

Affichage le

30 OCTOBRE 2020

AVIS DE MISE A DISPOSITION
DU RECUEIL DES ACTES ADMINISTRATIFS
DU DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

Pôle Ressources
Humaines et Juridiques

Direction de l'Assemblée
et des Elus
Service d'Appui aux Elus

Dossier suivi par :
Ludivine GIORGIANNI

Tél : 03.21.21.61.51

giorgianni.ludivine@
pasdecalais.fr

Le Recueil des Actes Administratifs du Département du Pas-de-Calais
N° 10 d'OCTOBRE 2020 (5 parties) est paru et mis à la disposition du public.

Il est consultable sur place à l'Hôtel du Département, à la Direction de
l'Information et de l'Ingénierie Documentaire du Département et dans les 16 Maisons
du Département. Il est mis en vente exclusivement par l'intermédiaire de la Direction de
l'Information et de l'Ingénierie Documentaire.

Il peut également être téléchargé en format PDF sur le site internet du
Conseil Départemental du Pas-de-Calais www.pasdecalais.fr.

Voici le sommaire de ce numéro qui est repris ci-après :

1^{ère} PARTIE :

REUNION DE LA COMMISSION PERMANENTE DU CONSEIL Page
DEPARTEMENTAL DU 14 SEPTEMBRE 2020
Délibérations N° 2020-266 à N° 2020-297

- Procès-verbal des délibérations3

2^{ème} PARTIE :

REUNION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL Page
DU 28 SEPTEMBRE 2020
Délibérations N° 2020-298 à N° 2020-314

- Procès-verbal des délibérations 535

3^{ème} PARTIE :

REUNION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL Page
DU 28 SEPTEMBRE 2020
Délibérations N° 2020-315 à N° 2020-319

- Procès-verbal des délibérations 1115

4^{ème} PARTIE :

REUNION DE LA COMMISSION PERMANENTE DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DU 5 OCTOBRE 2020 – Délibérations N° 2020-320 à N° 2020-348

- Procès-verbal des délibérations 1587

5^{ème} PARTIE :

ACTES DE L'EXECUTIF DEPARTEMENTAL

◆ *Décisions du Président du Conseil départemental*

- Tarification Report Spectacles et nouvelle date Théâtre Elisabhtain2155

◆ *Arrêtés du Président du Conseil départemental*

◆ *Attributions et délégations de signature aux Vice-Présidents du Conseil départemental*

- Délégations de fonctions aux Vice-Présidents du
Conseil départemental.....2163

◆ *Désignation en qualité de représentant du Président du Conseil départemental*

- Rapporteur Général du Budget2167

- Composition du collège des représentants de la collectivité au
Comité Technique2169

- Représentants du Conseil départemental au sein des équipes
pluridisciplinaires2172

- Représentation de la collectivité au sein de la Commission
Administrative Paritaire – Catégorie C.....2174

◆ *Organisation des services*

- Délégation de signature2179

- Fonctions2182

◆ *Voirie Départementale*

- RD D941 au territoire des communes de Brias, Saint-Pol-sur-Ternoise et
Troisvaux– Travaux Terrassement pour la pose de panneaux de
signalisation dans le cadre de la sécurité routière du 1^{er} octobre 2020
au 31 décembre 20202189

- RD D939 au territoire de la commune de Etaples – Travaux d'enrobés
sur le passage à niveau n°137 du 12 octobre 2020 au 23 octobre 20202191

- RD D202 au territoire de la commune de Nielles-les-Blequin – Travaux
battage de palplanches et couronnement (coulage béton) du
28 septembre 2020 au 16 octobre 2020 et du 16 novembre 2020
au 20 novembre 20202193

- RD D917, D55E2, D55 et D51 au territoire des communes de Givenchy-en-Gohelle, Neuville-Saint-Vaast, Thelus et Vimy – Manifestation Course pédestre « Canadian Race » le 27 septembre 2020... 2195
- RD D219 au territoire de la commune de Houlle – Travaux réparations sur le réseau fibre optique du 30 Septembre 2020 au 30 octobre 2020 2198
- RD D941 au territoire de la commune de Brias – Travaux Rénovation Passage à niveau n°65 2 jours du 1^{er} Octobre 2020 au 8 Octobre 2020 2200
- RD D144 au territoire des communes de Cucq et Saint-Josse – Travaux de réfection de chaussée du 5 Octobre 2020 au 30 Octobre 2020 2202
- RD D901 au territoire de la commune de Cormont – Travaux réseau fibre optique du 5 octobre 2020 au 5 novembre 2020 2205
- RD D77 au territoire de la commune de Flechin – Travaux de réfection d’ouvrage d’art du 5 octobre 2020 au 30 octobre 2020 2207
- RD D98 au territoire des communes de Bermicourt, Fleury et Monchy-Cayeux – Travaux enrobés du 5 octobre 2020 au 30 octobre 2020..... 2210
- RD D939 au territoire de la commune de Tilloy-les-Mofflaines – Travaux réfection de la couche de roulement du 8 octobre 2020 au 9 octobre 2020 2212
- RD D10E4, D18, D930, D7, D917 D10E2, D956, D36E2 et D36 au territoire des communes de Bancourt, Beaumetz-les-Cambrai, Beugnatre, Beugny, Ecooust-Saint-Mein, Fremicourt, Morchies, Mory, Riencourt-les-Bapaume et Vaulx-Vraucourt – Travaux d’enfouissement de câble HTA éoliens du 5 octobre 2020 au 19 décembre 2020 2215
- RD D18, D930, D7, D917, D36E2, D36, D10E4, D10E2 et D956 au territoire des communes de Bancourt, Beaumetz-les-Cambrai, Beugnatre, Beugny, Ecooust-Saint-Mein, Fremicourt, Morchies, Mory, Riencourt-les-Bapaume et Vaulx-Vraucourt – Travaux raccordement HTA par forage dirigé du 5 octobre 2020 au 11 décembre 2020..... 2219
- RD D46 au territoire des communes de Plouvain et Roeux – Travaux Réfection chaussée du 5 octobre 2020 au 4 décembre 2020 2223
- RD D139 au territoire de la communes de La Calotterie – Manifestation Tournage d’un film du 10 octobre 2020 au 11 octobre 2020 2227
- RD D77 et D77E2 au territoire des communes de Bours, Brias et Valhuon – Travaux rénovation passage à niveau N° 64 1 nuit pendant la période du 7 octobre 2020 au 14 octobre 2020..... 2231
- RD D77E2 et D77 au territoire des communes de Brias et Valhuon – Travaux renouvellement Réseau BTA aérien pour Enedis du 8 octobre 2020 au 5 novembre 2020 2233
- RD D7 et D30 au territoire de la commune de Rivière – Travaux déploiement Fibre optique pour raccordement antenne Orange du 12 octobre 2020 au 4 décembre 2020 2235

| | |
|---|------|
| - RD D19E2 au territoire de la commune de Ruyaulcourt – Travaux d’inspection de l’ouvrage d’art n°365-1 du 15 octobre 2020 au 16 octobre 2020..... | 2238 |
| - RD D916 au territoire de la commune de Nuncq-Hautecote – Travaux réseau eau potable 1 semaine pendant la période du 14 octobre 2020 au 6 novembre 2020..... | 2241 |
| - RD D27 au territoire des communes de Achiet-le-Petit, Miraumont et Puisieux – Travaux dépollution pyrotechnique, retraitement de chaussée et recalibrage de fossé du 12 octobre 2020 au 31 décembre 2020..... | 2243 |
| - RD D97 au territoire de la commune de Tilly-Capelle – Travaux Rénovation du passage à niveau N°91 du 14 octobre 2020 au 16 octobre 2020..... | 2246 |
| - RD D205 au territoire de la commune de Bayenghem-les-Seninghem – Travaux réfection de la couche de roulement du 14 octobre 2020 au 23 octobre 2020..... | 2248 |
| - RD D5 au territoire de la commune de Havrincourt – Travaux Inspection ouvrage d’art le 15 octobre 2020..... | 2250 |
| - RD D202 au territoire de la commune de Nielles-les-Blequin – Travaux couronnement (coulage béton) du 15 octobre 2020 au 5 novembre 2020..... | 2253 |
| - RD D19E2 et D19E3 au territoire des communes de Lechelle et Ytres – Travaux renforcement des rives du 14 octobre 2020 au 23 octobre 2020..... | 2255 |
| - RD D11 et D19 au territoire des communes de Beaulencourt et Le Transloy - Travaux réparation béton sur trottoir OA SANEF du 28 octobre 2020 au 30 octobre 2020..... | 2258 |
| - RD D81 au territoire de la commune de Marquay – Travaux remplacement d’une canalisation d’eau pluviale du 19 octobre 2020 au 30 octobre 2020..... | 2260 |
| - RD D71 au territoire de la commune de Heuchin – Travaux relais radio téléphonique du 19 octobre 2020 au 30 octobre 2020..... | 2262 |
| - RD D209 au territoire de la commune de Clairmarais – Travaux réfection de l’ouvrage d’art n°2468 (dit « le Polard ») du 21 octobre 2020 au 30 novembre 2020..... | 2265 |
| - RD D144 au territoire des communes de Saint-Aubin et Saint-Josse – Travaux Aménagement de chemin piétonnier du 28 octobre 2020 au 4 décembre 2020..... | 2267 |
| - RD D71 au territoire de la commune de Heuchin – Travaux relais radio téléphonique du 28 octobre 2020 au 6 novembre 2020..... | 2269 |

| | | |
|---|--|------|
| ◆ | <i>Aménagement Foncier</i> | |
| | - Aménagement Foncier lié au projet de Canal Seine-Nord Europe des Communes de Graincourt-les-Havrincourt, Inchy-en-Artois, Pronville, Quéant, Moeuvres, Boursies, Sains-les-Marquion, avec extensions sur les communes de Anneux, Baralle, Beaumetz-les-Cambrai, Bourlon, Buissy, Doignies, Flesquieres, Lagnicourt-Marcel et Havrincourt | 2273 |
| ◆ | <i>Enquête Publique</i> | |
| | - Ouverture et organisation d'une enquête publique sur le projet de Réglementation des boisements sur le territoire de la commune de Samer .. | 2287 |
| | - Ouverture et organisation d'une enquête publique sur le projet de Réglementation des boisements sur le territoire de la commune de Verlincthun | 2291 |
| ◆ | <i>Organisation et nomination dans les Centres, Conseils et Commissions Consultatifs</i> | |
| | - Désignation du représentant de l'Association Autisme et Famille au sein du Conseil départemental de la Citoyenneté et de l'Autonomie | 2297 |
| | - Désignation du représentant de l'Union départementale des Associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UDAPE) 62 au sein du Conseil départemental de la Citoyenneté et de l'Autonomie..... | 2300 |
| ◆ | <i>Etablissements et Services Médico-Sociaux (ESMS)</i> | |
| | ❖ <i>Etablissement et services :</i> | |
| | - Autorisation et habilitation : | |
| | • Adultes Handicapés et Personnes Agées : | |
| | ○ CCAS d'Arras | 2305 |
| | - Tarification : | |
| | • Adultes Handicapés et Personnes Agées : | |
| | ○ Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés « La Mollière » | 2308 |
| | ○ Foyer d'Accueil Médicalisé « Résidence Espace » | 2310 |
| | ○ Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés de l'APF »..... | 2312 |
| | ○ Foyer de Vie pour Personnes Handicapées vieillissantes « l'Orangerie » à Samer | 2314 |
| | ○ Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile SPASSAD UNA à Saint-Omer | 2316 |
| | ○ EHPAD « Saint Joseph » à Vitry-en-Artois | 2318 |

**RECUEIL DES ACTES
ADMINISTRATIFS
DU DEPARTEMENT**

N° 10 – OCTOBRE 2020

3^{ème} PARTIE

Le Recueil des Actes Administratifs du Département peut être consulté à l'Hôtel du Département, à la Direction de l'Information et de l'Ingénierie Documentaire à Arras et dans les 16 Maisons du Département (adresses en fin de volume). Il peut également être téléchargé au format PDF sur le site internet du Conseil départemental du Pas-de-Calais <http://www.pasdecalais.fr/>.

SOMMAIRE D'OCTOBRE 2020
3^{ème} PARTIE

REUNION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DU 28 SEPTEMBRE 2020
Délibérations N° 2020-315 à N° 2020-319

Page

| | |
|---|------|
| - Procès-verbal des délibérations | 1115 |
|---|------|

**PROCES VERBAL
DES DELIBERATIONS
DU
CONSEIL DEPARTEMENTAL**

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

DELIBERATION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

PRESIDENCE DE MONSIEUR JEAN-CLAUDE LEROY

Secrétaire : M. Alexandre MALFAIT

Étaient présents : M. Jean-Claude LEROY, Mme Odette DURIEZ, M. Bertrand PETIT, Mme Nicole GRUSON, M. Claude ALLAN, Mme Nathalie DELBART, M. Jean-Marc TELLIER, Mme Blandine DRAIN, M. Jean-Louis COTTIGNY, Mme Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY, Mme Audrey DAUTRICHE, M. Jean-Claude DISSAUX, Mme Mireille HINGREZ-CEREDA, M. Laurent DUPORGE, Mme Florence WOZNY, Mme Annie BRUNET, M. Alain LEFEBVRE, Mme Isabelle LEVENT, M. Raymond GAQUERE, Mme Emmanuelle LEVEUGLE, M. Philippe FAIT, Mme Maïté MULOT-FRISCOURT, Mme Maryse DELASSUS, M. Etienne PERIN, Mme Emmanuelle LAPOUILLE, Mme Maïté MASSART, M. Bruno COUSEIN, Mme Denise BOCQUILLET, M. Claude BACHELET, Mme Florence BARBRY, M. François VIAL, Mme Daisy DUVEAU, M. Jacques DELAIRE, Mme Ginette BEUGNET, M. Hugues SION, Mme Laurence DELAVAL, Mme Pascale BURET-CHAUSOY, M. Bernard CAILLIAU, Mme Maryse CAUWET, M. Sébastien CHOCHOIS, M. Michel DAGBERT, M. Daniel DAMART, M. Alain DELANNOY, Mme Evelyne DROMART, Mme Christiane DUYME, M. Anthony GARENAUX, Mme Karine GAUTHIER, M. Pierre GEORGET, M. Ludovic GUYOT, M. Aimé HERDUIN, M. Antoine IBBA, Mme Michèle JACQUET, Mme Maryse JUMEZ, Mme Pascale LEBON, M. Alexandre MALFAIT, Mme Geneviève MARGUERITTE, M. Marc MEDINE, Mme Evelyne NACHEL, M. Michel PETIT, Mme Maryse POULAIN, M. Michel ROUSSEAU, Mme Patricia ROUSSEAU, M. Frédéric WALLET, Mme Sophie WAROT-LEMAIRE.

Excusé(s) : M. Daniel MACIEJASZ, Mme Caroline MATRAT, M. Jean-Claude ETIENNE, M. Frédéric MELCHIOR, M. Philippe MIGNONET, M. Christopher SZCZUREK, Mme Guylaine JACQUART, M. Rachid BEN AMOR, Mme Ariane BLOMME, Mme Nicole CHEVALIER, Mme Stéphanie GUISELAIN, M. Michel HAMY, Mme Karine HAVERLANT, M. Jean-Marie LUBRET.

**RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ETABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES
ASSOCIÉS (EPOA) - EXERCICE 2019**

(N°2020-315)

Le Conseil départemental du Pas-de-Calais,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales et notamment ses articles L.3121-14 et L.3211-1 ;

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales et notamment son article L.3121-21 ;

Vu le rapport du Président du Conseil départemental, ci-annexé ;

Après en avoir délibéré,

DONNE ACTE au Président du Conseil départemental :

Article 1 :

De la présentation du rapport d'activité des Etablissements Publics et Organismes Associés au Département, au titre de l'année 2019 et de la tenue du débat prévu par l'article L.3121-21 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Article 2 :

Le rapport d'activité visé à l'article 1 est annexé à la présente délibération.

Dans les conditions de vote ci-dessous :

| |
|--|
| Pour : 77 voix (Groupe Socialiste, Républicain et Citoyen ; Groupe Communiste et Républicain ; Groupe Démocrates ; Groupe Union Centriste et Indépendants ; Groupe Union Action 62 ; Groupe Rassemblement National ; Non-inscrits) Contre : 0 voix Abstention : 0 voix Absent sans délégation de vote : 1 (Non-inscrit) |
|--|

(Adopté)

.....
LE PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL,

Jean-Claude LEROY

POUR EXTRAIT CERTIFIE CONFORME
ARRAS, le 28 septembre 2020

Pour le Président du Conseil Départemental,
Le Directeur Général Adjoint,

SIGNE

François RICHARD

RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- PAS-DE-CALAIS TOURISME -
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RÉSERVATION TOURISTIQUE



**ANNÉE
2019**



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DE LA PRÉSIDENTE DE AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RÉSERVATION TOURISTIQUE

Une force de terrain pour faire gagner le tourisme en Pas-de-Calais.

L'Agence de Développement et Réservation Touristiques accompagne les projets de l'ensemble des acteurs du tourisme départemental. Elle capte les énergies positives, fédère les talents et crée les synergies autour du développement de l'activité touristique du Pas-de-Calais, dans le contexte d'une compétence partagée entre la Région, le Département et le bloc communal, au regard de la loi NOTRe. L'ADT assure la qualité, la performance et la visibilité du tourisme en Pas-de-Calais, s'engage et s'implique activement dans l'organisation d'un écosystème vertueux et performant à l'échelle des Hauts-de-France. Les 6,35 milliards d'euros de consommation touristique en Hauts-de-France représentent 4,3 % du PIB régional. Les arrivées touristiques en région sont au nombre de 7,2 millions chaque année ; elles génèrent 13,5 millions de nuitées et près de 24 millions de visiteurs sont recensés dans les sites de visites.

Les chiffres en témoignent, le tourisme est une valeur sûre pour le département du Pas-de-Calais et l'économie locale.

Avec 50 000 emplois touristiques (70 000 métiers annexes inclus), la région Hauts-de-France tient la 7^e place des régions touristiques françaises. 24,4 % des emplois sont situés dans le Pas-de-Calais, qui en compte 12 200 (15 200 métiers annexes inclus) dont 26,3 % dans l'hébergement, 25,6 % dans la restauration et les cafés, 9,6 % dans les sports et loisirs, 11,3 % dans le patrimoine, la culture et les offices du tourisme et 27,2 % dans l'artisanat et les commerces.

Sur 258 000 lits marchands en Hauts-de-France, 98 800 se trouvent dans le Pas-de-Calais, soit 38 % de l'offre régionale. Pas moins de 74 % des lits sont situés dans les campings, 15 % dans les hôtels et 10 % dans les autres hébergements marchands. Cependant ce sont les lits non marchands dans les résidences secondaires qui constituent la majorité des lits touristiques ; on en compte 200 000 concentrés essentiellement sur le littoral.

Le Tourisme rend possible un grand nombre de projets culturels, de loisirs et d'animation locale, en contribuant d'une façon décisive à leur équilibre financier ;

- ◆ Il participe à l'embellissement de l'environnement paysager et architectural.
- ◆ Il améliore l'habitat et la qualité des services de proximité.
- ◆ Il valorise le patrimoine privé et public.
- ◆ Il favorise la création de richesses et fait vivre la culture.

Et bien sûr, son rôle social et éducatif est considérable car il permet aux habitants de tous les territoires de progresser en s'ouvrant sur le monde et les autres.

Par le développement d'une stratégie à l'échelle de trois grandes destinations, Pas-de-Calais Tourisme œuvre au plus près de tous les territoires pour l'épanouissement du tourisme dans le département et pour l'ensemble de sa population.

Sophie WAROT-LEMAIRE

Présidente de Pas-de-Calais Tourisme

MISSIONS

Créée dès 1965 à l'initiative du Conseil Départemental, l'Agence de Développement et de Réservation Touristiques du Pas-de-Calais développe l'attractivité touristique dans le contexte d'une compétence partagée entre la Région, le Département et le bloc communal au regard de la loi NOTRe. L'ADRT assure la performance et la visibilité du tourisme en Pas-de-Calais. Elle s'engage et s'implique activement dans l'organisation d'un écosystème vertueux et performant à l'échelle des Hauts-de-France.

Le Département inscrit son action dans le cadre de la délibération « Politique Tourisme du Département » en date du 27 septembre 2016. Cette délibération précise que « sur le sujet du tourisme, le Département continuera de se doter des moyens à la hauteur de ses ambitions ».

Il s'agit de favoriser le vivre ensemble, en contribuant au développement de l'offre touristique de qualité accessible à tous, en favorisant la rencontre des habitants du Pas-de-Calais et aussi en contribuant à la bataille pour l'emploi dans la mesure où le secteur du tourisme, pris sous tous ses aspects, concerne plus de 15 000 emplois de proximité dans le Département.

Le Département poursuit la mobilisation de son ingénierie, afin de faire du tourisme un levier du contrat de projet. Il fait également entendre sa voix au sein de la Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP), au sein de la dynamique autour de l'Engagement pour le Renouveau du Bassin Minier (ERBM) et au Comité Technique de l'Appel à Manifestations d'Intérêt (AMI) Hauts-de-France où Pas-de-Calais Tourisme et la Mission Attractivité des Territoires (de la Direction Développement, Aménagement et Environnement) contribuent aux avis techniques sur les projets.

Les AMI s'inscrivent dans la stratégie touristique régionale comme l'appel à projet permanent dans le

cadre des 4 Priorités Régionales d'Intervention touristique ; fondé sur l'initiative des territoires c'est un programme de soutien aux investissements des territoires.

PAR SA CONVENTION AVEC LE DÉPARTEMENT, PAS-DE-CALAIS TOURISME S'ENGAGE SUR 5 OBJECTIFS

Afin de faire d'un tourisme durable de qualité un facteur d'attractivité du Pas-de-Calais, le Département met en œuvre une politique touristique destinée à développer, qualifier et promouvoir l'offre touristique durable. En s'appuyant sur ces principes d'action, le Département poursuit son engagement en faveur du tourisme par le soutien à Pas-de-Calais Tourisme, outil principal de la stratégie de développement touristique du Pas-de-Calais, et par la mise en œuvre d'actions et dispositifs touristiques visant à décliner la délibération cadre :

- ◆ Promouvoir et mettre en marche la destination Pas-de-Calais.
- ◆ Accompagner le Département dans la définition et la mise en œuvre de sa politique en faveur du tourisme.
- ◆ Accompagner les Offices de Tourisme dans la mutation de leurs missions et métiers.
- ◆ Soutenir les associations qui participent à l'activité du tourisme départemental.
- ◆ Apporter aux partenaires du Département et aux porteurs

de projet une ingénierie dans le domaine du tourisme pour les projets territoriaux, européens et supra départementaux.

PAS-DE-CALAIS TOURISME développe, promeut et assure la mise en marche des destinations, en s'appuyant sur les valeurs de chacune des trois grandes communautés de vie que sont la campagne, le bord de mer et l'ancien bassin minier. Ces territoires sont traduits par des marques : Vallées et Marais, La Côte d'Opale et Autour du Louvre-Lens.

Ces trois ambiances composent l'identité et l'image du Pas-de-Calais qu'il s'agira de différencier et d'affirmer dans le contexte de la nouvelle grande région.

Les territoires sont reliés par des filières (la randonnée, à pied ou à vélo, le tourisme de mémoire, le golf...).

Les territoires et filières composent ensemble des expériences uniques, faites notamment de rencontres avec les habitants, sources d'épanouissement et de souvenirs inoubliables. Cette démarche doit constituer l'avantage concurrentiel et de différenciation de la destination Pas-de-Calais, qui se caractérise aussi par la recherche de pratiques innovantes.



Autour du Louvre-Lens



Vallées et Marais



Côte d'Opale

ORGANISATION

PAS-DE-CALAIS TOURISME est un Comité Départemental de Tourisme, au sens du code du tourisme.

L'Agence est organisée sous la forme d'une association « loi de 1901 ». Afin de renforcer la coordination et l'efficacité de son action dans le domaine du tourisme, le Département s'est doté d'une vice-présidence : M. Bertrand Petit, Vice-président du Conseil départemental du Pas-de-Calais, en charge de la jeunesse, de l'insertion des jeunes, de la promotion et du tourisme.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAS-DE-CALAIS TOURISME

Un Conseil d'Administration, composé d'un maximum de 26 membres de droit est organisé en 3 Collèges :

◆ Un Collège des membres désignés par le Conseil Départemental du Pas-de-Calais

13 Conseillers départementaux sont désignés par le Conseil départemental, dont la présidente, Mme Sophie Warot-Lemaire et M. Bertrand Petit, vice-président en charge du tourisme.

◆ Un Collège des membres représentant les professionnels du tourisme

Composé de 7 membres désignés parmi les organismes socio-professionnels, dont un représentant au moins parmi les CCI territoriales du Département, l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie Pas-de-Calais, Gîtes de France, Clévacances, Accueil Paysan, la Fédération d'Hôtellerie de Plein-Air, les Comités Départementaux de la Randonnée Pédestre et du Cyclotourisme. Ils disposent chacun d'une voix délibérative.

◆ Un Collège des territoires :

Composé d'un maximum de 6 membres désignés et disposant chacun d'une voix délibérative : Le Président du Comité Régional du Tourisme Hauts-de-France, 5 Offices du Tourisme désignés au sein de la Commission d'Animation des Offices du Tourisme créée, et

dont le fonctionnement est précisé par le Règlement Intérieur de Pas-de-Calais Tourisme, à raison de 3 administrateurs et de 2 cadres.

MOYENS FINANCIERS ET RESSOURCES HUMAINES

En 2019, le Département subventionne le fonctionnement et les actions de PAS-DE-CALAIS TOURISME à hauteur de 2 424 700 € dont :

- ◆ 1 902 200 € pour Pas-de-Calais Tourisme.
- ◆ 522 500 € pour la Mission Louvre-Lens Tourisme.

PAS-DE-CALAIS TOURISME optimise la portée de ses budgets et actions par :

- ◆ Des partenariats avec les socioprofessionnels, les Offices du Tourisme et intercommunalités du département.
- ◆ À l'échelle régionale, par la définition de convergences entre les Agences de Développement et de Réservation Touristiques (ADRT) de la Somme, de l'Aisne, de l'Oise, et du Nord et le Comité Régional de Tourisme Hauts-de-France (CRT).
- ◆ Par des appels à projets européens à l'échelle de la Belgique, des Pays-Bas et de la Grande Bretagne.
- ◆ Avec l'État, par le renouvellement en juillet 2018 du Contrat de Destination Autour du Louvre-Lens et le projet Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire (FNADT) Grands Sites.

UNE ÉQUIPE DYNAMIQUE DE 26 SALARIÉS ET ORGANISÉE EN 4 PÔLES

La Direction

- ◆ Diana Hounslow, directrice.
- ◆ Céline Triplet assistante de direction
- ◆ Sébastien Truquet responsable administratif.

Le Développement

- ◆ Jean-Marie Juts, directeur adjoint
- ◆ 5 collaborateurs : 1 responsable de projets, 2 chargées de développement de l'hébergement et classement de meublés de tourisme, 1 technicienne pour les projets européens, 1 animatrice du réseau des offices de tourisme.

La Mission Louvre-Lens tourisme

- ◆ Norbert Crozier, chef de projet
- ◆ 3 collaborateurs : 1 assistante du chef de projet, 1 chargée de communication, 1 manager du programme créatif et innovation touristique

La Communication et le marketing

- ◆ Valérie Sobierajski
- ◆ 12 collaborateurs : 2 agents d'accueil, 3 agents de réservation, 5 chargés de marchés (français, Benelux, Grande-Bretagne, groupes), 1 web master, 1 community manager.

Le Comité de Direction

Composé de 5 personnes :

- ◆ Diana Hounslow
- ◆ Jean-Marie Juts
- ◆ Valérie Sobierajski
- ◆ Norbert Crozier
- ◆ Sébastien Truquet.



BILAN DES ACTIONS

Des activités sur les 3 destinations : Afin de renforcer le positionnement du Pas-de-Calais comme destination incontournable, l'Agence Pas-de-Calais Tourisme poursuit la promotion du Département autour des 3 destinations : Côte d'Opale, Vallées & Marais, Autour du Louvre-Lens.

