

04 11 2013

## DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2014

### Introduction

Depuis la loi du 6 février 1992, le vote du budget primitif prévu au Comité syndical du 19 décembre 2013 doit être précédé, dans les deux mois, d'un Débat d'Orientation Budgétaire présenté au Comité syndical. Celui-ci se déroulera le 14 novembre 2013.

Ce débat est l'occasion pour les membres du Comité syndical d'examiner les grandes orientations budgétaires de l'exercice à venir à partir d'une prospective de réalisation de vente de repas et de prestations au regard d'une année de mise en service de l'unité de production du SYREC.

Il a aussi pour vocation d'informer le Comité syndical sur les étapes franchies, les mesures correctives mises en place depuis la mise en service de l'unité de production ainsi que des perspectives de développement de l'action du syndicat en partenariat avec les communes adhérentes dans la mise en œuvre d'une restauration collective de qualité au bénéfice des usagers.

***Le débat d'orientation budgétaire 2014 du SYREC est décliné en deux parties:***

#### **I – Les étapes franchies et les premiers résultats 2013 connus**

1. 2013 : une année de transition
2. La gestion des effectifs de repas en lien avec les communes adhérentes
3. Le personnel
4. Les éléments financiers résultant de la gestion 2013 (en projection)

#### **II – Les orientations pour l'exercice 2014**

1. Les perspectives de travail du syndicat en 2014
2. Les perspectives budgétaires pour l'exercice 2014 (Fonctionnement et Investissement)

## I - Les étapes franchies et les premiers résultats de l'année 2013 connus

L'année 2013 est marquée par l'exécution du premier exercice budgétaire en année pleine du Syndicat. Si cette année permet de confirmer la véracité des données financières de la prospective de 2011 en termes de dépenses, elle met aussi en exergue le manque de réalisation de recettes en raison du report de transfert d'activités par les villes, telles que prévues à l'origine du Syndicat. C'est notamment le cas pour le portage à domicile et les repas des crèches de Gennevilliers.

Toutefois, la bonne nouvelle est venue de l'aide apportée pendant 8 semaines à une entreprise privée « Armor Cuisine », entreprise qui a subi un incendie fin 2012. Ces repas supplémentaires permettent d'augurer une clôture de l'exercice 2013 en équilibre.

### 1 – 2013 : une année de transition

L'année 2013 a été consacrée à stabiliser l'organisation des services du Syrec pour répondre aux problématiques de qualité depuis la mise en service de l'équipement.

Dans ce cadre, après 8 mois d'activités et au vu des analyses menées en interne sur les méthodologies de fabrication ainsi que les retours des usagers, il est apparu nécessaire de réviser le plan alimentaire pour permettre une meilleure prise en compte de la variété, des grammages tout en laissant la place à des instants gourmands et de plaisir aux enfants.

Mais le Syrec ne pouvait mener seul des actions correctives sans tenir compte des incidences sur les équipes des cuisines relais. Ainsi, des séances d'observation à la fabrication et à l'allotissement des repas, suivies d'une formation théorique aux techniques de remise en température ont été organisées au Syrec.

Pour atteindre les premiers résultats de ce projet ambitieux, il était nécessaire de renforcer la direction Qualité par l'embauche d'un responsable du conseil Qualité en charge de mettre en œuvre la synergie entre l'outil et les personnels des restaurants.

Par ailleurs, des actions de communication et quelques animations en direction des usagers et des professionnels de la restauration ont été activées dans les restaurants et au Syrec.

En fin d'année 2013, le Syrec se dotera de son site internet, outil de communication indispensable pour garder le lien entre l'institution et l'usager.

Budgétairement, le résultat du Syrec est tendu. Aucune marge de manœuvre ne s'est dégagée sur l'année. Les repas supplémentaires réalisés pour la société Armor cuisine ont permis tout juste de compenser les prestations de portage à domicile et des crèches de Gennevilliers reportées en 2014, voire au-delà pour les crèches.

L'année 2013 n'a pas non plus permis de mener une gestion rigoureuse en matière d'achat de denrées alimentaires. Les tests de production nécessaires à la validation des recettes ont généré des pertes matières qui ne devraient plus se reproduire en 2014 après une année de rodage pour le personnel.

