



Résultats budgétaires 2019 / Analyse

Un CONTEXTE

Une conjonction de paramètres en 2017 et 2018 a mis **l'association dans une situation délicate**, supportée grâce aux excédents de fonctionnement réalisés les années précédentes :

- Fin de l'activité enfance (TAP et mercredis) sur St Mars de Coutais,
- Conservation voire évolution de l'effectif d'animation Enfance,
- Baisse de fréquentations sur l'Enfance et la Jeunesse,
- Tension sur le ratio d'activité du Multiaccueil,
- Déséquilibre budgétaire sur l'Espace de Vie Sociale,
- Fin des emplois aidés (CAE),
- Tassement de certaines subventions de fonctionnement...

L'année 2018, placée sous le signe du renouvellement du projet social (2018-2022), des festivités autour des 70 ans de l'association et des travaux de construction du pôle enfance a capté les énergies au détriment d'une meilleure anticipation des difficultés en cours et à venir.

Après 2 exercices déficitaires, la situation budgétaire d'Anim'action imposait donc d'engager, dès début 2019, un certain nombre de **mesures conjoncturelles et structurelles pour préserver l'activité et le projet de l'association**.

Des actions sur les DEPENSES et les CHARGES

Outre le **non-remplacement ou remplacement partiel de membres de l'équipe**, des **changements organisationnels ont été opérés pour réduire les coûts** (regroupement des ALSH d'été, missions de restauration reportées sur les directions, solidarités inter-secteurs...), tout comme la **restriction de certaines dépenses**. A ce sujet, les budgets « Achats », « Services » et « Services Extérieurs » ont été revus à la baisse en 2019, de manière à réduire la voilure, sans mettre à mal le projet. Budgétairement, les efforts, portés collectivement, ont même été au-delà du prévisionnel, les dépenses réalisées sur ces 3 postes étant 9 % inférieurs à ce qui était projeté (CR = 138 655€ / BP = 151 839€), réalisant une économie de 13 184€ par rapport au prévisionnel, sur cette partie du budget qui ne représente que 16 % du total des charges (hors valorisations).

Plus précisément, cette réduction sur ces postes de dépenses se chiffre à 32 106€ par rapport à 2018 (-18%). Les domaines qui ont contribué sensiblement à cette baisse :

- Fournitures pédagogiques et petits équipements,
- Alimentation,
- Hébergements,

- Locations,
- Réparations.

Un travail important a été mené auprès de l'équipe enfance pour réorganiser entièrement sa configuration, celle-ci n'étant pas tenable dans la durée, et plus vraiment appropriée au vu de l'évolution de l'activité. Démarrée en 2018 avec le passage à 2 co-responsables de secteur, celle-ci s'est accélérée au printemps 2019 avec la proposition d'une nouvelle configuration pour la rentrée de septembre 2019, équivalant à une réduction de 2,94ETP. Celle-ci est opérationnelle depuis le début de la rentrée scolaire et s'achève début 2020 avec le recrutement d'une nouvelle adjointe en remplacement d'une co-responsable.

En 2019, 474 journées CEE ont été effectuées, au regard des 560 journées en 2018 (-15%), traduisant **l'effort consenti sur les taux d'encadrement enfance**, et le regroupement effectif de l'ALSH d'été sur un seul site.

De nombreux départs ont eu lieu en 2019, dans le sillage ou non de cette réorganisation, y compris sur les secteurs petite enfance et jeunesse (pour des raisons plus personnelles), l'employeur étant enclin à favoriser les initiatives salariées dans cette période de transition.

Ces départs ont créé des opportunités en interne (« transfert » d'une animatrice enfance vers le multiaccueil), mais également perturbé sensiblement le déroulement des activités et des projets sur cette année décidément très chamboulée. Des risques de rupture de continuité éducative ont été pointés, notamment sur **un secteur jeunesse réorganisé** également où les 2 membres de l'équipe ont été remplacés en cours d'année. En outre, ces changements ont aussi conduit une partie de l'équipe à compenser en effectuant un certain nombre d'**heures complémentaires ou supplémentaires**.

Budgétairement, tous les efforts portés par l'équipe ont porté leurs fruits, puisqu'en 2019 les « Charges de personnel » + « Impôts et taxes » liées représentent +0,02% du budget prévisionnel qui avait été nécessairement composé à la baisse par rapport à 2018 (-7%) et ajusté en cours d'année, en lien avec les décisions prises et citées plus haut. Ce poste de dépenses représente 82 % des charges (hors valorisations) en 2019, son impact est donc décisif sur l'équilibre des comptes.

En 2019, les charges globales réalisées représentent 98 % du prévisionnel (858 975€ / 878 802€). Par rapport à 2018, la baisse des charges (hors valorisations) est de l'ordre de - 8% (-77 327 € : 60 % par la baisse des charges de personnel, 40 % par la baisse des dépenses de fonctionnement).

