluer. Chaque annexe indique à cette fin un N° de version et une date de mise à jour.

Il me reste à vous dire que j'ai beaucoup apprécié cette intervention. Votre secteur s'est en effet révélé d'une grande technicité (le nombre et la diversité des leviers déjà identifiés l'attestent), que j'ai pris plaisir à chercher à cerner. Et surtout les acteurs que j'y ai rencontrés m'ont tous donné à voir un engagement sincère et durable au service du logement des jeunes et de la cohésion sociale.

Philippe Girard
Cabinet Associandi

REMERCIEMENTS

Comité de pilotage :

Hugues Blanchard (ALJT) - Jérôme Cacciaguerra (URHAJ) - Jean-Pierre Fondere (Les jeunes de la plaine) - Nicolas Gillot (Relais Accueil) - Perle Krief (SNEFOS) - Marie-José Laclau-Barrère (FJT Marie José) - Patrick Pannevel (L'Appart') - Sophie Vivien Yagoub (Relais Jeunes 77)

Entretien collectif :

Abdel Afkir (Association jeunesse) - Jérôme Cacciaguerra (URHAJ) - Patrick Hochédé (FJT Mantes Val de Seine) - Patrick Pannevel (L'Appart') - Patricia Robert (ALJ93)

Entretiens individuels :

Hugues Blanchard (ALJT) - Anne Bechet-Chambellan (FJT de la cité des fleurs) - Nicolas Gillot (Relais Accueil) - Natacha Mercier (ALJT) - Valérie Rondin (L'Etape) - Jean-Christophe Sevestre (ALJT)

TABLE DES MATIERES

CORPUS

| | |
|--|-----------|
| 1. Leviers portant sur les produits d'hébergement | 10 |
| 1.1. Pour mémoire : Maximiser le taux de remplissage..... | 10 |
| 1.2. Pour mémoire : Minimiser les impayés..... | 10 |
| 1.3. Réflexion à mener : Prestations annexes..... | 10 |
| 1.4. Réflexion à mener : Se développer et diversifier l'offre | 10 |
| 2. Leviers portant sur les prestations d'accompagnement..... | 11 |
| 2.1. Réflexion à mener : Accueils conventionnés..... | 11 |
| 2.2. Réflexion à mener : Améliorer le taux de prise en compte des personnels dans la PS | 11 |
| 2.3. Réflexion à mener : Anticiper la réduction et la perte de financements..... | 12 |
| 3. Leviers portant sur les autres produits | 12 |
| 3.1. Pour mémoire : Maximiser ses produits financiers | 12 |
| 3.2. Fiche pratique : Facturer pertes et dégradations..... | 12 |
| 3.3. Fiche pratique : Louer l'ensemble des espaces disponibles | 13 |
| 3.4. Fiche pratique : Convention-cadre avec les fournisseurs de prestations aux résidents | 13 |
| 4. Leviers portant sur les coûts liés à l'immobilier..... | 13 |
| 4.1. Fiche pratique : Piloter les "grosses réparations" | 13 |
| 4.2. Pour mémoire : Anticiper la réhabilitation..... | 13 |
| 4.3. Pour mémoire : Cerner les taxes..... | 14 |
| 5. Fluides | 14 |
| 5.1. Pour mémoire : Sensibiliser les résidents à leur consommation de fluides..... | 14 |
| 5.2. Fiche pratique : Détecter les surconsommations | 14 |
| 5.3. Fiche pratique : Bénéficier d'actions ou de financements au titre des CEE | 15 |
| 5.4. Fiche pratique : Renégocier / Changer de fournisseur de gaz et/ou d'électricité | 15 |
| 5.5. Fiche pratique : Optimiser le réglage des chaudières | 15 |
| 6. Charges fixes | 16 |
| 6.1. Fiche pratique : S'appuyer sur une centrale d'achat | 16 |
| 6.2. Fiche pratique : Renégocier les contrats d'entretien et de contrôle..... | 16 |
| 6.3. Fiche pratique : Acheter matériels informatiques et logiciels via adb-solidatech.fr..... | 16 |
| 7. Coûts de personnel | 17 |
| 7.1. Réflexion à mener : Optimiser la fonction accueil | 17 |
| 7.2. Réflexion à mener : Optimiser les fonctions supports (organiser, mutualiser, externaliser)..... | 17 |
| 8. Autres leviers..... | 17 |
| 8.1. Réflexion à mener : Mettre en place des outils de gestion | 17 |

FICHES PRATIQUES

| | |
|--|----|
| Refacturer plus systématiquement aux résidents l'ensemble des pertes et dégradations | 20 |
| Louer l'ensemble des salles, parkings, caves, espaces non utilisés | 22 |
| Conventions-cadres avec les fournisseurs de prestations aux résidents | 24 |
| Cerner les taxes | 26 |
| Eau : détecter les surconsommations | 28 |
| Bénéficier d'actions ou de financements au titre des CEE | 30 |
| Changer de fournisseur de gaz et/ou d'électricité | 33 |
| GAZ : optimiser le réglage des chaudières..... | 35 |
| S'appuyer sur une centrale d'achats | 37 |
| Renégocier les contrats d'entretien et de contrôle | 40 |
| Acheter logiciels et matériels via adb-solidatech.fr..... | 42 |

REFLEXIONS A MENER

| | |
|---|----|
| Prestations annexes | 45 |
| Se développer et diversifier l'offre | 46 |
| Accueils conventionnés | 47 |
| Améliorer le taux de prise en compte des personnels dans la PS..... | 48 |
| Anticiper la réduction et la perte de financements..... | 49 |
| Piloter les "grosses réparations" | 50 |
| Optimiser la fonction accueil..... | 53 |
| Optimiser les fonctions supports | 55 |
| Mettre en place des outils de pilotage économique..... | 57 |

"CORPUS"

1. LEVIERS PORTANT SUR LES PRODUITS D'HEBERGEMENT

1.1. POUR MEMOIRE : MAXIMISER LE TAUX DE REMPLISSAGE

Il ne paraît pas utile de souligner ici l'intérêt pour les FJT de maximiser leur taux de remplissage. Cela a un impact direct et linéaire sur les recettes. La pénurie de logements en Ile de France génère une forte demande. L'optimisation passe par la définition de procédures précises sur le suivi des libérations et des attributions de logements, y compris en ce qui concerne la sollicitation des partenaires réservataires.

1.2. POUR MEMOIRE : MINIMISER LES IMPAYES

De même, il est évident que les FJT doivent minimiser les impayés.

En complément d'un suivi rigoureux des suspens, plusieurs dispositifs sont disponibles pour limiter les risques des FJT à cet égard :

- LocaPass, pour les publics concernés (jeunes de moins de 30 ans en formation professionnelle, en stage ou en CDD, etc.).
- Dispositif d'Etat "Clé", accessible via le site <https://www.lokaviz.fr>, qui permet par ailleurs aux étudiants et chercheurs de mobiliser, à un coût faible, une garantie pour l'accès à un logement.
- Dispositif régional de sécurisation des associations d'insertion par le logement proposé par la FNARS, qui couvre plusieurs risques, dont celui d'impayés.

1.3. REFLEXION A MENER : PRESTATIONS ANNEXES

Les prestations annexes sont d'un montant non négligeable (à titre de référence, la Région Ile de France a défini un plafond de 40 € par mois à cet égard).

Les textes ne précisent pas leur nature, ni la façon dont elles doivent être valorisées. Pourtant l'ANCOLS (ex MILOS) est attentive à ce point, et susceptible de procéder à des redressements.

Le réseau URHAJ a tout intérêt à adopter une position commune, pour éviter que les différents acteurs n'y trouve un levier pour niveler les choses par le bas.



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

1.4. REFLEXION A MENER : SE DEVELOPPER ET DIVERSIFIER L'OFFRE

Les leviers principaux dans le domaine des produits d'hébergement résident sans doute dans la diversification de l'offre et l'ouverture à de nouveaux publics. La marge nette sur l'activité traditionnelle s'évapore, voire devient négative, sauf coûts de la disponibilité très favorable (période faisant suite au remboursement de tout ou partie des emprunts, financement sur fonds propres significatif). L'équation deviendra ingérable avec la nécessité de financer les nouveaux projets et les rénovations sur 40 à 50 ans : les emprunts ne seront pas remboursés quand il faudra en souscrire d'autres pour la prochaine rénovation.



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

La diversification peut d'abord porter sur des publics jeunes particuliers, pour lesquels une offre spécifique permettraient de répondre à des besoins insuffisamment satisfaits aujourd'hui et faisant écho à des préoccupations d'institutions publiques.

Il est par ailleurs possible aux associations gestionnaires de FJT de porter d'autres actions et projets, pour autant qu'elles puissent continuer à rendre compte sur les plans financiers, sociaux et administratifs de l'activité FJT. Il est donc possible aux associations membres du réseau de bâtir des offres vers d'autres publics, ou de proposer d'autres espaces et outils d'insertion et de cohésion sociale.

2. LEVIERS PORTANT SUR LES PRESTATIONS D'ACCOMPAGNEMENT

2.1. REFLEXION A MENER : ACCUEILS CONVENTIONNES

La diversité des tarifs ASE obtenus dans le réseau d'une part, et celle des partenariats qui ont pu être noués avec profit d'autre part montrent qu'il existe des marges de manœuvre dans le domaine des accueils conventionnés.



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

2.2. REFLEXION A MENER : AMELIORER LE TAUX DE PRISE EN COMPTE DES PERSONNELS DANS LA PS

On sait que la Prestation de service (PS) est calculée par la CAF sur la base des coûts salariaux par catégories de fonction (animateurs diplômés, assimilés, direction, autres). A chaque catégorie est associé un % de prise en compte (100%, 50%, 0%).

Les FJT ont su investir sur la formation pour accroître le niveau de qualification de leurs salariés animateurs et travailleurs sociaux. Une des conséquences de cette évolution a été l'accroissement de la PS. On peut penser que, en tout cas pour une bonne part des FJT, cette évolution est arrivée à son terme.

Mais les % de prise en compte des différents personnels n'est pas toujours un bon reflet de leur contribution à l'accompagnement socio-éducatif des résidents. Par ailleurs la liste des diplômes acceptés à cet égard est étroite.

Le réseau pourrait aider les FJT à faire valoir ces arguments auprès leur CAF départementale. Une revue plus globale de la question se profile de plus avec la CNAF, qui pourrait être un angle d'attaque complémentaire.



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

2.3. REFLEXION A MENER : ANTICIPER LA REDUCTION ET LA PERTE DE FINANCEMENTS

La crise économique qui persiste depuis 2008, et les restrictions budgétaires qui se cumulent année après année à tous les niveaux se traduisent par des baisses de financement des FJT (érosion des subventions FONJEP et baisse des subventions des collectivités locales en particulier). Il n'y a pas de raison de penser que la tendance s'inversera dans un avenir proche.

Il y a donc lieu d'anticiper de nouvelles baisses de financement, et de rechercher des alternatives. Certains FJT ont commencé à explorer des pistes innovantes sur le sujet.



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

3. LEVIERS PORTANT SUR LES AUTRES PRODUITS

3.1. POUR MEMOIRE : MAXIMISER SES PRODUITS FINANCIERS

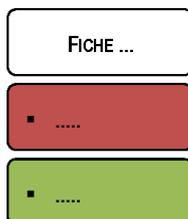
Il est évident que les FJT ont intérêt à générer des produits financiers en plaçant la partie récurrente de leur trésorerie. Celle-ci est a priori non négligeable puisqu'elle intègre les dépôts de garantie des résidents (1 mois de redevance) ainsi que les fonds propres éventuels de l'association.