### 2 – La Gestion des effectifs de repas en lien avec les communes adhérentes

**La gestion des effectifs** de repas constitue l'élément clé de l'organisation de la commande, de la fabrication des repas et de leurs livraisons. Une bonne gestion des effectifs est aussi un facteur de réduction des coûts pour les collectivités. Pour cela, elle doit se traduire en amont par l'élaboration dé-

taillée des prévisions des effectifs de repas. L'objectif étant que les écarts entre les prévisions et les réalisations soient les plus faibles possibles.

Le mode de gestion des effectifs de repas en période scolaire a évolué depuis février 2013. En effet, depuis cette date, le Syrec a en charge de gérer les effectifs prévisionnels jusqu'au jour de la consommation. Les effectifs de repas réels sont en revanche gérés par les villes. La facturation est basée sur l'effectif du repas consommé. Concernant les autres prestations (centres de loisirs, personnes âgées, ...) la facturation est maintenue sur la base de l'effectif le plus fort des deux.

D'une manière générale, on s'aperçoit que l'écart entre le nombre de repas facturé et le nombre de repas prévisionnel (servant à la fabrication des repas), toute prestation confondue est de +1,43%. Il est de +0,31% en période scolaire et de +7,21% en période de centre de loisir. En revanche, l'écart est de -2,02% par rapport au nombre de repas total réellement fabriqués.

Cependant, l'écart entre le nombre de repas total facturé au regard des effectifs prévus au BP2013 (sur 9 mois), est bien plus significatif car il représente **un manque à gagner de 168464€ (correspond à 4 jours de consommation)**. Ce manque correspond à quelques repas près au nombre de repas non livrés les jours de grève depuis janvier 2013 (13 journées comptabilisées).

On peut donc en conclure qu'en période d'activité scolaire, les effectifs de repas sont supérieurs au BP2013 de +1,84%.

A partir de ce constat, le choix d'une gestion des effectifs prévisionnels des repas pour le scolaire par le Syrec et une facturation aux villes basée sur l'effectif du repas consommé s'avèrent une réponse au besoin.

En revanche, en période de centre de loisirs où la prévision est beaucoup plus complexe compte tenu des modes d'inscription dans les villes, il conviendrait de réfléchir de nouveau collectivement sur des améliorations à apporter sur le dispositif mis en place

### **3 – Le personnel**

En octobre 2013, le Syrec comprend 49 postes au tableau des effectifs en évolution de 5 postes par rapport à 2012 à la suite du nécessaire renforcement du service de la production. Parmi ces postes, deux sont à pourvoir (le responsable du magasin et le responsable des préparations de commande).

Au début de l'année 2013, seuls 41 postes étaient pourvus. Les recrutements ont été progressifs sur l'année.

La part que représentent les charges de personnel en 2013 est de 20,30% de la section de fonctionnement (1 850 000€)

### **4 – Les éléments financiers résultant de la gestion 2013 (projection CA2013)**

#### **A – Les recettes totales de fonctionnement => 9 102 000€**

Trois catégories de recettes de fonctionnement les caractérisent :

- Les ventes de repas et de cessions aux villes adhérentes
- Les ventes de repas à la société Armor cuisine (544 000€)
- La subvention France Agrimer (ONILAIT)

Au regard des perspectives du CA2013, les recettes de fonctionnement de vente de repas et de

cessions devraient être conformes aux recettes prévisionnelles. Cette réalisation satisfaisante tient du fait des repas vendus pour la société Armor cuisine, dont la recette correspond à celle que nous aurions dû percevoir avec le portage à domicile et les crèches de Gennevilliers.

En projection à fin décembre, l'écart entre les ventes de repas prévisionnelles avec le BP2013 devraient s'établir de la sorte :

- -8500 repas en période scolaire soit -33 000€
- -42664 repas en période de centre de loisirs soit -167 528€
- +7338 repas pour les autres convives, soit + 32 000€

**Ces états confirment une progression de la fréquentation à la restauration scolaire. En revanche, elle est en net recul dans les centres de loisirs (Conclusion à partir des 9 premiers mois de l'année 2013)**

### **B – Les dépenses totales de fonctionnement => 9 064 000€**

Elles se repartissent selon le tableau joint

Eléments	BP2013	CA2013
<b>Denrées alimentaires</b>	49.00%	51.00%
<b>Charges de personnel</b>	19.00%	20.30%
<b>Charges de gestion courante</b>	23.00%	21.06%
<b>Intérêts d'emprunt</b>	5.00%	3.80%
<b>Remboursement communes*</b>	4.00%	3.84%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

\* (remboursement de l'avance des communes, ONILAIT)

A l'instar des recettes, les dépenses totales de fonctionnement devraient être conformes aux prévisions.