CÔTE D'OPALE : UNE CULTURE DE L'INNOVATION QUI S'ACCÉLÈRE

Les travaux sur la Côte d'Opale, en 2019 peuvent être synthétisés dans les 3 démarches opérationnelles suivantes :

- ◆ Le projet INTERREG ProFIT - PROfessional Framework for Innovation in Tourism s'est clôturé en septembre 2019. Les travaux dans le cadre de ProFIT tournent autour de l'impulsion d'une culture de l'innovation des offres et services dans les entreprises touristiques de la côte d'Opale. L'année 2019 a été utilisée à un accompagnement individuel de 14 entreprises volontaires sous la forme de « plans d'innovation ». Ce processus expérimental a permis aux entreprises accompagnées d'évoluer dans leurs pratiques et les relations-clients.
- ◆ L'animation du label Grand Site de France Les Deux-Caps : L'Agence anime l'axe 2 du dossier de candidature du label Grand Site de France Les Deux-Caps : « Travailler autour d'une nouvelle offre d'expérience à vivre » sur la période 2018 – 2024. Les actions pour l'année 2019 s'inspirent pour une large part des travaux réalisés dans le cadre du projet ProFIT.

LA BELLE VIE – VALLÉES ET MARAIS : UNE CAMPAGNE QUI PREND SOIN D'ELLE-MÊME ET DE SES VISITEURS

Les projets INTERREG participent au programme de développement du tourisme en campagne engagé par l'Agence, et tous sont orientés « tourisme durable ».

- ◆ BCHT - BioCultural Heritage Tourism : Le premier semestre 2019 a vu la mise en œuvre du projet BCHT. Un travail sur les valeurs et les engagements communs aux réserves Man & Biosphère impliquées dans le projet a fait l'objet d'une charte. Pour affiner la connaissance des clientèles des réserves, les partenaires ont

développé un questionnaire sur les comportements et attentes des visiteurs.

- ◆ RURALITE : Le projet a démarré le 1er janvier 2019. Il a pour objectif d'accroître l'attractivité de la destination transfrontalière, de développer des actions innovantes en matière de tourisme gastronomique, de stimuler l'économie touristique de cette région rurale en encourageant le secteur privé à développer des projets en vue de valoriser les produits du terroir.
- ◆ EXPÉRIENCE : En juillet 2019 le comité de sélection du programme INTERREG VA France (Manche) Angleterre a approuvé le projet EXPÉRIENCE. Ce projet vise à développer une nouvelle stratégie de tourisme qui permettra d'agir sur le prolongement de la fréquentation touristique et d'augmenter ainsi les performances d'investissements touristiques en milieu rural. Le projet rassemble 14 partenaires de part et d'autre de la Manche dont le Département du Pas-de-Calais.

AUTOUR DU LOUVRE-LENS : LA DESTINATION CRÉATIVE DES VIRÉES INATTENDUES

La stratégie a été confortée en 2019 par la rédaction et le dépôt d'une réponse à l'Appel à Manifestation d'Intérêt sur la création d'espaces de rayonnement touristique dans les Hauts-de-France. Les EPCI du bassin minier intégrés dans la destination soutiennent le portage de ce dossier par l'Agence. Par ailleurs, Pas-de-Calais Tourisme est le coordinateur de l'étude de la SCET (groupe Caisse des Dépôts) lancée pour le compte de la Délégation Interministérielle pour le Renouveau du Bassin Minier sur la mise en œuvre de la stratégie touristique.

- ◆ Animation de la plateforme collaborative des offices de tourisme :
 - ◇ En décembre 2019, déplacement au Japon avec

la CCI International pour conforter les partenariats avec pas de calais (Japon) et Gungendo. Une délégation japonaise s'est rendue à Lens et dans la région pour préparer la signature d'un partenariat, qui a été conclu au Japon en décembre 2019.

- ◇ Refonte du nouveau site web et élaboration du plan marketing 2020-2022.

- ◆ Promotion de la destination à partir des objets souvenirs et protocolaires
Pas-de-Calais Tourisme travaille en partenariat avec Main Forte, entreprise de réinsertion située à Harnes. Toutes les commandes des produits sont centralisées dans cette entreprise qui s'occupe ensuite de livrer les différents partenaires revendeurs. La stratégie de déploiement de la gamme ALL intègre un volet éthique : circuit court, qualité des produits, insertion... Afin de conforter la filière des produits souvenirs de la destination, une étude interne est en cours, en lien avec la mission ESS du Département, sur la création d'une coopérative.

- ◆ Accompagnement au changement de la filière
 - ◇ Initiation du projet de création d'un Living lab (concept de Design Tourisme Lab) et du déménagement de l'équipe de la destination pour une meilleure visibilité des actions ALL et du Département.
 - ◇ Organisation d'un « Démo Day » au musée du Louvre-Lens le 24 juin 2019, pour permettre à des start-ups, essentiellement incubées ou accélérées au Welcome City Lab de Paris et à la Serre Numérique de Valenciennes, de présenter leurs solutions à des partenaires touristiques de la destination.

◆ L'appropriation

Conférence de Li Edelkoort, le 15 avril 2019 pour partager les nouvelles inspirations Autour du Louvre-Lens. Plus de 150 partenaires étaient présents au Métaphone à Oignies, pour écouter cette prévisionniste à l'origine du concept de destination ALL, et ses recommandations pour son développement futur.

◆ La stratégie événementielle

2017 - 2025 : amorcer la mise en œuvre d'un grand événement.

La seconde édition des Fêtes de la Sainte-Barbe s'est tenue du 3 au 8 décembre avec plus de 30 événements. Cette édition a valorisé une programmation locale issue d'un appel à projets. Avec plus de 13 500 participants, l'événement a connu une hausse de près de 50 % de sa fréquentation.



DES ACTIONS MARKETING TRANSVERSALES

Les principaux enjeux de la promotion sont de 3 ordres : capter de nouvelles clientèles sur des courts ou moyens séjours, accroître l'attractivité de la destination Pas-de-Calais, contribuer au développement économique des 3 territoires de destination : Côte d'Opale ; Vallées & Marais ; Autour du Louvre-Lens. Les marchés prioritaires sont :

- ✓ En fidélisation sur les bassins de clientèles connus : Hauts-de-France ; Belgique.
- ✓ En conquête sur des bassins de clientèles moins courtisés jusqu'alors : Ile-de-France ; Pays-Bas.
- ✓ En reconquête sur des bassins en déclin : Grande-Bretagne.

◆ Les relations avec les journalistes et les influenceurs

Chaque année, l'Agence rencontre et accueille plusieurs dizaines de journalistes et bloggeurs (influenceurs) en provenance des 3 marchés-cibles : Grande-Bretagne, Benelux, France. Pour ce faire, des dossiers de presse généralistes en français, anglais, néerlandais sont rédigés et des communiqués de presse ciblés sur les actions de Pas-de-Calais Tourisme sont envoyés à la presse régionale ou nationale généraliste et professionnelle afin d'en faire écho auprès de leur lectorat. En 2019, ce sont :

- ◇ 158 journalistes et influenceurs qui ont été rencontrés lors de salons et workshops.
- ◇ 83 journalistes et influenceurs accueillis dans le département.

◆ La stratégie digitale

Dans un monde ultra concurrentiel et ultra connecté, l'Agence a fait le choix du digital pour accélérer la progression de la notoriété du Pas-de-Calais et valoriser son image. La stratégie digitale s'articule autour de plusieurs outils : l'animation des sites internet et réseaux sociaux destinés au grand public et actions de webmarketing.

◇ Le social-media :

En septembre 2019, Pas-de-Calais Tourisme était en 14ème position sur 87 des départements touristiques français sur les réseaux sociaux (baromètre We Like travel), et 1er département des Hauts-de-France.

◇ Datatourisme62 :

L'Agence anime le réseau des partenaires afin d'améliorer la collecte, la gestion, le partage de l'information touristique et sa diffusion sur de multiples supports. Pas-de-Calais Tourisme forme les partenaires et assure un service d'assistance. Les données du Département du

Pas-de-Calais sont intégrées à la plateforme nationale datatourisme.fr, pilotée par la Direction Générale des Entreprises (DGE) et Tourisme & Territoires.

◆ Les éditions

- ◇ Les guides touristiques en français, anglais, néerlandais de Pas-de-Calais Tourisme restent les documents incontournables pour les prestataires et les visiteurs. Ces guides présentent le département et recensent toutes les activités : « A voir / à faire » dans le département. Ces guides en 3 versions sont édités à 50 000 exemplaires.
- ◇ La carte touristique diffusée à 35 000 exemplaires est également un document très prisé par les visiteurs. Elle est entièrement financée par les annonceurs.

2 brochures complètent l'éventail des éditions :

- ◇ Circuits & séjours groupes adultes.
- ◇ Groupes enfants.

◆ Les salons

L'Agence consacre désormais la plus grande partie de ses actions de promotion sur le digital. Elle reste néanmoins présente en organisation et accompagnement de ses prestataires pour les salons touristiques.

Le service Groupes participe aux salons professionnels : agents de voyages / autocaristes / associations / tour-opérateurs sur les marchés français et belges.

◆ La commercialisation

Le service de réservation RESA62 commercialise les hébergements gîtes et meublés de tourisme à destination de la clientèle individuelle à travers son propre système de réservation www.resa62.com et via des agences en ligne tel que Abritel et Airbnb.

Il compose et commercialise également des séjours pour groupes adultes et scolaires.

INGÉNIERIE TOURISTIQUE AUPRÈS DU DÉPARTEMENT

- ◆ Pas-de-Calais Tourisme, membre de la Commission Départementale des Espaces Sites et Itinéraires, fait également partie du comité technique du Plan Départemental des Espaces Sites et Itinéraires. À ce titre, elle participe à toutes les étapes du processus de reconnaissance des sites candidats.
- ◆ L'Agence a assisté la Mission Attractivité des Territoires dans la définition de nouveaux dispositifs de soutien à l'investissement en faveur du développement touristique : soutien à l'hébergement et soutien à l'innovation. Cette politique a été mise en œuvre à compter du second semestre 2019.
- ◆ Pas-de-Calais Tourisme a participé auprès du service Jeunesse et Citoyenneté à l'organisation de la journée « Jeunesse et Tourisme », qui s'est déroulée le 26 avril 2019 à l'occasion des 10 ans du dispositif « Sac ados ». Ce premier séminaire a été prolongé par une seconde journée, le 26 novembre 2019, au cours de laquelle ont été présentées les propositions du groupe de jeunes partis au Québec dans le cadre d'un projet d'insertion professionnelle, déplacement organisé par la Mission Locale du Ternois.

INGÉNIERIE AUPRÈS DE PORTEURS DE PROJETS TOURISTIQUES

Au cours de l'année 2019, l'Agence a accompagné un total de 338 porteurs de projets touristiques, dont 297 classements meublés de tourisme, 10 accompagnements suivis pour des hébergements locatifs, 10 visites pour l'attribution de la marque Tourisme & Handicap (primo-visites et renouvellement), 14 entreprises dans le cadre du plan d'innovation côte d'Opale, 4 accompagnements à la reprise d'entreprises, essentiellement en hôtellerie de plein-air, 3 projets publics dans le cadre des aides départementales : droit commun et contractualisation.

ACCOMPAGNEMENT DES FILIÈRES ET RÉSEAUX TOURISTIQUES

L'Agence soutient les filières qui font le succès des destinations du Département, et particulièrement, la

randonnée pédestre, le golf, le tourisme à vélo.

- ◆ **Le golf** : La Côte d'Opale possède une renommée grandissante avec 4 de ses parcours classés dans le top 100 des parcours d'Europe continentale. Les marchés émetteurs sont la Grande-Bretagne, la Belgique et les Pays-Bas.
- ◆ **La randonnée pédestre** : élaboration d'outils de promotion et de communication en collaboration avec le Département pour promouvoir la « randonnée pédestre dans le Pas-de-Calais ».
- ◆ **Le cyclotourisme** : lors du premier semestre 2019, l'Agence a présenté sa stratégie de déploiement de la marque ACCUEIL VELO à l'ensemble des offices de tourisme concernés par les 2 Euro Vélo Routes traversant le Département.
- ◆ **Le réseau des GREETERS** : Pas-de-Calais Tourisme accompagne le réseau départemental des greeters depuis sa création en 2009, adhère au réseau national FRANCE GREETERS et au réseau mondial INTERNATIONAL GREETERS NETWORK. Du 14 au 16 juin 2019, à l'occasion des 10 ans de la création du réseau départemental, Pas-de-Calais Tourisme et ses 53 greeters ont accueilli la Convention Nationale des Greeters de France.

INGÉNIERIE TOURISTIQUE TERRITORIALE : LE DÉPLOIEMENT DES SCHÉMAS D'ACCUEIL ET DE DIFFUSION DE L'INFORMATION

Au cours de l'année 2019, 4 territoires ont été accompagnés par l'Agence dans la mise en œuvre de Schémas d'Accueil et de Diffusion de l'Information. Cet outil permet de qualifier et d'améliorer le parcours du visiteur d'une destination. Les territoires suivants ont bénéficié de cet accompagnement :

- ◆ La région de Béthune-Bruay
- ◆ Arras - Pays d'Artois
- ◆ Lens-Liévin
- ◆ Boulonnais – Côte d'Opale.

PARTICIPATION À LA POLITIQUE RÉGIONALE DU TOURISME

L'Agence participe à la mise en œuvre des Appels à Manifestation d'Intérêt d'Espace de Rayonnement Touristique. La mission ingénierie touristique et attractivité, service

dédié de la Région réunit régulièrement la Cellule Régionale d'Ingénierie Touristique qui donne un avis sur les différents dispositifs régionaux en faveur du tourisme : Priorités Régionales d'Intervention Touristique (PRIT) et Contrats de rayonnement touristique. En 2019, ce groupe technique s'est réuni à deux reprises : les 7 mai et 17 septembre.

Au total, le Département du Pas-de-Calais aura 5 contrats de rayonnement, l'appel à manifestation d'intérêt pour créer des espaces de rayonnement ayant été clos au 30 juin 2019.

VIII. FLEURIR LE PAS-DE-CALAIS

Les conseillers de l'Opération ont visité 100 communes

- ◆ 7 communes ont obtenu la 1^{re} fleur.
 - ◆ 3 communes ont obtenu la 2^{ème} fleur
 - ◆ 3 communes ont obtenu la 3^{ème} fleur.
 - ◆ La commune d'Etaples-sur-Mer a obtenu la 4^{ème} fleur.
 - ◆ La commune de Berck-sur-Mer a été proposée à la 4^e fleur en 2020
- 171 communes sont inscrites dans la démarche.



TRAVAUX EN COURS ET PERSPECTIVES 2020

La crise sanitaire liée à l'émergence de la covid-19 et la crise économique qui suit cette période ont conduit l'Agence Pas-de-Calais Tourisme à accentuer son organisation autour des 4 fonctions fondamentales suivantes :

- ◆ Développer, qualifier et gérer la DATA
- ◆ Accompagner les porteurs de projet et les prestataires (pour un nouveau tourisme)
- ◆ Accompagner les politiques territoriales du tourisme (nouveau tourisme – nouveaux horizons)
- ◆ Promouvoir et communiquer (les nouveaux horizons).

DÉVELOPPER, QUALIFIER ET GÉRER LA DATA

- ◆ Développer l'utilisation de DataTourisme62.
- ◆ Enrichir et communiquer les données de l'observation collectées.
- ◆ Installer un dispositif d'évaluation pérenne : qualité du parcours-client, e-réputation de la destination, analyse des retombées économiques...
- ◆ Mesurer le potentiel touristique des territoires (PILOT, outil développé par ADN TOURISME).

ACCOMPAGNER LES PORTEURS DE PROJET TOURISTIQUE ET LES PRESTATAIRES

- ◆ Passer de l'idée au projet.
- ◆ Identifier les cibles et mettre l'équipement en marché.
- ◆ Développer l'accompagnement numérique des TPE et PME du tourisme.
- ◆ Impulser une culture de l'innovation dans les entreprises.
- ◆ Qualifier les meublés de tourisme et les chambres d'hôtes : classement, certifications Qualité et sanitaire.
- ◆ S'impliquer dans l'implantation de nouvelles entreprises touristiques.
- ◆ Développer la plate-forme web dédiée aux professionnels du tourisme.
- ◆ Proposer aux acteurs une offre complète de montée en compétences : Académies du tourisme, démarche design de positionnement et d'adéquation avec les valeurs des destinations
- ◆ Poursuivre les actions en BtoB de prospection de groupes et TO.
- ◆ Accroître le nombre de clients groupes et individuels apportés aux prestataires et notamment aux hébergeurs.
- ◆ Développer la part de marché des offres customisées par Pas-de-Calais Tourisme sur la plateforme des Week-ends en Hauts-de-France.

ACCOMPAGNER LES POLITIQUES TERRITORIALES DU TOURISME

◆ Le Département du Pas-de-Calais :

- ◇ Promouvoir les 3 territoires du Pas-de-Calais : nouvelles signatures / nouvelle charte graphique pour Pas-de-Calais Tourisme.
- ◇ Poursuivre la démarche d'animation de la destination Grand Site de France Les Deux-Caps.
- ◇ Amplifier le partenariat avec les services du Département sur le développement de la randonnée pédestre et des déplacements à vélo ; sur la mise en œuvre de la politique départementale en faveur des hébergements de portage public, et notamment les terrains de camping et l'accueil des camping-cars ; la relation Jeunesse et Tourisme ; le développement et la promotion des sports de pleine nature (PDESI).

◆ La Région Hauts-de-France

- ◇ Coordonner les actions des contrats de rayonnement avec les projets INTERREG et le contrat de destination ALL.
- ◇ Déployer la marque ACCUEIL VÉLO.

◆ Les intercommunalités

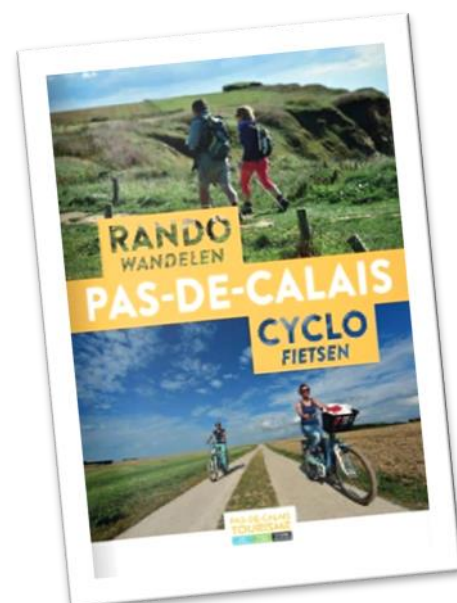
- ◇ Passer du Schéma d'Accueil et de Diffusion de l'Information (SADI) au Schéma territorial de développement et de promotion touristiques.
- ◇ Clarifier nos relations contractuelles avec les offices de tourisme : SADI, accompagnement au classement et à la marque Qualité Tourisme, fiabiliser et qualifier la DATA et la partager...
- ◇ Accompagner la stratégie événementielle (ALL)

Participer aux projets inter-entités

- ◇ Amplifier l'influence de l'Agence dans la « Plate-forme des Organismes de Tourisme Hauts-de-France »
- ◇ Participer aux groupes de travail ADN TOURISME permettant de partager les bonnes pratiques.

PROMOUVOIR ET COMMUNIQUER

- ◆ Poursuivre la bonne visibilité de l'attractivité touristique du Pas-de-Calais et des richesses des destinations infra-départementales
- ◆ Développer les richesses des destinations infra-départementales auprès de la cible des digital-influenceurs
- ◆ Poursuivre la bonne visibilité de l'attractivité touristique du Pas-de-Calais et des richesses des destinations infra-départementales sur nos médias web
- ◆ Améliorer le positionnement des plateformes de l'Agence sur le web.



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisés pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

Agence de Développement et de Réservation Touristiques (ADRT)

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Association
- ◆ **Siège social** : Route de la Trésorerie 62126 WIMILLE
- ◆ **Fonds associatifs** : 77 431 €
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 325 920 080 00042
- ◆ **Effectif moyen** : 26 salariés
- ◆ **Présidente** : Sophie WAROT-LEMAIRE (Conseillère départementale)
- ◆ **Directrice** : Diana HOUNSLOW

Mission / Cœur de métier :

L'agence a pour objet la préparation et la mise en œuvre de la politique touristique du Département.
De manière plus précise, elle promeut et assure la mise en marché des destinations en s'appuyant sur les valeurs de chacune des trois grandes communautés de vie que sont la campagne, le bord de mer et l'ancien bassin minier. Elle contribue à assurer le développement harmonieux et qualitatif des territoires, et contribue à la mise en réseau et à la coordination des acteurs du tourisme.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département :

Représentation au Conseil d'Administration : 13 membres sur 26 (50%)

Représentants du Département dans la structure :

13 titulaires : Claude BACHELET, Sébastien CHOCHOIS, Bruno COUSEIN, Evelyne DROMART, Karine GAUTHIER, Pascale LEBON, Emmanuelle LEVEUGLE, Alexandre MALFAIT, Caroline MATRAT, Bertrand PETIT, Claude PRUDHOMME, Robert THERRY, Sophie WAROT-LEMAIRE.

Contribution financière du Département :

BP 2020 : 2 424 700 €.
2019 : 2 424 700 €.

Convention : Convention de mise à disposition d'un agent, convention d'objectifs.

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

- ◆ **Données générales** : Emplois touristiques 12 200, 24% des emplois touristiques en Hauts de France. 98 800 lits marchands soit 38% de l'offre régionale. Les sites les plus visités en région : Nausicaa est en 2ème place (547 000), Le Louvre-Lens en 4ème (435 000), le Parc de Loisirs d'Olhain (400 000) en 5ème et le Parc d'attractions Bagatelle en 9ème (309 700).
- ◆ **Données de l'ADRT** : Fleurissement : 171 communes participantes dont 71 labélisées, 100 communes visitées chaque année par le jury. 350 participants à la remise des prix.

- ◆ Visites et conseils Tourisme et Handicap : 10.
- ◆ Réseaux sociaux : 124 000 fans.
- ◆ Resa62 – volume d'affaires 527 093 € en 2019.
- ◆ Relations presse : 158 journalistes et influenceurs rencontrés ou informés en 2019.
- ◆ 100 socioprofessionnels investis dans les Académies du Tourisme Côte d'Opale.
- ◆ Meublés classés : 649 depuis 2016 dont 297 en 2019
- ◆ Téléchargements agenda mensuel : 156 000

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ **La Côte d'Opale** : affirmation de l'image maritime du Pas de Calais, accompagner les entreprises pour développer des séjours à haut niveau de services, mettre en œuvre le plan de gestion du label Grand Site de France Les Deux Caps.
- ◆ **Vallées et marais** : renforcement de la visibilité de la destination campagne, slow tourisme en Pas de Calais.
- ◆ **Autour du Louvre-Lens** : appui aux infrastructures et à la structuration de l'offre, développement des produits dérivés...

ENJEUX ET PERSPECTIVES

- ◆ **Côte d'Opale** : Affirmer la Côte d'Opale comme marque territoriale et touristique. Accompagner les entreprises pour développer les séjours à haut niveau de services en prenant en compte les valeurs et l'identité de la destination.
- ◆ **Vallées et marais (La Belle Vie)** : Plusieurs projets européens INTERREG participent au programme de développement du tourisme en campagne engagé par l'agence.
- ◆ **Autour du Louvre-Lens** : Renforcement de l'objectif de création d'une destination internationale sur le périmètre Bassin Minier et stratégie événementielle.

COMPTES EN EUROS

BILAN 2019

| | |
|---|------------------------------|
| Actif immobilisé : 43 332 € | Capitaux propres : 634 613 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : 543 650 € | Total des dettes : 659 337 € |
| Trésorerie : 1 209 226 € | Total du bilan : 1 848 383 € |

COMPTE DE RÉSULTAT 2019

| |
|--|
| Chiffre d'affaires : 55 166 € |
| Valeur ajoutée : - 1 820 016 € |
| Excédent brut d'exploitation : - 529 296 € |

RATIOS 2019

| | |
|---|--|
| Indépendance financière (poids de la dette) : 1 % | Résultat financier : 5 067 € |
| Durée apparente de la dette : 0 année | Résultat exceptionnel : - 16 329 € |
| Rentabilité des capitaux propres : 21,6 % | Résultat de l'exercice : 137 050 € |
| Taux de rentabilité net : 248,4 % | Capacité d'autofinancement : 144 436 € |
| Ratio d'activité : 19,5 % | Total des produits : 3 521 219 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 129 jours | Financement du Département (€ et %) : 2 424 700 € soit 87,43 % |
| Fonds de roulement : 1 459 035 € | |
| Besoin en fonds de roulement : 234 249 € | |

Date de mise à jour des données : 22/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecalais.fr



RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA) - ARÉNA STADE COUVERT -



**ANNÉE
2019**



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DE LA PRÉSIDENTE DE L'ARÉNA STADE COUVERT

L'Aréna Stade Couvert de Liévin est un équipement de grande qualité de renommée internationale, offrant des possibilités dans de nombreux domaines.

Ce stade est redevenu un vrai lieu de vie, avec l'aide de nos partenaires institutionnels, le milieu sportif, sans oublier l'Éducation Nationale et les nombreuses autres entités, qui participent au développement de ce bel équipement. Le projet d'établissement fixant les grandes lignes des différents secteurs d'activité est suivi et la perspective de Jeux Olympiques de 2024 va nous permettre d'aller encore plus loin dans nos objectifs.

La ligue d'Athlétisme, la ligue des Hauts de France de Football, le cluster Vivalley avec ses startups innovantes liées à l'économie du sport et du sport-santé participent à son développement et à son rayonnement.

Le meeting d'Athlétisme, un des événements phares, a marqué les esprits. Il en est de même pour le triathlon en salle, première mondiale, qui permet de montrer les nombreuses capacités de l'Aréna à créer de grands événements.

L'ambition partagée est simple, proposer une actualité événementielle forte, multidisciplinaire et multi-activités, en investissant au mieux les deniers publics, et en développant au quotidien l'activité de l'équipement, au-delà des grands événements sportifs ou de spectacle.

Florence BARISEAU

Présidente du Syndicat Mixte



MISSIONS ET ORGANISATION

L'année 2019 a été riche en événements et la structure retrouve son fonctionnement habituel.

De nombreux événements ont pu être organisés tant sur le plan culturel que sportif, dont une première mondiale dans un cadre officiel avec le triathlon en salle. Il en est de même pour les salons et séminaires.

La ligue d'athlétisme participe au développement de la structure avec l'organisation d'événements de natures diverses en collaboration avec notre équipe. Le meeting d'athlétisme en particulier revient au premier plan mondial. Les stages se multiplient et un pôle de haut niveau va voir le jour.