Une évolution des PRODUITS et des RESSOURCES

L'analyse des charges et des événements en 2019 est à considérer d'autant plus au regard de l'activité réelle sur cet exercice, puisque celle-ci a été assez porteuse sur le secteur enfance : **+ 5800 heures de présence enfants** environ ont été relevées par rapport à 2018 (année en retrait à ce niveau). Quelques chiffres clés (hors TAP arrêtés fin juin 2019) :

- ALSH Petites vacances = 11 181h en 2019 / 6 400h en 2018 (le « redémarrage » s'est amorcé dès les vacances d'automne 2018).
- Accueil Périscolaire = 33 077h en 2019 / 34 106h en 2018 (ce secteur représente 46% des heures enfance réalisées sur l'année, d'où son poids dans l'ensemble)
- ALSH mercredi = 9 305h en 2019 / 7 323h en 2018 (retour à la journée complète en septembre 2019)

- ALSH Grandes Vacances été = 14 388h en 2019 / 13 216h en 2018 (avec +23 % en juillet et – 9 % en août)
- Camps = 4 290h en 2019 / 3 550h en 2018

Au niveau des camps, les effectifs provenant de Port-Saint-Père sont stables par rapport à 2018 mais, en proportion des enfants accueillis (qui augmente de 22 % sur l'ensemble), leur part passe de 53 % à 38 %. Cette **évolution à la hausse du nombre d'enfants partis en camps** provient principalement de St Mars de Coutais (+ 5 enfants), et de communes de Pornic Agglo Pays de Retz ciblées par la communication via les écoles : Cheix-en-Retz (+5 enfants), Rouans (+2 enfants) et Vue (+4 enfants).

Les **variations de fréquentation au multiaccueil** pénalisent, quant à elle, directement les comptes. En effet, la réduction des présences de 5 % en 2019 par rapport à 2018 représente une baisse de produits de 9 000€, malgré un fonctionnement stable et un ancrage solide dans le territoire.

L'activité jeunesse a été impactée par les perturbations au niveau de l'équipe, de nouveau stable depuis septembre 2019. Avec 3 674h de fréquentation, **la tendance jeunesse est donc à la baisse** par rapport à 2018 (-13%), et ce depuis plusieurs années. La nouvelle dynamique s'inscrit nécessairement dans le temps long avec un redémarrage des projets et l'accueil de nouveaux adhérents.

L'**Espace de Vie Sociale** a été impliqué, en 2019, dans plus de projets inter-secteurs ce qui a favorisé son intégration dans davantage de dispositifs d'aide aux projets, avec un effet sur les ressources de l'activité. En complément, la **nécessité d'apporter des ressources à ce secteur** qui doit intrinsèquement rester accessible au plus grand nombre a conduit à mener une réflexion sur de nouvelles modalités de tarification. Depuis septembre 2019, une participation libre est donc mise en place sur la totalité des activités (sauf tarifications spécifiques du type ludothèque).

Le dispositif prêt de matériel a également évolué en système de prêt/location selon les matériels et les catégories de personnes emprunteuses (adhérents, salariés, associations) de manière à participer à l'entretien et la maintenance de ces matériels.

Dans le même temps, le Conseil d'Administration a engagé une **évolution progressive de la grille de tarification enfance et jeunesse**, de manière à faire évoluer positivement les ressources issues de l'activité tout en étant attentif à ne pas pénaliser les familles les plus fragiles : étalement de la grille, création d'une tranche haute de quotient supplémentaire, réservation aux quotients bas de places sur les camps...

L'ensemble de ces tendances concourt à une **légère baisse des produits d'activité liés aux prestations fournies** (-5 471€ = baisse de 1,3 %), dans un contexte de fréquentation en hausse sur l'enfance et en baisse sur la petite enfance :

- Prestations CAF/MSA = +3 063€ / BP 2019, -8 622€ / CR 2018 (avec la *quasi-disparition des prestations MSA : 637€ en 2019 / 6 194€ en 2018*)
- Participations Familles = + 5 353€ / BP2019,+ 3 388 / CR 2018

A noter : les produits des actions d'autofinancement jeunesse ont été divisés par 2 : 433€ en 2019 / 1017€ en 2018.

En 2019, ces revenus directs de l'activité (406 023€) représentent 46 % du total des produits.

Au niveau des subventions, des tendances fortes sont à noter :

PAPR :

- Maintien à l'identique en 2019 de la subvention de fonctionnement 2018 = 261 670€.
- Attribution d'une subvention exceptionnelle de 21 000€ pour faciliter le redressement de l'association.

Saint Mars de Coutais :

La participation des enfants St Marins aux accueils de loisirs (Petites, Grandes Vacances et Camps) a un impact fort sur la subvention de la commune, puisqu'indexée aux heures réalisées. Dans un contexte d'évolution positive, cette hausse se concrétise par une **augmentation de la subvention municipale** (106 651€) à l'association de l'ordre de +5 715 €.

A titre d'exemple, que ce soit en nombre d'enfants différents accueillis à l'ALSH ou d'heures réalisées, la participation des St Marins représente désormais 38 % des effectifs sur la période d'été, avec une pointe à 51% sur la 4e semaine d'été en 2019.