Toutefois, sauf une baisse significative des effectifs de repas d'ici la fin de l'exercice, le CA 2013 devrait se clôturer par un juste équilibre entre les dépenses et les recettes.

L'autofinancement prévisible de l'exercice est très faible (38000€).

### **C – La section d'investissement**

- En recette

La principale recette nouvelle d'investissement concerne essentiellement le versement du FCTVA correspondant aux dépenses de construction de la cuisine centrale en 2011. Elle représente 1 216 000€. L'affectation du résultat de l'exercice 2012 a permis de financer les dernières dépenses de la construction.

La Région Ile de France a également versée le solde de la subvention pour 576 000€

- En dépense

Outre les dépenses liées à la construction de la cuisine, la principale dépense concerne le remboursement de l'emprunt en capital pour 614 053€. L'emprunt contracté temporairement dans l'attente du versement du solde de la subvention de la Région Ile de France a pu être remboursé à la caisse d'épargne. Enfin, quelques dépenses d'équipement ont également été réalisées pour 60 000€

## II - Les orientations pour l'exercice 2014

### 1 – Les perspectives de travail du Syndicat en 2014

L'année 2013 a permis d'initier d'importantes procédures de travail en interne et en partenariat avec les villes adhérentes. Après plus d'un an d'activité, les équipes en place au Syrec, comme dans les cuisines relais s'approprient mieux l'outil, et les résultats obtenus tendent à une plus grande satisfaction des usagers.

Les perspectives pour l'année 2014 doivent s'orienter vers la consolidation des procédures de travail mises en œuvre en 2013. Toutes s'articulent autour d'un projet de démarche qualité globale qui vise à répondre aux objectifs suivants:

- L'amélioration de la qualité du travail en interne:
  - Pérenniser les méthodes de fabrication des plats ayant été validés sanitairement et gustativement et soumis à la cuisson sous vide à basse température
  - Développer et valider des gammes de produits traitées en légumerie avec un accent prioritaire pour les produits Bio ou en agriculture raisonnée, de saison et en circuit court
  - Diminuer les erreurs de livraison, les pertes de temps, les retours, les invendus et les réclamations qui devront être analysés et corrigés de manière plus régulière
  - Optimiser les tournées des livraisons et notamment activer la livraison des repas la veille à Gennevilliers,
- La poursuite du travail collaboratif avec nos villes adhérentes :
  - en multipliant les rencontres entre professionnels,
  - de manière régulière, les cuisiniers du Syrec iront à la rencontre des personnels des cuisines relais, et inversement.
  - l'accompagnement des agents des restaurants satellites devra se poursuivre sous forme de séances de travail et de développement d'outils techniques
- La proximité avec les usagers doit s'articuler
  - en organisant des actions d'animation lors des menus à thème, de la semaine du goût,
  - dans le cadre de campagne d'évaluation de la prestation auprès des enfants
  - par la création d'une commission des enfants
  - lors de journées portes ouvertes au Syrec dont une avec la thématique de l'engagement environnemental de notre institution

## 2 – Les perspectives budgétaires de l'exercice 2014 (en fonctionnement et en investissement)

Plusieurs éléments viennent corroborer une préparation budgétaire contraint pour l'année 2014.

La prestation du portage à domicile devrait être activée que progressivement : à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014 pour Saint-Ouen et le 1<sup>er</sup> septembre 2014 pour Gennevilliers et Villepinte. Concernant les crèches de Gennevilliers, la montée en puissance devrait être progressive mais l'estimation du nombre de repas est de 40 par jour au lieu de 280 initialement prévu.

Le manque à gagner est d'environ 540 000 euros et les non dépenses d'environ 360 000 euros.

Dans ce cadre, le maintien des tarifs de 2013 crée un différentiel entre les recettes et les dépenses de -330 000 euros. Pour le couvrir, seule une augmentation des tarifs s'avèrerait nécessaire ainsi qu'une meilleure maîtrise des dépenses de denrées alimentaires.