On sait cependant que les taux d'intérêt sont particulièrement bas en ce moment (2016).

Relevons néanmoins que :

- La "courbe des taux" est censée être positive, c'est à dire que les placements à moyen terme (2 à 5 ans) devraient rapporter plus que ceux à court terme (3 à 6 mois, même renouvelables).
- Il n'entre pas dans la vocation et les compétences d'une association gestionnaire de FJT de prendre des risques financiers. On s'abstiendra donc de tout placement à risque, intégrant par exemple des actions ou des monnaies étrangères.

3.2. FICHE PRATIQUE : FACTURER PERTES ET DEGRADATIONS



**Voir fiche pratique
..... en annexe**

Facturer les pertes et dégradations permet d'obtenir une compensation pour une charge financière, fréquente mais anormale. Cela fait par ailleurs partie de l'accompagnement social : le résident doit apprendre à mesurer et à supporter les conséquences de ses actes en cas de négligence

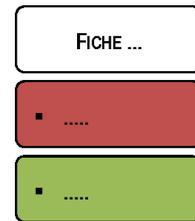
La fiche pratique que l'on trouvera en annexe décrit un certain nombre de bonnes pratiques dans ce domaine, y compris le recours au dispositif régional de sécurisation des associations d'insertion par le logement proposé par la FNARS, que l'on peut également faire jouer dans ce domaine.

3.3. FICHE PRATIQUE : LOUER L'ENSEMBLE DES ESPACES DISPONIBLES

Les FJT disposent souvent d'espaces qu'ils n'utilisent pas : salles, parkings, caves, etc.

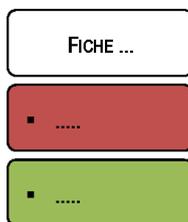
Ils peuvent être valorisés en étant loués, en permanence ou sur réservation, à des entreprises, des syndicats de copropriété, des associations, des professions libérales, ...

La fiche pratique en annexe rassemble des témoignages, et propose un support pour calculer les gains potentiels.



**Voir fiche pratique
..... en annexe**

3.4. FICHE PRATIQUE : CONVENTION-CADRE AVEC LES FOURNISSEURS DE PRESTATIONS AUX RESIDENTS



**Voir fiche pratique
..... en annexe**

Dès lors qu'un service aux résidents est concédé à un prestataire, il est possible de négocier avec celui-ci une rétro-commission au FJT d'une fraction du chiffre d'affaires encaissé, correspondant notamment aux moyens mis à sa disposition (exemple pour une laverie : local, fluides, etc.).

Cette approche peut notamment financer une action socio-éducative.

4. LEVIERS PORTANT SUR LES COÛTS LIÉS À L'IMMOBILIER

4.1. FICHE PRATIQUE : PILOTER LES "GROSSES REPARATIONS"

On a compris qu'il s'agit ici du renouvellement des composants, qu'on appelle encore souvent communément grosses réparations comme dans le passé.

Piloter ces coûts a plusieurs avantages : générer des économies à travers une approche préventive, lisser les résultats comptables, permettre un suivi du bâti avec le propriétaire.

Cette approche se développe dans le réseau et il est proposé en annexe un cadre de réflexion pour échanger sur cette pratique, et mieux cerner les modalités de sa mise en place.



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

4.2. POUR MEMOIRE : ANTICIPER LA REHABILITATION

La question des réhabilitations n'entre pas dans le champ assigné à ce guide pédagogique.

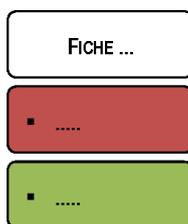
On relèvera cependant 2 points à cet égard :

- Engager une réhabilitation est, comme chacun sait, une opération dont les impacts sont majeurs, sur l'équilibre économique et financier du FJT, sur son fonctionnement pendant les travaux et à terme, mais aussi sur la charge et la nature du travail à assumer par la direction.

Il reste que repousser la réflexion n'apporte rien, et qu'anticiper la décision et la programmer en optimisant les contraintes opérationnelles et financières est au contraire une clé de la réussite. C'est d'autant plus vrai que le montage des opérations implique toujours des partenaires, dont on ne maîtrise pas le processus de décision.

- Une des missions de l'URHAJ est d'apporter un soutien technique à ses membres sur ce type de questions.

4.3. POUR MEMOIRE : CERNER LES TAXES



Voir fiche pratique
..... en annexe

La fiche pratique en annexe fait un point sur les différentes taxes, dues ou non par les FJT, pour aider à se situer dans ce domaine complexe.

Elle alerte surtout sur la question de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) : la fin de la durée d'exemption constitue une véritable épée de Damoclès pour les FJT. Il est très souhaitable de lisser cette charge en amont en constituant une provision (cf. simulation et support de calcul dans la fiche)

5. FLUIDES

5.1. POUR MEMOIRE : SENSIBILISER LES RESIDENTS A LEUR CONSOMMATION DE FLUIDES

Sensibiliser les résidents à leur consommation d'eau - bien fermer les robinets, alerter en cas d'écoulement continu, etc. - d'électricité - éteindre l'éclairage de son logement et des parties communes quand on s'en va - fait partie de l'accompagnement socioéducatif. Cela prépare en effet les jeunes à l'autonomie, et les responsabilise. La sensibilisation peut intervenir par voie d'affiches, mais aussi via des ateliers, en autonomie ou avec des partenaires.

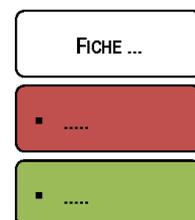
Une telle démarche a aussi un impact potentiel direct sur les factures d'électricité et d'eau du FJT.

5.2. FICHE PRATIQUE : DETECTER LES SURCONSOMMATIONS

Une fuite d'eau peut entraîner une surconsommation importante (jusqu'à 50% de la consommation annuelle dans certains cas signalés par des membres du réseau). Un suivi régulier de la consommation, mesurée tant en volumes qu'en euros, est des plus utiles à cet égard. Il prend peu de temps, dès lors qu'il est défini par des procédures simples et claires et intégré à la routine.

Voir la fiche pratique sur ce thème avec des témoignages, des exemples de façons de faire et un support pour effectuer une simulation chiffrée.

Pour ce qui est des surconsommations éventuelles qu'on aurait détectées pour certains résidents, la réglementation ne permet pas de les refacturer. Mais alerter les jeunes concernés sur ce point peut être une façon de réduire le surcoût du



Voir fiche pratique
..... en annexe

FJT. Comme le levier précédent mais avec un enjeu plus important pour le jeune, cela s'intègre à l'accompagnement socioéducatif.

Relevons enfin qu'agir sur ces deux leviers s'inscrit aussi dans une politique de contribution à un développement durable.

5.3. FICHE PRATIQUE : BENEFICIER D'ACTIONS OU DE FINANCEMENTS AU TITRE DES CEE

FICHE ...

▪

▪

Voir fiche pratique
..... en annexe

Le système des Certificats d'économies d'énergie (CEE) offre la possibilité aux FJT de financer des actions et des équipements, pour des montants qui peuvent être importants.

Peut-être avez-vous déjà été démarchés par des sociétés proposant de telles actions ? Il s'agit d'émanations de fournisseurs d'énergie ou d'industriels, qui ont intérêt à financer à perte ces opérations.

Mais dans le cas où vous avez un projet susceptible de correspondre aux travaux et équipements prévus par la réglementation (cf. la dizaine d'exemples intégrés à la fiche pratique), il est intéressant de prendre l'initiative, en interrogeant vos fournisseurs ou d'autres industriels.

5.4. FICHE PRATIQUE : RENEGOCIER / CHANGER DE FOURNISSEUR DE GAZ ET/OU D'ELECTRICITE

Une nouvelle étape de la libéralisation des marchés de l'énergie est intervenue au 1er janvier 2016 avec la fin des tarifs réglementés pour les professionnels. Ceci avive encore la concurrence et la possibilité de baisse des prix.

La fiche en annexe suggère un potentiel de baisse se situant entre 5% et 25% sur le gaz (avec une moyenne plutôt à 20%) et entre 8% et 15% pour l'électricité.

Il suffit de faire jouer la concurrence.

FICHE ...

▪

▪

Voir fiche pratique
..... en annexe

5.5. FICHE PRATIQUE : OPTIMISER LE REGLAGE DES CHAUDIERES

FICHE ...

▪

▪

Voir fiche pratique
..... en annexe

Le réglage des chaudières (température, plages horaires, efficacité des brûleurs) a naturellement un impact direct sur la consommation de gaz et donc la facture correspondante.

Négocier avec son chauffagiste un contrat P1 (fourniture de gaz) avec clause d'intéressement, en complément d'un contrat P2 (exploitation et maintenance courante) peut être une solution.

Penser aussi à la formation, dans le cas où l'effectif intègre un homme de maintenance.

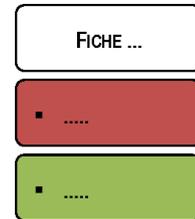
6. CHARGES FIXES

6.1. FICHE PRATIQUE : S'APPUYER SUR UNE CENTRALE D'ACHAT

Passer par une centrale d'achats, c'est bénéficier de la capacité de négociation d'un groupement. Les gains sont de 30% en moyenne, et vont de 15% à 40% suivant les marchés (hors fluides, abordés ci-dessus) : alimentation, fournitures de bureau, linge plat, outillage, portail auto, produits d'entretien, téléphonie.

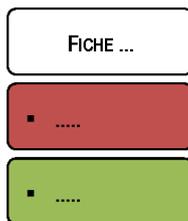
Les économies possibles sur les contrats d'entretien et de contrôle, font l'objet d'une fiche pratique spécifique (cf. ci-dessous)

Voir fiche pratique en annexe pour la source des ces calculs, et des témoignages convergents de membres du réseau. L'économie par FJT va jusqu'à 40.000 euros, avec une moyenne de 15.000 euros (hors fluides et contrats).



Voir fiche pratique
..... en annexe

6.2. FICHE PRATIQUE : RENEGOCIER LES CONTRATS D'ENTRETIEN ET DE CONTROLE



Voir fiche pratique
..... en annexe

Le gestionnaire d'un FJT doit contracter avec un panel large de prestataires pour leur confier la maintenance et l'entretien (ascenseurs, systèmes de sécurité portes et fenêtres, chaufferie, parc informatique ...) ou des contrôles, souvent obligatoires (incendie ...).

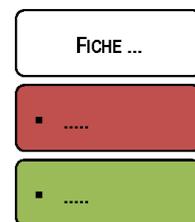
L'expérience montre que, sans doute à cause de l'émiettement du marché, les marges y sont importantes. Des réductions de 40 à 50%, voire plus, peuvent être obtenues, sans nécessairement changer de prestataire, notamment à travers des centrales d'achat (coordonnées et témoignages dans la fiche pratique en annexe).