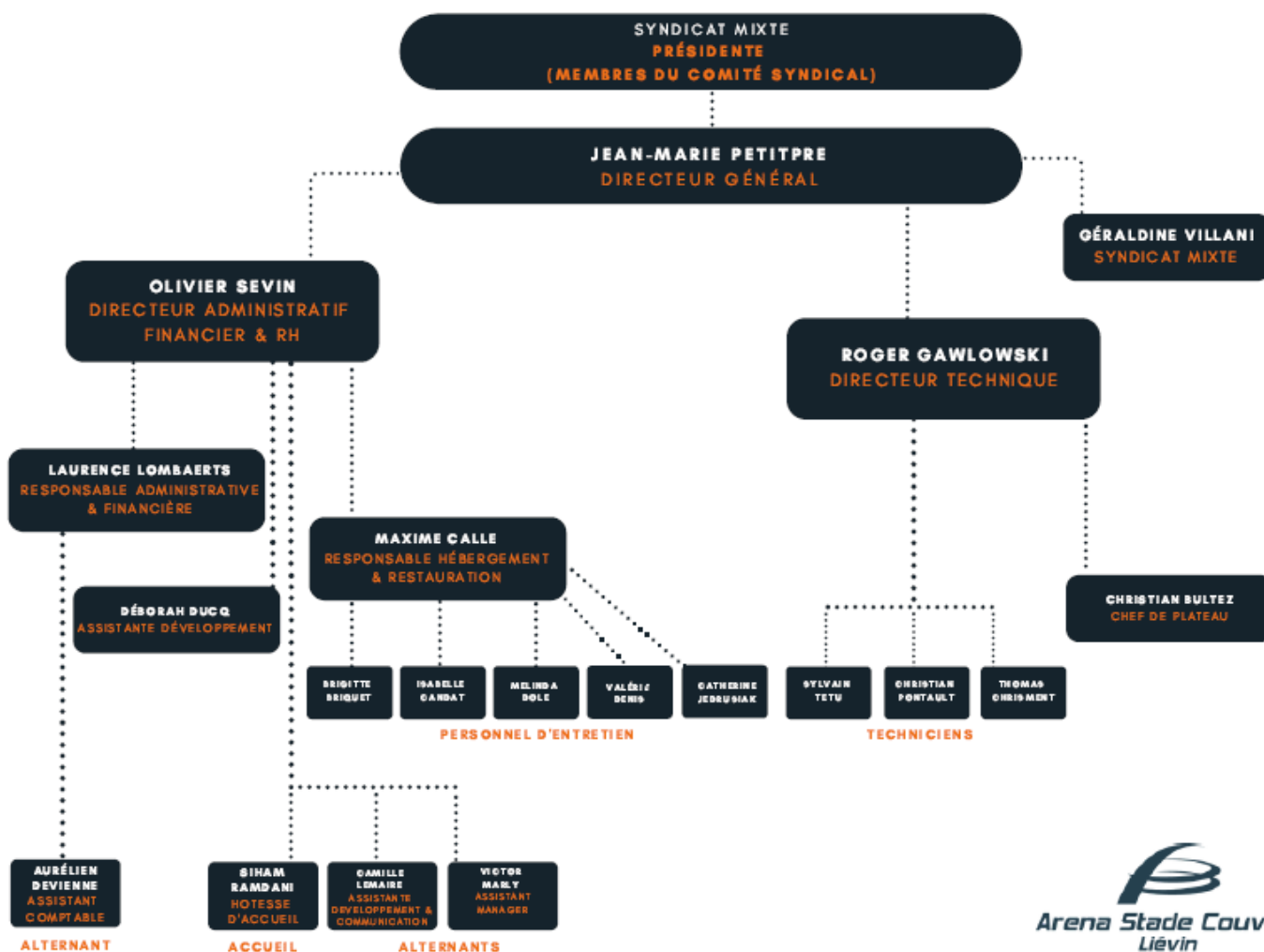
La ligue Haut de France de Football poursuit également ses activités et le centre de préformation qui a accueilli trois champions du monde continue d'accentuer son image et sa renommée.

La partie concerts et salons est maintenue en tenant compte du calendrier des activités sportives qui reste prioritaire au travers d'une saisonnalité.

ORGANIGRAMME

Vous trouverez ci-dessous l'organigramme de la structure au 31 décembre 2019, actualisé suite à différents mouvements de personnel.

ORGANIGRAMME 2020



BILAN DES ACTIONS

LA RESTAURATION

Le coût des prestations de l'externalisation de la restauration pour 2019 représente 666 K€ contre 542 K€ pour 2018, 516 K€ pour 2017 contre 471 K€ pour 2016.

Nous constatons donc une augmentation de 124 K€ en raison d'une hausse de l'activité sur cette période.

LA LOCATION DE SALLES DE COURS, DE SALLES DE RÉUNION ET DE L'AMPHITHÉÂTRE.

L'amphithéâtre est toujours un élément important et attractif dans le cadre des séminaires et colloques.



| CA | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Salles de cours | 45 615 € | 30 900 € | 37 571 € | 37 571 € | 27 655 € | 34 718 € |
| Amphithéâtre | fermeture | fermeture | 2 100 € | 8 557 € | 5 555 € | 22 680 € |
| Salles de réception | fermeture | fermeture | | 1 117 € | 1 099 € | 4 900 € |

L'HÉBERGEMENT

L'activité se maintient et est amenée à se développer en 2020 avec la multiplication des stages d'athlétisme.

Certains ont dû être refusés en 2019 pour cause d'occupation complète de l'arène.

Cependant en raison du contexte actuel (Covid-19), l'activité est fortement perturbée. La reprise en hausse de l'activité devrait se produire à partir de Septembre 2020.



| | Janv. | Fév. | Mars | Avril | Mai | Juin | Juill. | Août | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. | Total |
|-------------------------|-------|------|------|-------|-----|------|--------|------|-------|------|------|------|-------|
| Pension Complète | | | | | | | | | | | | | |
| Standard | 111 | 201 | 193 | 226 | 77 | 283 | 1640 | 0 | 171 | 22 | 267 | 104 | 3295 |
| Confort | 22 | 183 | 549 | 1001 | 486 | 465 | 216 | 0 | 225 | 289 | 135 | 3043 | 6614 |
| Total Pension | 133 | 384 | 742 | 1227 | 563 | 748 | 1856 | 0 | 396 | 311 | 402 | 3147 | 9909 |
| Demi-pension | | | | | | | | | | | | | |
| Standard | 0 | 308 | 0 | 140 | 126 | 224 | 167 | 1 | 143 | 111 | 0 | 50 | 1270 |
| Confort | 540 | 259 | 662 | 411 | 661 | 609 | 4 | 0 | 70 | 1209 | 0 | 1396 | 5821 |
| Total Demi- | 540 | 567 | 662 | 551 | 787 | 833 | 171 | 1 | 213 | 1320 | 0 | 1446 | 7091 |
| Nuitée seule | | | | | | | | | | | | | |
| Standard | 8 | 1 | 5 | 0 | 1 | 164 | 42 | 1 | 179 | 16 | 0 | 13 | 430 |
| Confort | 59 | 3 | 123 | 133 | 195 | 608 | 76 | 0 | 36 | 54 | 56 | 382 | 1725 |
| Total nuitée seule | 67 | 4 | 128 | 133 | 196 | 772 | 118 | 1 | 215 | 70 | 56 | 395 | 2155 |

BILAN FINANCIER

LE COMPTE ADMINISTRATIF 2019 DE LA RÉGIE ASC

LE MONTANT DES DÉPENSES DE LA RÉGIE ASC

Pour l'exercice 2019, 3 360 442.80 € répartis de la façon suivante:

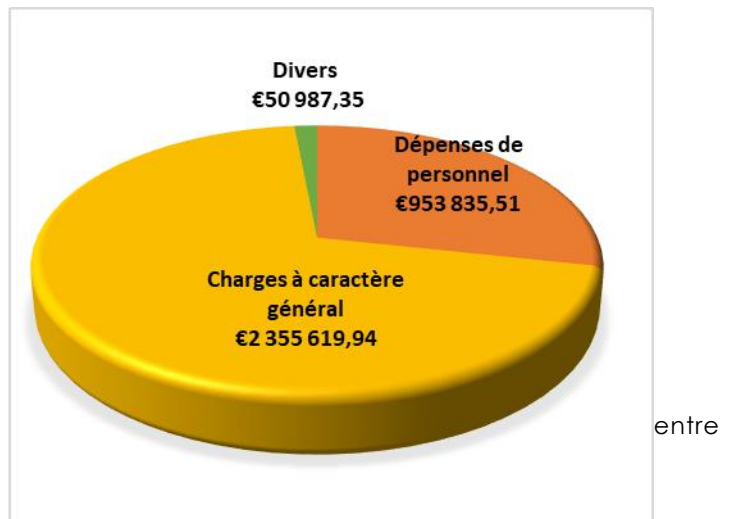
- ◆ Charges à caractère général : 2 355 619.94 €.
- ◆ Dépenses de personnel : 953 835.51 €.
- ◆ Divers (Formation, titres annulés..) : 50 987.35 €.

Le poste dépenses de personnel est composé de :

- ◆ La masse salariale : 840 972.16 €.
- ◆ Le personnel extérieur et intérimaire : 112 863.35 €.

Le poste dépenses de fonctionnement est composé autre de :

- ◆ La sous-traitance : 1 048 728.35 €.
- ◆ Les fluides : 424 485.44 €.
- ◆ La maintenance et l'entretien : 550 862.51 €.
- ◆ Les dépenses à caractères courants : 236 783.97 €.

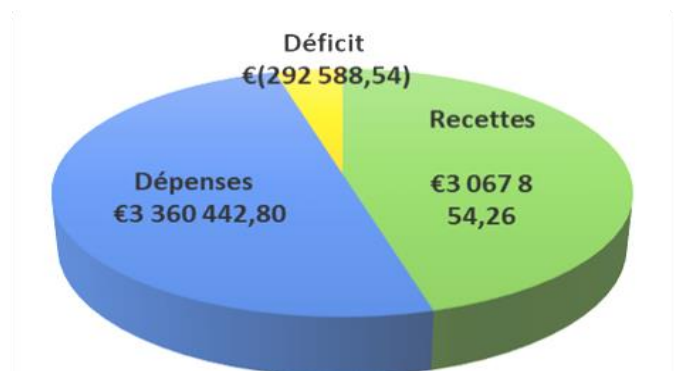


LE MONTANT DES RECETTES DE LA RÉGIE ASC

Pour l'exercice 2019 est de 3 067 854,26 € répartis de la façon suivante:

- ◆ Prestations de services : 1 520 290,21 €.
- ◆ Subvention du syndicat mixte : 1 500 000 €.

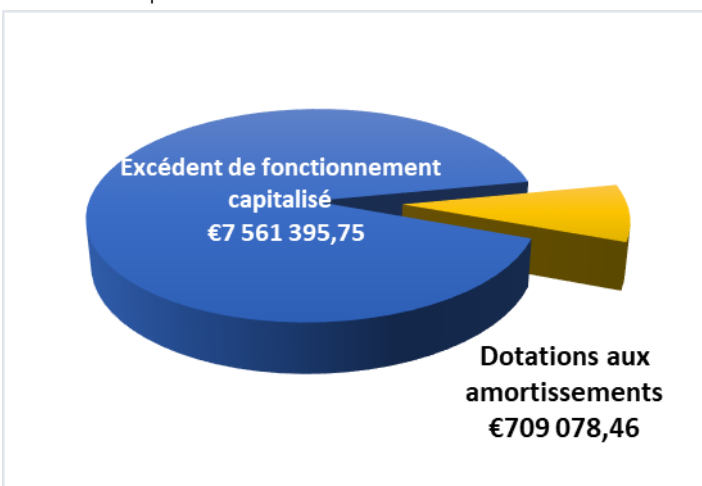
Nous constatons sur l'année 2019 une baisse du chiffre d'affaires de 172 757,13€ (pour mémoire 1 693 047.34 € en 2018).



RÉSULTAT DE LA RÉGIE ASC POUR L'EXERCICE 2019

Avec un total de recettes de 3 067 854,26 € et de dépenses de 3 360 442.80 €, le résultat 2019 de la Régie ASC clos sur un déficit de 292 588,54 € atténué par le rapport des résultats antérieurs de 999 100.93 €.

La Régie disposera après l'affectation des résultats d'un excédent reportable de 706 512.39 €.



LE COMPTE ADMINISTRATIF 2019 DU SYNDICAT MIXTE PARTIE INVESTISSEMENT

Le montant des recettes du syndicat mixte pour la partie investissement de l'exercice 2019 est de 8 270 474.21 €, répartis de la façon suivante :

- ◆ Excédents de fonctionnement capitalisés : 7 561 395.75 € (nécessaires à la couverture du déficit de la section en 2018).
- ◆ Dotations aux amortissements : 709 078.46 €.

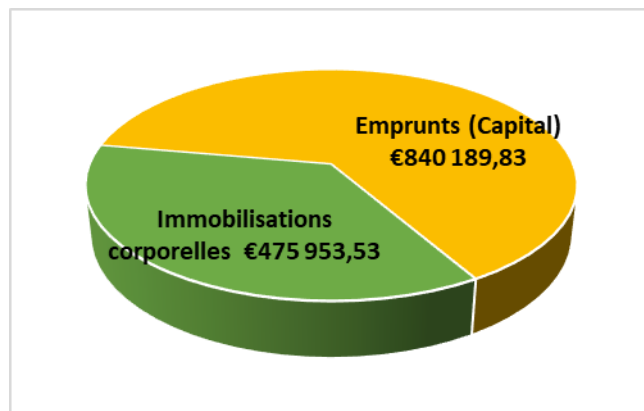
LE MONTANT DES DÉPENSES DU SYNDICAT MIXTE - PARTIE INVESTISSEMENT

Pour l'exercice 2019, 1 316 143,36€, répartis de la façon suivante:

- ◆ Le remboursement des emprunts (capital) : 840 189.83 €.
- ◆ Les immobilisations corporelles : 475 953.53 €.

Auxquels il convient d'ajouter le déficit de la section investissement 2018 : 7 561 395.75 €.

Après affectation, la section d'investissement va se clôturer sur un besoin de financement (déficit de section) de 607 064.90 € qui devra être couvert en 2020, soit par une ressource d'investissement, soit par l'affectation d'une partie de l'excédent de fonctionnement.



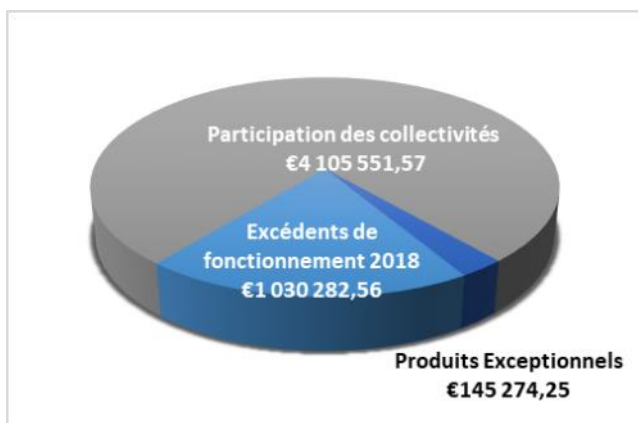
LE COMPTE ADMINISTRATIF 2019 DU SYNDICAT MIXTE - PARTIE FONCTIONNEMENT

LE MONTANT DES RECETTES DU SYNDICAT MIXTE

4 251 900,29€ en fonctionnement de l'exercice 2019, répartis en partie de la façon suivante :

- ◆ Participation des collectivités : 4 105 551.57 €.
- ◆ Produits exceptionnels (CFE) : 145 274.25 €.

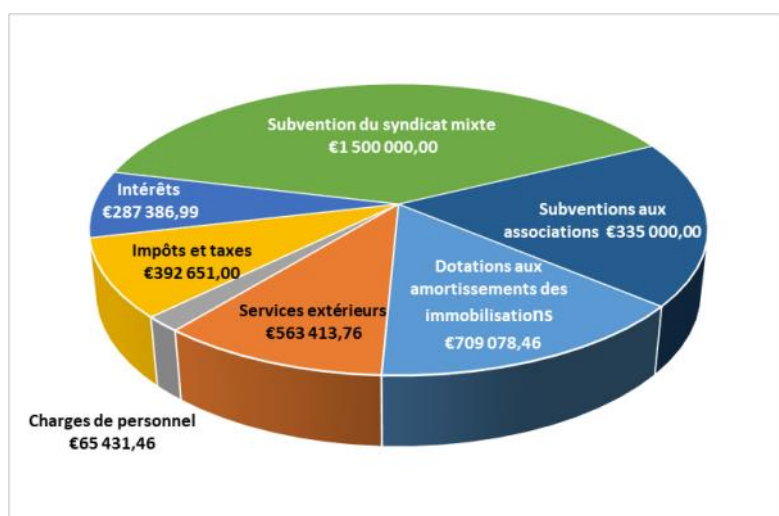
Auxquels il convient d'intégrer le report de l'excédent de fonctionnement 2018 : 1 030 282.56 €.



LE MONTANT DES DÉPENSES DU SYNDICAT MIXTE

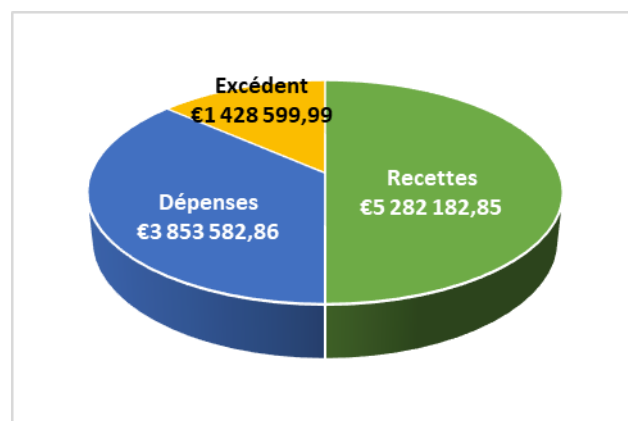
Pour la partie fonctionnement de l'exercice 2019 est de 3 853 582,86 € répartis entre autre de la façon suivante :

- ◆ Services extérieurs (locations, maintenance, honoraires, contrat de prestations...) : 563 413.76 €.
- ◆ Impôts et taxes (Foncier, CFE) : 392 651 €.
- ◆ Charges de personnel : 65 431.46 €.
- ◆ Charges financières (intérêts d'emprunts) : 287 386.99 €.
- ◆ Subventions versées aux associations : 335 000 €.
- ◆ Dotations aux amortissements : 709 078.46 €.
- ◆ Subvention du Syndicat Mixte auprès de la Régie : 1 500 000 €.



LE RÉSULTAT DE LA SECTION FONCTIONNEMENT

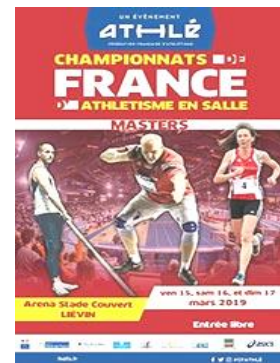
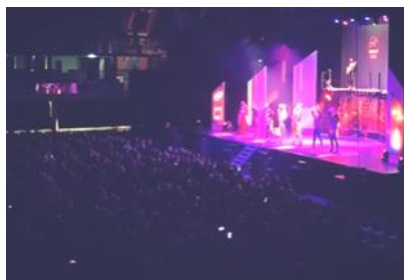
Un total de recettes de 4 251 900,29 € et de dépenses de 3 853 582,86 €, l'excédent de l'année 2019 de la section fonctionnement s'élève à 398 317,43 € auquel il convient d'ajouter le report des réserves antérieures diminué de la part affectée à l'investissement 2019, soit un excédent reporté de 1 428 599,99 €



Pour l'année 2019, la fréquentation s'est maintenue avec les manifestations suivantes :

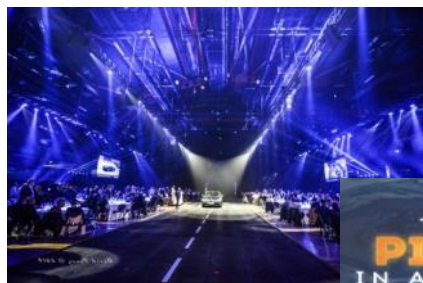
DANS LE DOMAINE DU SPORT

- ◆ Accélération des stages d'Athlétisme.
- ◆ Stages de handball au travers du PSG Handball et autres entités.
- ◆ Stages habituels de football, gymnastique, badminton, arbitrage.
- ◆ Meeting international d'Athlétisme.
- ◆ Championnat France Elite d'Athlétisme.
- ◆ Championnat de France UNSS.
- ◆ Départs de Trails.
- ◆ Coupe d'Europe de Triathlon Indoor.
- ◆ Championnat de France de Breakdance.
- ◆ Gala de Boxe.



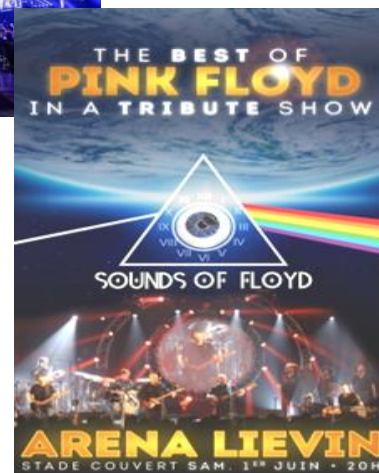
DANS LE DOMAINE CULTUREL :

- ◆ Daniel Guichard.
- ◆ Tribute Pink Floyd.
- ◆ Frédéric François.
- ◆ For Ever King of Pop.

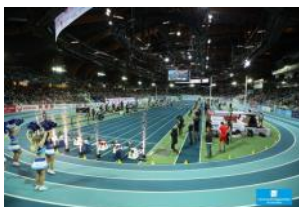
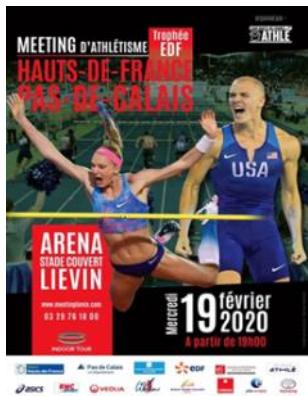


DANS LE DOMAINE DES SALONS/ CONGRÈS/SÉMINAIRES/AUTRES :

- ◆ Assemblée générale LEMPEUR.
- ◆ Congrès des Pompiers.
- ◆ AUDACE (AHNAC).
- ◆ RIVALIS.
- ◆ RIGGING (Prolive Formation).
- ◆ VIVALLEY / CAISSE D'ÉPARGNE/ IN EXTENSO/ PSL.
- ◆ Course contre la faim / Route des vacances.
- ◆ Ecole de la deuxième chance.
- ◆ JO 2024.
- ◆ TATOO.
- ◆ Festival Pologne.
- ◆ Salon du mariage/Salon Entre-



L'année 2020 prévoit une augmentation de la fréquentation ainsi que l'affirmation de la place de l'événementiel sportif dans l'ADN de la structure avec les événements suivant :



DANS LE DOMAINE DU SPORT

- ◆ De nombreux stages d'Athlétisme.
- ◆ Les stages habituels de football, gymnastique, badminton, arbitrage.
- ◆ Le Meeting international d'Athlétisme.
- ◆ Le championnat de France Elite d'Athlétisme.
- ◆ Des départs de Trails.
- ◆ Championnat de France de Breakdance.
- ◆ Les Championnats d'Europe de Badminton par équipes.
- ◆ Championnats du monde de TRIAL Indoor.
- ◆ Les Championnats de France Gymnastique.
- ◆ Les Championnats de France d'Ekiden.
- ◆ Liévin Triathlon Indoor Festival.

DANS LE DOMAINE CULTUREL :

- ◆ Concert les années 80.
- ◆ Tattoo.
- ◆ Festival du Tatouage et de la Moto.

DANS LE DOMAINE DES SALONS/CONGRÈS/SÉMINAIRES/ AUTRES :

- ◆ Salon RIVALISDAY.
- ◆ Vœux Région Hauts-de-France.
- ◆ Vœux ville de Liévin.
- ◆ Salon du mariage.
- ◆ Salon du voyage TUI.
- ◆ Green Days – Groupe Lempereur.
- ◆ Job Dating.
- ◆ Cros-Sport Connect.

GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisés pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

ARÉNA STADE COUVERT DE LIÉVIN

FICHE D'IDENTITE

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forme juridique : Syndicat mixte ; Mode de Gestion ; Régie dotée de la seule autonomie financière chargée de la Gestion du Stade ◆ Siège social : Chemin des Manufactures 62800 LIÉVIN ◆ Dotations : Pas d'apport ◆ Date de clôture : 31/12 ◆ Siret : 256 202 722 ◆ Effectif moyen : 17 ETP ◆ Présidente : Florence BARISEAU (Conseillère Régionale des Hauts-de-France) ◆ Directeur : Jean-Marie PETITPRE ◆ % Détention : Région (40%), CALL (35%) et CD62 (25%) | <p>Mission / Cœur de métier :</p> <p>Complexe à vocation sportif et événementiel situé à Liévin, l'ARENA dispose d'une salle de spectacle / concert (14 000 spectateurs ou 6 000 places assises lors de manifestations sportives ou économiques) un amphithéâtre de près de 300 places, des espaces de réception et des salles de réunion.</p> <p>Pôle restauration - hébergement doté d'une capacité de 200 lits. Accueil de pôles de haut niveau, de stages sportifs et autres. Location de salles de formation.</p> |
|--|---|

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

| | |
|--|--|
| <p>Niveau de représentation du Département Représentation au Conseil syndical : 25% de Conseillers départementaux.</p> <p>Représentants du Département dans la structure :</p> <p>5 Titulaires : Bernard CAILLIAU, Karine GAUTHIER, Ludovic LOQUET, Maryse CAUWET et Michel PETIT.</p> <p>5 suppléants : Isabelle LEVENT, Nicole GRUSON, Frédéric WALLET, Evelyne NACHEL, et Antoine IBBA.</p> | <p>Contribution financière du Département :</p> <p>BP 2020 : 1 005 860 euros dont 775 860 € en fonctionnement et 230 000€ en investissement</p> <p>2019 : 1 026 388 euros en fonctionnement</p> <p>Convention :</p> <p>Mise en place en 2020 d'une convention au titre la participation financière. Convention de location pour la formation des assistants familiaux.</p> |
|--|--|

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

| | |
|---|---|
| <p>Patrimoine géré : Stadium Aréna, Amphithéâtre, Terrains de foot, Salles de réception, Chambres, Salle de cours, Espace de restauration</p> <p>L'activité de l'Aréna est foncièrement orientée sur les grands évènements sportifs (Meeting International d'Athlétisme, Coupe du Monde Lutte, Fed Cup de Tennis, Championnat de France de Judo, Match de préparation aux JO de Basketball, Equipe de France de Handball, Championnats de France de Gymnastique, Championnat du Monde d'Agility, Tournoi International e Hockey, Championnat d'Europe de Hockey, Volleyball, Tennis de table, Boxe, Football, Escrime, Karaté.</p> | <p>Activités 2019 :</p> <p>19 155 nuitées réalisées / 96 043 repas servis.</p> <p>30 évènements sportifs (stages, compétitions, trail, meeting) représentant 127 jours.</p> <p>5 concerts – spectacles (19 jours).</p> <p>48 foires, salons, congrès (99 jours).</p> |
|---|---|

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

La Ligue d'athlétisme des Hauts-de-France poursuit son activité à l'Aréna et participe au rayonnement régional, national et international de la pratique du sport en compétition. Des manifestations complémentaires sont aussi amenées (séminaires de banque, de sponsors et des jobs dating).

Le meeting international revient au tout premier niveau mondial et participe largement à l'image du stade couvert à l'international).

Nous avons également eu un triathlon en salle (première mondiale) et qui a également été relayé dans le monde entier au travers des réseaux sociaux. L'hébergement, la restauration, la location de salle de séminaires progressent également. Au niveau des stages et formations sportives, les demandes sont importantes avec l'athlétisme, le centre de préformation de football, le foot féminin, le handball, la gymnastique, etc...

ENJEUX ET PERSPECTIVES

En 2020, le syndicat mixte va subir les conséquences de la crise du Covid-19. L'Arène a été fermée du 16 mars au 30/06/2020.

Au cours de cette période, l'effectif en présentiel a été limité à quelques agents, avec un recours au télétravail (fonctions support direction générale, financière technique et réservation hébergement) et au chômage partiel ou arrê maladie pour garde d'enfant (secteur technique et entretien)

Par ailleurs, la résidence d'hébergement a été réquisitionnée à la demande du préfet pour accueillir des migrants en pension complète, sous la gestion de l'Association La Vie Active sur la période du 01/04 au 30/06/2020, ce qui permet de disposer de recettes sur cette période.

La perte de chiffre d'affaires liée à la fermeture est estimée à 600 000 euros, mais elle devrait être compensée au cours du 2nd semestre en fonction des directives gouvernementales.

En 2020, le nombre de manifestations sera réduit avec une 20aine de manifestations qui ont mobilisé près de 8 000 participants et 25 000 spectateurs. Nous avons eu la chance de réaliser nos principaux évènements au cours du premier trimestre (championnats d'Europe de Badminton, le meeting qui devenu le plus grand meeting de tous les temps en 2020 et les championnats de France Elite. Les autres évènements culturels et sportifs ont été reportés pour la plus grande partie au second semestre.