Par ailleurs, la dynamique pour 2014 ne s'annonce pas avec une inflation quiescente avec les modifications de taux de la TVA conformément à l'article 68 de la 3<sup>ème</sup> loi de finances rectificative s'appliquant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 ; celles-ci vont donc avoir un impact sur nos charges de fonctionnement :

- Relèvement de la TVA de 19,60% à 20%, de 7% à 10% et abaissement du taux réduit à 5% au lieu de 5,5%
- Augmentation des charges de personnel (relèvement de la CSG, impact de la GVT, révision de l'indice des catégories C) pour environ 50 000€
- Hausse tendancielle des fluides
- Augmentation des coûts des denrées alimentaires de 3% (taux maximum de la révision inscrit dans nos cahiers des charges) estimée à 100 000€

### A – Les orientations pour les grandes actions à gérer en fonctionnement

#### **=> Les dépenses de fonctionnement**

Les charges de fonctionnement se répartissent de la sorte :

Eléments	Prévision CA 2013	BP2014
<b>Denrées alimentaires</b>	51.00%	45.00%
<b>Charges de personnel</b>	20.30%	24.00%
<b>Charges de gestion courante</b>	21.06%	21.98%
<b>Intérêts d'emprunt</b>	3.80%	4.98%
<b>Remboursement communes*</b>	3.84%	4.04%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

\* (charges de mise à disposition de services, remboursement de l'avance des communes, ONILAIT)

Les trois principales charges de fonctionnement de l'établissement public se concentrent sur l'achat de denrées alimentaires, la masse salariale et les charges de gestion courante.

#### **• L'achat de denrées alimentaires**

Le poids financier que constituent les dépenses alimentaires dans le budget est un indicateur important de gestion. Tout dérapage provoquerait un déséquilibre difficilement rattrapable.

Nous savons que les seules marges de manœuvre que nous pourrions dégagées correspondent aux dépenses alimentaires qui couvrent environ 50% de nos dépenses de fonctionnement.

Depuis la mise en service de l'outil nous n'avons pas pu mettre en œuvre une gestion suffisante suffisamment rigoureuse en raison de tests divers de production non concluants et une gestion des effectifs pas suffisamment huilée.

Toutefois, nous devons prendre en considération l'augmentation vraisemblable des tarifs des denrées de 3% au 1<sup>er</sup> mai 2014 dont l'impact financier correspond à près de 100000€ sur les charges de fonctionnement.

Les priorités d'actions pour 2014 sont :

- La poursuite de la démarche volontariste de développer l'achat de denrées issues de l'agriculture respectueuse de l'environnement. L'objectif est d'atteindre 20% de produits bio ou de produits issus d'agriculture raisonnée, soit l'équivalent d'au moins une composante par repas.
- La mise en place d'une veille permanente de cette dépense au regard des recettes, de l'évolution des tarifs des fournisseurs et de sensibilisation du personnel, sont autant de critères importants de maîtrise des coûts.

#### ▪ **Les charges de gestion courante**

La première année de fonctionnement de l'unité de production confirme le chiffrage de la prospective financière des charges de gestion courante élaborée en 2011. La seule augmentation notoire concerne la location de véhicules frigorifiques pour le portage à domicile.

#### ▪ **Les charges de personnel**

Elles constituent la deuxième dépense de fonctionnement du Syrec. Elles progressent de manière importante du fait que l'ensemble des postes seront pourvus dès le début de l'année 2014.

D'autres facteurs viendront impacter ces charges :

- les nouvelles dispositions gouvernementales qui rentreront en vigueur en janvier 2014 et en particulier l'attribution de points d'indice supplémentaires pour les catégories C
- le relèvement des charges sociales (la CSG)
- LE GVT (Glissement Vieillesse Technicité)

=> Ces nouvelles dépenses sont estimées à 50 000€.

- Le recrutement de personnel pour le portage à domicile dans le cadre de la reprise de l'activité des entreprises privées.

Comme toute dépense de fonctionnement, les charges de personnel doivent être maîtrisées avec rigueur, tant en ce qui concerne le paiement des heures supplémentaires que les remplacements de personnel.

- **Le remboursement de l'emprunt en intérêt**

Les intérêts d'emprunt vont diminuer de 5% en 2014 par rapport à 2013. Ils s'élèvent à 431 780€ et correspondent à 4,98% des dépenses de fonctionnement.