6.3. FICHE PRATIQUE : ACHETER MATERIELS INFORMATIQUES ET LOGICIELS VIA ADB-SOLIDATECH.FR

Des sociétés informatiques de premier plan (Microsoft, Google, Acrobat, Cisco, etc.) proposent leurs produits aux associations à des prix très inférieurs à ceux du marché (jusqu'à -94% pour les logiciels et -70% pour le matériel, neuf ou reconditionné selon le cas). Il suffit de s'inscrire via le site : adb-solidatech.fr

Exemples de prix :

- Office standard (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, ...) : 27,66 €
- Acrobat Pro XI : 52,46 €
- Portables reconditionnés : à partir de 130 €
- Ecran 26 pouces : 35 €
- Routeurs CISCO : large gamme



Voir fiche pratique
..... en annexe

7. COUTS DE PERSONNEL

7.1. REFLEXION A MENER : OPTIMISER LA FONCTION ACCUEIL



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

Les contraintes croissantes qui pèsent sur la masse salariale ont amené la grande majorité des FJT à abandonner le principe d'un accueil 24/24 week-ends compris. Quand le projet associatif permet de franchir ce pas, il reste à adapter l'organisation pour assurer au mieux cette fonction accueil, notamment sur les plages horaires où elle est la plus nécessaire (fin d'après-midi et début de soirée en particulier).

Cette problématique est complexe et ses enjeux, tant socio-éducatifs que financiers, sont importants. Echanger et capitaliser sur les approches des uns et des autres au sein du réseau serait sans doute utile. Le cadre de réflexion en annexe avance quelques axes de travail à cet égard.

7.2. REFLEXION A MENER : OPTIMISER LES FONCTIONS SUPPORTS (ORGANISER, MUTUALISER, EXTERNALISER)

Le cœur de métier des FJT est la gestion locative et l'accompagnement social des résidents. Les fonctions supports (comptabilité, paie, gestion technique) n'ont qu'une contribution très indirecte au projet socio-éducatif.

Or ces fonctions supports constituent le 1er poste de charge. Et les économies disponibles à travers les centrales d'achats sur les fournitures et les contrats montrent l'ampleur des économies possibles à travers les économies d'échelle et la spécialisation.

Le cadre de réflexion proposé en annexe montre bien qu'il y a plusieurs façons de concrétiser le potentiel d'économies (organiser, mutualiser, externaliser, ...), mais qu'en tout état de cause, ce levier est accessible et constitue sans doute le plus gros potentiel d'économies, avec l'élargissement des fonctions à assurer (contrôle de gestion, maintenance préventive).



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

8. AUTRES LEVIERS

8.1. REFLEXION A MENER : METTRE EN PLACE DES OUTILS DE GESTION



**Voir cadre de réflexion
..... en annexe**

Dans bien des cas, les FJT ne disposent que de leur comptabilité et de divers tableaux EXCEL pour assurer le pilotage économique de leur association.

Par construction, la comptabilité ne livre que des informations en Euros, peu lisibles. Leur mise à jour n'intervient que progressivement, avec des décalages dans le temps souvent significatifs par rapport à la réalité opérationnelle. Les outils EXCEL sont précieux, mais bien souvent disparates et ne garantissant pas une vision transversale et hiérarchisée de la situation.

Le cadre de réflexion en annexe souligne l'intérêt d'outils conçus plus globalement pour répondre aux besoins d'une direction. Il s'agit d'être alerté rapidement en cas de dérive importante dans un domaine quelconque, de disposer d'indicateurs permettant d'engager et de suivre des mesures correctives, ou encore de piloter l'ensemble complexe que constitue un FJT qui mène de front plusieurs activités distinctes.

Le cadre de réflexion propose en particulier de travailler sur 4 outils classiques, dont les intérêts respectifs dépendent de la situation du FJT :

1. Suivi de trésorerie
2. Suivi budgétaire
3. Tableau de bord
4. Comptabilité analytique

ANNEXES

"FICHES PRATIQUES"

FICHE PRATIQUE :

REFACTURER PLUS SYSTEMATIQUEMENT AUX RESIDENTS L'ENSEMBLE DES PERTES ET DEGRADATIONS

| | | |
|---|---|---|
| <p>Principe</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturer les pertes et dégradations permet d'obtenir une compensation pour une charge financière, fréquente mais anormale. Cela fait par ailleurs partie de l'accompagnement social : le résident doit apprendre à mesurer et à supporter les conséquences de ses actes en cas de négligence. ▪ .Il est par ailleurs utile de pouvoir montrer aux financeurs qu'on est attentif à la préservation du bon état des logements, et au financement de leur maintien. | |
| <p>Précautions, limitations et freins</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les états des lieux à l'entrée et à la sortie doivent être détaillés, et remplis avec attention ▪ Facturer par ailleurs les dégradations identifiées au fil de l'eau, et les pertes de clés et de badges | |
| <p>Compte comptable (M22 bis)</p> | <p>7588 - Autres produits divers de gestion courante</p> <p>Sous-compte à créer ? 75881 - Remboursements par les résidents pour pertes et dégradations</p> | |
| <p>Ordre de grandeur du gain potentiel</p> | <p>€</p> | <p>De l'ordre d'une dizaine d'€ par lit ?</p> |
| <p>Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier si les formulaires d'états des lieux sont suffisamment détaillés, et prévoir d'y consacrer suffisamment de temps, tant à l'entrée qu'à la sortie ▪ Identifier les pertes et dégradations qui sont subies sans être facturées aujourd'hui ▪ Etablir et afficher une grille tarifaire ▪ Facturer les dégradations au fil de l'eau, et au pire retenir leur coût sur le dépôt de garantie ▪ Le dispositif régional de sécurisation des associations d'insertion par le logement proposé par la FNARS ² garantit aussi les dégradations exceptionnelles | |

² Cf. http://www.fnars.org/images/stories/sites_regions/Ile_de_France/Plaqueette_2012_vf.pdf
URHAJ Ile-de-France / Associandi – Septembre 2016

| | |
|-----------------------------|--|
| Témoignage(s) | |
| Contacts disponibles | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|
| | Exemple : Facturation des clés perdus | | | |
| Nombre de pertes ou dégradations qui pourraient / devraient être refacturées | 20 | | | |
| Coût individuel | 25 € | | | |
| Montant | 500 € | | | |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|---------------|---------------------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FICHE PRATIQUE :

LOUER L'ENSEMBLE DES SALLES, PARKINGS, CAVES, ESPACES NON UTILISES

| | | |
|--|---|---|
| Principe | Les FJT disposent souvent d'espaces qu'ils n'utilisent pas : salles, parkings, caves, etc. Ils peuvent être valorisés en étant loués, en permanence ou sur réservation, à des entreprises, des syndicats de copropriété, des associations, des professions libérales, ... | |
| Précautions, limitations et freins | Dans le cadre des activités non fiscalisables ³ , préférer utiliser la dénomination de "Convention de mise à disposition", même si celle-ci prévoit un dédommagement. | |
| Compte comptable (M22 bis) | 7085 - Prestations délivrées aux usagers, accompagnants et autres tiers ⁴ | |
| Ordre de grandeur du gain potentiel | € € | Très variable selon disponibilités et emplacements. Mais voir ordres de grandeur indiqués dans la zone de notes et de simulations personnelles ci-dessous |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire l'inventaire des espaces qui sont ou qui pourraient être rendus disponibles, en permanence ou sur certains créneaux ▪ Se renseigner, par exemple auprès de la Mairie ou des agences immobilières, sur les besoins des entreprises et des associations | |
| Témoignage(s) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicolas Gillot, Directeur du FJT "Relais accueil" (Paris 13ème) : <i>"La location d'un demi-étage de notre bâtiment et de parkings génère près de 15% des revenus du FJT. C'est une composante indispensable à notre équilibre économique, et cela contribue à la pleine réalisation de notre projet associatif."</i> ▪ Anne Benet-Chambellan, Directrice du FJT La Cité des Fleurs (Paris 17ème) : <i>"Nous louons régulièrement à la journée notre salle modulable à des entreprises, pour des séminaires ou des formations. Ils installent aussi parfois un petit buffet en parallèle."</i> | |
| Contacts disponibles | | |

³ La fiscalité des associations est précisée dans l'instruction 4 H-5-06 de 2006, et d'éventuels rescrits fiscaux publiés par l'administration.

⁴ Ceci est un projet de rédaction établi pour cette v2. Vérifier le compte comptable à utiliser auprès de l'expert-comptable de l'URHAJ ou d'un membre à l'occasion

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | Salle 1 disponible à certains créneaux | Espace 2 disponible en permanence | Parking |
|---|--|---|---------|
| Prix de location à la demi-journée (exemple : 350 €) | | | |
| Nombre de demi-journées de locations estimé par an (exemple : 24 fois) | | | |
| Surface disponible (exemple : 100 m ²) | | | |
| Prix en € / m ² / an ⁵ (exemple : 200 € / m ² / an) | | | |
| Nombre de places de parkings disponibles (exemple : 8 places) | | | |
| Loyer annuel parking (exemple : 1.560 € / place) | | | |
| Produit annuel en € | | | |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

⁵ Les surfaces de bureaux se louent entre 150 et plus de 500 € / m² / an, selon la localisation à Paris et en petite couronne par exemple
URHAJ Ile-de-France / Associandi – Septembre 2016

FICHE PRATIQUE :

CONVENTIONS-CADRES AVEC LES FOURNISSEURS DE PRESTATIONS AUX RESIDENTS

| | | |
|--|--|--|
| Principe | Dès lors qu'un service aux résidents est concédé à un prestataire, il est possible de négocier avec celui-ci une rétro-commission au FJT d'une fraction du chiffre d'affaires encaissé, correspondant notamment aux moyens mis à sa disposition (exemple pour une laverie : local, fluides, etc.). | |
| Précautions, limitations et freins | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le FJT se doit d'exiger un service de qualité et un prix compétitif pour les résidents. C'est aussi la contrepartie de la commission dont il bénéficie. ▪ L'installation de distributeurs de boissons, friandises ou autres n'est pas toujours une bonne idée : flux de visiteurs extérieurs, risques de dégradations des distributeurs, insatisfaction due aux pannes. | |
| Compte comptable (M22 bis) | 751 - Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires ⁶ | |
| Ordre de grandeur du gain potentiel | € | Le taux de rétro-commissions peut être élevé (30% n'est pas exceptionnel), mais les volumes sont modestes. |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'il existe un tel prestataire de services aux résidents, l'approcher. ▪ Identifier une utilisation des sommes ainsi collectées vers une action socio-éducative. | |
| Témoignage(s) | Hughes Blanchard, Directeur de la gestion de l'ALJT : <i>"Le prestataire qui se charge d'installer et d'assurer la maintenance des laveries à disposition des résidents n'a fait aucune difficulté pour nous accorder une rétro-commission. Elle a été portée à 30% récemment. Le prestataire économise pour sa part le pas de porte et la gestion d'un local, et ses volumes au FJT sont réguliers."</i> | |
| Contacts disponibles | | |

⁶ Ceci est un projet de rédaction pour cette v1. Vérifier le compte comptable à utiliser auprès d'un expert-comptable
URHAJ Ile-de-France / Associandi – Septembre 2016

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | Exemple | Prestation | Prestation |
|--|-------------------------------|------------------|------------------|
| Nombre de résidents | 100 | | |
| Dépense moyenne par mois | 10 € / mois | | |
| Chiffre d'affaires annuel du prestataire | $100 * 10 * 12 =$ 12.000 € | | |
| Taux de rétro-commission | 30% | | |
| Rétro-commission | 3.600 € / an | | |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FICHE PRATIQUE :