COMPTES COMBINÉS EN EUROS (INCLUANT LES COMPTES DU SYNDICAT MIXTE ET DE LA RÉGIE)

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|---------------------------------|---|
| Actif immobilisé : 16 961 006 € | Capitaux propres : 10 601 309 € | Produits d'exploitation : 5 633 057 € |
| Actif circulant : 953 492 € | Total des dettes : 9 704 522 € | dont subventions et participations : 4 105 552 € |
| Trésorerie : 2 391 333 € | Total du bilan : 20 305 831 € | Charges d'exploitation : 5 372 871 € |
| RATIOS 2019 | | Résultat d'exploitation : 260 186 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 43 % | | Résultat financier : - 287 387 € |
| Durée apparente de la dette : 10 ans | | Résultat exceptionnel : 132 930 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 172 jours | | Résultat net : 105 729 € |
| Fonds de roulement : 1 528 047 € | | Epargne brute : 814 807 € |
| Besoin en fonds de roulement : - 863 286 € | | Epargne nette : -25 382 € |
| | | Total des produits : 5 819 755 € |
| | | Financement du Département (€ et %) : 1 026 388 euros ; 25% |

Date de mise à jour des données : 26/06/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr





Pas-de-Calais

Le Département

RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- CAUE 62 -

CONSEIL D'ARCHITECTURE, D'URBANISME
ET DE L'ENVIRONNEMENT DU PAS-DE-CALAIS



ANNÉE
2019





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ARCHITECTURE, D'URBANISME ET DE L'ENVIRONNEMENT

Conseiller, accompagner, sensibiliser et former : 4 missions d'intérêt public pour le CAUE !

Tout acte d'aménagement, d'un document de planification à la construction d'une maison, d'un plan paysage à la valorisation d'un espace public, est créateur d'un cadre de vie qui s'impose à tous. Le CAUE intervient en aidant chaque acteur à poser un regard sur son environnement, à l'analyser et à le comprendre, afin d'assumer pleinement sa responsabilité dans les actions qu'il engage.

Créé par le Département en 1979, le CAUE a célébré en 2019 ses 40 ans. Depuis sa création, il poursuit, sur le plan local, les objectifs définis sur le plan national par la loi sur l'Architecture du 3 janvier 1977, en vue de promouvoir la qualité de l'architecture et de son environnement.

Il accorde une importance particulière à sa mission de conseil aux collectivités, dans un souci permanent de complémentarité et de mise en réseau des différentes ingénieries présentes sur le territoire départemental. Particulièrement impliqué au sein de la plateforme Ingénierie 62, il travaille également en lien étroit avec les MDADT afin d'apporter aux élus un accompagnement global dans leurs réflexions.

L'action du CAUE est historiquement liée aux enjeux définis par le Département, à travers ses politiques publiques en matière d'aménagement et de développement des territoires, dans une logique de proximité avec les habitants du Pas-de-Calais. Par sa connaissance du terrain et le niveau d'expertise de son équipe, le CAUE, en tant qu'établissement public associé au Département, participe à la mise en œuvre de ses politiques publiques et à leur accomplissement.

Claude PRUDHOMME

Président du Conseil d'Architecture, d'Urbanisme
et de l'Environnement (CAUE) du Pas-de-Calais

MISSIONS

Selon l'Article 7 de la loi 77-2 du 3 janvier 1977, le CAUE, poursuit sur le plan local, les objectifs définis au plan national en vue de promouvoir la qualité de l'architecture et de son environnement.

« Il a pour mission de développer l'information, la sensibilité et l'esprit de participation du public dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme et de l'environnement.

Il contribue, directement ou indirectement, à la formation et au perfectionnement des maîtres d'ouvrage, des professionnels et des agents des administrations et des collectivités qui interviennent dans le domaine de la construction.

Il fournit aux personnes qui désirent construire les informations, les orientations et les conseils propres à assurer la qualité architecturale des constructions et leur bonne insertion dans le site environnant, urbain ou rural, sans toutefois se charger de la maîtrise d'œuvre.

Il est à la disposition des collectivités et des administrations publiques qui peuvent le consulter sur tout

PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE L'ARCHITECTURE ET DE SON ENVIRONNEMENT

Dans le cadre de la loi du 3 janvier 1977, le CAUE du Pas-de-Calais a en charge des missions publiques et indépendantes de toute maîtrise d'œuvre auprès de tous les publics :

CONSEILLER LES MAIRES, LES PRÉSIDENTS D'INTERCOMMUNALITÉS, LES MAÎTRES D'OUVRAGE PUBLICS ET LES PARTICULIERS

dans la préparation de leurs opérations de construction, d'aménagement et d'amélioration du cadre de vie, en amont et à l'exclusion de toute maîtrise d'œuvre.

ACCOMPAGNER LES ACTEURS INSTITUTIONNELS ET ASSOCIATIFS

pour une architecture moderne, un urbanisme à l'échelle de l'homme, dans le respect du patrimoine, des paysages et de l'environnement, dans un objectif de développement durable.

SENSIBILISER TOUS LES PUBLICS

à la qualité architecturale, urbaine et paysagère, en offrant une assistance aux enseignants pour qu'ils intègrent la connaissance de l'espace bâti et naturel dans leur projet pédagogique, aux professionnels par des journées thématiques de réflexion et de travail, et à la population, adulte et jeune, en déclinant à l'échelle locale les événements culturels nationaux.

FORMER LES ACTEURS DU CADRE DE VIE

élus, professionnels, maîtres d'ouvrage, en leur apprenant à poser un regard sur leur environnement quotidien, à l'analyser et à le comprendre.

Membre fondateur de l'Union Régionale des CAUE des Hauts-de-France et adhérent à la Fédération Nationale des CAUE, le CAUE favorise les échanges d'expériences, la mutualisation des outils et des ressources, de l'échelle locale à l'échelle nationale.

Il fonde son action sur la transversalité des approches, la recherche d'innovation et l'esprit de participation de tous les publics.

Le CAUE fait partie d'un réseau national, organisé en Fédération : www.fncaue.com.

Il participe aux groupes opérationnels et aux instances nationales et régionales.

Le CAUE exerce ses missions en lien avec de nombreux partenaires publics et privés. Sa stratégie s'inscrit dans une démarche permanente de complémentarité et de mise en réseau des différentes ingénieries présentes sur le territoire départemental. Il est membre actif du réseau d'expertise public Ingénierie 62 et participe au réseau des Etablissements Publics et Organismes Associés (EPOA) du Pas-de-Calais.



Le réseau des CAUE, c'est au 1er janvier 2019 ...

- ◆ 93 CAUE,
- ◆ 3/4 des CAUE agissant dans une Union régionale,
- ◆ 1 205 professionnels au service des territoires,
- ◆ 2116 administrateurs.

ORGANISATION

Le CAUE est une association. En 2019, son Conseil d'Administration s'est réuni à 5 reprises et son Bureau à 3 reprises. L'Assemblée Générale s'est tenue le 21 mai 2019 à l'Hôtel Communautaire de la Communauté de Communes du Haut-Pays du Montreuillois.

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU BUREAU EN 2019

| | |
|--|--|
| Rachel KIRZEWSKI et Alexis DRAPIER Joël SÜRIG Catherine MADONI | Membres de droit représentants de l'Etat : Représentant Denis DELCOUR, Directeur Départemental des Territoires et de la Mer (DDTM). Directeur Académique de l'Éducation Nationale. Chef de l'Unité Départementale de l'Architecture et du Patrimoine (UDAP). |
| Claude PRUDHOMME Emmanuelle LEVEUGLE Evelyne NACHEL Claude BACHELET Hugues SION Véronique THEBAUT | Représentants des Collectivités Territoriales désignés par le Département Conseiller Départemental (Desvres), Maire de Crémarest, Président du CAUE . Conseillère Départementale (Beuvry), Adjointe au Maire de Beuvry. Conseillère Départementale (Liévin), Adjointe au Maire de Vimy. Conseiller Départemental (St Pol S/Ternoise), Maire de Croisette, Vice-Président du CAUE . Conseiller Départemental (Lens). Maire de Biefvillers-les-Bapaume. |
| Bertrand MORCHAIN Sébastien HANOTIN Blandine MENAGER Céline LEBLANC Gérard BARBIER | Personnes désignées par le Préfet : Architecte, Représentant le Conseil Régional de l'Ordre des Architectes (CROA). Architecte, Représentant le Conseil Régional de l'Ordre des Architectes (CROA), Urbaniste. Représentant l'Association Régionale des Urbanistes Nord-Pas-de-Calais-Picardie (ARUNPP). Paysagiste, Représentant la Fédération Française du Paysage (FFP). Président de l'Association « UFC Que Choisir » de l'Artois, Personne qualifiée, Secrétaire du CAUE , |
| Sophie WAROT-LEMAIRE Christian PIERARD René HOCQ Marie-José DUBOIS Michel TILLIE Franck TILLIER | Membres désignés au titre des membres de l'Assemblée Générale : Conseillère Départementale (Saint-Omer), Présidente de l'ADRT - Pas-de-Calais Tourisme. Expert en Immobilier, Consultant Formation en Urbanisme. Maire de Burbure, Représentant l'Association des Maires du Pas-de-Calais. Maire de Buire-au-Bois, Représentant l'Association des Maires du Pas-de-Calais, Membre du Bureau du CAUE . Président de l'Association « Campagnes Vivantes », Membre du Bureau du CAUE . Géomètre-Expert DPLG, Président de la Chambre des Géomètres-Experts du Pas-de-Calais. |
| Jean-Pierre LEGRAND | Représentant élu du personnel, siégeant avec voix consultative : Architecte, Salarié du CAUE. |

Membres du Bureau : en gras

L'ÉQUIPE DU CAUE

Le CAUE est constitué d'une équipe pluridisciplinaire : architectes, urbanistes, paysagistes croisent leur regard et leurs compétences, afin d'accompagner les maîtres d'ouvrage dans le cadre d'une approche globale.

Il est également doté d'une équipe support pour sa partie administrative et financière, communication, documentation et réseaux sociaux.

EN 2019, L'ÉQUIPE ÉTAIT COMPOSÉE DE :

- ◆ 1 directrice : Sophie GENTIL, urbaniste, jusqu'au 31 août 2019, puis Laurence MORICE, architecte-urbaniste, à partir du 1er novembre,
- ◆ 1 directrice adjointe : Laurence

MORICE, architecte-urbaniste,

- ◆ 1 responsable administrative et financière : Réjane ARTOIS,
- ◆ 1 responsable de la communication : Clotilde PETITPREZ,
- ◆ 1 responsable du Centre de Ressources et Community manager : Daniela BANICA,
- ◆ 3 architectes : Hélène DUCROCQ, Jean-Pierre LEGRAND, Marie-Cécile LOMBART,
- ◆ 3 paysagistes : Antoine BAGUENIER DESORMEAUX (remplacement congés maternité), Gaëlle NEVEU, Sylvane RAVA.

Le CAUE a accueilli, en 2019, 7 stagiaires (collégiens et étudiante).



ÉLÉMENTS FINANCIERS ET BILAN DES ACTIONS

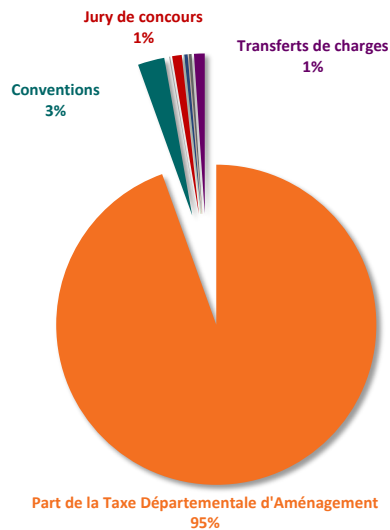
LE FINANCEMENT DU CAUE

... EN QUELQUES CHIFFRES

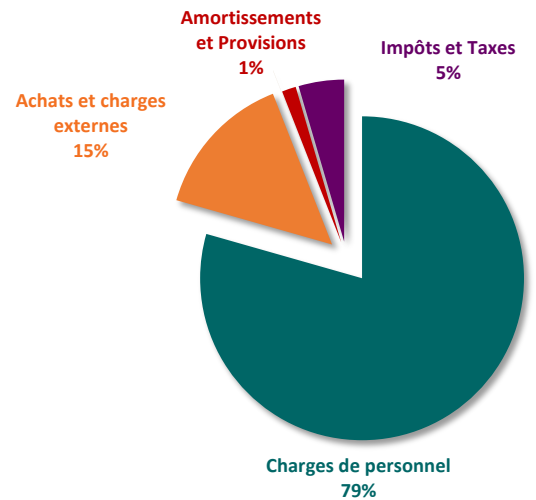
Les interventions du CAUE sont gratuites pour les demandeurs. Elles peuvent faire l'objet de conventions partenariales. L'association CAUE 62 finance son personnel et ses actions, grâce à la perception d'une part dédiée de la Taxe d'Aménagement Départementale (TA).

Les chiffres indiqués ci-contre seront soumis au Conseil d'Administration du CAUE qui se réunira, le 26 août 2020, pour l'arrêt des comptes (report dû à la crise sanitaire COVID-19).

PRODUITS 2019 : 715 054 €



CHARGES 2019 : 737 543 €



LE BILAN DES ACTIONS DU CAUE

Conseiller



117 CONSEILS AUX COLLECTIVITÉS
197 CONSEILS AUX PARTICULIERS

Le CAUE conseille les collectivités dans leurs réflexions en matière d'équipement, d'espace public ou encore de développement communal. Il favorise le débat public, pour un cadre de vie adapté aux besoins locaux. Il conseille les particuliers et les porteurs de projets en amont de toute maîtrise d'œuvre. Le CAUE fournit un appui technique aux politiques départementales.

Accompagner



17 COLLECTIVITÉS
11 ADMINISTRATIONS PUBLIQUES
19 ASSOCIATIONS ET ORGANISMES

Le CAUE accompagne les collectivités, les administrations, ainsi que les acteurs du développement et du cadre de vie, dans les projets de territoires et la mise en place de politiques publiques. Il apporte son expertise pluridisciplinaire et sa connaissance du territoire, dans un soucis permanent de transversalité avec l'ingénierie existante.

Sensibiliser



3 ACTIONS ÉLUS ET TECHNICIENS
1 ACTION PROFESSIONNELS
1 ACTION ÉTUDIANTS
2 ACTIONS SCOLAIRES ET ENFANTS
6 ACTIONS TOUT PUBLIC

Le CAUE développe des actions de sensibilisation à la qualité architecturale, urbaine et paysagère, et de préservation de l'environnement. Il sensibilise le jeune public à l'architecture, à l'urbanisme et au paysage. Avec ses partenaires territoriaux, le CAUE organise et anime des débats, participe à des journées de sensibilisation et décline localement les grands événements culturels nationaux. Il met à disposition des ressources documentaires. Il produit des fiches références, des ouvrages et des expositions à destination de tous les publics.

Former



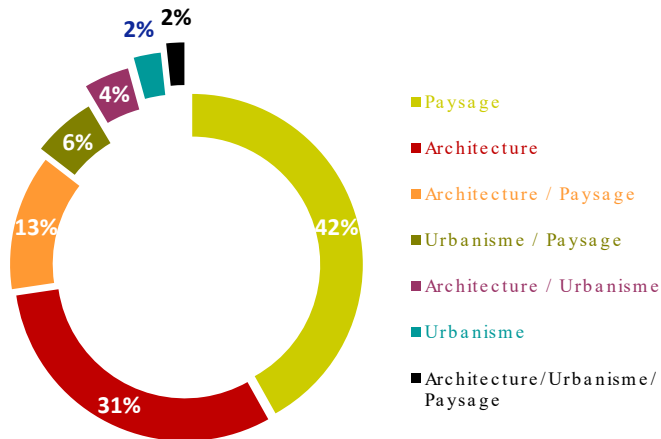
1 MODULE PROFESSIONNELS
2 MODULES ENSEIGNANTS
4 MODULES TECHNICIENS
1 MODULE ÉTUDIANTS

Le CAUE forme tous les publics en apportant les outils nécessaires à la compréhension du cadre de vie. Il intervient dans différents modules de formation avec ses partenaires. La loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, dote les CAUE de l'agrément du Conseil National de la Formation des Élus Locaux (CNFEL).

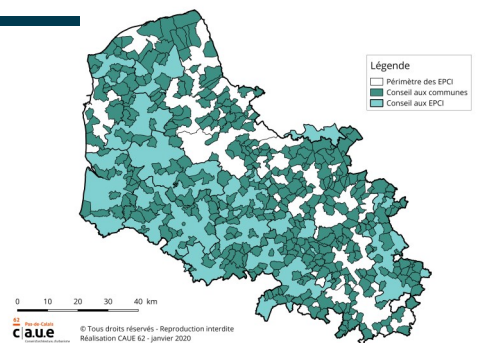
TRAVAUX ET CHANTIERS 2019

CONSEILLER

117 communes ont sollicité le CAUE en 2019. Au total, 580 communes ont fait appel à lui depuis le début du mandat municipal 2014-2020, soit près des 2/3 des communes du département (situation au 31/12/2019).



Par ailleurs, 197 particuliers ont sollicité individuellement les conseils du CAUE en 2019. Un partenariat a été engagé en 2019 avec les Espaces Info Énergie, afin de partager nos pratiques d'accompagnement des particuliers sur le sujet de la rénovation énergétique.



ACCOMPAGNER

Le CAUE est sollicité dans le cadre de conventions partenariales, de comités techniques, de jurys de concours et de groupes de travail ou de métiers. En 2019, il a ainsi apporté son expertise et sa connaissance du territoire aux collectivités, administrations et acteurs du développement et du cadre de vie :

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

◆ Grand Site de France des 2 Caps

Le CAUE accompagne le Département dans le cadre des réflexions menées sur la valorisation et la protection des paysages du Grand Site de France Les Deux Caps. En 2019, l'action 2 Caps en fermes, pour améliorer l'insertion paysagère des exploitations agricoles, a permis à 10 agriculteurs de bénéficier des conseils d'une architecte et d'une paysagiste du CAUE. Des fiches techniques pour l'insertion paysagère des campings du Grand Site ont été réalisées en collaboration avec le PNRCMO (Parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale).

De plus, en tant que partenaire, le CAUE contribue régulièrement aux réunions des axes et des différentes instances.

◆ Les sports de nature dans le PLUI

Sensibiliser et inciter les élus, les bureaux d'études et les techniciens à la prise en compte des sports de nature dans les documents d'urbanisme, tels sont les objectifs du CAUE du Pas-de-Calais et du Département qui ont réalisé un guide intitulé «Les sports de nature dans le PLUI».

◆ ADRT (Agence de Développement et de Réserve Touristiques - Pas-de-Calais Tourisme)

Le jury de "Fleurir le Pas-de-Calais (échelon départemental du label "Villes et Villages Fleuris") part en tournée chaque été, afin de donner des conseils et évaluer les communes participantes. C'est une occasion unique/privilégiée pour les paysagistes du CAUE d'aller à la rencontre des élus et des techniciens des communes du département et de la région. Ces visites sur le terrain permettent d'aborder de nombreuses thématiques liées au fleurissement, mais également des sujets récurrents tels que l'accessibilité, le 0 phyto, l'aménagement des cimetières ou encore la limitation de la vitesse.



Quelques communes participantes au jury « Fleurir le Pas-de-Calais ».

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION D'HÉNIN-CARVIN (CAHC)

◆ Démarche participative, quartier Sainte-Henriette, Hénin-Beaumont

Imaginer ensemble l'aménagement des espaces non bâtis du quartier, c'est faciliter la prise en compte des besoins des riverains et habitants. Par la mise en place de visites et d'ateliers, le CAUE a organisé et animé la concertation pour l'agglomération et fait émerger des pistes

quant au devenir de ces terrains restés libres d'occupation.

◆ Démarche participative, Courcelles-lès-Lens

Le projet d'aménagement d'un espace de loisirs au sein de la commune a été l'occasion pour le CAUE d'accompagner les élus dans la définition d'une démarche participative. Les conseils paysagers ont ainsi été partagés avec les habitants du quartier concerné.

◆ Aires d'accueil des gens du voyage

Dans le cadre de l'aide à la réflexion concernant des thématiques ou compétences propres à l'agglomération, le CAUE a participé aux échanges concernant l'aménagement de nouvelles aires d'accueil des gens du voyage sur les communes de Carvin, Courcelles-lès-Lens et Libercourt.

SYNDICAT MIXTE SIZIAF - PARC DES INDUSTRIES ARTOIS-FLANDRES

Pour contribuer à la qualité paysagère et architecturale du Parc des Industries Artois-Flandres, le SIZIAF a mis en place des conseils personnalisés aux entreprises souhaitant s'implanter sur le site, ainsi qu'aux propriétaires existants réalisant des travaux. Le CAUE accompagne ces porteurs de projets, en amont de leurs autorisations d'urbanisme.

PAS-DE-CALAIS HABITAT

En préfiguration d'une convention partenariale, le CAUE a accompagné Pas-de-Calais Habitat dans une démarche participative liée à un projet de résidentialisation à Carvin.

TRAVAUX ET CHANTIERS 2019

SENSIBILISER

Le CAUE promeut la qualité du cadre de vie. Pour cela, il met en place des actions auprès de tous les publics : élus, techniciens, professionnels, étudiants ou publics jeunes.

FNCAUE (Fédération Nationale des CAUE)

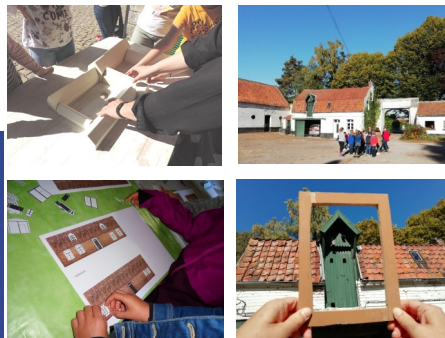
LES ENFANTS DU PATRIMOINE

Vendredi 20 septembre 2019



reconstruction et à Tardinghen, village du Grand Site de France Les Deux Caps.

Il est également intervenu lors de la Matinale du Patrimoine organisée par la DDTM pour ses agents, sur le thème de l'intégration paysagère des méthaniseurs.



Les différentes animations avec les enfants

A la (re)découverte de nos fermes : les enfants du Patrimoine

« Mettre en éveil les sens des enfants par l'observation et les manipulations sur le thème du patrimoine ... voilà l'ambition des « enfants du patrimoine » !

Le CAUE 62 s'est emparé de cet événement pour faire redécouvrir aux enfants leur environnement immédiat, leur patrimoine de proximité, à travers les fermes. Des activités gratuites ont été proposées dans l'enceinte des fermes du Gros Moulin à Fouquières-lez-Béthune et du Val du Gy à Agnez-les-Duisans.

DRAC (Direction régionale des affaires Culturelles)

JOURNÉES EUROPÉENNES DU PATRIMOINE

Les 21 et 22 septembre 2019

Thème : « Arts et divertissements »

Le CAUE et Campagnes Vivantes étaient présents, ensemble, sur deux sites pour proposer des visites d'exploitations agricoles et des ateliers : à Béhagnies, village de la

Communauté de Communes des Campagnes de l'Artois-Communauté de Communes ternois - 7 vallées

PCAET (Plan Climat Air Energie Territorial)

Dans le cadre de la mise en œuvre de leurs « Plans Climat Air Energie » (PCAET), impulsés par le Ministère de la transition énergétique, les intercommunalités ont organisé des journées dédiées au grand public.

Lors de ces manifestations, le CAUE a proposé des conférences, sur l'habitat durable en milieu rural, ou encore sur la thématique de la rénovation énergétique du bâti ancien. Il a répondu aux sollicitations des visiteurs par des conseils personnalisés. Il a également sensibilisé le jeune public, en ateliers, à la technique alternative de la terre crue.

DRAC (Direction régionale des affaires Culturelles)

JOURNÉES NATIONALES DE L'ARCHITECTURE

Du 18 au 20 octobre 2019

Le CAUE du Pas-de-Calais a organisé, en partenariat avec la ville de Grenay, plusieurs temps forts à l'occasion de ces Journées Nationales de l'Architecture : table ronde, conférence, ateliers pédagogiques pour le jeune public, conseils gratuits en architecture et en paysage.

Ainsi plus de 150 enfants des écoles de la commune ont participé, le vendredi, aux différents ateliers pédagogiques regroupés sous le thème « Comment ça tient ».



- 1 - La médiathèque. Architectes maîtres d'œuvre : atelier d'architecture Richard et Schoeller
- 2 - Les permanences de conseil
- 3 - L'atelier briques
- 4 - L'atelier béton
- 5 - L'atelier terre crue



Formation Guide Nature Patrimoine Volontaire, sur la thématique « notion de lecture de paysage ».

FORMER

Les architectes, urbanistes et paysagistes du CAUE apportent leur concours lors de modules de formation, à destination de différents publics.

LES PROFESSIONNELS : organisation et animation de l'une des 10 journées de la formation Guide Nature Patrimoine Volontaire, sur la thématique « notion de lecture de paysage ».

LES ENSEIGNANTS : co-organisation et animation, avec le CAUE 59, de deux stages pour enseignants volontaires, dans le cadre du Plan Académique de Formation du Rectorat de l'Académie de Lille.

LES TECHNICIENS : interventions auprès de techniciens de collectivités et de chefs Application du Droit des Sols (ADS).

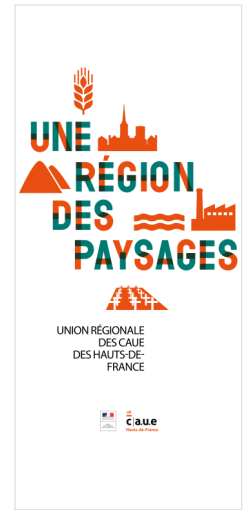
LES ÉTUDIANTS : implication dans la formation en Licence Professionnelle « conduite de travaux » de l'Université d'Artois, Institut universitaire de technologie de Béthune (cours magistraux, ateliers, visites de chantier et d'usine...).

PERSPECTIVES 2020

LA SENSIBILISATION DES ACTEURS DU CADRE DE VIE...

... car de nouveaux liens sont à construire entre l'homme et l'environnement dans lequel il agit !

- déploiement des **expositions sur les paysages « 40 ans - 40 lieux »** et « **Une région, des paysages** » en lien avec les partenaires départementaux (Lecture publique, EDEN 62...),
- actions de **sensibilisation des nouveaux élus**, en appui de la plateforme Ingénierie 62 et en lien avec les MDADT et l'ingénierie territoriale,
- consolidation des partenariats avec les EIE et l'ADIL pour poursuivre le **développement du conseil aux particuliers**, notamment sur la rénovation énergétique,
- accompagnement des **démarches de développement durable des territoires**, par le conseil et la production d'outils de recommandations : renouvellement des centres-bourgs, **u r b a n i s m e**



UN CONSEIL ADAPTÉ AU CONTEXTE ACTUEL ET À LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS

En 2020, le CAUE fait évoluer son conseil aux collectivités, afin de **répondre au mieux aux problématiques actuelles et à chaque contexte local** :

- organisation et animation d'ateliers impliquant les acteurs locaux (élus, techniciens et habitants),
- mutualisation des conseils thématiques (ex : notion de parcours pour l'accompagnement de la valorisation des routes départementales, en partenariat avec les MDADT),
- mise en place d'un observatoire des projets du territoire...

Les **enjeux de préservation de l'environnement** restent au cœur de l'action du CAUE. Le partenariat engagé avec l'ADOPTA se concrétise en 2020 par des formations partagées et des actions communes à destination des collectivités. Les structures se font relais, auprès des collectivités, de la complémentarité de leurs missions.

2020, année de renouvellement des instances communales, est marquée par une diminution attendue des sollicitations de conseils aux collectivités. Le report des élections, lié à la situation sanitaire, a amplifié ce phénomène.

UNE ANNÉE IMPACTÉE PAR LA CRISE SANITAIRE COVID-19

L'année 2020 restera marquée par la crise sanitaire liée au CORONAVIRUS.

Le CAUE a adapté son activité, en mettant en place le télétravail pour l'ensemble de l'équipe. Facilité par les outils à disposition des collaborateurs, ce travail à distance a permis la poursuite des missions de conseil et d'accompagnement. Les modes de faire ont évolué, avec la généralisation des rendez-vous en visioconférence (pratique déjà familière au CAUE pour certains partenariats).

Cette période amène des enseignements sur les pratiques et missions du CAUE. Une réflexion, à partager avec les partenaires institutionnels et territoriaux, est en cours afin de répondre au mieux aux enjeux émergents.

Plusieurs actions inscrites dans la stratégie et le budget 2020 ont été reportées à l'année prochaine. C'est le cas des formations à destination des enseignants, professionnels ou encore étudiants.