En complément, la reconduction de la convention de partenariat à compter de septembre 2019 participe à l'augmentation de la subvention (légère réévaluation des taux de contribution).

Dispositifs d'appels à projets : hausse globale des financements

- CD44 = +1 000€
- Conférence des Financeurs = -744€ (2^e année)
- AR44 = +666€ (exceptionnel sur 2019)
- Fonds Publics et Territoires CAF = +4 641€
- REAAP CAF = +1 539€
- FDVA = +3 000€ (nouvelle subvention)

L'ensemble des subventions (448 685€) représente 51 % du total des produits.

Dans le détail :

- Collectivités locales (PAPR, PSP, SMC) = 398 821€
- Dispositifs appels à projets = 49 864€

Les cotisations d'adhésion sont stables (+1%) :

- 6 725€ en 2019
- 6 676€ en 2018

Les aides à l'emploi ou au poste représentent 1 % des ressources en 2019 :

Dans le détail :

- FONJEP = 7 107€ (se poursuit en 2020)
- CAE PEC = 2 399€ (fin du contrat en septembre 2019)

En 2019, le global des produits réalisés représente 101 % du prévisionnel (881 070€ / 869 347€). Par rapport à 2018, l'augmentation des produits (hors valorisations) est de l'ordre de + 3% (+26 070 €) en raison principalement d'une hausse des subventions.

Un RESULTAT 2019 positif

Hors valorisations :

- Produits 2019 = 881 070 € (+26 070 € / 2018)
- Charges 2019 = 858 975 € (-77 327 € / 2018)

Résultat global = +22 094 €. Le montant du résultat de l'exercice 2019 est proche du montant de la subvention exceptionnelle de PAPR, ce qui nous conduit à considérer l'exercice 2019 comme

quasiment équilibré. L'effort réalisé sur la réduction des charges a donc été déterminant pour l'équilibre des comptes de l'année, la marge de manœuvre sur les produits étant limitée.

PERSPECTIVES 2020 : la consolidation ?

Dans la continuité de l'exercice 2019, le Budget Prévisionnel 2020 a été construit, avant les événements liés à la crise sanitaire mondiale, dans le but de consolider la situation budgétaire de l'association, de manière à **confirmer la tendance**.

Dans la pratique, l'association s'est donné pour objectif de :

- Continuer à rassurer ses partenaires sur cette trajectoire,
- Réussir sa métamorphose en matière de gouvernance,
- Lever certaines mesures conjoncturelles, stabiliser et soutenir ses équipes,
- Poursuivre ses investissements pour conserver sa compétitivité,
- S'engager dans de nouveaux projets, partenariats et continuer d'innover, préserver son attractivité,
- Dégager des bénéfices pour reconstituer progressivement ses réserves.

Cependant, le **contexte de la crise sanitaire ayant entraîné la fermeture temporaire de tous nos accueils depuis le 16/03/2020**, va sévèrement perturber le fonctionnement prévisionnel de l'année. A ce jour, nous sommes dans l'impossibilité de prévoir précisément le retour à la normale et donc sa concrétisation budgétaire.

Au niveau des charges, la réduction en 2019 de l'effectif permanent sur l'équipe enfance aura un impact sur une année pleine en 2020, poursuivant la réduction des charges de personnel. Toutefois, celle-ci sera compensée par :

- L'augmentation du point d'indice début 2020,
- Le retour en poste de personnel sur le multiaccueil (suite à un congé parental partiel),
- L'augmentation du nombre d'animateurs embauchés en CEE (en compensation du nombre moins important de permanents) sur les périodes de vacances,
- L'augmentation du forfait journalier du personnel en CEE (pour préserver l'attractivité)...

Le maintien des charges de structure annuelles incompressibles vont continuer d'impacter le budget de l'association sur la période de fermeture qui, elle, s'accompagnera d'une disparition des participations familles, des prestations CAF et de certaines subventions liées aux fréquentations.

Au niveau des ressources, la période actuelle complique clairement les projections précises, même si les premières évaluations liées au confinement sont assez alarmistes. Le « manque à gagner » sur la période de fermeture telle qu'évaluée pour l'instant doit donc inviter l'association à la plus grande prudence, dans un contexte flou quant à la sortie de crise.

Le travail de renouvellement des conventions a été réalisé en 2019 pour Saint Mars de Coutais et Port-Saint-Père assurant une continuité de l'activité de l'association, avec une évolution mesurée mais positive des financements. Le travail de renouvellement avec Pornic Agglo Pays de Retz devait s'opérer à partir de 2020, dans le sillage de leur réorganisation. Néanmoins pour 2020, la continuité des financements était déjà assurée dans les mêmes proportions que les exercices précédents.

Le financement du poste FONJEP jeunesse est d'ores et déjà renouvelé pour la période 2020-2022, constituant désormais la seule aide à l'emploi qui subsiste en ressources de l'association.