CERNER LES TAXES

| | | |
|--|--|--|
| Principe | Les FJT sont soumis à diverses taxes, dont il n'est pas toujours facile de cerner les principes et le quantum | |
| Précautions, limitations et freins | La réglementation peut changer chaque année, notamment avec la Loi de finances. Faire un point annuel, même rapide avec votre expert-comptable. | |
| Compte comptable (M22 bis) | Différents sous-comptes précis du compte 63 - Impôts, taxes, et versements assimilés | |
| Ordre de grandeur du gain potentiel | € € | |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxe sur les salaires : à noter que l'abattement, qui avait été augmenté en 2015 à 20.000 € a été indexé à 20.283 € dans la loi de finances 2016 ▪ Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) : le logement social bénéficie couramment de longues périodes d'exemption (15 ans par exemple). Mais ces exemptions prennent fin un jour. Même si c'est illogique, les montages prévoient que cette charge est imputée par le propriétaire au gestionnaire du site. C'est une véritable épée de Damoclès, car le plus souvent, elle n'est pas anticipée par les gestionnaires. Il conviendrait de commencer dès que possible à constituer une provision annuelle, pour lisser cette charge sur la durée prévisionnelle avant rénovation ▪ Taxe d'habitation : cette taxe n'est pas due par les FJT. Elle peut l'être par certains résidents. ▪ Taxe ou redevance d'enlèvement des ordures ménagères : due | |
| Témoignage(s) | | |
| Contacts disponibles | | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | Exemple | Simulation |
|--|-------------|------------|
| Taux de Taxes foncière sur le territoire | 15% | |
| Assiette | 120.000 € | |
| Montant de la TFPB = m | 18.000 €/an | |
| Année de la fin d'exemption = F | 2022 | |
| Hypothèse lissage du coût (rénovation escomptée) Dernière année = D | 2031 | |
| Durée où la taxe sera due (d = D-F) | 10 ans | |
| Montant total taxe à lisser (M = m fois d) | 180.000 € | |
| Durée de cette année à la dernière année choisie pour le lissage (j = D – 2016 + 1) | 16 ans | |
| Montant annuel à provisionner p = M / j | 11.250 €/an | |

Interprétation : il est plus raisonnable et lucide de provisionner 11.250 €/an dès 2016 que de ne rien faire avant 2022, où il faudra régler 18.000 €/an.

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FICHE PRATIQUE

EAU : DETECTER LES SURCONSOMMATIONS

| | | |
|---|---|--|
| <p>Principe</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La fourniture d'eau est comprise dans les redevances, de manière forfaitaire, tel qu'estimée au moment du financement initial du projet, sur la base de moyennes nationales. Des surconsommations peuvent intervenir à cause de fuites ou à cause de comportements individuels. Elles viennent directement impacter l'équilibre économique. ▪ Echanger avec les résidents sur leur surconsommation éventuelle peut faire partie de l'accompagnement socioéducatif, et les prépare à l'autonomie. | |
| <p>Précautions, limitations et freins</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un regard attentif sur les comportements peut être perçu comme une intrusion dans la vie personnelle des résidents ▪ Les surconsommations ne peuvent être refacturés aux résidents ⁷ | |
| <p>Compte comptable (M22 bis)</p> | <p>Sous-compte spécifique eau (voire eau froide ou eau chaude) du compte 6061 - Fournitures non stockables (eau, énergie, ...), lui-même sous-compte de 606 - Achats non stockés de matières premières et fournitures</p> | |
| <p>Ordre de grandeur du gain potentiel</p> | <p>€ €</p> | <p>De l'expérience même de certains membres de l'URHAJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une fuite non détectée peut entraîner une surconsommation équivalente à plus de 50% de la consommation annuelle ▪ Certains résidents consomment jusqu'à 3 fois plus que la moyenne |
| <p>Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au minimum, analyser les factures d'eau régulièrement, à réception ou dans le cadre d'un suivi budgétaire trimestriel. Reporter les consommations tant en volumes qu'en Euros dans un tableau de suivi, pour construire un historique permettant d'identifier des dérives significatives hors saisonnalité. ▪ De préférence, et ce n'est pas une démarche lourde dès lors qu'elle est organisée et rentre dans la routine, faire procéder à ses propres relevés à une fréquence hebdomadaire par exemple, avec un report dans un tableau de suivi. | |
| <p>Témoignage(s)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valérie Rondin, Directrice de l'Etape (Paris), gérant 2 FJT rénovés en 2008/2009 : "<i>Je regarde tous les 2 ou 3 mois les relevés d'eau globaux et individuels dont nous disposons depuis les rénovations. Cela m'a déjà permis de détecter une grosse fuite et de réagir tout de suite. Je m'aperçois aussi</i> | |

⁷ En tout cas en-dessous de 165 litres par jour et par personne. Au delà, scénario qui suppose que les logements soient équipés de compteurs individuels, les surconsommations peuvent et doivent être facturées (Source : Décret de 2011, concernant la révision de la réglementation sur le conventionnement APL des logements-foyers). Pour mémoire, la consommation moyenne d'un logement de FJT est plutôt de l'ordre de 120 litres (source : ALJT)

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>ainsi que certains logements sont occupés par 2 personnes au lieu d'1 seule prévue à la convention. J'en parle à l'intéressé, sous l'angle économique et dans le cadre de notre mission d'accompagnement social."</p> <ul style="list-style-type: none"> Patrick Hochédé, Directeur du foyer de Mantes-la-Jolie (Yvelines) : "Une année, une fuite d'eau nous a coûté plus de 10.000 Euros, à comparer à une facture annuelle normale de 17.000 €. Depuis, j'ai demandé à nos agents d'accueil de procéder à 2 relevés par jour et 2 relevés par nuit (sic) de chacun de nos 2 compteurs d'eau, et de les reporter sur un tableau de suivi. L'habitude est prise. Je regarde régulièrement ces tableaux, mais les agents eux-mêmes m'alertent quand ils voient des écarts." |
| Contacts disponibles | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES ⁸

| <u>Coût d'une fuite éventuelle</u> | Actuel | Simulation | Gain |
|---|----------------|--------------------------|--|
| Montant des factures d'eau annuelles totales (ex : 17.000 €) | A = € | | |
| Coût d'une fuite en % des factures d'eau annuelles totales, si l'on n'a pas pris de dispositions pour les détecter dès que possible (exemple : 50%) | | C = % | |
| Hypothèse sur la capacité à détecter les fuites (exemple : 6 fois plus vite car cela prendra 1 mois au lieu de 6) | | V = fois plus vite | |
| Economie en cas de fuite : Dans l'exemple : 17.000 x 50% x 5/6 = 7.083 € | | | $E = (A \times C) \times (V-1) / V$ € |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

⁸ Il n'est pas proposé de simulation du coût d'une surconsommation individuelle parce que les calculs montrent que leur impact reste modeste (sans doute dix fois moindre que les fuites d'eau)

FICHE PRATIQUE :

BENEFICIER D' ACTIONS OU DE FINANCEMENTS AU TITRE DES CEE

(CERTIFICATS D'ECONOMIE D'ENERGIE)

| | | |
|---|--|---|
| <p>Principe</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comme beaucoup d'entreprises, les fournisseurs d'énergie et d'eau sont tenus de réaliser des économies d'énergie, ou bien d'en faire réaliser à des tiers, clients ou non. A défaut, il sont pénalisés par une amende. ⁹ Ils ont donc intérêt à financer des mesures d'économie d'énergie, même sans contrepartie commerciale. On sait que le potentiel d'économies d'énergie dans l'habitat est majeur. Les FJT ont l'avantage de permettre la programmation d'actions d'envergure, comparées à celles qui seraient proposées à des particuliers. ▪ Les FJT se doivent par ailleurs de contenir leur coûts d'énergie, aux fins de leur équilibre économique et dans la perspective de développement durable qui fait partie de leur positionnement (projet éducatif, leviers dans les relations avec les partenaires et financeurs, etc.) | |
| <p>Précautions, limitations et freins</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eviter d'être passif. Etre proactif. C'est une vraie opportunité. ▪ Une opération ne vous coûtera rien, mais ne pas penser pour autant que le partenaire vous fait un cadeau : il y a son intérêt, de nature financière. ▪ Certaines actions sont de la responsabilité du propriétaire (exemples : fenêtres isolantes). Mais votre intérêt est commun, et engager un dialogue sur ce thème ne peut qu'être utile. | |
| <p>Compte comptable (M22 bis)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dès lors que l'opération revient au don ou au financement de biens à immobiliser : <ul style="list-style-type: none"> 1318 - Subventions d'équipement transférables 13188 - Autres subventions Cette subvention sera ensuite reprise progressivement par un crédit au compte de résultat, pour compenser tout ou partie de l'amortissement du bien correspondant ▪ L'économie d'énergie se matérialisera par ailleurs par de moindres consommations de fluides (6061 - Fournitures non stockables) | |
| <p>Ordre de grandeur du gain potentiel</p> | <p>€ €</p> | <p>Les enjeux financiers sont importants pour les entreprises d'énergie. Un FJT a par exemple bénéficié de contributions de plusieurs dizaines de milliers d'euros sur l'achat d'une chaudière.</p> <p>L'avantage n'est pas forcément lié à la taille du FJT.</p> |

⁹ Pour information, celle-ci se monte à 0,02 € par kWh "cumac" (cumulés et actualisés sur la durée). Les Certificats d'économie d'énergie (CEE) qui attestent de la réalisation d'une telle unité se traitent actuellement sur le marché à une fraction de ce coût : 0,0035 €/KWh cumac.

| | |
|---|---|
| <p>Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier une action ou un équipement qui serait utile à votre FJT. On trouvera à cet égard un ensemble de fiches descriptives d'action concernant le bâtiment résidentiel à travers le lien suivant : http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-secteur-du-batiment-residentiel,42724.html <p>Exemples d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Equipement en lampes fluo-compactes ○ Equipement en luminaires à modules LED avec dispositif de contrôle pour les parties communes ○ Système hydro-économiques (équipement d'un logement avec des pommes de douche hydro-économiques ou des régulateurs de jet sur les robinets d'éviers ou de lavabos) ○ Dispositif d'affichage et d'interprétation des consommations d'énergie pour des logements chauffés au combustible ○ Réglage des organes d'équilibrage d'une installation de chauffage à eau chaude ○ Chaudière collective à haute performance énergétique ○ Régulation par sonde de température extérieure ○ Ventilation mécanique contrôlée simple flux hydro réglable / double flux ○ Isolation d'un réseau hydraulique d'eau chaude sanitaire ○ Rénovation thermique globale d'un bâtiment résidentiel collectif existant (l'approche globale consiste à déterminer et à mettre en œuvre un bouquet de travaux optimal sur le plan technico-économique) ○ Etc. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier et contacter un prestataire ou un fournisseur (ou de préférence deux ou trois pour faire jouer la concurrence et augmenter ses chances d'aboutir) dans le domaine de l'énergie ou de l'équipement ▪ L'ADEME et l'ANAH peuvent vous assister dans ce domaine ▪ Les FJT sont susceptibles d'être démarchés pour de telles opérations par des prestataires et des fournisseurs, ou par leur filiale ou leur partenaire spécialisé. Ce peut être une façon simple de mettre en œuvre de levier. Mais prenez si possible le temps de réfléchir si une autre opération pourrait répondre plus directement et avec un gain plus élevé à votre situation. |
| <p>Témoignage(s)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valérie Rondin, Directrice de l'Etape (3 FJT dans divers arrondissements de Paris) : <i>"J'ai été agréablement surprise quand on est venu me proposer d'équiper tous les lavabos du FJT en 'robinets mousseurs'. Cela ne m'a rien coûté, et cela va dans le même sens que les animations que nous organisons pour les résidents autour des questions d'économies d'eau et de chauffage "</i>. ▪ Jean-Christophe Sevestre, Responsable du service patrimoine de l'ALJT : <i>"Un fournisseur d'électricité nous a financé plus du tiers d'une nouvelle chaudière à gaz performante, soit une économie de 50 K€."</i> |
| <p>Contacts disponibles</p> | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | Exemples | | Zone de calculs et simulations | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|--|
| | Financement partiel chaudière gaz | Economies eau via mousseurs | Investissement | Conso. annuelle | |
| Coût TTC de la chaudière | 100.000 € | | | | |
| Contribution du partenaire | 30% | | | | |
| Montant du financement | 30.000 € | | | | |
| Durée amortissement | 10 ans | | | | |
| Gain (via futurs amortissements) | 3.000 € / an | | | | |
| Facture annuelle avant investissement | | 15.000 € | | | |
| Gain de performance | | 20% | | | |
| Gain annuel (moins facture) | | 3.000 €/an | | | |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FICHE PRATIQUE