D'autres actions ont été adaptées à la situation sanitaire. C'est le cas notamment de l'implication du CAUE au sein des jurys VVF et Fleurir le Pas-de-Calais, transformés cette année en actions locales de conseil et d'accompagnement, à la demande des communes, ainsi que de participation à des vidéos de sensibilisation à la qualité des aménagements et aux pratiques durables et intégrées.

GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement du Pas-de-Calais (CAUE 62)

FICHE D'IDENTITÉ

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forme juridique : Association ◆ Siège social : 43, rue d'Amiens, 62018 Arras Cedex 9 ◆ Fonds associatifs : Aucun ◆ Siret : 329 414 296 00031 ◆ Effectif moyen : 9,6 ETP ◆ Président : Claude PRUDHOMME (Conseiller départemental) ◆ Directrice : Laurence MORICE | <p>Mission / Cœur de métier :</p> <p>Le CAUE exerce des missions de service public. Il est chargé de promouvoir, sur le plan local, la qualité architecturale, urbaine, paysagère et environnementale, dans le respect du patrimoine et selon 4 missions : conseiller, accompagner, sensibiliser, former. Il développe une ingénierie en matière d'urbanisme durable au service des territoires.</p> <p>Le CAUE intervient en amont de la maîtrise d'œuvre et fonde son action sur la transversalité des approches, la recherche d'innovation et l'esprit de participation de tous les publics.</p> |
|---|--|

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

| | |
|---|--|
| <p>Niveau de représentation du Département :</p> <p>Représentation au Conseil d'Administration : 5 Conseillers départementaux et 1 représentante des collectivités territoriales désignée par le Conseil départemental, sur 22 membres du Conseil d'Administration, 27%.</p> <p>Représentants du Département dans la structure : 6 Claude BACHELET, Emmanuelle LEVEUGLE, Evelyne NACHEL, Claude PRUDHOMME, Hugues SION, Véronique THIEBAUT.</p> | <p>Contribution financière du Département :</p> <p>BP 2020 : 710 100 € : 684 100 € conventionnement Département 2019-2021 et 14 000 € : conventionnement pour interventions spécifiques sur le Grand Site de France « Les Deux Caps ». 12 000€ : partenariat « Expositions Paysages » 2019 : 690 000 € Convention : Convention cadre 2019-2021, Convention d'occupation 2017 – 2028.</p> |
|---|--|

ACTIVITÉS

CHIFFRES CLÉS

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conseiller : 301 conseils apportés : 104 aux collectivités, 197 aux particuliers. ◆ Accompagner : interventions auprès de 17 collectivités, 11 administrations publiques et 19 associations et organismes. ◆ Informier, sensibiliser : 3 actions auprès d'élus et techniciens, 1 auprès des professionnels, 1 auprès d'étudiants, 2 auprès des scolaires et enfants et 6 pour le grand public. ◆ Former : animation d'1 module de formation pour professionnels, 2 pour enseignants, 4 pour techniciens et 1 pour étudiants. | <p>Dans le cadre de la mission de conseil provenant des collectivités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 42 % de demandes de conseils relatifs au paysage, - 31 % de demandes de conseils concernant l'architecture, - 13 % de demandes de conseils concernant les deux aspects. <p>580 communes, soit près des 2/3 des communes du Département, ont fait appel au CAUE depuis le début du mandat municipal.</p> <p>197 particuliers ont fait appel au CAUE en 2019</p> |
|---|--|

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ Montée en puissance des sollicitations de conseils aux collectivités, dont 1/3 via Ingénierie 62 : implication forte au sein de la plateforme, dans le cadre de l'accompagnement des communes.
- ◆ Réalisation d'un guide intitulé « *Les sports de nature dans le PLUi* », élaboré en partenariat avec le Département.
- ◆ Déclinaison locale des grands événements culturels nationaux : Journées Européennes du Patrimoine, Enfants du Patrimoine, Journées Nationales de l'Architecture.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

- ◆ Sensibilisation à la qualité paysagère, urbaine et architecturale dans le cadre du déploiement des expositions « 40 ans - 40 lieux » et « Une région - des paysages », sur la thématique du paysage.
- ◆ Développement et adaptation du conseil aux collectivités, communes et EPCI (Etablissements Publics de Coopération Intercommunal) en lien avec la plateforme d'ingénierie départementale 62 et en collaboration étroite avec les Maisons du Département Aménagement et Développement Territorial (MDADT) : mise en place notamment d'actions de sensibilisation des nouveaux élus.
- ◆ Renforcement du conseil aux particuliers, notamment sur le volet énergétique, en lien avec les EIE et l'ADIL.
- ◆ Promotion des démarches de développement durable des territoires sur les thématiques de l'urbanisme commercial, la revitalisation des centre-bourgs, des zones d'activités ou encore de la méthanisation.
- ◆ Renouvellement et suivi des conventions de partenariat avec les EPCI : Communauté d'Agglomération Hénin-Carvin, Communauté de Communes Desvres-Samer, Syndicat Mixte SIZIAF. Mise en place d'une convention avec Pas-de-Calais Habitat.
- ◆ Poursuite de l'accompagnement du Grand Site de France Les Deux-Caps, avec le renouvellement de la convention.

COMPTES EN EUROS - EN ATTENTE D'APPROBATION (CONSEIL D'ADMINISTRATION 26/08/2020, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 22/09/2020)

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|------------------------------|---|
| Actif immobilisé : 6 416 € | Capitaux propres : 366 548 € | Chiffre d'affaires : 27 003 € |
| Actif circulant : 31 407 € | Total des dettes : 133 129 € | Valeur ajoutée : - 81 023 € |
| Trésorerie : 493 362 € | Total bilan : 531 186 € | Excédent brut d'exploitation : - 23 799 € |
| RATIOS 2019 | | Résultat d'exploitation : - 24 488 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : non applicable | | Résultat financier : 2 434 € |
| Durée apparente de la dette : non applicable | | Résultat exceptionnel : 0 € |
| Rentabilité des capitaux propres : - 6,1 % | | Résultat de l'exercice : - 22 489 € |
| Taux de rentabilité net : - 83,3 % | | Capacité d'autofinancement : - 14 131 € |
| Ratio d'activité : 100 % | | Total des produits : 715 053 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 241 jours | | Financement du Département (€ et %) : 690 000 € soit 96 % |
| Fonds de roulement : 391 641 € | | |
| Besoin en fonds de roulement : - 101 722 € | | |

Date de mise à jour des données : 07/08/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecalais.fr





Pas-de-Calais

Le Département

RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- ESPACES DÉPARTEMENTAUX NATURELS DU PAS-DE-CALAIS -



**ANNÉE
2019**



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DE LA COUPOLE CENTRE D'HISTOIRE ET PLANÉTARIUM 3D

2019, NOUVEAU PARADIGME POUR INCITER À L'ACTION...

L'Homme a beaucoup de chance... Il peut compter sur l'incroyable résilience de la nature qui lui permet, pour le moment, d'encore oser l'optimisme...

Mais pour combien de temps encore ?

Il est en train de se passer quelque chose, c'est indéniable... Entre canicules, fonte des pôles, tempêtes à répétition, incendies, crise sanitaire... tout un chacun remarque que les dérèglements de la planète et la perte de la biodiversité commencent à être palpables. L'émergence d'une prise de conscience générale de la population est positive, car c'est de cette dernière que le véritable changement sera impulsé pour inverser la tendance. Toutefois, prise de conscience ne signifie pas pour autant action.

C'est de ce constat qu'est née notre nouvelle stratégie de communication sur les bienfaits de la nature pour l'Homme, inciter les habitants à se reconnecter à l'essentiel, à se connecter à la Nature... et enfin, agir, le temps est venu, impérieux. De ce nouveau plan stratégique de communication, ont donc découlé nos premières actions dès cette année : réflexion et travail préparatoire autour de la nouvelle exposition de la Grange nature (ouverture prévue au printemps 2020) qui rappelle le lien étroit entre l'Homme et la nature, organisation d'une grande conférence sur les bienfaits de la nature pour l'Homme, animée par Jordy Stefan, ou encore la création d'un nouveau stand qui véhicule également ces messages. Concernant la communication, notons également la sortie du 5ème et dernier livre, avec son coffret collection « Le Pas-de-Calais Grandeur Nature », sur les Landes et les Prairies. La réflexion sur la mise en place de la nouvelle charte signalétique a permis de travailler dans l'échange et la concertation avec nos partenaires.

Lorsque j'évoquais la nécessité de rester optimiste un peu plus haut, la nidification certaine cette année de la huppe fasciée dans la Réserve Naturelle Nationale de la Baie de Canche est une donnée exceptionnelle pour nos ENS qui mérite d'être soulignée.

Oui, la nature se porte plutôt bien sur nos espaces naturels départementaux, cela grâce au travail des gestionnaires et des équipes sur le terrain qui sont à pied d'œuvre pour veiller sur ces cœurs de nature. Mais soyons réalistes, même s'il est de notre devoir de protéger ces sites qui sont en « bonne santé », il nous faut penser ces temps d'actions et les messages à plus grande échelle, avoir une vision plus globale sur notre territoire pour tenter de répondre aux enjeux qui se jouent aujourd'hui, qui nous concernent tous et pour lesquels nous pouvons tous faire notre part, si petite soit-elle... Mais n'oublions pas, discutons de tout cela avec optimisme !

Avec Eden 62, connectez-vous à la nature... vous verrez, elle vous veut du bien...

Emmanuelle LEVEUGLE

Présidente d'EDEN 62



MISSIONS DU SYNDICAT MIXTE

Les Espaces Naturels Sensibles (ENS) du Pas-de-Calais sont des havres de paix pour la biodiversité et offrent une superbe mosaïque de paysages aux habitants du Département. C'est la raison pour laquelle le Département du Pas-de-Calais a engagé une politique volontariste de protection des milieux naturels et de leur biodiversité. Le Syndicat mixte Eden 62 est chargé de la gestion des Espaces Naturels Sensibles (ENS) que lui confie le Département du Pas-de-Calais, le Conservatoire du littoral ainsi que certaines communes.

Surface totale des espaces gérés par Eden 62 en 2019 6 190 ha

9 types de milieux préservés : Dunes, marais, bois, polders, terrils, coteaux, landes, carrières et falaises

PROTÉGER

La protection de ces ENS se traduit par la mise en place de suivis. Un plan de gestion est réalisé sur chacun de ces espaces ; il permet une approche cohérente de notre travail en se basant sur un état des lieux et une évaluation du patrimoine naturel. Fort de ces connaissances, nous proposons alors des objectifs de conservation et d'accueil du public qui se traduiront concrètement par des actions précises sur le terrain.

Outre les suivis scientifiques, de nombreux travaux sont donc réalisés chaque année afin de préserver la biodiversité de ces espaces naturels. L'entretien des sites est nécessaire à la fois pour la conservation des milieux mais également pour le confort et la propreté des sites. Les gardes nature assurent aujourd'hui l'entretien de 248 km de sentiers, les fauches, l'entretien des mares et des fossés, la coupe des arbres, l'ouverture de milieux...

Le pâturage est également un outil de gestion des plus importants qui vise à conserver, restaurer et augmenter la biodiversité. Pour cela, Eden 62 dispose d'un cheptel de 400 bêtes (chèvres, moutons, vaches et chevaux de race locale le plus souvent) et de 1 000 bêtes, appartenant à des éleveurs locaux, qui paissent gratuitement sur les espaces naturels.

Enfin, la protection de ces espaces passe aussi par de l'information et de la surveillance, deux missions essentielles assurées par les gardes nature. La sécurité des promeneurs comme le respect de la réglementation sont leur préoccupation quotidienne.

AMÉNAGER

Une des volontés du Département est d'ouvrir ces ENS aux habitants. Afin de répondre à cette demande, le Syndicat mixte aménage les ENS afin d'offrir et garantir de bonnes conditions d'accès et de découverte pour tous les usagers.

Une équipe dédiée à cette mission a été mise en place, encadrant des personnes en insertion, qui par ce biais, retrouvent la possibilité de se former à d'autres métiers en adéquation avec leur projet professionnel. Ainsi, l'ensemble des aménagements (observatoires, belvédères, platelages, barrières...) installés sur les espaces naturels sont réalisés en interne par cette équipe dans une approche de développement durable en respectant l'équilibre entre protection et valorisation.

SENSIBILISER

Les notions de protection de l'environnement et de développement durable ne peuvent se faire qu'avec la sensibilisation des générations actuelles et futures. C'est pourquoi, Eden 62, s'est aussi entouré d'une équipe d'animateurs nature chargés de faire vivre l'expérience de nature au grand public et aux plus jeunes pour mieux la comprendre.

Pour s'adapter au mieux à ces différentes cibles, de nombreux dispositifs ont été développés :

- ◆ chaque année, plus de 200 animations nature gratuites réparties sur l'ensemble du territoire sont proposées au grand public. Grâce à cette

mission de service public, nous accueillons plus de 3 300 personnes pour leur faire découvrir les richesses du département.

- ◆ des projets collèges, anciennement club Eden, ont été instaurés à destination des élèves de collège pour une découverte active de la nature proche de l'établissement. Ces projets visent à découvrir une espèce ou milieu, comprendre le mode de vie d'une espèce ou l'évolution d'un milieu et enfin agir pour leur préservation.
- ◆ des projets écoles à destination des élèves des écoles primaires (quel que soit leur cycle) et des CLIS (Classes pour l'Inclusion Scolaire) qui se situent à proximité des espaces naturels gérés par Eden 62. Construits en lien avec le programme scolaire, ils ont pour but d'amener les enfants à découvrir de manière ludique et pédagogique ces milieux.
- ◆ depuis 2012, Eden 62 s'inscrit dans une démarche de sensibilisation à grande échelle dans le développement des événementiels. L'objectif est de toucher davantage de publics pour un rayonnement d'actions plus important. Pour ce faire, Eden 62 a créé de nombreuses expositions présentées lors de semaines villes ou collèges ou en participant à diverses manifestations sur l'ensemble du département.



BILAN DES ACTIONS

LA GESTION

UN ENTRETIEN ET UNE PRÉSENCE AU QUOTIDIEN SUR LES SITES

Les gardes nature départementaux effectuent de nombreux travaux quotidiens et récurrents sur les sites : fauche, débroussaillage indispensable au maintien de la biodiversité. Ils effectuent des suivis scientifiques réguliers pour inventorier la faune et la flore : 47 836 données enregistrées en 2019. Enfin, ils procèdent à un entretien régulier des parkings et des sentiers de découverte, gage d'un accueil de qualité pour les visiteurs. En 2019, la pesée des déchets réalisée sur 5 sites atteint presque les 5 tonnes. Autant que possible, nos équipes assurent le nettoyage des sites. En 2019, les compteurs installés sur 5 sites naturels ont totalisé 252 746 visiteurs. Ces espaces sont toujours plus fréquentés par la population locale comme par les touristes.

L'INSERTION AU SERVICE DES ESPACES NATURELS

Au-delà de notre service aménagement qui a employé 8 personnes en 2019, Eden 62 a alloué un budget de 107 673 euros pour l'intervention de 6 associations d'insertion. Ce renfort de personnel nous est bien utile dans l'entretien courant de nos sites et permet à ces travailleurs, en situation sociale parfois très précaire, de renouer avec le monde du travail et de se sentir utile pour la société.

LA BELLE OBSERVATION 2019

Les Espaces Naturels Sensibles du Pas-de-Calais nous offrent toujours des données naturalistes intéressantes, avec parfois de belles observations. L'année 2019 nous a réservé une belle surprise avec le retour de la Huppe fasciée en tant que nicheur certain sur la Réserve Naturelle Nationale de la Baie de Canche. Les deux derniers cas de nidification certains pour le secteur de la Baie de Canche avaient été constatés à Camiers en 1985. Malgré plusieurs observations printanières sur la période 1986-2018, notamment à Dannes et sur la RNN de Baie de Canche, la reproduction n'avait pu être prouvée. Dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, la dernière nidification remontait à 2008 dans le secteur de l'Avesnois.

L'ACTU DES PLANS DE GESTION

- ◆ Réserve Naturelle Nationale du Platier d'Oye
Le nouveau plan de gestion du Platier d'Oye, pour la période 2019-2028, a été validé par le CSRPN (Conseil Scientifique Régional du Patrimoine Naturel) lors de la commission du 28 mai 2019. Il fait partie des deux premiers plans de gestion d'Eden 62 qui suivent le nouveau modèle de l'Agence Française pour la Biodiversité, ce qui le rend plus clair et direct. De nombreuses actions ont déjà été réalisées sur le Platier d'Oye, mais la plus importante à retenir est le creusement d'un plan d'eau de 3,1 ha ainsi que la déviation d'un chemin afin de valoriser l'accueil des oiseaux.

- ◆ Baie d'Authie
Pour son renouvellement, le plan de gestion Baie d'Authie devient multi-sites pour la période 2019-2028. Il a été présenté au Comité syndical d'Eden 62, puis à la Communauté d'Agglomération des 2 baies en Montreuillois pour être enfin validé par le Parc Naturel Marin.

RESTAURER LES SITES :

fin du programme FEDER
2019 vient clôturer le dossier FEDER « programme d'actions pour un meilleur état de conservation de différents habitats naturels et habitats d'espèces ». Débuté en 2017, ce projet, financé à 70% par l'Europe, a permis de réaliser plusieurs types de chantiers comme la restauration de mares, de prairies humides, de marais, de pelouses dunaires, de pelouses calcaires ou encore la suppression de ruines. Près de 400 ha répartis dans le département ont fait l'objet de restauration : Dunes de l'Authie, Dunes de Berck, RNN Baie de Canche, Mont Saint-Frieux, Dunes d'Ecault, RNR de Condette, Dunes de Slack, Cap Blanc-Nez / Noires Mottes, Fort Vert, RNN du Platier d'Oye, Marais de Guînes, Marais du Nord Brouck, Réserve Naturelle Nationale (RNN) du Romelaëre, La Ballastière...



L'AMÉNAGEMENT

DOMAINE DE BELLEVILLE ET ÉTANGS DU PETIT-SAILLY

Le Syndicat mixte a réalisé, en 2019, l'aménagement des Étangs du Petit Sailly en lien avec la reprise des équipements du Domaine de Belleville qui a été équipé d'un nouvel observatoire.

BAIE D'AUTHIE

Les aménagements sur la commune de Groffliers (remise en état de parking, favoriser l'accès par des modes doux, parcours accessibles aux personnes à mobilité réduite, création d'un belvédère, révision du tracé de la piste équestre...) ont été la première étape d'une phase de travaux à plus grande échelle sur la Baie d'Authie. Ces opérations menées conjointement par le Conservatoire du littoral, la DDTM et les équipes d'Eden 62 ont pour objectifs de développer l'offre de découverte de l'Espace Naturel Sensible, de mettre en valeur la Baie d'Authie et ses paysages et de sécuriser les voies d'accès à la baie. Voici le détail des premiers travaux à Groffliers :

- ◆ Création d'une zone de rencontre pour l'accès par des modes doux à la baie depuis le parking.
- ◆ Révision du parcours de découverte afin de le rendre accessible aux PMR (1,5 km) et création d'un belvédère offrant une vue unique sur la baie
- ◆ Révision du tracé de la piste équestre.

TRAVAUX DIVERS :

L'équipe aménagement a également assuré la création et le renouvellement de nombreuses chicanes en bois (une quarantaine) pour les entrées de sites. Notons aussi la réfection de parkings et de barrières ou encore la création de nombreux nichoirs et de mangeoires, le curage de mares et de fossés...

LA SENSIBILISATION

Eden62 met en œuvre une véritable politique d'éducation et de sensibilisation à l'environnement, avec chaque année de nombreux projets réalisés

NOUVELLE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Nous faisons le constat que les arguments de protection de l'état dégradé de la biodiversité et de sa beauté ne suffisent pas à créer une mobilisation suffisante, à provoquer l'action, mais seulement une prise de conscience de la situation... Ainsi nos messages vont désormais présenter la biodiversité comme source de régulation de l'environnement, source de santé, source d'inspiration technique... en expliquant les bénéfices que chacun peut en tirer. Notre nouveau plan stratégique de communication 2019-2023 répertorie donc, avec un calendrier et un budget précis, toutes les actions de communication à entreprendre dans ce sens pour ces quatre prochaines années.

LES ÉVÉNEMENTS

- ◆ La nature nous livre ses secrets.
- ◆ 8ème édition de cet événement organisé par Eden 62 et la Coupole qui s'est déroulé le 9 juin et qui a attiré 1 700 personnes.
- ◆ La Réserve Naturelle Régionale du Marais de Condette a fêté ses 10 ans le premier week-end de juin. 1 800 visiteurs ont pu profiter des animations.
- ◆ Une grande conférence sur les bienfaits de la nature sur la santé, animée par Jordy Stefan, a été proposée dans le théâtre Elisabethain le 25 mai 2019 et a réuni plus de 160 participants.

LES ANIMATIONS NATURE

Le programme des animations nature a proposé cette année près de 200 sorties gratuites pour offrir aux habitants l'opportunité de découvrir les espaces naturels du Pas-de-Calais par le biais de différentes thématiques comme le sport, la culture, l'histoire... et bien évidemment en faisant le focus sur les bienfaits de la nature pour l'Homme ! Au total, on compte près de 3 200 participants (soit 16 participants par animation). Depuis 2019, nous offrons aux usagers la possibilité de réserver en ligne nos animations, un service public élargi 24/24h et 7/7j pour satisfaire au mieux la population.

LES PROJETS EN PARTENARIAT

- ◆ 40 projets développés dans les collèges dans le cadre de l'offre éducative du Département, dont 2 collèges en accompagnement Eco collège et 1 collège en accompagnement d'Aire marine éducative (218 interventions au total).
- ◆ 79 interventions et 13 projets réalisés dans des organismes sociaux et de santé.

TRAVAIL SUR LA NOUVELLE EXPOSITION DE LA GRANGE NATURE

Cette année 2019 a été riche en réflexion et échanges (entre Eden 62, le scénographe et le Département) pour entamer le chantier de la construction de la nouvelle exposition de la Grange nature, intitulée « Biodiversité protégée, humanité préservée », qui présentera le lien étroit entre la Biodiversité et l'Homme, de façon très cohérente avec notre nouveau plan stratégique.



QUELQUES BELLES PRODUCTIONS INTERNES

- ◆ En fin d'année, nous avons finalisé la nouvelle exposition sur les terrils. Des grands visuels, des jeux et des supports variés pour aborder de façon pédagogique et ludique la richesse naturelle et l'histoire des terrils ! Cette exposition autonome vient compléter les 5 autres existantes, toutes mises gratuitement à la disposition des communes et structures qui souhaiteraient en bénéficier pour leurs usagers.
- ◆ Dans le même temps, nous avons eu le plaisir d'éditer le 5ème et dernier ouvrage de la collection « Le Pas-de-Calais Grandeur Nature » consacré aux Landes et aux Prairies. Un coffret collection, disponible à la vente, rassemble de façon élégante l'ensemble des livres.
- ◆ Deux sentiers d'interprétation ont également vu le jour, « l'amulette des dunes » dans les Dunes de Stella-Merlimont (sous forme de jeux à faire en famille). Un second sentier a été créé, en partenariat avec le collège de l'Esplanade de Saint-Omer, pour valoriser la biodiversité du Marais ouest dans l'Audomarois.
- ◆ Une série de 8 posters, mêlant paysages, faune et flore a été éditée.

L'ENQUÊTE HÉRISSEON

L'objectif de cette action de science participative qui s'est achevée en 2019 était double : mieux évaluer, à l'échelle du Pas-de-Calais et du Nord, l'état des populations de hérissons et leur aire

de répartition et sensibiliser la population sur les menaces qui pèsent sur l'espèce. À ce jour, près de 6 830 personnes (4 800 en 2018, 2 000 en 2019) ont participé à l'enquête et 9 400 hérissons au total ont été observés sur ces deux années. Un succès auprès du grand public qui nous confirme l'intérêt croissant porté à la protection de la biodiversité ordinaire.

DEUX TÉLÉPILOTES À EDEN 62

Les deux agents qui avaient obtenu leur brevet de télépilote de drone professionnel fin 2018, ont commencé à exploiter ce bel outil en 2019 ! Une compétence internalisée doublement intéressante pour la structure : le drone nous permet de réaliser des photos et des vidéos saisissantes de nos espaces naturels vus du ciel ; mais aussi, sur un aspect plus technique de gestion, de suivre les travaux et l'évolution de nos sites.

PROJET EUROPÉEN SAPOLL

2019, fin de 3 ans de projet transfrontalier, avec 8 partenaires unis pour la sauvegarde des pollinisateurs sauvages.

De nombreuses actions menées dans le cadre de ce projet :

- ◆ 8 conférences.
- ◆ 97 hôtels à insectes installés dans les collèges, écoles, collectivités, hôpitaux...
- ◆ 30 animations pour le grand public.
- ◆ 33 700 personnes sensibilisées lors de manifestations par le biais, entre autres, de la grande exposition sur le thème des pollinisateurs sauvages.

NOUVELLE SIGNALÉTIQUE

La réflexion autour de la mise en place de notre nouvelle charte signalétique (qui correspond au deuxième volet d'application de la charte graphique) a demandé de nombreux échanges et de la concertation pour satisfaire aux nombreuses contraintes et s'adapter à toutes les particularités locales. Ainsi, les totems, les nouveaux panneaux d'accueil et la signalétique directionnelle ont été produits fin 2019 pour expérimenter ces mobiliers sur deux sites début 2020.

LES ÉQUIPEMENTS

La Grange nature et la Maison du Bois de Maroeuil ont pour vocation d'offrir à un public familial et scolaire des activités et outils de découverte de la nature. Chaque année, ces équipements se développent et s'efforcent d'offrir des prestations nombreuses et variées qui sont de plus en plus plébiscitées par les habitants de l'Audomarois et de l'Arrageois.

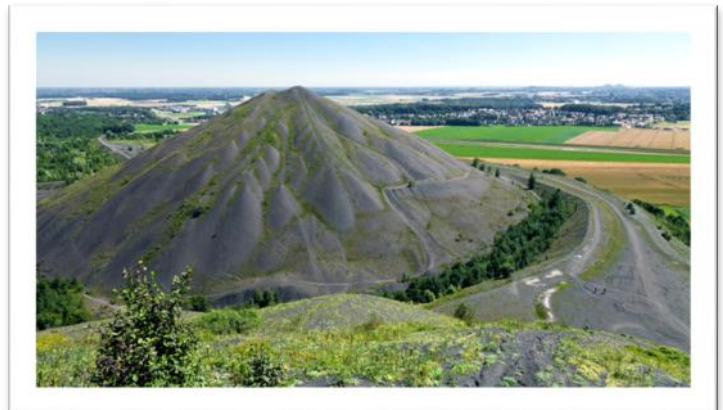
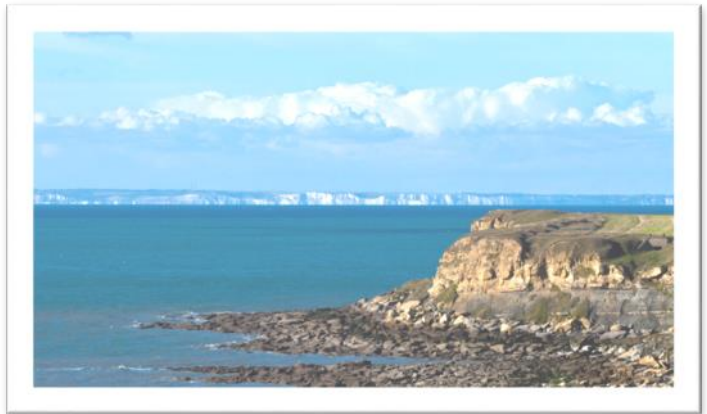
LA GRANGE NATURE , EN 2019 :

- ◆ 27 560 visiteurs
- ◆ 48 ateliers - 460 participants
- ◆ 1 Club nature - 2 groupes - 24 enfants > 37 animations
- ◆ 142 prestations d'animations - près de 4 000 participants



PERSPECTIVES 2020

- ◆ Maintenir et optimiser nos engagements de missions de service public dans les domaines de la gestion patrimoniale, de la valorisation de la biodiversité, la protection des sites ainsi que de l'animation et la sensibilisation auprès d'une population la plus large possible.
- ◆ continuer à développer nos actions transversales alliant santé, bien être, biodiversité et qualité de vie pour les habitants du territoire et les visiteurs.
- ◆ Assurer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre de projets structurants à l'échelle du Syndicat Mixte et du Département : extension et rénovation de l'exposition de la grange nature, conduite d'un dossier FEDER à l'échelle du Bassin Minier permettant l'amélioration sensible de la qualité » d'accueil sur les sites..., engagement d'un plan de rénovation de la signalétique d'accueil sur la totalité des Espaces Naturels Sensibles du Département.
- ◆ Conduire toutes les actions du Syndicat Mixte sous le signe d'une gestion budgétaire à l'optimum dans le respect des engagements contractés avec le Département au travers du PPI – PPF et en ouvrant au mieux les recherches de partenariats et de financements (Agence de l'eau, Fonds Européens...).