**=> Les recettes de fonctionnement**

La vente de repas et de cessions de marchandises aux communes constituent les principales sources de financement des dépenses de fonctionnement. Malgré le démarrage du portage à domicile en 2014, les recettes n'évolueront très peu à la hausse compte tenu des effectifs de repas constatés en 2013.

Vient s'ajouter la subvention ONILAIT, subvention reversée sur l'exercice n+1 proportionnellement à la quantité de lait commandée par les communes

En 2014, le Syrec remboursera aux communes le deuxième tiers de la subvention d'équilibre qu'elles auront versées en 2011 et 2012.

Le montant de ces remboursements annuels est de 308 122€ pour les trois communes et répartis selon la clé de répartition votée en 2011 (38.5% du montant pour Gennevilliers et Saint-Ouen et 23% pour Villepinte)

**B – Le programme d'investissement**

**=> Les dépenses d'investissement :**

L'orientation principale se concentre autour du remboursement du capital des emprunts, (**6.44%** la part de remboursement du capital)

La part de l'emprunt (capital + intérêt) représente **10,96%** des dépenses totales du syndicat

La dette consolidée sur la base d'échéances constantes sur 10 ans, 15 ans et 30 ans permet d'obtenir une lisibilité de la dette chaque année.

Le Décompte Général et Définitif (le DGD) de la construction de la cuisine centrale a été consolidé en 2013. A compter de 2014, nous devons donc amortir l'équipement. Afin d'éviter d'impacter de manière conséquente le budget du syndicat, le financement se fera par l'inscription d'une dotation aux amortissements en section de fonctionnement pour couvrir les dépenses en remboursement de capital.

Rappel des emprunts

Sur 10 ans : 3 millions d'euros

Sur 15 ans : 2 Millions d'euros

Sur 30 ans : 10,7 millions d'euros

Les autres dépenses d'investissement concernent quelques acquisitions de matériel pour améliorer les conditions de travail du personnel.

**=> Recettes d'investissement,**

Conformément à l'orientation de 2013 du Comité syndical, la dernière tranche du FCTVA relatif à la construction de la cuisine centrale concernant les dépenses 2012 sera affectée en autofinancement

pour tenir compte de l'évolution des besoins du syndicat pour les années à venir. L'estimation du FCTVA pour 2014 est de 1 400 000€

Il faudra par ailleurs attendre l'exécution totale de l'exercice 2013 pour envisager, le cas échéant d'abonder nos recettes propres par un prélèvement dégagé de la section de fonctionnement.

### **C – Un budget basé sur le prix de vente du repas**

La vente des repas aux communes constitue la principale source de financement du syndicat. Ces prix sont fixés par délibération du Comité syndical au titre du budget général du syndicat.

Rappelons, que le calcul des prix de vente est la moyenne arithmétique de l'ensemble des charges du syndicat pour chaque prestation (fonctionnement et investissement) divisé par le nombre de repas prévisionnel de la même prestation.

La contribution de chaque commune membre est fonction du nombre de repas constaté annuellement.

**Compte tenu des éléments de contexte budgétaire présenté en amont, je suggère une augmentation de l'ensemble des tarifs de 1,5% au stade de l'élaboration du BP2014.**

Pour permettre l'équilibre entre les dépenses et les recettes, je propose de réajuster à la baisse les dépenses alimentaires de 5%. En cours d'année, et notamment lors du vote du CA2013, nous examinerons l'exécution budgétaire, les éventuels impacts liés à la réforme des rythmes scolaires pour réajuster si besoin nos tarifs.

### **D – La prospective du nombre de repas et prestations**

**Le nombre total de repas**, toutes convives confondues, est estimé pour l'exercice 2014 à 1 918 168 soit + 1.15% par rapport au BP2013, et se répartissent de la sorte :

- ⇒ Gennevilliers : 695 072 repas soit + 1.97% par rapport au BP2013
- ⇒ Saint-Ouen : 789 544 repas soit + 0.77% par rapport au BP2013
- ⇒ Villepinte : 433 552 repas soit + 0.57% par rapport au BP2013

Le calcul du nombre de repas intègre la mise en place du portage à domicile à compter d'avril et septembre 2014

Il faut par ailleurs ajouter des prestations diverses

- ⇒ Les goûters,
- ⇒ Les petits déjeuners,
- ⇒ Le lait,
- ⇒ Des cessions de marchandises pour les restaurants du personnel, les crèches et autres prestations.