CHANGER DE FOURNISSEUR DE GAZ ET/OU D'ELECTRICITE

(OU EN TOUT CAS RENEGOCIER SON CONTRAT)

| | | |
|--|--|---|
| Principe | <p>Les marchés de l'énergie se sont progressivement libéralisés depuis l'an 2000. Dernière étape : fin des tarifs réglementés pour les professionnels au 1er janvier 2016. Le fournisseur est tenu de proposer un nouveau contrat, et les nouveaux acteurs (environ 22% du marché) ont accru leur part de marché.</p> | |
| Précautions, limitations et freins | <p>Le marché va dans le sens de la renégociation et de la baisse des coûts, à cause de la vivacité de la concurrence et de la forte baisse actuelle du prix du baril. Que jouer entre le risque de remontée, le maintien ou la poursuite de la baisse ? Certaines des causes de la baisse du baril sont durables (retour de l'Iran, volonté saoudienne de rendre in-économique l'exploitation du gaz de schiste). D'autres moins (baisse de la croissance chinoise).</p> | |
| Compte comptable (M22 bis) | <p>6061 - Fournitures non stockables 60612 - Energie, électricité 60613 - Chauffage</p> | |
| Ordre de grandeur du gain potentiel | <p>€</p> | <p>Les statistiques de la Centrale d'achat "Le Cèdre" sur la renégociation de 5 contrats de fournitures de gaz indiquent une économie moyenne de 20%, dans une fourchette allant de 5% à 25%. Il y a moins de références disponibles sur l'électricité, mais on parle d'économie se situant entre 8% et 15%.</p> <p>On supposera ici que l'économie moyenne possible à travers une renégociation sur ces deux postes est de l'ordre de 12%.</p> <p>On peut avancer par ailleurs que l'énergie (gaz et électricité) absorbent à eux deux environ 1 mois de redevance annuelle, soit de l'ordre de 8% de celle-ci. L'économie générée par une renégociation des contrats d'énergie peut donc être estimée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 1% de la redevance (12% de 8%) ○ C'est à dire environ 4.600 € par an pour un FJT de 100 lits (sur la base d'une redevance moyenne de 400 €/mois) |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approcher son fournisseur gaz et au moins un concurrent. Leur demander un devis. Si votre tarif est toujours réglementé, vous avez le droit de dénoncer le contrat à tout moment ▪ Idem pour le fournisseur électricité. | |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>NB : Un des paramètres de tarification est la puissance maximale autorisée. 1 KW par lit suffit a priori ¹⁰. Elle était en général largement surestimée par EDF (3 fois !)</p> <ul style="list-style-type: none"> Et tant en ce qui concerne le gaz que l'électricité, pensez à intégrer à la négociation la possibilité de bénéficier d'une action au titre des CEE (voir fiche précédente). NB : les fournisseurs de gaz peuvent vous proposer une action vous permettant d'économiser du gaz, mais aussi une action portant sur l'électricité, ou l'eau (idem pour les fournisseurs des autres fluides) |
| Témoignage(s) | <ul style="list-style-type: none"> Valérie Rondin, Directrice du FJT L'Etape (3 FJT dans divers arrondissements de Paris) : <i>"J'ai souscrit un nouveau contrat de fourniture de gaz aux conditions accessibles à travers la centrale d'achat Le Cèdre, et ai ainsi obtenu une économie substantielle."</i> Nicolas Gillot, Directeur du FJT Relais Accueil (Paris 13ème) : idem |
| Contacts disponibles | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | Gaz | Electricité |
|---------------------------------|--------------|---------------|
| V = Volumes actuels | m3 | KWH |
| P = Prix à l'unité actuel | € / m3 | € / KWH |
| Facture annuelle actuelle | € | € |
| Hypothèse baisse de prix | % | % |
| Nouveau prix sur cette base | € / m3 | € / KWH |
| Nouvelle facture sur cette base | € | € |
| Gain | € | € |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |

¹⁰ Source : Jean-Christophe Sevestre - Responsable du Service patrimoine de l'ALJT.
URHAJ Ile-de-France / Associandi – Septembre 2016

FICHE PRATIQUE :

GAZ : OPTIMISER LE REGLAGE DES CHAUDIERES

| | | |
|--|--|--|
| Principe | <p>Le réglage des chaudières (température, plages horaires, efficacité des brûleurs ¹¹) a naturellement un impact direct sur la consommation de gaz et donc la facture correspondante.</p> <p>Nota : une problématique similaire peut exister concernant l'eau (cf. témoignage ci-dessous)</p> | |
| Précautions, limitations et freins | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chauffer insuffisamment peut être contre-productif : les résidents tendent à se doter d'un chauffage d'appoint, peu efficace. Le maximum réglementaire de 19° ¹² est sans doute agressif à cet égard. Mais on estime qu'augmenter la température d'1 degré augmente la consommation de 7% ¹³. ▪ Négocier avec son chauffagiste un contrat P1 (fourniture de gaz) avec clause d'intéressement, en complément d'un contrat P2 (exploitation et maintenance courante) ¹⁴ peut être une solution. ▪ Ne doivent intervenir que des acteurs habilités, compte tenu des risques (explosion, empoisonnement au monoxyde de carbone, etc.) | |
| Compte comptable (M22 bis) | <p>6061 - Fournitures non stockables 60613 - Chauffage</p> | |
| Ordre de grandeur du gain potentiel | € | <p>Voir calculs de la fiche précédente. En se limitant au poste gaz, dont le coût total représente environ un demi mois de redevance, une économie de 12% liée à un meilleur réglage correspondrait à environ 0,5% du montant des redevances, soit environ 2.500 € par an pour un FJT de 100 lits.</p> |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Echanger avec un ou plusieurs prestataires ▪ Si l'effectif intègre un homme de maintenance, analysez les possibilités de formation | |
| Témoignage(s) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jean-Christophe Sevestre - Responsable du Service patrimoine de l'ALJT : <ul style="list-style-type: none"> ○ "Un contrat P3 n'est pas cher mais n'apporte pas grand chose sur une chaudière récente. Il faut par contre certainement y penser quand elle | |

¹¹ La rédaction de cette v1 gagnerait sûrement à être complétée par un homme de l'art.

¹² Article R. 131-20 du Code de la construction et de l'habitat.

¹³ Source : Jean-Christophe Sevestre - Responsable du Service patrimoine de l'ALJT.

¹⁴ ou P3 (garantie du matériel dont remplacement des pièces). Pour mémoire un contrat P4 finance pour sa part à moyen / long terme la fourniture et l'installation de la chaudière.

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>vieillit et que les pannes sont plus fréquentes. C'est dans l'intérêt financier du FJT, et cela minimise l'insatisfaction des résidents (maintenance préventive, pas d'hésitation et de procédure dans le cadre d'un contrat P3 pour le changement des pièces, dont certaines peuvent même être stockées sur place.)"</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ "La consommation d'eau d'un FJT était anormalement élevée. Nous nous sommes aperçus que c'était dû à l'intervention malencontreuse d'un plombier 2 ans auparavant, qui avait augmenté la pression." ▪ Patrick Pannevel, Directeur du FJT L'Appart à Gennevilliers (Hauts-de-Seine, 168 places sur plusieurs sites) : "Nous avons envoyé le responsable de maintenance en formation 3 jours sur la maîtrise de l'énergie. Ce n'est qu'une première étape, qu'il faudra compléter par une formation plus spécifique et opérationnelle. D'une manière générale, les problématiques de gestion technique sont importantes et, par effet de seuil, nous avons dû recruter un aide à ce responsable". |
| Contacts disponibles | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| Simulation baisse consommation | | |
|---|---------|---------|
| Facture de gaz annuelle actuelle | € | € |
| Gain en % lié à un meilleur réglage de la chaudière. Hypothèse : | % | % |
| Traduction du gain en €, sur la même hypothèse. | € | € |

| Simulation contrat P1 (à combiner le cas échéant avec une baisse de tarif. Cf. fiche correspondante) | | |
|--|----------|----------|
| Volume annuel consommé | m3 | m3 |
| Volume moindre sur lequel le chauffagiste serait susceptible de s'engager dans le cadre d'un contrat P1 | m3 | m3 |
| Gain en % | % | % |
| Gain traduit en Euros, sur la base de la facture annuelle ci-dessus | € | € |

FICHE PRATIQUE :

S'APPUYER SUR UNE CENTRALE D'ACHATS

| | |
|--|--|
| <p>Principe</p> | <p>Passer par une centrale d'achats, c'est bénéficier de la capacité de négociation d'un groupement. Les gains sont de 30% en moyenne, et vont de 15% à 40% suivant les marchés ^{15 16} : alimentation, fournitures de bureau, linge plat, outillage, portail auto, produits d'entretien, téléphonie ¹⁷</p> <p>NB : les économies possibles sur les contrats d'entretien et de contrôle, notamment à travers les centrales d'achat, font l'objet de la fiche pratique suivante, qui leur est consacrée</p> |
| <p>Précautions, limitations et freins</p> | <p>Pas de limitations ni de freins. Tous les FJT rencontrés nous ont dit leur grande satisfaction, tant sur les résultats obtenus que sur la simplicité du processus.</p> |
| <p>Compte comptable (M22 bis)</p> | <p>Principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> 606 - Achats non stockés de matières et fournitures <ul style="list-style-type: none"> 6062 - Fournitures non stockées <ul style="list-style-type: none"> 60622 - Produits d'entretien 60623 - Fournitures d'atelier 60624 - Fournitures administratives 60625 - Fournitures scolaires, éducatives et de loisirs 60628 - Autres fournitures non stockées 6063 - Alimentation 6068 - Autres fournitures non stockées 21 - Immobilisations corporelles <ul style="list-style-type: none"> 2183 - Matériel de bureau et matériel informatique 2184 - Mobilier 2188 - Autres immobilisations corporelles ? (linge) <p>+ comptes 28 (amortissements) et 68 (dotation aux amortissements)</p> |

¹⁵ Source : Statistiques fournies par la Centrale d'achats "Le Cèdre" basée sur les données dont il dispose sur leurs 10 clients au sein du réseau URHAJ. Mode de calcul : % d'économies calculé en comparant les factures fournies préalablement par les FJT comparées au tarif accessible à travers le Cèdre, appliqué au Chiffre d'affaires finalement réalisé à travers Le Cèdre.