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisés pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

Espaces Départementaux Naturels du Pas-de-Calais (Eden 62)

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Syndicat mixte ouvert
- ◆ **Siège social** : 2 rue Claude - BP 113 - 62 240 DESVRES
- ◆ **Dotations** : 48 471 €
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 256 203 365 00018
- ◆ **Effectif moyen** : 125 agents
- ◆ **Présidente** : Emmanuelle LEVEUGLE (Conseillère Départementale)
- ◆ **Directeur** : Philippe MINNE

Mission / Cœur de métier :

Eden 62 assure l'aménagement, la gestion et la protection des Espaces Naturels Sensibles (ENS) sur le Territoire du Pas-de-Calais en qualité de gestionnaire de sites. Ces espaces sont soit mis à disposition à titre gratuit, le Pas-de-Calais (29%), soit remis en gestion par le Conservatoire du littoral (61%), les communes et intercommunalités (10%).
Dans l'exercice de ses missions, Eden62 conçoit et met en œuvre des plans d'aménagement et de gestion des sites dans le but de préserver l'environnement naturel et les paysages, d'améliorer la biodiversité, d'animer accueillir et sensibiliser le public.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département :
Représentation au Conseil syndical : 8 membres sur 45 (18%).
Représentants du Département dans la structure :
8 titulaires (1 par territoire) : Pascale BURET (Bouloonnais); Maryse CAUWET (Arrageois); Philippe FAIT (Montreuillois); Emmanuelle LEVEUGLE (Artois); Ludovic LOQUET (Calaisis); Evelyne NACHEL (Lens-Liévin); Patricia ROUSSEAU (Hénin-Carvin); Sophie WAROT (Audomarois).
Les membres titulaires disposent chacun de deux membres suppléants.

Contribution financière du Département :
BP 2020 : 6 806 503 € (fonctionnement 5 933 164 €, investissement 873 339 €).
2019 : 6 371 973 € (fonctionnement 5 848 038 €, investissement 523 935 €).

Conventions :

- ◆ Convention d'objectif 2014-2023.
- ◆ Convention encadrement du RSA (annuelle 01/03/N au 31/03N+1).
- ◆ Convention de partenariat tripartite : CD62 - EDEN 62 - CEN NPDC.

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

◆ **Sites gérés :**
64 sites naturels au total dont 55 ouverts au public, répartis sur 6190 ha ((environ 2/3 Conservatoire du littoral, 1/3 Département et plusieurs terrains appartenant aux communes).
◆ **Communication** : 13 passages Télé, 67 754 visiteurs du site internet, 120 articles dans la presse.

◆ **Activités 2019 :**
La gestion au quotidien, de nombreux aménagements de sites, des animations pour les habitants, les collégiens, les scolaires, les organismes sociaux et hospitaliers, des inventaires naturalistes, une implication dans la vie locale.

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ Un entretien et une présence quotidienne sur les sites : Les gardes nature départementaux effectuent de nombreux travaux quotidiens et récurrents sur les sites : fauche, débroussaillage indispensable au maintien de la biodiversité...
- ◆ Actualité des plans de gestion: Le nouveau plan de gestion du Platier d'Oye, pour la période 2019-2028, a été validé par le Conseil Scientifique Régional du Patrimoine Naturel. Pour son renouvellement, le plan de gestion Baie d'Authie devient multi-sites pour la période 2019-2028.
- ◆ Eden62 met en œuvre une véritable politique d'éducation et de sensibilisation à l'environnement, avec chaque année de nombreux projets réalisés.
La Grange Nature en 2019 : 27 560 visiteurs, 48 ateliers avec 460 participants, 1 Club nature avec 2 groupes, 24 enfants et 37 animations, 142 prestations d'animations avec près de 4 000 participants.
- ◆ Les événements d'Eden 62 : Animations spécifiques pour les riverains, enquête hérisson, lancement d'une nouvelle science participative, et bien d'autres événements.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

Poursuivre et valoriser les partenaires avec les actions de l'environnement mais également le monde du sport et des activités de loisir afin d'ouvrir au mieux les sites au public tout en assurant leur préservation.
Permettre d'atteindre les objectifs définis dans le cadre du SDEN.
Assurer une programmation budgétaire stabilisée, au moyen du plan pluriannuel d'investissement et de fonctionnement et ouvrir au mieux les recherches de partenariats et de financements (Agence de l'eau, Fonds Européens...).

COMPTES EN EUROS

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|--------------------------------|--|
| Actif immobilisé : 7 551 022 € | Capitaux propres : 8 794 318 € | Produits d'exploitation : 7 181 580 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : 544 810 € | Total des dettes : 379 392 € | dont subventions : 6 914 443 € |
| Trésorerie : 1 099 469 € | Total bilan : 9 195 328 € | Charges d'exploitation : 6 790 647 € |
| RATIOS 2019 | | Résultat d'exploitation : 390 933 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 0% | | Résultat financier : 0 € |
| Durée apparente de la dette : 0 année (aucun emprunt en cours) | | Résultat exceptionnel : 48 960 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 65 jours | | Résultat de l'exercice : 439 893 € |
| Fonds de roulement : 1 243 290 € | | Epargne brute : 1 130 671 € |
| Besoin en fonds de roulement : 143 821 € | | Epargne nette : 1 130 671 € |
| | | Total des produits : 7 304 329 € |
| | | Financement du Département (€ et %) : 5 848 038 € soit 80% |

Date de mise à jour des données : 22/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecalais.fr





Pas-de-Calais

Le Département

**RAPPORT D'ACTIVITÉ
DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS
ET ORGANISMES ASSOCIÉS
(EPOA)
- EPDAHAA -
ÉTABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL
POUR L'ACCUEIL DU HANDICAP
ET L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE**



**ANNÉE
2019**





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DE L'EPDAHAA

L'Établissement Public Départemental pour l'Accueil du Handicap et l'Accompagnement vers l'Autonomie accompagne depuis 1978, les parcours de vie des personnes en perte d'autonomie ou en difficulté sociale.

L'année 2019 fut une année chargée avec le lancement de la reconstruction de l'IME de Saint-Omer sur la commune d'Arques, la structuration du projet de reconstruction de l'ESAT d'Hersin-Coupigny sur la commune d'Aix-Noulette ou encore le développement de notre offre de service auprès des personnes en situation de handicap (extension de places de SESSAD) ou en difficulté sociale (ouverture de structures d'accueil pour les femmes victimes de violence).

L'EPDAHAA ne cesse de se développer pour répondre aux besoins des publics en lien avec les politiques publiques et dans une logique inclusive permettant de créer de nouveaux partenariats. Aujourd'hui, plus de 3 500 personnes de 3 à 80 ans sont accompagnées, avec plus de 900 professionnels.

Ce rapport annuel synthétise les projets et le fonctionnement de l'ensemble de nos structures et vous présente les projets structurants qui ont été initiés en 2019 et qui se concrétiseront en 2020. Aujourd'hui, l'EPDAHAA se modernise pour mieux répondre aux besoins de son public, s'adapter aux orientations nationales, optimiser les coûts et permettre de structurer son organisation pour plus de performance.

Alain LEFEBVRE

Président de l'EPDAHAA

Établissement Public Départemental

pour l'Accueil du Handicap et l'Accompagnement vers l'Autonomie



Établissement Public Départemental
pour l'Accueil du Handicap et
l'Accompagnement vers l'Autonomie

MISSIONS

L'Établissement Public pour l'Accueil du Handicap et l'Accompagnement vers l'Autonomie (EPDAHAA) est un établissement public départemental placé sous statut de la Fonction Publique Hospitalière. Il a été créé au 1er janvier 2015, de la fusion de l'Établissement Public Départemental pour l'Accueil de l'Enfance et de l'Adolescence Handicapées (EPDAEAH) et de l'Établissement Départemental pour l'Accueil des Handicapés Adultes (EPDAHA). Il existe sous une forme ou une autre (succession de scission/fusion) depuis 1978.

Sa création date de 1961, lorsque le Conseil Général du Pas de Calais, se préoccupant de l'accueil des enfants en situation de handicap, a engagé une politique de création d'instituts médico-pédagogiques administrés par un service départemental. Mais il faudra attendre 1978, et la parution du décret n°78-612 du 23 mai 1978 pour que l'EPDAHAA soit officiellement connu sous l'appellation d'Établissement Public Départemental chargé de l'Accueil des Handicapés.

Son Président est M. Alain LEFEBVRE, Conseiller départemental du canton de Bully-les-Mines, Maire d'Aix-Noulette. Son Directeur est M. François-Xavier DEBRABANT.

L'EPDAHAA a pour mission de gérer tout établissement ou service médico-social ou social chargé de l'accompagnement et de l'inclusion sociale des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des personnes en difficultés sociales. Il peut également être chargé de la promotion et de la mise en œuvre d'actions à destination de ces publics.

En pratique l'EPDAHAA gère trois grandes catégories d'établissements :

LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES POUR ENFANTS EN SITUATION DE HANDICAP

L'EPDAHAA gère 12 Instituts Médico-Éducatifs (IME), recevant des enfants de 6 à 14 ans ou de 6 à 20 ans, dont un avec un internat.

- ◆ IME « Les longs champs » à Arras.
- ◆ IME « Les marmousets » de Brebières.
- ◆ IME « Bois de Malannoy » de Bouvigny-Boyeffles (avec internat).
- ◆ IME « Jean Mermoz » de Bully-les-Mines.
- ◆ IME « Eolia » de Calais.
- ◆ IME « La petite montagne » d'Isbergues.
- ◆ IME « La passerelle » de Lens.
- ◆ IME « Marc-Henri Darras » de Liévin.
- ◆ IME « Mont soleil » d'Outreau.
- ◆ IME « Les saules » de Rang-du-Fliers.
- ◆ IME « Les verts tilleuls » de Riencourt-les-Bapaume.
- ◆ IME « Raymond Dufay » de Saint-Omer.

Il gère également 4 Services

d'Éducation Spéciale et de Soins À Domicile (SESSAD) sur 4 sites :

- ◆ SESSAD « Com l'Atrébate » à Arras.
- ◆ SESSAD d'Isbergues.
- ◆ SESSAD « L'élan » de Liévin avec une antenne à Hénin-Beaumont.
- ◆ SESSAD du Littoral de Rang-du-Fliers avec 2 antennes à Outreau et à Étaples.



LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES POUR ADULTES EN SITUATION DE HANDICAP

- ◆ 3 Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT, ex-CAT) : Hersin-Coupigny, Isbergues, Outreau.
- ◆ 3 Services d'Accueil de Jour : Hersin-Coupigny, Isbergues, Outreau.
- ◆ 3 Foyers d'Hébergement
 - ◇ Foyer « Jean Moulin » d'Isbergues.
 - ◇ Foyer « Le grand large » d'Outreau.
 - ◇ Foyer « La résidence » de Sains-en-Gohelle
- ◆ Le Foyer de Vie : « Les Iris » de Sains-en-Gohelle.
- ◆ Le Foyer d'Accueil Médicalisé : FAM de Sains-en-Gohelle

- ◆ 2 Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) : Isbergues et Sains-en-Gohelle.
- ◆ Le Service d'Accompagnement en Milieu Ouvert (SAMSAH/SAVS) : le SAMO « Côte d'Opale » d'Outreau.

LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES POUR PERSONNES EN DIFFICULTÉ SOCIALE

Ces établissements sont concentrés entre Calais et Boulogne-sur-Mer :

- ◆ 3 Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) : CHRS « Le moulin blanc » à Calais, CHRS « les 2 caps » de Marquise, CHRS « du Denacre » à Wimille.
- ◆ Le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) et des Services d'Aides au Logement (SAL) à Boulogne-sur-Mer (mesures FSL, gestion du 115, diagnostic expulsion, maison relais...)
- ◆ Le Centre d'Observation de Découverte d'Emploi et de Formation (CODEF, qui est un centre de formation et une structure d'insertion par l'économie) à Marquise. Son activité est centrée sur les métiers de l'hôtellerie et de la restauration.

ORGANISATION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'EPDAHAA est dirigé par un Conseil d'Administration de 13 membres, qui s'est réuni 6 fois en 2019. Au cours de ces réunions, il a pris 76 délibérations.

En décembre 2019, il était composé de :

| | | |
|--|-------------------|--|
| 3 représentants du Département | Alain LEFEBVRE | Président de l'EPDAHAA Conseiller départemental |
| | Odetta DURIEZ | Conseillère départementale |
| | Pascale LEBON | Conseillère départementale |
| 3 Représentants des Départements qui supportent les frais de prise en charge des résidents | Maïté MASSART | Conseillère départementale |
| | Maryse CAUWET | Conseillère départementale |
| | Patricia ROUSSEAU | Conseillère départementale |
| 1 représentant de la Ville d'Arras | Nicole CANLERS | Conseillère Municipale |
| 2 élus des Conseils de la Vie Sociale des ESMS représentant les usagers ou les familles | Christine PAYEN | Représentante du Conseil de Vie Sociale |
| | Chantal DELCOURT | Représentante du Conseil de Vie Sociale |
| 2 personnes qualifiées désignées par le Président du Conseil Départemental pour leurs compétences dans le champ social/médico-social | Marie-Andrée PAU | |
| | Patrick PENEL | |
| 2 représentants des personnels des ESMS : | Pierre DUVIVIER | Représentant du personnel |
| | Nathalie LEFEBVRE | Représentante du personnel |

LE COMITÉ TECHNIQUE D'ÉTABLISSEMENT (CTE)

Le Comité Technique est une instance de concertation chargée de donner son avis sur les questions et projets de textes relatifs à l'organisation et au fonctionnement des services. Y sont examinées notamment les questions relatives aux effectifs, aux emplois et aux compétences, aux règles statutaires, aux méthodes de travail, aux grandes orientations en matière de politique indemnitaire, à la formation, à l'insertion professionnelle, à l'égalité professionnelle et à la lutte contre les discriminations.

Il est présidé par le Directeur général de l'EPDAHAA ou son représentant. Il est composé de 10 représentants du personnel titulaires et 10 suppléants. En 2019, il s'est réuni 7 fois.

LE COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la

santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. À l'EPDAHAA, il existe 9 CHSCT locaux sur chaque pôle et un CHSCT central. Chaque CHSCT local se réunit au minimum une fois/trimestre.

Les personnes qui siègent au CHSCT sont :

Le directeur de pôle (CHSCT local) ou son représentant assumant la présidence,

3 représentants du personnel, à titre consultatif, le médecin du travail, l'inspecteur du travail et, occasionnellement, toute personne qualifiée de l'établissement désignée par le comité.

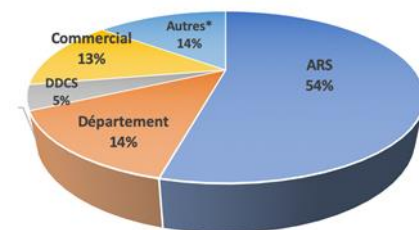
Le CHSCT central, annuel, s'est réuni le 25 juin 2019.

MOYENS HUMAINS & FINANCIERS

Au 31/12/2019, l'EPDAHAA compte 814 agents soit 764,92 ETP. À ce chiffre, il convient d'ajouter 63 enseignants mis à disposition de l'EPDAHAA par l'Éducation Nationale, les travailleurs des ESAT et ceux du CODEF. La gestion des

ressources humaines est centralisée au siège de l'EPDAHAA.

Pour remplir ses missions, l'EPDAHAA dispose d'un budget de plus de 52 152 695,37 € réparti comme suit :



NB : le commercial regroupe le CODEF (entreprise d'insertion) et la partie commerciale du budget des ESAT (ex-CAT).

Les autres* produits sont composés des produits d'exploitation relatifs à la gestion courante, et des produits financiers (Subventions, quote-part, participation des usagers, etc.).

L'EPDAHAA est organisé en une direction générale et 9 pôles territoriaux.

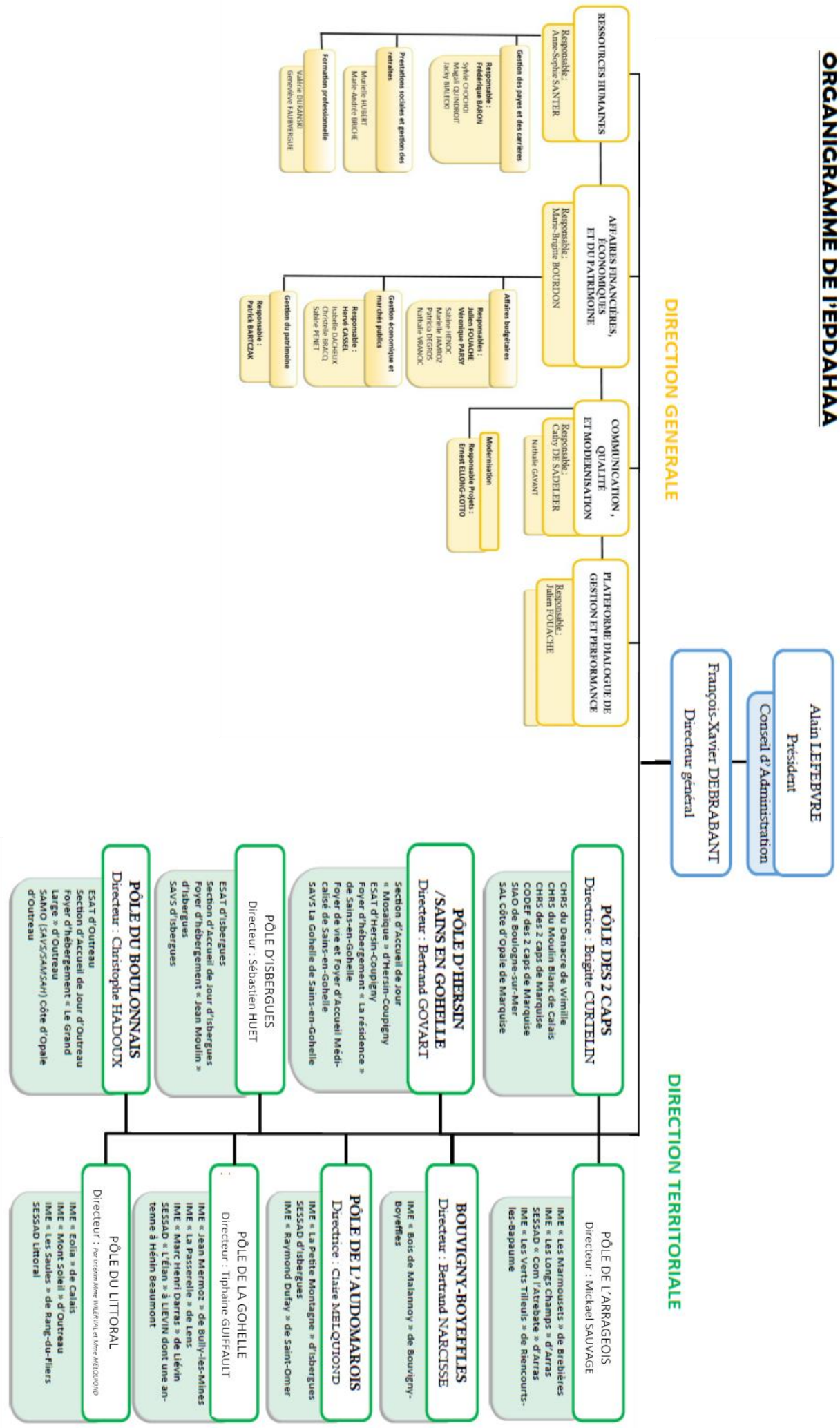
La direction générale de l'EPDAHAA, outre le directeur général, comprend une direction des ressources humaines qui gère de façon centralisée les recrutements (dont les concours), les carrières, les formations et la paye des agents...

Le siège comprend également une direction des finances, du budget et des affaires patrimoniales, qui est également compétente pour l'ensemble des marchés publics et la gestion du patrimoine.

On y trouve aussi une direction communication, qualité et modernisation, qui est chargée de la promotion de l'EPDAHAA en interne (création d'une culture commune) et en externe afin de valoriser l'action des usagers et celle des établissements et services. Ce service est aussi chargé d'initier, piloter et animer la démarche qualité au niveau de l'EPDAHAA et de développer des nouveaux projets.

Les 9 pôles sont regroupés par secteur géographique et/ou compétences et comprennent les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

ORGANIGRAMME DE L'EPDAHAA



BILAN DES ACTIONS 2019

ACTIVITÉS 2019

Durant l'année, l'EPDAHAA a hébergé ou accompagné 3 512 personnes en situation de handicap (+5,2 % par rapport à 2018). À ce chiffre il convient d'ajouter plus 11 000 mesures d'accompagnement social.

Nous pouvons détailler ces prestations comme suit :

- ◆ Enfants en situation de handicap :
1 181 enfants ont été suivis par l'EPDAHAA, qu'il s'agisse de scolarisation en IME (986 enfants) ou de suivi par un des SESSAD (195 enfants). Cette activité représente 161 793 jours d'accompagnement et 24 218 actes de suivi. À noter que cette scolarisation s'est accompagnée d'hébergement en internat pour 55 enfants.
- ◆ Adultes en situation de handicap :
520 adultes en situation de handicap ont été accompagnés dans nos différents établissements et 194 en SAVS ou SAMSAH soit 724 adultes au total représentant 124 108 journées réalisées et 52 074 actes.
- ◆ Personnes en difficulté sociale :
Le Pôle des 2 caps (qui centralise toute l'activité sociale de l'EPDAHAA) a hébergé plus de 1 300 personnes, dont :
 - ◇ 299 hébergées en CHR.
 - ◇ 146 hébergées au titre des urgences non pérennes.
 - ◇ 18 hébergées en maison relais.
 - ◇ 90 hébergées pour un total de 409 nuitées d'hôtels au titre de la mise à l'abri.
 - ◇ 578 nuitées au titre de l'urgence hivernale soit 53 personnes.
 - ◇ 107 mises à l'abri, victimes de violences conjugales et 256 personnes reçues en accueil de jour
 - ◇ 676 personnes hébergées lors d'accueil de public spécifique (femmes seules et familles migrantes) pour 5 517 nuitées.
 - ◇ 4 036 nuitées pour la mise à l'abri des migrants cet hiver.

Il a également accompagné plus de 11 464 personnes à travers ses nombreuses missions : (61 mesures d'accompagnement vers et dans le logement, 246 enquêtes-assignations dans le cadre de mesures d'expulsion, 149 mesures FSL, plus de 1 739 entretiens par le Services Intégrés d'Accueil et d'Orientation, 9 269 appels reçus au 115)...

NOUVELLES ACTIVITÉS

Ouverture d'une nouvelle antenne du SESSAD de Liévin sur Bully-les-Mines.

ACTIONS RÉALISÉES EN 2019

En 2019, l'EPDAHAA a poursuivi la modernisation de son organisation et le développement de nouveau service, à travers :

- ◆ La remise à l'ARS d'une proposition d'évolution de l'offre enfant à l'issue d'une coupe conjointe réalisée dans l'ensemble de ses IME
- ◆ Le développement de places en SESSAD pour permettre l'accompagnement des plus jeunes
- ◆ Le lancement de la reconstruction de l'IME de Saint-Omer sur la commune d'Arques.
- ◆ Le lancement du projet de reconstruction de l'ESAT d'Hersin-Coupigny sur la commune d'Aix-Noulette et la diversification des activités de la structure,
- ◆ La refonte de l'offre de formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins des professionnels de l'EPDAHAA.
- ◆ La rédaction de contrats d'objectifs et de moyens par pôle pour décliner les objectifs des CPOM ARS et Département de façon opérationnelle et homogénéiser leurs suivis.

AU NIVEAU OPÉRATIONNEL, L'EPDAHAA A

- ◆ Signé le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec le Conseil départemental du Pas-de-Calais
- ◆ Poursuivi l'inclusion en milieu ordinaire de scolarisation : poursuite du développement des Unités d'Enseignement Externalisées (UEE) qui permettent à des enfants

scolarisés en établissement médico-social de bénéficier d'inclusion scolaire en milieu ordinaire à temps partiel. Il s'agit de délocaliser une classe d'enseignement d'IME au sein d'un établissement scolaire avec un accompagnement adapté (éducateur et enseignant).

Au sein de l'EPDAHAA, les IME d'Arras, de Lens, de Liévin, de Rang, d'Outreau et de Calais ont déjà ouvert des Unités d'Enseignement Externalisées. L'inclusion correspond à une volonté de l'ARS et des politiques publiques, ainsi qu'à un réel besoin des enfants. D'autres IME de l'EPDAHAA ont travaillé à l'ouverture d'unités en 2019 et des unités ont été ouvertes en collège et en lycée, notamment sur le littoral.

- ◆ Poursuivi la mise en œuvre d'une réponse accompagnée pour tous, visant particulièrement des personnes en situation complexe, critique ou orientées en Belgique. L'EPDAHAA participe à toutes les réunions de pilotage en lien avec la MDPH, le Département, l'ARS et l'Éducation Nationale, et ainsi qu'à la recherche de solutions pour ces personnes en difficulté.
- ◆ Poursuivi l'accompagnement des femmes victimes de violences et de leurs enfants (hébergement et accueil de jour dédiés) et renforcement de l'offre.
- ◆ Poursuivi l'accueil des migrants dans le cadre du plan grand froid.
- ◆ Répondu au contrôle de la Chambre Régionale des Comptes dont le rapport sera publié en 2020.
- ◆ Répondu à l'appel à projet Culture Santé dont un artiste sera choisi en 2020 et viendra accompagner des usagers de plusieurs établissements enfants et adultes pour la mise en place d'un projet artistique.
- ◆ Réaliser l'évaluation interne pour l'ensemble de ses structures sociales et médico-sociales.

ÉVOLUTION DES PUBLICS ACCUEILLIS

Au sein des IME et des SESSAD :

Depuis plusieurs années, les IME et les SESSAD accueillent de plus en plus de jeunes atteints de troubles envahissants du développement et/ou de troubles du comportement. Cette tendance, constatée dès 2016, continue d'évoluer. Par ailleurs, les besoins en orthophoniste sont de plus en plus prégnants mais il reste difficile de recruter ce type de professionnels dans la fonction publique hospitalière et les orthophonistes libéraux sont de moins en moins enclins à intervenir du fait de la demande exponentielle dans le libéral également.

La continuité des parcours continue à être travaillée afin d'offrir un accompagnement non plus sur un type d'établissement ou service mais sur un dispositif permettant à la personne d'être suivie par la structure dont elle a besoin au fur et à mesure de son parcours de vie sans devoir refaire un dossier MDPH à chaque évolution.

L'accompagnement social des familles représente également un temps non négligeable mais indispensable. En effet, le Pas-de-Calais a des problématiques socio-économiques importantes, se ressentant dans les relations que peuvent avoir les établissements avec les parents. Il est parfois difficile de les mobiliser sur les besoins de leur enfant et les démarches administratives sont trop souvent assurées uniquement par l'assistant social de l'établissement (démarche MDPH, sécurité sociale, mutuelle, carte d'identité pour le jeune, CAF, etc.). Environ 37% des enfants suivis par la MDPH, sont également suivis par l'Aide Sociale à l'Enfance, ce qui montre l'importance de travailler avec ce service et les familles pour les responsabiliser davantage sur les besoins éducatifs de leur enfant. Ce travail pédagogique commence à se mettre en place avec des actions de parentalité ponctuelles, qui doivent continuer à se développer. Une liste d'attente importante et en hausse en SESSAD :

Les listes d'attente pour entrer en SESSAD ne cessent d'augmenter. Par ailleurs, nous constatons une évolution des profils des jeunes inscrits sur la liste d'attente de nos SESSAD :

- ◆ Problématique sociale et familiale récurrente (lien avec un

besoin d'accompagnement dans la sphère familiale).