¹⁶ Ne sont pas pris en compte les gains possibles sur la renégociation du gaz (20% ; voir fiche spécifique), des contrats (environ 45% ; voir autre fiche spécifique) et du mobilier de bureau (seulement 15% sur un gros achat, ce qui aurait un impact fort sur le taux moyen)

¹⁷ On n'a indiqué dans cette liste que les marchés qui ont été choisis par plusieurs FJT. N'apparaissent pas ici non plus l'énergie, le mobilier et les contrats, qui sont exclus du calcul (cf. note ci-dessus)

| | | |
|--|--|--|
| Ordre de grandeur du gain potentiel | € € | L'économie annuelle des 10 FJT clients du Cèdre va de 2.000 € à 40.000 €, selon les données que la Centrale d'achat nous a fournies, la moyenne se situant à 15.000 €. |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> Contacteur une des 2 centrales d'achat référencées par l'URHAJ (ou une autre d'ailleurs) | |
| Témoignage(s) | <ul style="list-style-type: none"> Nicolas Guillot, Directeur du FJT Relais Accueil (Paris 13ème) : <i>"Ma Centrale d'achat m'a mis le pied à l'étrier et je passe par eux pour 6 marchés. Je suis satisfait du schéma. Cela a été un facteur déclenchant. Ensuite, j'ai commencé par résilier systématiquement à titre conservatoire tous les contrats de fournitures en cours, et cherché la meilleure alternative via la Centrale d'achat ou autrement. J'ai ainsi baissé mes frais généraux de 25% en 3 ans sur le total des postes suivants : fluides, matériels et fournitures, entretien (contrats et hors contrats), informatique, assurance, documentation. Le poids de cet ensemble de frais généraux est passé de 28% à 18% de l'ensemble des produits comptables de l'association, soit une baisse de 10 points."</i> Anne Benet-Chambellan, Directrice du FJT de la Cité des fleurs (Paris 17ème) : <i>"Je passe par une autre Centrale d'achat, notamment pour les fournitures de petit déjeuner et les contrôles électricité et extincteurs."</i> Hugues Blanchard, Directeur de la gestion de l'ALJT : <i>"Notre taille nous permet de rentabiliser un poste d'acheteuse. Nous sommes tout à fait disposés à coopérer avec d'autres membres du réseau pour les faire bénéficier des conditions que nous sommes en mesure de négocier. Une fois l'accord conclu avec le fournisseur, les FJT seraient en relation directe avec lui."</i> | |
| Contacts disponibles | <ul style="list-style-type: none"> Le Cèdre - Caroline Cousin - Tél. 06.40.07.19.16 - Mèl. c.cousin@lecedre.fr AMMA - Eric Lune - Tél. 06 82 54 68 54 - Mèl. eric.lune@amma-asso.org | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| Postes de frais fixes | Coût annuel actuel en € | Hypothèse réduction en % | Gain en € |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----------|
| | € | % | € |
| | € | % | € |
| | € | % | € |
| | € | % | € |

| Postes de frais fixes | Coût annuel actuel en € | Hypothèse réduction en % | Gain en € |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----------|
| Total | € | | € |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FICHE PRATIQUE :

RENEGOCIER LES CONTRATS D'ENTRETIEN ET DE CONTROLE

| | | |
|--|--|---|
| Principe | Le gestionnaire d'un FJT doit contracter avec un panel large de prestataires pour leur confier la maintenance et l'entretien (ascenseurs, systèmes de sécurité portes et fenêtres, chaufferie, parc informatique ...) ou des contrôles, souvent obligatoires (incendie ...). L'expérience montre que, sans doute à cause de l'émiettement du marché, les marges y sont importantes. Des réductions de 40 à 50%, voire plus, peuvent être obtenues. Une possibilité est de passer par une centrale d'achats (approche de la fiche précédente appliquée aux contrats d'entretien et de contrôle). | |
| Précautions, limitations et freins | Vérifier les accréditations et les références des nouveaux prestataires | |
| Compte comptable (M22 bis) | 615 - Entretien et réparations 6155 - Entretien et réparations sur biens mobiliers 6156 - Maintenance 61561 - Informatique | |
| Ordre de grandeur du gain potentiel | € € | L'économie moyenne réalisée par les 3 FJT ayant renégocié leurs contrats à travers une centrale d'achats a été de 47% sur la maintenance des ascenseurs, et de 45% sur les contrôles incendie |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | Passer par une centrale d'achats ou demander 2 à 3 devis en direct | |
| Témoignage(s) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valérie Rondin, Directrice de l'association "L'Etape" : "A travers Le Cèdre, j'ai obtenu une réduction de plus de 50% du tarif de mon contrat de maintenance ascenseurs, sans changer de prestataire." ▪ Nicolas Gillot, Directeur du FJT "Relais accueil" (Paris 13ème) : "La maintenance informatique nous coûtait 9.000 € / an (pour une dizaine de postes et un serveur). Le prestataire référencé par notre Centrale d'achats proposait 7.500 €. Un autre identifié dans l'économie sociale 4.500 €. Finalement, j'ai choisi un auto entrepreneur, pour qui ce n'est qu'un complément à son emploi salarié et qui a proposé un forfait de 1.500 €. Cela nous donne toute satisfaction, notamment en termes de réactivité." | |
| Contacts disponibles | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Cèdre - Caroline Cousin - Tél. 06.40.07.19.16 - Mèl. c.cousin@lecedre.fr ▪ AMMA - Eric Lune - Tél. 06 82 54 68 54 - Mèl. eric.lune@amma-asso.org | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | Contrat | Contrat | Contrat | Contrat |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Coût annuel actuel | € | € | € | € |
| Hypothèse réduction | % | % | % | % |
| Gain annuel | € | € | € | € |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FICHE PRATIQUE :

ACHETER LOGICIELS ET MATERIELS VIA ADB-SOLIDATECH.FR

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|-------|----------------|-------|--|-------|--|-----|
| <p>Principe</p> | <p>Des sociétés informatiques de premier plan (Microsoft, Google, Acrobat, Cisco, etc.) proposent leurs produits aux associations à des prix très inférieurs à ceux du marché (jusqu'à -94% pour les logiciels et -70% pour le matériel). Il suffit de s'inscrire via le site : adb-solidatech.fr</p> <p>Le site offre aussi des formations, et intègre un centre de ressources (tutoriels, exemples d'initiatives, etc.). Il est géré par Les ateliers du bocage (groupe Emmaüs) qui assure sa gestion et l'assistance aux utilisateurs (conseils).</p> | | | | | | | | | |
| <p>Précautions, limitations et freins</p> | <p>Certains matériels, et notamment les PC, les portables et les smartphones sont des matériels reconditionnés proposés par Les ateliers du bocage. Prix compétitifs comparés à d'autres solutions de ce type, mais livraison gratuite.</p> | | | | | | | | | |
| <p>Compte comptable (M22 bis)</p> | <p>Selon le montant total de l'achat et le montant minimum utilisé pour passer une immobilisation, et selon qu'il s'agit d'un matériel, d'un logiciel ou d'une licence :</p> <p>20 – Immobilisations incorporelles 2053 – Licences informatiques</p> <p>21 - Immobilisations corporelles 2183 - Matériel de bureau et matériel informatique</p> <p>606 - Achats non stockés de matières et fournitures 6062 - Fournitures non stockées</p> | | | | | | | | | |
| <p>Ordre de grandeur du gain potentiel</p> | <p>€</p> | <p>Exemples de prix TTC en Euros :</p> <table border="1" data-bbox="683 1615 1375 1989"> <tr> <td>Microsoft Office standard (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher, OneNote)</td> <td style="text-align: right;">27,66</td> </tr> <tr> <td>Acrobat pro XI</td> <td style="text-align: right;">52,46</td> </tr> <tr> <td>PhotoShop elements 14 et Premier elements 14</td> <td style="text-align: right;">25,75</td> </tr> <tr> <td>PC fixe HP 6005 + écran 22 (AMD Athlon 2 à 2,7 GHz, disque 250 Go, RAM 4 Go) en 2016</td> <td style="text-align: right;">225</td> </tr> </table> | Microsoft Office standard (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher, OneNote) | 27,66 | Acrobat pro XI | 52,46 | PhotoShop elements 14 et Premier elements 14 | 25,75 | PC fixe HP 6005 + écran 22 (AMD Athlon 2 à 2,7 GHz, disque 250 Go, RAM 4 Go) en 2016 | 225 |
| Microsoft Office standard (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher, OneNote) | 27,66 | | | | | | | | | |
| Acrobat pro XI | 52,46 | | | | | | | | | |
| PhotoShop elements 14 et Premier elements 14 | 25,75 | | | | | | | | | |
| PC fixe HP 6005 + écran 22 (AMD Athlon 2 à 2,7 GHz, disque 250 Go, RAM 4 Go) en 2016 | 225 | | | | | | | | | |

| | | | |
|--|--|--|--------------------------|
| | | Ecran 26' / 32' | 35 / 50 |
| | | Portable | A partir de 130 € |
| | | Routeurs Cisco (large gamme) | Divers |
| | | Formation (exemples : définir sa stratégie digitale, outils collaboratifs, mener une campagne de crowdfunding ...) | 150 à 167 € (la journée) |
| Approche opérationnelle, points d'attention dans la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'inscrire sur le site (les seuls justificatifs à fournir sont les statuts et le N° SIREN) ▪ Passer la gamme en revue une 1^{ère} fois, pour mémoire ▪ Penser à passer par ce site, ou au moins le consulter, chaque fois que l'on fait un achat | | |
| Témoignage(s) | | | |
| Contacts disponibles | | | |

ZONE DE NOTES ET SIMULATIONS PERSONNELLES

| | Matériel | | Logiciel |
|------------------------|----------|---------|----------|
| | | | |
| Prix de marché | € | € | € |
| Prix adb-solidatech.fr | € | € | € |
| Gain par unité | € | € | € |
| Quantité | | | |
| Economie totale | € | € | € |

PLAN D'ACTION

| QUOI ? | QUI ? (interne ou externe) | QUAND ? | Suivi / Etat d'avancement |
|--------|-------------------------------|---------|---------------------------|
| | | | |

ANNEXES

"REFLEXIONS A MENER"

REFLEXION A MENER : PRESTATIONS ANNEXES

| | | |
|---|---|--|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La circulaire de 2011 sur les résidences sociales stipule bien la possibilité de facturer des prestations (cf. en particulier l'article 12 de la convention APL type à signer notamment avec l'Etat qui lui est annexée). Mais la nature des prestations n'est pas définie par la circulaire.^{18 19} ▪ La MILOS est attentive à ce point, et susceptible de procéder à des redressements. ▪ Le réseau URHAJ a tout intérêt à adopter une position commune, pour éviter que la Mission n'y trouve un levier pour niveler les choses par le bas. | |
| Enjeux : | € € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Région a défini un plafond de 40 € par mois pour ces prestations annexes²⁰ |
| Premières réflexions ou pistes de travail :  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les prestations annexes sont obligatoires, mais ne peuvent pas être financées par l'APL. Elles restent donc à charge des résidents. ▪ Les prestations annexes pourraient a priori inclure au minimum le coût réel du mobilier, des textiles (matelas, draps, rideaux) et de l'entretien des textiles, dans la mesure du possible. ▪ Il pourrait être argué que le résident pourrait être libre d'acheter ses propres draps, qui sont un produit standardisé. Mais c'est déjà un investissement, et le FJT a accès à des prix inférieurs au commerce de détail. ▪ En toute logique, les prestations devraient baisser quand le mobilier est complètement amorti. Mais les amortissements ne tiennent pas compte du coût des réparations que le FJT subit en sus. Dans tous les cas, le réseau a sans doute intérêt à renouveler son mobilier tous les 12 ans par exemple (en supposant un amortissement sur 10 ans), tout en mettant à la disposition des résidents un mobilier en bon état. ▪ L'accès au wifi ou à des salles communes (salle équipée de PC, salle de sport par exemples) peuvent-elles être des prestations annexes obligatoires ? | |

¹⁸ Elle doit cependant être affichée et précisée dans la convention APL signée avec l'Etat.

¹⁹ Pour mémoire, la circulaire précédente, qui datait de 2006, indiquait "qu'il s'agit généralement de prestations telles que le ménage des parties communes ou la fourniture de mobilier."

²⁰ Cf. Article 6.2 de la délibération CR 88-11 du 29 septembre 2011 concernant l'action régionale en faveur du logement des jeunes, des étudiants et des apprentis.

REFLEXION A MENER : SE DEVELOPPER ET DIVERSIFIER L'OFFRE

| | | |
|---|--|--|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se développer et diversifier l'offre en termes de publics et/ou d'outils, afin de compenser les difficultés économiques des FJT ▪ Innover pour consolider nos relations institutionnelles (Etat, Conseils départementaux), tout en continuant à répondre aux besoins de notre public actuel (jeunes) | |
| Enjeux : | € € € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il y va de la pérennité d'une bonne partie du réseau à moyen-terme |
| Premières réflexions ou pistes de travail :  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exemples de publics dans le prolongement du public actuel : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mineurs isolés étrangers (MIE) ²¹ ○ Etudiants et chercheurs ○ Familles monoparentales (population croissante, pour laquelle le parc locatif est mal adapté, en surfaces et en coût) ▪ Idées de publics ou d'outils nouveaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Logements diffus ○ Montage et gestion de colocations permettant à des bailleurs de rentabiliser des logements de grande surface ○ Dispositifs d'hébergement et de logement adapté. On peut citer les conventions concernant l'ALT et les CHRS, dont il existe plusieurs exemples dans le réseau. Mais le Guide des dispositifs d'hébergement et de logement adapté édité en 2008 par la DGAS-DGALN, toujours largement cité, en liste une vingtaine, dont la nature et les spécificités sont, il est vrai, diverses. Ses données ont été mises à jour par l'ADOMA en 2011. Une veille sur les appels à projet devrait être organisée à cet égard. ○ D'une manière générale, des pistes innovantes doivent être explorées concernant le logement des personnes âgées, en particulier en valorisant une approche intergénérationnelle. ○ La diversification et la mixité des publics pourraient aussi s'appuyer sur des partenariats avec le monde de l'entreprise, concernant le logement de certaines catégories de salariés (faibles revenus, formations, stages, mobilité, etc.) | |

²¹ Une réalisation déjà identifiée dans le réseau

REFLEXION A MENER : ACCUEILS CONVENTIONNES

| | | |
|---|--|---|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des marges de manœuvre existent en matière d'accueil conventionné quant au "positionnement" des FJT (partenariats, prestations, tarifs). ▪ La mise en commun de données permettrait, au-delà des spécificités territoriales, de capitaliser sur les connaissances et approches des uns et des autres. | |
| Enjeux : | € € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur l'ASE par exemple, les écarts de tarifs sont importants (de l'ordre de 50%) |
| Premières réflexions ou pistes de travail :  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire l'inventaire des tarifs ASE ne serait pas difficile et serait utile ▪ Le plafond de 10% requis par la CAF en matière d'accueil de mineurs n'est pas toujours ou partout appliqué. ▪ Ne serait-il pas utile de faire l'inventaire des autres demandeurs institutionnels d'accueils spécifiques, des volumes en jeu et des tarifs pratiqués, ainsi que des prestations d'accompagnement requises ? | |

REFLEXION A MENER : AMELIORER LE TAUX DE PRISE EN COMPTE DES PERSONNELS DANS LA PS

| | | |
|--|---|--|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire valoir auprès de la CAF (CAF départementales voire CNAF) que la prise en compte actuelle des coûts de personnel n'est pas suffisante dans un certain nombre de cas | |
| Enjeux : | € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si le taux de prise en compte d'un poste passe de 50% à 75%, le gain pour le FJT est 9,4% du coût chargé de ce poste $(75\% - 50\% = 25\% ;$ $25\% * 1,25 * 30\% = 9,4\%)$ |
| Premières réflexions ou pistes de travail : | <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un directeur / une directrice peut avoir une contribution importante à l'accompagnement socio-éducatif (exemple : implication dans la gestion locative ou dans les suivis individuels), qui justifie une prise en compte à plus de 50% de son salaire pour le calcul de la PS. ▪ De même, une fraction des coûts salariaux d'un gardien sans diplôme pourrait valablement être valorisée dans la PS, du fait de l'organisation du FJT et de certaines tâches qui lui sont confiées. ▪ Dans le cadre d'une négociation, on peut cibler un accroissement des % de prise en compte et/ou un accroissement de l'assiette (personnel non pris en compte, certaines dépenses, etc.) ▪ Certains FJT ne sont pas concernés aujourd'hui, parce qu'ils atteignent le plafond. Peut-on se créer des marges de manœuvre à cet égard également ? ▪ Une revue plus globale de la question se profile avec la CNAF, qui pourrait être un angle d'attaque complémentaire. Le réseau a intérêt à préparer cette échéance. </div> | |

REFLEXION A MENER : ANTICIPER LA REDUCTION ET LA PERTE DE FINANCEMENTS

| | | |
|---|---|---|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier de nouvelles sources de financement, puisqu'on sait qu'une part significative des subventions actuelles baisse inexorablement | |
| Enjeux : | € € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voir l'importance des financements du FONJEP et des collectivités locales aujourd'hui, variable d'un FJT à l'autre, et imaginer - à titre de simple hypothèse - une baisse récurrente de 10% par an |
| Premières réflexions ou pistes de travail :  | <p>Initiatives identifiées à ce stade dans le réseau à travers les entretiens menés par le consultant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture vers l'extérieur (rencontrer les institutionnels, journées portes ouvertes), y compris hors du département. Ceci a contribué sur la durée à l'augmentation des subventions (Source : Foyer Jeunesse, Hauts de Seine) ▪ Appel au mécénat (personnes fortunées) pour reconstituer fonds propres et trésorerie (Source : Foyer Jeunesse, Hauts de Seine) ▪ Déplafonnement de la prestation de service CAF et versement d'autres financements obtenus en faisant reconnaître la segmentation d'un ensemble de logements diffus en plusieurs établissements. La présentation du projet a été essentielle à cet égard (Source : l'Appart - Hauts de Seine) ▪ Appel au mécénat (entreprises) pour financer des actions ponctuelles (événements, expositions, matériel éducatif, équipement), étant entendu que l'intérêt est au moins autant dans l'ancrage dans le territoire que dans la ressource financière, qui est modeste en regard de l'énergie à déployer. (Source : FJT de Mantes-la-Jolie) | |

REFLEXION A MENER : PILOTER LES "GROSSES REPARATIONS"

(RENOUVELLEMENT DES COMPOSANTS A LA CHARGE DU PROPRIETAIRE OU DU GESTIONNAIRE)

| | | |
|---|--|--|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiper et planifier les grosses réparations, dont les montants peuvent être importants et très variables d'une année sur l'autre. ▪ En donner une traduction sous forme de provisions, ce qui lissera les résultats. | |
| Enjeux : | € € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lissage des résultats, afin que les résultats annuels tiennent compte du futur renouvellement des composants, et permettant d'éviter que l'engagement de travaux telle année ne défigure les comptes de cette année-là ▪ Gains économiques réels liées aux actions préventives ▪ Instauration d'un suivi régulier du bâti entre propriétaire et gestionnaire |
| Premières réflexions ou pistes de travail :  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ En tout cas, au bout d'une dizaine d'années après la livraison d'un bâtiment ou sa rénovation, des grosses réparations sont susceptibles d'être engagées, pour des montants significatifs. Le questionnement est ici : <ol style="list-style-type: none"> a) N'est-il pas utile de bâtir une vision moyen-terme (5 ans) des besoins en la matière, basée sur un examen de l'établissement, le cas échéant confié à un prestataire ? L'enjeu est d'abord d'engager à temps les mesures préventives pour éviter une approche curative, plus coûteuse, absorbant la capacité d'intervention du personnel de maintenance, et générant de l'insatisfaction chez les résidents. b) Est-il de plus utile de donner une traduction comptable au plan de grosses réparations, sous forme de constitution de provisions ? Ceci aura pour impact (i) que les résultats comptables seront lissés, et donc plus réguliers toutes choses égales par ailleurs, puisque la charge liée aux grosses réparations sera répartie sur plusieurs années en amont et qu'elle ne viendra pas creuser le résultat des années où celles-ci seront effectivement réalisées et (ii) que les différents résultats comptables annuels refléteront donc mieux la réalité économique. | |

- Mettre en place parallèlement et à certains égards dans le même esprit un suivi de la PCRC (provision de charges pour le renouvellement des composants) du propriétaire : comité annuel s'appuyant notamment sur un tableau où sont reportées le solde de la provision antérieure, l'utilisation pour travaux effectués dans l'année par catégorie, la dotation annuelle, etc.

Cette démarche fait écho et prolonge les prescriptions de l'arrêté de 2011 sur le conventionnement APL des foyers, et l'article 11-1-c de la convention type entre propriétaires et gestionnaires rédigée par l'UNAF0 et l'AORIF ²² qui prévoit :

" Conformément aux dispositions de l'article 3 de la convention tripartite APL, un "carnet d'entretien et de grosses réparations" sera tenu par le propriétaire et le gestionnaire, chacun ayant la charge d'y faire figurer les renseignements sur les interventions d'entretien, de réparation ou d'amélioration faites ou à faire sur l'immeuble, interventions relevant de leurs obligations définies par les articles 11-1-a et b de la présente convention. Ce document fera l'objet d'une mise à jour annuelle (cf. article 14-2 de la présente convention) lors d'une réunion d'échange d'informations techniques."

- Exemple de grosses réparations, au sens où on l'entend ici ^{23 24 25} :
 1. Réfection cloisons et/ou isolation par l'intérieur
 2. Entretien charpente
 3. Entretien / lavage des revêtements et isolations extérieures
 4. Remplacements joints et quincaillerie
 5. Remplacement fermetures rez-de-chaussée
 6. Remplacement menuiserie intérieure : parties communes, locaux techniques et parties privatives
 7. Remplacement ou réfection partielle chaufferie
 8. Remplacement distribution chauffage et radiateurs
 9. Renouvellement appareils sanitaires et robinetterie ; réfection évacuations
 10. Renouvellement entrées d'air et bouches extraction VMC
 11. Réfection compteurs et distribution courants forts

²² Cf. Plaquette "Outils pour un partenariat renouvelé entre propriétaires et gestionnaires de résidences sociales et foyers-logements" de septembre 2011, publié conjointement par l'UNAF0 (Union professionnelle du logement accompagné) et l'AORIF (Union sociale pour l'habitat d'Ile de France)

²³ Note sur cette v2 : Sélection à améliorer par des hommes de l'art, notamment pour s'en tenir aux postes les plus lourds financièrement

²⁴ Note sur cette v2 : Annexer un document exhaustif, comme les annexes du guide "Outils pour un partenariat renouvelé entre propriétaires et gestionnaires" publié en 2011 par l'UNAF0 et l'AORIF ?