- ◆ Profil des jeunes parfois complexe : cumul de multiples difficultés telles que déficience intellectuelle associée à des troubles du comportement, ou des troubles de la relation, de l'attachement, de la personnalité...
- ◆ Demandes d'accompagnement de CMP ou d'hôpital de jour pour un relais SESSAD, en cas d'arrêt de leur accompagnement.
- ◆ Sortie d'établissements Belges, d'adolescents avec des profils cognitifs ou comportementaux complexes suite aux orientations nationales d'arrêt de prise en charge.

Il convient donc d'anticiper ces évolutions en adaptant notre offre, en formant nos professionnels et en définissant une stratégie d'évolution claire afin d'avoir un management de proximité outillé et structurant face à ces nouveaux besoins.

AU SEIN DES ESAT ET DES FOYERS D'HÉBERGEMENT

L'évolution des publics s'y traduit par le constat de l'arrivée d'une population plus jeune et plus en difficultés et, en parallèle, par le vieillissement de certains résidents, dont l'accompagnement devient alors plus lourd et conséquent. Cela demande une réadaptation et un ajustement des conditions d'accueil des foyers d'hébergement et des activités proposées.

Au regard des du vieillissement de nos résidents (fatigabilité, instabilité, démotivation face au travail, perte de repères, douleurs physiques...), il a été fondamental pour les ESAT de mettre en place des temps partiels adaptés.

Par ailleurs, de nouveaux profils accompagnés par les foyers, par exemple des personnes ayant des troubles psychiatriques importants, demandent là aussi un réajustement des pratiques des professionnels et une adaptation du cadre de vie.

L'AVENIR DES ESAT...

Avec la réforme récente de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, le quota de 6 % ne pourra être désormais atteint que par de l'emploi dans des entreprises classiques. Le devenir des établissements et services d'aide

par le travail (ESAT) est donc questionné à l'heure du « tout inclusif », il faudra donc que nos ESAT s'adaptent pour prendre en compte ces nouvelles orientations et que l'EPDAHAA reste vigilant aux nouvelles orientations politiques à venir pour permettre de travailler avec bienveillance les parcours des travailleurs en situation de handicap.

DIVERSIFICATION DE L'OFFRE AFIN DE RÉPONDRE AUX BESOINS DES PERSONNES EN DIFFICULTÉ SOCIALES

Le pôle des 2 caps ne cesse de diversifier son offre pour répondre aux besoins d'hébergement des personnes sans logement. Il protège les plus vulnérables et s'adapte aux besoins, faisant preuve de réactivité et de bienveillance dans chaque dispositif d'accueil. Son travail est reconnu par la DDCS, la Préfecture, les partenaires et les usagers.

ÉVOLUTION DES LISTES D'ATTENTE EN SAVS/SAMSAH

La demande d'accompagnement est de plus en plus prégnante. Le nombre de bénéficiaires d'une orientation en service (SAMSAH, SAVS, SAMO) a augmenté de plus de 12% dans chaque catégorie. 1 364 personnes sont sur liste d'attente dont 11% concernent le territoire du Boulonnais (Source : rapport OSMOSE 2018).

Il convient donc d'avoir une gestion dynamique des entrées et des sorties et de réfléchir à de nouvelles modalités d'accompagnement pour continuer à développer le passage d'une logique de places, à une logique de réponses.



TRAVAUX & CHANTIERS EN COURS

AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

L'EPDAHAA poursuit la modernisation de son infrastructure informatique :

L'architecture de son système d'information sera entièrement revue, le parc informatique sera intégralement changé en 2020, et modernisé, ainsi que ses serveurs. La fibre sera installée sur toutes les structures pour permettre de travailler en réseau. Le dossier usagers informatisé sera mis en place fin 2020 et permettra une disponibilité instantanée de l'information pour un meilleur accompagnement et un meilleur suivi des projets d'accompagnement personnalisé en lien avec le projet national SERFIN-PH. Cet outil permettra un pilotage et un suivi au quotidien de l'activité. Ce grand chantier informatique va également permettre de sécuriser les données et d'être en conformité avec la réglementation RGPD.

En 2019, l'EPDAHAA a travaillé à la redéfinition de l'offre en lien avec les besoins des populations accueillies et les politiques publiques, nous espérons qu'en 2020, le projet sera acté pour pouvoir le mettre en œuvre au plus vite et répondre aux demandes des usagers et de leurs aidants.

AU NIVEAU DES ÉTABLISSEMENTS

Concernant les établissements de l'EPDAHAA, de nombreux chantiers sont en cours :

- ◆ Le Foyer d'hébergement d'Isbergues, actuellement composé de plusieurs habitations individuelles devra être reconstruit et prévoir des places dédiées afin de tenir compte du vieillissement de la population. Ce projet, déjà ancien, doit être revu pour s'adapter aux besoins territoriaux.
- ◆ L'IME de Saint-Omer poursuivra sa reconstruction sur le site d'Arques.
- ◆ Le projet de reconstruction de l'ESAT d'Hersin-Coupigny à Aix-Noulette se poursuivra avec le choix de l'architecte et la programmation du chantier.

- ◆ Le Foyer d'Hébergement d'Outreau, accueillant plus de 30 usagers et occupant actuellement une entrée d'un des immeubles de la Tour du Renard, va être confronté à la destruction de cet ensemble immobilier. Il sera reconstruit sur un nouveau site, à Saint-Etienne-au-Mont.
- ◆ La poursuite de la mise en œuvre de l'agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) dans tous les bâtiments de l'EPDAHAA.
- ◆ Les partenariats et évolution de l'offre des SAVS-SAMSAH :
Partenariat avec l'association le Cheval Bleu : le SAVS de Sains-en-Gohelle travaille actuellement à la création d'un SAMO avec le SAMSAH du Cheval Bleu. Ce nouveau partenariat permettra d'accompagner plus efficacement les usagers de nos deux structures, en permettant des passerelles entre les deux services.
- ◆ La poursuite du projet d'hébergement et de plateforme d'accompagnement avec l'association Sourires d'autiste à Vieille-Chapelle :
Ce projet vise à accompagner des jeunes adultes atteints d'autismes avec ou sans déficience visuelle associée. Il s'agit d'une plateforme non médico-sociale comportant un pôle culturel, un pôle hébergement (avec des gîtes pour les parents), un pôle pour l'évaluation de l'autonomie en habitat accompagné et un pôle pour l'aide aux aidants et la formation.
Cette plateforme se situera sur Vieille-Chapelle où la commune a reçu une ferme à rénover pour réaliser le projet. Une chargée de mission a été recrutée en 2018 pour animer et structurer ce projet, qui sera élaboré en lien avec le SAVS d'Isbergues qui assurera l'accompagnement des personnes accueillies dans ce lieu de vie innovant si elles en ont besoin.

PERSPECTIVES 2020

- ◆ Mettre en œuvre les recommandations de la Chambre Régionale des Comptes
- ◆ Poursuivre la déclinaison opérationnelle du projet stratégique 2017-2021.
- ◆ Une fois validée, mettre en œuvre l'évolution de l'offre des établissements et des services de l'EPDAHAA afin de répondre aux nouveaux besoins des publics et aux politiques publiques, notamment l'offre concernant les enfants.
- ◆ Réécrire les projets d'établissement et de service de l'ensemble des établissements et services.
- ◆ Poursuivre la démarche Qualité de Vie au Travail sur les établissements et services.
- ◆ Poursuivre le développement de la mission pilotage du siège (contrats de pôle, dialogue de gestion, indicateurs, ...).
- ◆ Préparer la mise en œuvre de l'EPRD.
- ◆ Continuer les travaux de reconstruction et de modernisation prévus sur les établissements et services qui le nécessitent, en lien avec la réorganisation de l'offre.
- ◆ Poursuivre la mise en œuvre du



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

Etablissement Public Départemental pour l'Accueil du Handicap et l'Accompagnement vers l'Autonomie (EPDAHAA)

FICHE D'IDENTITE

◆ **Forme juridique** : Etablissement Public
 ◆ **Siège social** : 1, rue l'Abbé Halluin, BP 20737, 62031 Arras Cedex
 ◆ **Dotations** : 3 923 421 €
 ◆ **Date de clôture** : 31/12
 ◆ **Siret** : 200 047 165 00010
 ◆ **Effectif moyen** : 814 agents soit 764,92 ETP + 63 enseignants mis à disposition de l'EPDAHAA par l'Education Nationale, les travailleurs des ESAT et ceux du CODEF
 ◆ **Président** : Alain LEFEBVRE (conseiller départemental)
 ◆ **Directeur** : François-Xavier DEBRABANT

Mission / Cœur de métier :

L'EPDAHAA a pour mission de gérer tout établissement ou service médico-social énuméré à l'article L312-1 du CASF, c'est-à-dire chargé de l'accompagnement et de l'inclusion sociale des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des personnes en difficulté sociale. Il peut également être chargé de la promotion et de la mise en œuvre d'actions à destination de ces publics.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département : 6 membres du Conseil départemental sur 13 membres soit 46%
Représentants du Département dans la structure : Maryse CAUWET, Odette DURIEZ, Alain LEFEBVRE, Maité MASSART, Evelyne NACHEL, Patricia ROUSSEAU

Contribution financière du Département :

2019 : 7 137 979 €
 BP 2020 : 7 275 249 €
Garantie d'emprunts : capital restant dû au 31/12/2019 : 2 073 837 €

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

◆ Etablissements
 - 12 Instituts Médico-Educatifs (IME)
 - 4 Services d'Education Spéciale et de Soins A Domicile (SESSAD)
 - 3 Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT, ex CAT)
 - 3 Services d'Accueil de Jour (SAJ)
 - 3 Foyers d'Hébergement (FH)
 - 1 Foyer de Vie (FV) et 1 Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM)
 - 2 Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS)
 - 1 Service d'Accompagnement en Milieu Ouvert (SAMO)
 - 3 Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)

- 1 Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) et des Services d'Aides au Logement (SAL)
 - 1 Centre d'Observation de Découverte d'Emploi et de Formation (CODEF)
 ◆ Hébergement
 - Hébergement ou accompagnement de 3 512 personnes au total
 - Accompagnement ou scolarisation de 1 181 enfants en situation de handicap
 - Accompagnement ou suivi de 520 adultes en situation de handicap
 - Accompagnement social à travers plus de 11 000 mesures
 - Hébergement de plus de 1300 personnes par le pôle des 2 caps centralisant toute l'activité sociale

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ Lancement de la construction de l'IME de Saint-Omer sur la commune d'Arques
- ◆ Lancement du projet de reconstruction de l'ESAT d'Hersin-Coupigny sur la commune d'Aix-Noulette
- ◆ Signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec le Conseil départemental du Pas-de-Calais
- ◆ Poursuite de l'inclusion en milieu ordinaire de scolarisation
- ◆ Poursuite de la mise en œuvre d'une réponse accompagnée pour tous, visant particulièrement des personnes en situation complexe, critique ou orientées en Belgique
- ◆ Poursuite et renforcement de l'accompagnement des femmes victimes de violences conjugales et de leurs enfants
- ◆ Poursuite du dispositif de mise à l'abri de la population migrante sur le Calais dans le cadre du plan grand froid
- ◆ Réalisation des évaluations internes de l'ensemble des structures sociales et médico-sociales

ENJEUX ET PERSPECTIVES

- ◆ Mettre en œuvre les recommandations de la Chambre Régionale des Comptes suite à son rapport du 17/03/2020 comportant les observations définitives
- ◆ Poursuivre la déclinaison opérationnelle du projet stratégique 2017-2021
- ◆ Mettre en œuvre l'évolution de l'offre des établissements et des services de l'EPDAHAA afin de répondre aux nouveaux besoins des publics et aux politiques publiques, notamment l'offre concernant les enfants
- ◆ Réécrire les projets d'établissement et de service de l'ensemble des établissements et services
- ◆ Poursuivre la démarche Qualité de Vie au Travail sur les établissements et services
- ◆ Poursuivre le développement de la mission pilotage du siège (contrats de pôle, dialogue de gestion, indicateurs, ...)
- ◆ Préparer la mise en œuvre de l'EPRD
- ◆ Continuer les travaux de reconstruction et de modernisation prévus sur les établissements et services qui le nécessitent, en lien avec la réorganisation de l'offre
- ◆ Poursuivre la mise en œuvre du chantier informatique

COMPTES EN EUROS

BILAN 2019

Actif immobilisé : 36 053 432 €
 Actif circulant (hors trésorerie) : 2 752 852 €
 Trésorerie : 33 120 244 €

Capitaux propres : 63 461 603 €
 Total des dettes : 6 614 566 €
 Total bilan : 71 934 344 €

COMPTE DE RÉSULTAT 2019

Produits d'exploitation : 53 042 344 €
 dont dotations et produits de tarification : 37 629 281 €
 dont subventions et participations : 4 151 030 €
 Charges d'exploitation : 52 139 951 €

RATIOS 2019

Indépendance financière (poids de la dette) : 4,99 %
 Durée apparente de la dette : 3 ans
 Trésorerie en jours d'exploitation : 233 jours
 Fonds de roulement : 32 586 304 €
 Besoin en fonds de roulement : - 533 940 €

Résultat d'exploitation : 902 393 €
 Résultat financier : - 74 213 €
 Résultat exceptionnel : - 740 325 €
 Résultat de l'exercice : 87 854 €
 Epargne brute : 1 183 850 €
 Epargne nette : 924 792 €
 Total des produits : 53 791 103 €
 Financement du Département (€ et %) : 7 137 979 € soit 13,3 %

Date de mise à jour des données : 28/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr





Pas-de-Calais

Le Département

RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS

(EPOA)

- EPDEF -

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL
DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE



ANNÉE

2019





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DE LA PRÉSIDENTE DE L'EPDEF

Institué par le Département du Pas-de-Calais en 1990, l'Établissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille (EPDEF) se compose d'un ensemble de services où se mettent en œuvre, en fonction des besoins, accompagnement des enfants et soutien auprès des familles.

La recherche de l'intérêt de l'enfant constitue le point de convergence du travail accompli par les quelque 425 professionnels que compte l'établissement.

Initialement inscrit dans le seul champ de la protection de l'enfance, l'EPDEF s'est construit par adjonctions successives de diverses structures préexistantes. Le développement de l'établissement s'est ensuite traduit par un élargissement de son offre de service tendant à y imprimer une action préventive affirmée. Progressivement, une multitude de prestations est venue enrichir le panel d'interventions proposées par l'EPDEF dont le rayonnement géographique s'est concomitamment étendu.

L'EPDEF appartient à la catégorie des établissements sociaux et médico-sociaux publics dont le personnel relève par principe de la fonction publique hospitalière. L'autonomie juridique que lui confère son statut implique que l'établissement dispose de ses propres organes de gouvernance : un conseil d'administration qui en définit la politique, et un comité de direction qui en assure la conduite générale.

Quelle que soit leur nature d'intervention, nos différents services visent à favoriser l'instauration pour chaque enfant d'un environnement sûr et d'un climat relationnel lui permettant de vivre en bonne santé, de trouver un équilibre psychique en veillant à l'épanouissement de toutes ses possibilités.

Il s'agit également, dans la mesure du possible, de mener un travail relatif aux liens d'attachement parents enfants, et, en fonction des services, d'étayer ou de restaurer l'exercice de l'autorité parentale dans tout ou partie de ses facettes.

Attaché aux valeurs du Service Public, l'EPDEF se veut être porteur de solutions face aux besoins, y compris les plus délicats, relevant des politiques de l'enfance et de la famille en vigueur au sein du département. Culture partenariale, adaptabilité et continuité de service apparaissent comme des composantes essentielles du fonctionnement institutionnel.

Aujourd'hui, l'établissement englobe une quarantaine de services implantés au sein de 20 sites ; il est structuré en cinq pôles : le pôle Soutien à la Parentalité et Intervention à Domicile (SPID), le pôle Hébergement et Accompagnement Familial (HAF), le pôle Petite Enfance (PE), le pôle Psychologie Clinique (PC) et le pôle Administration Générale.

Environ 2 500 enfants y ont été suivis dans le cadre de la protection de l'enfance en 2019 (dont près de 830 suite à une décision de placement).

Plus de 3 000 familles ont été accompagnées au sein des Maisons de la Parentalité et Maisons des familles.

L'année 2019 s'est caractérisée par la réalisation d'un taux d'activité élevé : 97,5 %, attestant par là-même de l'importance des besoins et sollicitations auxquels l'EPDEF apporte des solutions. La grande majorité des services de l'établissement a réalisé un niveau d'activité supérieur aux objectifs prévisionnels. Un nombre croissant d'enfants et de familles sont accueillis et accompagnés au sein de l'EPDEF. La prégnance des accueils d'urgence est particulièrement notable. La complexité des situations rencontrées au sein des services avec hébergement (MEA, AFS, Village Famille, MPE, SAVA et Opti mômes) comme de ceux exerçant en milieu ouvert (AEMO et DAF) l'est tout autant. Par ailleurs, même si leur champ d'intervention n'est pas analogue aux services mentionnés ci-dessus, les Maisons de la Parentalité connaissent globalement des indicateurs comparables : forte demande, activité en flux tendus, abondance des situations « sensibles ». Enfin, les Établissements d'Accueil du Jeune Enfant (EAJE) de Méricourt et Liévin présentent également des bilans très satisfaisants : le savoir-faire, la créativité et l'énergie déployée par les équipes concourent fortement à la qualité reconnue de ces structures. Il n'est donc pas surprenant qu'elles fassent toutes deux état d'un nombre élevé d'inscriptions.

Dans ce contexte très sollicitant, l'EPDEF s'est attaché à soutenir la dynamique institutionnelle qui caractérise l'établissement.

Cette dynamique, c'est évidemment un investissement total en recherchant à articuler au mieux les compétences de notre plateau technique en fonction des problématiques que nous avons à connaître. La recherche de créativité dans le croisement des compétences dont nous disposons est un moteur qui offre un très grand potentiel.

Cette dynamique, c'est aussi la volonté d'être toujours dans la proposition, dans la culture du projet. À cet égard, en plus des nombreuses actions qui sont actuellement en cours dans le cadre du projet d'établissement, l'EPDEF a mis en œuvre en 2019 plusieurs projets : création de 15 places en semi autonomie et appartements à Liévin, mise en place effective d'un dispositif d'accompagnement de jour à la MPE, extension de 100 mesures supplémentaires à l'AEMO, installation de la sixième Maison de la Parentalité de l'EPDEF inaugurée à Libercourt en juin 2019.

L'année 2019 aura également été marquée par un contrôle réalisé par la Chambre Régionale des Comptes, ce qui a beaucoup mobilisé les équipes de l'établissement. Bien sûr, des marges de progression sont relevées, mais dans la globalité, ce rapport vient souligner la pertinence du travail mené auprès des enfants et des familles, mais aussi le bien fondé de notre nouveau projet d'établissement et de l'ensemble des orientations stratégiques que nous avons adopté depuis 2017. Il met aussi en avant les choix budgétaires qui ont conduit à améliorer la situation financière de l'EPDEF tout en recentrant au maximum les crédits disponibles vers les moyens humains, c'est-à-dire vers les équipes en charge de l'accompagnement des enfants et des familles. Le rapport d'observations conclut que « l'établissement assume, au vu des éléments contrôlés par la Chambre dans le cadre d'une enquête nationale des juridictions financières, de façon satisfaisante ses missions d'opérateur de la protection de l'enfance... ».



Evelyne NACHEL

Présidente de l'Établissement Public Départemental

MISSIONS

Institué par le Département du Pas-de-Calais en 1990, l'Établissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille (EPDEF) se compose d'un ensemble de services où se mettent en œuvre, en fonction des besoins, accompagnement des enfants et soutien auprès des familles.

Initialement inscrit dans le seul champ de la protection de l'enfance, l'EPDEF s'est construit par adjonctions successives de diverses structures préexistantes. Le développement de l'établissement s'est ensuite traduit par un élargissement de son offre de service tendant à y imprimer une *a c t i o n p r é v e n t i v e* affirmée. Progressivement, une multitude de prestations est venue enrichir le panel d'interventions proposé par l'EPDEF dont le rayonnement géographique s'est concomitamment étendu.

Aujourd'hui, l'établissement englobe une quarantaine de services implantés au sein de 20 sites.

Environ 2 500 enfants y sont suivis annuellement dans le cadre de la protection de l'enfance (dont près de 830 suite à une décision de placement).

Plus de 3 000 familles sont accompagnées chaque année au sein des Maisons de la Parentalité et Maisons d'Accompagnement Familial.

140 enfants sont accueillis dans les crèches gérées par l'EPDEF et 304 enfants sont inscrits à la ludothèque.

L'EPDEF appartient à la catégorie des établissements sociaux et médico-sociaux publics dont le personnel relève par principe de la fonction publique hospitalière. 425 agents y sont actuellement employés et les ressources financières s'élèvent à environ 22 millions d'euros (en agrégeant l'ensemble des budgets de fonctionnement).

L'autonomie juridique que lui confère son statut implique que l'établissement dispose de ses propres organes de gouvernance : un conseil d'administration qui en définit la politique, et un comité de direction qui en assure la conduite générale.

Quelle que soit leur nature d'intervention, nos différents services visent à favoriser l'instauration pour chaque enfant d'un environnement sécurisé et d'un climat relationnel lui permettant de vivre en bonne santé, de trouver un équilibre psychique en veillant à

l'épanouissement de toutes ses possibilités.

Attaché aux valeurs du Service Public, l'EPDEF se veut être porteur de solutions face aux besoins, y compris les plus sensibles, relevant des politiques de l'enfance et de la famille en vigueur au sein du département. Culture partenariale, adaptabilité et continuité de service apparaissent comme des composantes essentielles du fonctionnement institutionnel.

L'organigramme repose sur une structuration en différents pôles opérationnels (qui regroupent les services qui accueillent et accompagnent en direct les publics et qui font l'objet d'une habilitation spécifique) et fonctionnels (qui regroupent les services transversaux destinés à assurer le bon fonctionnement de l'institution dans son ensemble), placés sous la responsabilité d'une direction générale à qui incombe la mise en œuvre de la politique définie par le CA, le pilotage institutionnel global, l'encadrement de chaque direction, la représentation légale de l'établissement et la nomination aux différents emplois.



ORGANISATION

LES INSTANCES DE GOUVERNANCE, SES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS ET SON ORGANISATION.

Article L.315-17 du code de l'action sociale et des familles 2518

Le Directeur représente l'EPDEF en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Il prépare les travaux du Conseil d'Administration et lui soumet le projet d'établissement.

Il est chargé de l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et met en œuvre les actions approuvées par celui-ci. Il est compétent pour régler les affaires de l'établissement autres que celles qui sont énumérées à l'article L. 315-12. Il assure la gestion et la conduite générale de l'établissement et en tient le conseil d'Administration informé.

Il veille à la réalisation du projet d'établissement ou de service et à son évaluation.

Il nomme le personnel, à l'exception des personnels titulaires des instituts nationaux de jeunes sourds et de l'institut national des jeunes aveugles, et exerce son autorité sur l'ensemble de celui-ci.

Le Directeur peut déléguer sa signature dans des conditions et sur des matières définies par décret. Pour l'exercice de certaines des attributions du Conseil d'Administration définies par décret, le Directeur peut recevoir délégation du Président du Conseil d'Administration.

Article L.315-12 du code de l'action sociale et des familles

Le Conseil d'Administration des établissements publics sociaux ou médico-sociaux définit la politique générale de l'établissement et délibère sur :

- ◆ Le projet d'établissement, ainsi que les contrats pluriannuels et les conventions d'aide sociale.
- ◆ Les programmes d'investissement.

- ◆ Le rapport d'activité.
- ◆ Le budget et les décisions modificatives, les crédits supplémentaires et la tarification des prestations.
- ◆ Les comptes financiers, les décisions d'affectation des résultats ou les propositions d'affectation des dits résultats, lorsque leurs financements sont majoritairement apportés par une collectivité publique ou les organismes de sécurité sociale.
- ◆ Les décisions affectant l'organisation ou l'activité de l'établissement.
- ◆ Le tableau des emplois du personnel.
- ◆ La participation à des actions de coopération et de coordination.
- ◆ Les acquisitions, aliénations, échanges d'immeubles et leur affectation et les conditions des baux de plus de dix-huit ans.
- ◆ Les emprunts.
- ◆ Le règlement de fonctionnement.
- ◆ L'acceptation et le refus de dons et legs.
- ◆ Les actions en justice et les transactions.
- ◆ Les règles concernant l'emploi des diverses catégories de personnel, pour autant qu'elles n'aient pas été fixées par des dispositions législatives ou réglementaires.

Sur le plan structurel, l'EPDEF a connu une évolution relativement récente (2017) en poursuivant les objectifs suivants :

Conforter et promouvoir la mise en synergie des services exerçant des missions connexes ;

Réduire l'important déséquilibre quantitatif entre les différents pôles opérationnels.

Par suite, une délibération du Conseil d'administration a acté la dissolution des anciens pôles opérationnels auxquels se sont substitués :

- ◆ Le Pôle Petite Enfance qui regroupe la Maison de la Petite Enfance, un multi-accueil, une micro-crèche, des Relais Petite Enfance (RPE) et la ludothèque.
- ◆ Le Pôle de Soutien à la Parentalité et d'Intervention à Domicile qui regroupe les Maisons de la Parentalité, le Lieu d'Accueil Enfants-Parents (LAEP), le Point d'Accès au Droit (PAD), le Dispositif d'Accompagnement Familial (DAF), le Service d'Accueil de Jour (SAJ), le village famille et les services d'AEMO.
- ◆ Le Pôle Hébergement et Accompagnement Familial qui regroupe les trois Maisons d'Enfants et d'Adolescents (MEA), le service Opti'Mômes, le Service d'Accès à la Vie Adulte (SAVA), l'Accueil Familial Spécialisé (AFS) et les Maisons d'Accueil Familial (MAF).
- ◆ Les services fonctionnels sont pour leur part regroupés au sein de l'administration Générale, elle-même actuellement en mutation (centralisation des fonctions supports, renforcement de son rôle d'expertise et de contrôle...). Y sont intégrés les services de gestion financière, de commande publique, des ressources humaines, de l'informatique-téléphonie, de la communication, de l'évènementiel, gestion du patrimoine et des travaux.
- ◆ Enfin, l'EPDEF comporte un pôle, plus difficilement classable, qui regroupe l'ensemble des psychologues et qui est lui-même dirigé par une psychologue. Il se dénomme Pôle de Psychologie Clinique

BILAN DES ACTIONS 2019

L'année 2019 marque un tournant dans la dynamique institutionnelle puisque, après avoir réécrit le projet d'établissement en 2017 – 2018, de nombreux projets se mettent en place au cours de cette année. En voici quelques exemples :

LE PÔLE SPID

◆ L'axe parentalité

Les partenariats avec la justice ont continué de se renforcer par des visites de magistrats sur le site des maisons de la parentalité et des échanges relatifs aux pratiques ont été constructifs. 2019 a permis dans le cadre du projet d'Établissement de finaliser le projet « prévention précoce » en amont de toute procédure judiciaire et de le transmettre au département.

◆ Les Maisons de Parentalité

L'ensemble des prestations du plateau technique a connu une augmentation significative avec la prise en charge de 3 122 familles (2 033 familles) pour 8 982 rendez-vous et séances de travail assurés, soit 5 % d'augmentation par rapport à 2017 (8 586 en 2017), ce qui peut s'expliquer par la diminution de prises en charge longues.

◆ La médiation familiale

Processus structuré et confidentiel de résolution amiable des différends familiaux. + 84 familles suivies entre 2017 et 2019, soit 9 % d'augmentation et 189 rendez-vous supplémentaires assurés entre 2017 et 2019, soit un différentiel positif de 9 %. Le collégial des médiateurs de l'EPDEF très dynamique, participe et propose de nombreuses expérimentations innovantes au service des usagers.

◆ La médiation familiale en Milieu Carcéral

Un partenariat soutenu s'est développé dès 2017 avec les Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation suite à un projet porté par le service médiation familiale de l'EPDEF. Les excellents résultats ont amené la CAF du Pas-de-Calais à étendre l'expérimentation sur les territoires d'Arras et Bapaume et apporter le financement complémentaire.