²⁵ Note sur cette v2 : Introduire distinction entre conventions basées sur l'article 606 du Code civil, et conventions basées aussi sur l'article 1719 et suivants

12. Réfection appareillage parties communes et privatives
13. Remplacement ascenseurs (machinerie, cabines, portes palières)
14. Remplacement total ou partiel revêtement de sols
15. Remplacement total ou partiel revêtement muraux (peinture) et plafonds
16. Remplacement équipements de sécurité (isolation coupe-feu, désenfumage, RIA-colonne sèches, alarmes incendie, détection incendie, éclairage de sécurité, signalisation, extincteurs)
17. Remplacement mobilier
18. Remplacement laverie, bar, cuisine

REFLEXION A MENER : OPTIMISER LA FONCTION ACCUEIL

| | | |
|---|---|---|
| <p>Problématique :</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une fonction accueil sur des plages horaires le plus larges possibles - notamment en fin d'après-midi et en début de soirée où les besoins sont les plus concrets - malgré les contraintes croissantes qui pèsent sur la masse salariale. | |
| <p>Enjeux :</p> | <p>€ € €</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coûts en jeu sont majeurs (plusieurs ETP). ▪ Mais interdépendance avec le projet socio-éducatif. |
| <p>Premières réflexions ou pistes de travail :</p> | <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> ▪ La charge liée à une présence la nuit et tout au long des week-ends (24/24) est importante, de l'ordre de 3 à 4 ETP (emploi direct ou recours à prestataire extérieur, pour une mission de gardiennage). ▪ La grande majorité des FJT ont dû abandonner le principe d'une telle présence constante, principalement pour des raisons économiques. L'entre-deux que permettait la domiciliation sur place d'un directeur ou d'un autre salarié est de moins en moins praticable : les salariés souhaitent être libres, et pouvoir vivre une vie personnelle déconnectée de leur vie professionnelle. ▪ Certains ne l'ont pas décidé ainsi, ou l'ont fait à grands regrets, en regard de leur projet associatif et parce que les jeunes peuvent avoir besoin en soirée ou la nuit d'être accompagnés, ne serait-ce qu'à travers un veilleur de nuit avec qui converser. Les enquêtes disent bien que le présentiel est apprécié par les résidents. ▪ La fonction accueil était typiquement assurée par du personnel dédié. La concevoir en tenant compte de l'organisation des équipes socio-éducatives élargit le champ des possibles (gestion des plannings ; exemple de l'agencement du guichet à l'entrée de la Cité des fleurs, et de sa visibilité depuis les différents bureaux). ▪ Une bonne organisation passe sans doute par des horaires variables suivant les jours et les semaines, afin d'assurer une présence tous les jours à partir de 9h et jusqu'à 21h ou 22h, doublée en fin d'après-midi et en soirée, quand les jeunes sont les plus présents et donc disponibles pour des contacts avec les travailleurs sociaux. <u>Les horaires de bureaux sont inadaptés à cet égard.</u> ▪ Une autre dimension à intégrer est celle de la sécurité. La vidéosurveillance et les accès contrôlés électroniquement élargissent les possibilités à cet égard. Mais les investissements sont significatifs, et plus facilement envisageables dans le cadre de la conception d'une rénovation (exemple de l'Etape à Paris). </div> | |

- Les obligations de diligence et de vigilance introduites à travers la jurisprudence pour le public mineur sont-elles synonymes d'une présence constante ?
- Un FJT (L'Appart, diffus concentré, nord des Hauts-de-Seine) rémunère, au titre d'astreintes (+1 heure de travail effectif), des étudiants habitant dans l'immeuble dans lequel le FJT dispose de logements, sans être résidents du FJT.

REFLEXION A MENER : OPTIMISER LES FONCTIONS SUPPORTS

(ORGANISER, MUTUALISER, EXTERNALISER)

| | | |
|---|--|---|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisiter nos modes de gestion en matière de fonctions supports, dépenses lourdes qui n'ont qu'une contribution très indirecte à la mission socio-éducative d'un FJT | |
| Enjeux : | € € € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il s'agit du 1er poste de charges |
| Premières réflexions ou pistes de travail :  | <p><u>POURQUOI ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cœur de métier des FJT est (a) la gestion locative et (b) l'accompagnement social des résidents. Ces deux missions correspondent à leur vocation, et aux compétences spécifiques dont ils doivent disposer. Les remplir passe par la proximité avec le public concerné. ▪ Les fonctions supports ne font pas partie de ce cœur de métier. Elles intègrent la gestion administrative (paie, comptabilité, contrôle de gestion) et la gestion technique. Les compétences nécessaires sont disponibles dans bien d'autres secteurs, et certains acteurs ont fait leur spécialité (cabinets comptables, centres de gestion, groupements d'employeurs). Une bonne partie de la gestion technique est d'ailleurs déjà confiée à des prestataires. ▪ Les économies majeures disponibles à travers les centrales d'achat (20 à 50% selon les domaines) montrent bien que les économies d'échelle permettent de réduire les coûts, notamment parce qu'elles génèrent de l'efficacité (groupements des processus d'achat et de fabrication, gestion des effectifs et des qualifications, gestion des tournées, etc.) Est-il probable que les besoins en paie et comptabilité d'un FJT correspondent exactement au temps plein ou au temps partiel qui lui est affecté ? De même, un FJT n'est-il pas forcément la victime d'un effet de seuil en matière de personnel de maintenance ? | |

- On peut se demander si les fonctions suivantes, pourtant bien utiles voire indispensables, sont bien assurées dans les FJT :
 - Le contrôle de gestion (dont suivi budgétaire et contrôle des coûts), qui requiert un état d'esprit et des compétences distinctes de la tenue de la comptabilité ?
 - La conception et la mise en œuvre d'un plan de maintenance préventive, qui se révèle une approche moins coûteuse et plus satisfaisante pour les résidents ?

COMMENT ?

- Quid d'un dispositif de mutualisation, via un GIE par exemple, qui concentrerait plusieurs comptables et/ou contrôleurs / contrôleuses de gestion et plusieurs techniciens, ayant chacun des compétences spécifiques dans les différents domaines (chauffage / plomberie), 2nd œuvre bâtiment, etc. ?

Un processus progressif est tout à fait envisageable : création par un premier noyau permettant d'atteindre une masse critique (et reprenant le personnel de qualité en place), puis croissance par nouvelles adhésions, à mesure que la formule démontre ses bienfaits.

- Une formule d'externalisation peut également être envisagé, en tout cas pour des fonctions bien connues et standardisées comme la paie et la comptabilité (même s'il faudrait bâtir avec le prestataire à cette occasion un module de contrôle de gestion adossé, en commençant par un suivi budgétaire trimestriel)
- Une autre approche vertueuse, qui n'implique pas d'externalisation ou de mutualisation, est un travail commun sur l'organisation et les processus : identifier les meilleures pratiques, définir des processus optimisés, calculer quelques indicateurs de référence permettant de mieux situer l'efficacité des fonctions, etc.

REFLEXION A MENER :

METTRE EN PLACE DES OUTILS DE PILOTAGE ECONOMIQUE

| | | |
|---|--|---|
| Problématique : | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposer d'outils permettant de caractériser la situation économique et d'orienter l'action : être alerté, situer et évaluer les problèmes éventuels et donc les façons d'y remédier, piloter le retour à une situation saine | |
| Enjeux : | € € | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quand on n'a pas d'outils de pilotage économique spécifiques, le seul dont on dispose c'est la comptabilité. <p>Or celle-ci ne livre ses informations que tardivement, et sous une forme peu lisible (de multiples montants en Euros, qui évoluent en permanence).</p> <p>Si un problème se pose, on risque fort de ne s'en apercevoir que plusieurs mois en retard, et sans comprendre exactement sa nature.</p> |
| Premières réflexions ou pistes de travail :  | <p>4 EXEMPLES D'OUTILS DE PILOTAGE ECONOMIQUE CLASSIQUES :</p> <p>1. <u>Suivi de trésorerie</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N'est utile qu'aux FJT ayant des problèmes de trésorerie ▪ Fréquence au moins mensuelle ▪ Il est inutile, et contreproductif, qu'il soit aussi détaillé que le compte de résultat. Entre 10 et 20 lignes suffisent. Tous les postes à moins de 1.000 Euros chacun peuvent être regroupés. ▪ Le suivi, dont le solde doit correspondre au relevé bancaire à + ou - 1.000 Euros près, est d'autant plus utile qu'il est prolongé par une prévision à 3 ou 6 mois. <p>2. <u>Suivi budgétaire</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utile à tous les FJT ▪ La fréquence trimestrielle est préférable (on est noyé avec une fréquence mensuelle, et on ne voit plus ce qui est en train de se passer). ▪ Le suivi à la fin du 1er trimestre n'est pas indispensable (pas encore de tendance fiable). Se concentrer sur ceux des 2èmes et 3èmes trimestres (et formaliser celui du 4ème à l'occasion de la présentation des comptes). Celui du 3ème est des plus utiles pour | |

bâter le budget N+1. Le réel N-1 et le budget N sont en effet des références trop anciennes.

- Le suivi budgétaire consiste à comparer la "situation comptable" (comptabilité à jour, hors écritures d'inventaire type amortissements, provisions, etc.) avec le budget et de calculer un % de réalisation. Ce % n'est signifiant que pour les postes les plus importants (redevances, subventions, salaires, etc.) et pour des sous-totaux (comptes 60 - Achats, etc.)

Le % attendu est de 50% au 2ème trimestre, 75% à la fin de 3ème. Les écarts permettent d'identifier les dérives.²⁶

3. Tableau de bord :

- Utile à tous, mais nécessite un investissement au départ plus important que la mise en place d'un suivi budgétaire (choix des indicateurs et procédure de collecte). Il est d'ailleurs préférable de le construire progressivement : très petit nombre d'indicateurs au départ, à étoffer sur la durée (2 à 3 ans).
- Il s'agit en effet de rassembler une série de données opérationnelles (et non pas des montants en Euros peu parlants et qui ne sont qu'une traduction indirecte de la situation). Exemples :
 - Taux de remplissage
 - Subventions confirmées : liste et montants
 - Subventions restant à confirmer : liste et montants
 - Nombre de journées ASE
 - Consommations d'eau en m3
 - Consommations de gaz en m3
 - Effectif rémunéré
 - Nombre d'heures supplémentaires
 - Dépenses d'intérim
- Fréquence mensuelle, car l'objectif est d'être réactif et les données à collecter sont a priori facilement disponibles (plus que des données comptables à jour)

4. Comptabilité analytique :

- Utile aux FJT qui exercent plusieurs "métiers" dont le modèle économique est bien distinct (exemple : 1. Résidence 2. Diffus pour public spécifique 3. Location d'espaces). Il s'agit d'un outil de pilotage stratégique, par exemple pour répondre annuellement à des questions du type : Que faire au vu des résultats par métier ? Quel métier privilégier pour le développement ?

²⁶ Les écarts peuvent aussi ne refléter qu'un problème de traduction comptable (exemple : subvention ni reçue ni comptabilisée), ce qu'un rapide examen permettra de clarifier.

- Il est alors nécessaire de cerner les paramètres et le résultat économique de chaque métier. Ceci implique de ventiler les produits et les charges.
- Un logiciel de comptabilité analytique permet de ventiler les charges directes dès la saisie initiale. Cela nécessite des retraitements sous EXCEL, mais on peut également utiliser un logiciel comptable classique, en démultipliant certains comptes de produits et de charges.
- En tout état de cause, quand on utilise des clés de répartition, elles doivent être calculées sur des critères rationnels : surfaces, nombre de résidents, ETP, etc. Et de tels critères n'existent pas pour une partie des produits (subventions de fonctionnement non affectées) et des charges (personnel fonctionnel et frais généraux) : utiliser alors la clé pertinente pour un poste majeur de charges (ETP de personnel socio-éducatif ou loyers par exemple), ou encore le total des charges directes.