◆ La Médiation Familiale parent(s)-adolescent

En juillet 2019, la CAF a financé des postes de médiateurs familiaux supplémentaires dans l'objectif de développer cette nouvelle spécificité sur le territoire de la CALL et de l'Artois en octroyant 1.5 ETP supplémentaire. Dans le cadre des

médiations familiales parents-adolescents, les médiatrices familiales de l'EPDEF ont suivi une formation obligatoire sur cette thématique.

◆ Les Espaces de Rencontre

Lieu extérieur au domicile des parents, pour maintenir, préserver ou rétablir la relation entre l'enfant et le parent chez qui il ne réside pas habituellement qui est préconisé dans les situations où une relation enfant-parents et/ou l'exercice d'un droit de visite est interrompu, difficile ou conflictuel, y compris dans les situations de violences conjugales.

556 familles ont bénéficié de rencontres au sein de l'une de nos structures, ce qui représente plus de 5 390 rendez-vous en 2019.

◆ La prestation d'accès au droit des familles

La prestation permet aux parents de solliciter le service sur des questions relatives au droit des familles. Ce service existe sur l'Artois, l'Audomarois, le Ternois et le Liévin. En 2019, les juristes ont rencontré 430 familles et réalisé 445 rendez-vous.

◆ Le Point d'Accès au Droit (PAD)

Lieu d'accueil gratuit et permanent visant à apporter une information de proximité aux personnes confrontées à des problèmes juridiques ou administratifs. Nous notons une augmentation du nombre de personnes ayant eu recours aux différentes permanences proposées au sein du PAD : 151 permanences pour 594 rendez-vous honorés.

◆ Le Lieu d'Accueil Enfants Parents (LAEP)

Sa vocation est d'accompagner les familles à prendre toute leur place dans l'éducation et le bien-être de leur enfant. Il ne s'agit pas de se substituer mais d'aider à faire.

Sur 2019, 32 séances ont été proposées pour 189 enfants accueillis.

◆ Le Village Familial de Liévin

Résidence sociale composée de logements pouvant accueillir six familles avec un ou plusieurs enfants, sous conditions, durant une période limitée, avec une prise en charge étroite, permanente et individualisée assurée par une équipe de professionnels, formalisée

au travers d'un projet familial pouvant mobiliser au regard des besoins, l'ensemble des compétences des ressources internes de l'EPDEF et de ses partenaires.

3 commissions d'attribution ont été organisées, 18 dossiers ont été présentés, 3 dossiers acceptés, 2 familles ont pu intégrer le VF. 8 familles ont été accueillies (75 % des familles sont originaires de la CALL. 100 % des familles bénéficient de revenus de transfert (RSA, prestations familiales, etc.).

◆ L'Axe Intervention à Domicile

L'axe intervention à domicile s'articule autour des services : AEMO, DAF, SAJ.

◆ Le service Action Éducative en Milieu Ouvert (AEMO)

Habilitation pour la prise en charge de 1 000 mineurs pour un financement de 975 places. Le service AEMO met en œuvre :

◇ De l'AEMO judiciaire ordonnée par le juge lors d'une situation de danger n'imposant pas une mesure de placement ou d'éloignement,

◇ De l'Aide Éducative à Domicile (AED), mesure proposée par le Département dans le cadre de l'Aide Sociale à l'enfance. 1 676 jeunes ont été suivis dont 1 393 en AEMO J (83 %) et 283 en AED (17 %).

L'activité se concentre sur la partie Est du département principalement sur le territoire de Lens/Liévin (+4.2 %), et a très légèrement diminué sur les autres territoires.

Sur 620 mesures terminées en 2019 : 40 % d'entre elles ont duré moins d'un an, 34 % entre 1 et 2 ans et 28 % ont duré plus de 2 ans.

La mesure d'AEMO a permis d'éviter un placement pour 65 % des situations.

Pour 114 mineurs, la mesure d'AEMO n'a pas été suffisante pour enrayer la situation de danger et a conduit à un placement (stabilité avec 2018).

LE PÔLE HAF

Le Pôle s'est engagé dans une réflexion multidimensionnelle au travers de Commissions d'Action Éducative, avec pour objectifs de :

- ◇ Améliorer les conditions d'accueil des enfants et des jeunes accueillis.
- ◇ Sécuriser accompagnants et accompagnés pour limiter l'impact sur les collectifs des accueils dits « urgence relais » et réfléchir à des solutions visant la diminution du poids des collectifs.
- ◇ Favoriser l'autonomie des enfants et des jeunes accueillis.
- ◇ Faire évoluer la qualité de l'accompagnement.

◆ OPTI'MÔMES

- ◇ 960 séances d'ateliers éducatifs auprès des jeunes.
- ◇ 16 interventions psychologiques au domicile.
- ◇ 11 réunions cliniques.
- ◇ 87 entretiens individuels enfants/psychologue.
- ◇ 70 séances d'art thérapie ou jeux psycho éducatifs.
- ◇ 184 séances de classe intramuros.
- ◇ 101 concertations avec les différents partenaires.
- ◇ 6 interventions psycho-éducatives chez des assistants familiaux et 7 chez des parents entre octobre et décembre.
- ◇ 70 séances d'arthérapie.
- ◇ 7 commissions d'admission.

Grâce à une réflexion commune et à un travail d'échange avec l'Éducation Nationale, un enseignant à temps plein a été affecté au service OPTI'MÔMES, (auparavant il s'agissait d'un mi-temps). La présence de l'enseignant favorise le travail en petits groupes ou de manière individuelle en fonction des besoins. Il articule également les projets pédagogiques et éducatifs avec l'ensemble des établissements scolaires, participe pleinement au travail de l'équipe pluridisciplinaire.

◆ Appartements de Liévin

Ce service s'est consolidé au cours de l'année et s'est aguerrie à ce type de prise en charge et d'accompagnement des adolescents à se préparer à leur vie d'adulte. Une réflexion à une nouvelle culture professionnelle s'est également a été mise à l'œuvre l'équipe a dû construire d'autres repères, que ceux appris en « internat », afin de les accompagner dans la « prise de risques » de laisser des jeunes vivre seuls à partir dès 15 ans, en fonction de leur degré de maturité et d'autonomie.

◆ Service d'Accès à la Vie Adulte

Le service a mené un travail conséquent autour du projet personnalisé en privilégiant une plus grande participation des jeunes à l'écriture des avenants au contrat de séjour. Cette participation active a favorisé une meilleure évolution de leur projet.

◆ MEYABAT et MYOSOTIS

Lieux de rencontre entre parents et enfants en lieu neutre, ces Maisons permettent aux parents ou à une fratrie de préserver le lieu de vie de l'enfant et de le mettre à l'écart des conflits parentaux ou des conflits de loyauté.

Les professionnels s'attachent entre autre à évaluer, accompagner, soutenir et étayer la relation, le lien parents-enfants et les compétences parentales.

Les objectifs des Maisons d'Accueil Familial se sont articulés autour de l'aide dans la prise de décision pour les partenaires et les magistrats, la mise en place de relais avec les TISF pour les hébergements de journée, la mise en place d'hébergements au domicile sans tiers.

LE PÔLE PSYCHOLOGIE CLINIQUE

- ◇ 918 enfants rencontrés
- ◇ 2 680 interventions auprès des familles dont 952 visites à domicile et 1740 observations et consultations parents/enfants
- ◇ 1 343 participations des psychologues aux réunions pluridisciplinaires, institutionnels, de coordination.
- ◇ 294 transmissions écrites, rapports, bilans.
- ◇ 892 participations aux concertations, synthèses, présentations de situations et échanges avec les partenaires

Les différences de prises en charge des psychologues entre les pôles opérationnels sont identiques à celles des années précédentes, plus de concertations, réunions d'équipes pour les unités de vie, plus de travail avec la famille pour le pôle d'interventions à domicile.

La hausse du nombre d'entretiens individuels réalisés par les psychologues témoigne de la souffrance des jeunes accueillis ayant nécessité des prises en charge individuelles renforcées et ce, quel que soit le pôle. Il y a eu moins d'enfants rencontrés mais davantage d'entretiens de soutien psychologique et d'accompagnement sur le court, moyen et long terme. Les suivis

transversaux des enfants ayant changé de structures ont été plus nombreux que les années précédentes et se sont avérés indispensables à la « contenance psychique » des enfants, atténuant les passages à l'acte.

De ce fait, le chantier sur le travail sur : « le lien parents-enfants » a continué mais n'a pu prendre les mesures nécessaires à un réel développement en 2019.

De plus, les difficultés institutionnelles ont été importantes, étant donné l'intensité des souffrances psychologiques des enfants et des jeunes accueillis, les psychologues devant interroger la cohérence des réponses apportées face à la désorganisation des comportements présentés.

LE PÔLE PETITE ENFANCE

◆ La Maison de la Petite Enfance

Le taux d'activité est de 95,48 % en accueil classique et de 66,58 % en accueil d'urgence.

Espace famille : 625 rencontres parents/enfants au sein de la MPE avec évaluation du lien parents/enfant, soutien à la fonction parentale et étayage des compétences parentales pour 132 familles accompagnées soit 144 enfants.

L'accent sur le domaine médical se poursuit en partenariat avec la PMI par le biais de deux après-midi de consultations par mois en complémentarité avec les deux médecins libéraux.

L'EPDEF a souhaité répondre à l'appel projet dans le cadre du programme PEGASE. 15 établissements ont été retenus dont la Maison de la Petite Enfance. Ce projet est complémentaire à l'expérimentation d'un parcours de soins coordonné remboursé par l'aide sociale à l'enfance.

Parallèlement, la mise en œuvre du Projet Pour l'Enfant (PPE) est opérationnelle, l'articulation et l'étayage autour des situations partant de l'observation jusqu'à l'évaluation sont une plus-value pour l'évolution du projet des enfants, les bilans systématiques enrichissent cette mise en œuvre et alimentent l'expertise globale au sein de la CESSEC à laquelle nous continuons de participer.

Nous souhaiterions désormais élargir l'instance du PPE aux familles et partenaires.

En 2019, l'équipe a suivi 45 enfants. L'objectif de l'accompagnement de jour est de travailler sur l'identité (la conscience de soi), sur la socialisation, sur la maîtrise des émotions, la communication et l'autonomie. Les moyens pour atteindre ces objectifs sont de repasser par le vécu, de vivre des expériences sensorielles riches et variées. Les enfants sont accompagnés par deux professionnels, ils ont des troubles du développement et des troubles associés et les enfants confiés à l'ASE de + de 3 ans, non scolarisable.

Enfin, la formation à un cadre de référence partagé ouvert à tous les professionnels et basée sur la pédagogie Piklérienne a été marquée par une journée institutionnelle en septembre 2019. Ce socle de travail reprenant les fondamentaux de l'accompagnement de l'enfant vers son autonomie, de l'importance du soin et de l'importance de la référence et sécurité affective est venu enrichir les pratiques et la cohérence d'accompagnement. Elle se poursuivra en 2020.

◆ **L'Espace Petite Enfance et Famille de Liévin**

Le Multi-accueil Madeleine BRES : Agrément de 20 places dont 6 places réservées au dispositif V.I.P. Accueil de 89 familles/ 100 enfants, 74 % de Liévinois. Le tarif moyen était de 0,83 euro de l'heure, ce qui signifie que 66 % des familles vivent sous le seuil de pauvreté et ont un tarif inférieur à 1 euro.

L'équipe a mené de nombreux projets d'animation tant pour les enfants que pour les familles. Le taux d'occupation du multi-accueil a été de 69 %.

Par ailleurs, 21 familles ont bénéficié du dispositif VIP pour un taux d'occupation variable entre 30 et 40 % selon les mois. Le dispositif de crèche à VIP continue à se développer. En septembre 2019, la commission permanente du Conseil Départemental a émis un avis favorable pour l'accord d'une subvention.

Cet accompagnement a permis aux familles de bénéficier d'un mode de garde pour leur enfant, d'entrer en formation, de passer le permis de conduire et pour certaines de trouver un emploi.

◆ **Relais Petite Enfance « Les p'tits quinquins » :**

140 Assistants Maternels présentent sur les trois communes (Liévin, Eleuduit-Leauwette, Givenchy) dont 128 n'activité pour 391 places d'accueil.

En 2019, 466 enfants ont été accueillis par les assistants maternels sur les 3 communes.

Le Relais Petite Enfance est aussi devenu un lieu d'observation de l'accueil du jeune enfant sur un territoire, un lieu de mise en relation de l'offre et de la demande de l'accueil du jeune enfant. Pour répondre au mieux à cette mission, une plaquette recensant tous les modes d'accueil existant sur les 3 communes a été réactualisée et diffusée. De même, les informations sur le métier et accompagnement des assistants maternels ont évolué ainsi que les modalités de formation obligatoire. Ce métier requiert de plus en plus d'exigences professionnelles.

En parallèle, de nombreuses animations ont été proposées tout au long de l'année, le projet de visite/atelier avec le Louvre Lens a été reconduit pour les enfants âgés de 2 à 3 ans : découverte des différentes œuvres et expérimentations des techniques plastiques dans les locaux du musée.

Les structures partenaires ont davantage sollicité les séances sensorielles en petit groupe dans l'espace Snoezelen.

◆ **La Ludothèque :**

En 2019, la fréquentation tout public s'élève à 2 923 entrées, 502 entrées de plus qu'en 2018.

Les adhésions sont en hausse : 216 familles, professionnels, structures) : 128 Liévinois et 88 extérieurs

304 enfants inscrits aux activités soit 185 Liévinois et 119 extérieurs.

82 ateliers ont été proposés pour une participation de 915 enfants.

◆ **La Courte Échelle de Méricourt**

La micro-crèche

Au cours de l'année 2019, 29 enfants méricourtois ont été accueillis. Nous avons réalisé 16 contrats occasionnels et 25 en accueil régulier. Ce qui représente en heures de présence réelles : 14 530 h 50 heures, pour un taux de remplissage de 75.43 %. 54 enfants ont été inscrits sur la liste d'attente en 2019.

Nombre de jours d'ouverture : 224.

Un des principaux objectifs de la structure est d'assurer à l'enfant un

accueil et un accompagnement bienveillant en l'absence de ses parents sans se substituer à eux. Cet accueil doit contribuer à l'épanouissement de l'enfant et le préparer au mieux à sa future vie de citoyen. Elle vise à établir une relation constructive avec les parents, basée sur le respect mutuel, l'écoute, la transparence, la responsabilité et la participation. Nous avons développé la mise en place de temps à la crèche ouverts aux parents ainsi que des sorties parents/enfants. Ces événements permettent aux parents et aux professionnels de se rencontrer dans une ambiance conviviale soit lors de temps festifs, soit lors de temps quotidien mais aussi aux parents de faire connaissance. Les parents ont la possibilité de participer, avec les frères et sœurs au goûter d'anniversaire de leur enfant.

◆ **Le Relais Petite Enfance**

Le territoire méricourtois compte 60 AMA. Venir au RPE leur permet également de se sentir moins isolées dans leur profession. Elles peuvent venir chercher des réponses auprès de leurs collègues ou de l'animatrice de RPE.

Participer aux animations leur permet aussi d'enrichir leur panel d'activités et de développer leur savoir-faire auprès des enfants et aussi de pouvoir faire des ateliers qu'elles ne peuvent pas faire à la maison faute de place ou de moyens. Une Relation de confiance est présente entre les AMA et l'animatrice.

Pour les enfants le RPE participe à leur éveil, leur développement. C'est pour eux un lieu de partage et de socialisation. Différents ateliers sont proposés : manipulation (riz, pâtes, sable magique...), atelier manuel, manipulation d'instruments, anniversaires, jeux libres, jeux d'éveil, sensoriels, danses et rondes, ateliers avec des objets du quotidien ou de récupération.

20 AMA différentes ont fréquenté les ateliers. Sur les 20 AMA, 10 viennent très régulièrement, en moyenne deux fois par semaines. 41 enfants différents sont venus en animations collectives. 6 assistantes maternelles différentes viennent à l'animation du mercredi après-midi.

voici quelques exemples

LE PÔLE SPID

◆ L'Axe Parentalité

Nous mènerons en 2020 une nouvelle expérimentation avec la CAF autour de la thérapie familiale et des entretiens juridiques. Nos professionnels pourront soutenir les travailleurs sociaux de la CAF dans leurs missions offre de service (première naissance, séparation, deuil).

Des travaux préparatifs à l'évaluation interne seront engagés.

◆ L'Axe Intervention à Domicile :

L'AEMO et le renforcement des effectifs et la baisse de la norme en AEMO. Mise en œuvre d'une nouvelle tarification permettant de revoir intégralement l'organisation du service AEMO.

◆ La mise en œuvre d'un projet Petite enfance en AEMO :

Le service continuera à s'inscrire dans les dynamiques suivantes :

- ◇ La réécriture du protocole, sur l'offre d'accueil, réfléchir à la mise en œuvre de l'AEMO renforcée, etc.
- ◇ La préparation de l'évaluation interne.
- ◇ Les actions développées dans le cadre du projet AEMO 2014, particulièrement les actions collectives.

◆ Le service DAF

Engagement dans une démarche de création de nouvelles mesures visant à restreindre le nombre de placements institutionnels. Le Dispositif de Maintien et d'Accompagnement à Domicile (DMAD) et le Dispositif d'Accompagnement et de Retour en Famille (DARF) concourent à l'atteinte de cet objectif.

◆ Le service SAJ

La mise en œuvre opérationnelle du nouveau projet de service, Les outils de communication et d'évaluation,

La diversification des subventions (Politique de la ville, MILDECA, FIPD, etc.),

La diversification des partenariats (cellule de veille, cité éducative et PRE, etc.),

LE PÔLE HAF

◆ Service médical :

Une étude statistique des interventions de l'infirmière dans leur diversité est programmée, pour pouvoir objectiver son accompagnement et mettre en exergue son travail.

◆ Chantier transversal

Responsabilisation des équipes sur les différentes lignes budgétaires inhérentes à l'accompagnement du public, afin de créer davantage d'anticipation, une plus grande pertinence des dépenses, des séjours de vacances aux projets mieux définis.

◆ Accueil Familial Spécialisé

La réécriture du projet de service et la future reprise des travaux engagés avec le Service Enfance Famille, vont permettre à l'AFS de formaliser son évolution, de réaffirmer l'identité du service concourant à la remédiation et à la stabilisation des troubles du comportement des enfants accueillis.

◆ Opti'Mômes

Plusieurs projets vont se poursuivre en 2020 comme les ateliers parents/enfants, les interventions éducatives au domicile en phase d'accompagnement. Des interventions psycho-éducatives au domicile en phase d'accompagnement

◆ Appartements de Liévin

Parmi les objectifs sont définis pour 2020, on peut citer le travail lié à la création d'un réseau en lien avec la scolarité et la formation professionnelle relativement larges et adaptés, permettant à l'équipe de proposer des projets les plus accessibles aux jeunes qui sortent du cadre « classique ».

◆ Service d'Accès à la Vie Adulte

L'accent sera mis sur la création de réseaux permettant aux jeunes de mieux appréhender leur sortie de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Un référentiel de bonnes pratiques sera également réfléchi et écrit, un travail sur la coordination entre Maisons de l'Enfance pour favoriser l'accès aux services d'autonomie dans une dimension de parcours de projet, sera également proposé aux professionnels.

LE PÔLE HÉBERGEMENT ET ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL

Finaliser le Projet du Pôle Hébergement et les projets des différents services.

Réaliser la mise en œuvre du Projet Tiers Bénévoles.

Finaliser l'évolution du projet de l'AFS.

Créer un « Séjour de Rupture » pour les jeunes accueillis au Pôle Hébergement.

Redynamiser la CEPA ;

Refondre le « Référentiel des Pratiques Éducatives ».

Former le personnel à la méthode HACCP et à l'équilibre alimentaire ;

Repenser le protocole médical.

Structurer les secrétariats du Pôle Hébergement.

LE PÔLE PSYCHOLOGIE CLINIQUE

La question de la continuité de la prise en charge se pose de plus en plus tôt dans la vie des enfants placés, interrogeant la notion de parcours stable que les enfants viennent constamment attaquer par leurs comportements déstructurés.

Le pôle de psychologie est un outil technique transversal, structuré pour que les psychologues puissent se décaler vis-à-vis de ces puissants mécanismes d'envahissement de la pensée et de passage à l'acte.

LE POLE PETITE ENFANCE

Le Pôle Petite Enfance est guidé par la volonté constante de placer l'enfant au cœur de son évolution et souhaite s'inscrire pleinement dans les évolutions en cours :

Garantir aux jeunes enfants, aux parents un accès à des offres de service répondant à leurs besoins en favorisant la mixité sociale, l'emploi et l'inclusion (multi-accueil).

Mettre en place le programme d'expérimentation PEGASE (MPE) ; Évaluation globale de l'équipement (ludothèque).

Répondre à la mission d'observatoire lancée par la lettre circulaire CNAF (Relais Petite Enfance).

Engagement dans la démarche de réalisation du CPOM (pôle).

Le fil conducteur de la dynamique du pôle petite enfance est le respect de l'intérêt supérieur du jeune enfant.

GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

EPDEF

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Etablissement Public
- ◆ **Siège social** : 1 rond point Baudimont, CS 40528, 62008 Arras Cedex 8
- ◆ **Dotations** : 5 605 901 €
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 26620965900017
- ◆ **Effectif moyen** : 425 salariés
- ◆ **Présidente du Conseil d'Administration** : Evelyne NACHEL
- ◆ **Directeur Général** : François NOËL

Mission / Cœur de métier :

Institué par le Département du Pas-de-Calais en 1990, l'Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille (EPDEF) se compose d'un ensemble de services où se mettent en œuvre, en fonction des besoins, accompagnement des enfants et soutien auprès des familles.

Initialement inscrit dans le seul champ de la protection de l'enfance, l'EPDEF s'est construit par adjonctions successives de diverses structures préexistantes. Le développement de l'établissement s'est ensuite traduit par un élargissement de son offre de service tendant à y imprimer une action préventive affirmée. Progressivement, une multitude de prestations est venue enrichir le panel d'interventions proposé par l'EPDEF dont le rayonnement géographique s'est concomitamment étendu.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département

Présidé par un élu du Département

Représentation au Conseil d'Administration : 6 Conseillers départementaux sur 13 membres soit 46%

Représentants du Département dans la structure : 6 Titulaires : Annie Brunet, Denise Bocquillet, Maryse Cauwet, Alain Lefebvre, Evelyne Nachel, Maryse Poulain

Contribution financière du Département :

◆ 2019 : 18 440 765 €

◆ BP 2020 : 18 441 984 €

Garantie d'emprunts : capital restant dû au 31/12/2019 : 1 744 799 €

Convention : Convention annuelle signée entre le Département et le Point accueil écoute jeune géré par l'EPDEF

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

- ◆ Une quarantaine de services implantés au sein de 20 sites
- ◆ Environ 2 500 enfants suivis par les services de l'EPDEF intervenant dans le cadre de la protection de l'enfance (dont près de 830 suite à une décision de placement)
- ◆ Accompagnement de plus de 3 000 familles au sein des Maisons de la Parentalité et Maisons d'Accompagnement Familial
- ◆ Le pôle Hébergement et Accompagnement Familial (HAF) :
 - 774 jeunes accueillis dans l'année
 - 65 528 journées réalisées
- ◆ Le pôle de Psychologie Clinique (PC) :
 - 918 enfants rencontrés
 - 2 680 interventions auprès des familles

- ◆ Le pôle Petite Enfance (PE) :
 - Accueil de 89 enfants à la Maison de la Petite Enfance
 - Accueil de 140 enfants dans les crèches gérées par l'EPDEF
 - Inscription de 304 enfants à la ludothèque
- ◆ Le pôle de Soutien à la Parentalité et d'Intervention à Domicile (SPID) :
 - Prise en charge de 3 122 familles
 - 9 568 rendez-vous et séances de travail assurées
 - Dispositif d'accueil familial (DAF) : 241 jeunes concernés
 - Service d'accueil de jour (SAJ) : 47 jeunes concernés
 - AEMO : 1 676 jeunes suivis sur l'année, dont 1393 en AEMO J

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

Poursuite du développement des nouveaux pôles : le pôle Petite Enfance (PE), le pôle de Soutien à la Parentalité et d'Intervention à Domicile (SPID), le pôle Hébergement et Accompagnement Familial (HAF) et le pôle de Psychologie Clinique (PC) suite à la suppression en 2017 du pôle Protection et Accompagnements Personnalisés (PAP), du pôle Prévention et Soutien à la Parentalité (PSP) et du Pôle fonctionnel de psychologie (PFP).

ENJEUX ET PERSPECTIVES

En tant qu'établissement public départemental, l'EPDEF occupe naturellement une place particulière dans le dispositif d'aide sociale à l'enfance du Pas-de-Calais. Il est le premier acteur de la mise en œuvre des choix de politique publique du département. Son activité et la qualité des réponses qu'il apporte doit être en permanence en phase avec l'évolution des problématiques et les orientations retenues par la collectivité. Dans ce sens, l'EPDEF, dans son champ de compétence, a vocation à être à la fois un laboratoire d'idée et de recherche, mais aussi une vitrine d'innovation et d'excellence dans la construction et la mise en œuvre des réponses.

COMPTES EN EUROS (AVANT VOTE DU COMPTE ADMINISTRATIF)

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|---------------------------------|---|
| Actif immobilisé : 13 021 343 € | Capitaux propres : 11 479 922 € | Produits d'exploitation : 21 914 858 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : 1 509 007 € | Total des dettes : 4 951 345 € | dont dotations et produits de tarification : 18 808 776 € |
| Trésorerie : 2 013 324 € | Total bilan : 16 543 844 € | Dont subventions et participations : 1 115 406 € |
| RATIOS 2019 | | Charges d'exploitation : 21 296 339 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 13 % | | Résultat d'exploitation : 618 519 € |
| Durée apparente de la dette : 2,6 ans | | Résultat financier : - 107 281 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 34 jours | | Résultat exceptionnel : - 226 201 € |
| Fonds de roulement : 2 260 876 € | | Résultat de l'exercice : 285 037 € |
| Besoin en fonds de roulement : 247 552 € | | Epargne brute : 659 787 € |
| | | Epargne nette : 511 191 € |
| | | Total des recettes : 21 940 853 € |
| | | Financement du Département (€ et %) : 18 440 765 € soit 84,05 % |

Date de mise à jour des données : 17/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr





Pas-de-Calais

Le Département

RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- LA COUPOLE -

CENTRE D'HISTOIRE ET PLANÉTARIUM 3D

LA COUPOLE
CENTRE D'HISTOIRE
PLANÉTARIUM 3D

**ANNÉE
2019**





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DE LA COUPOLE CENTRE D'HISTOIRE ET PLANÉTIARIUM 3D

Quelques grands principes guident le plan d'action de La Coupole. En premier lieu, celui de toujours rappeler, inlassablement, que cet édifice, avant d'être un équipement à vocation historique, scientifique et touristique, est le témoin militaire d'une idéologie politique totalitaire et criminelle.

Depuis plus de 20 ans maintenant, voulu comme tel par les fondateurs de l'Établissement public, La Coupole est un centre d'histoire et de mémoire, et non pas uniquement un musée au sens propre du terme. Il y a lieu de le considérer plutôt sous la forme d'un site-mémorial agissant comme un centre d'interprétation, un lieu d'éveil ou de réveil à l'esprit critique. Son objet fondamental est de proposer une narration pour expliquer l'ouvrage militaire dans ses dimensions historique et scientifique, son continuum culturel et pédagogique.

Moins que ses collections ou ses thèmes, ce qui le caractérise, c'est sa démarche qui vise d'abord à adresser un discours adapté à ses différents publics, des messages aussi de paix et de tolérance.

Avec le temps, en résonance avec l'histoire des lieux et ce qui a amené au fol espoir de partir à la découverte de l'espace, l'établissement s'est vu doté d'un planétarium 3D faisant de cet équipement l'un des fleurons dans sa catégorie à l'échelle nationale.

Développé avec professionnalisme, la particularité de ce projet d'équipe consiste à élargir le champ du travail scientifique, lié à l'histoire de La Coupole, à d'autres sciences humaines et sociales, à renforcer sa personnalité pour interroger cet empilement de mémoires de manière plus sensible, à développer l'éducation à la citoyenneté et le faire résonner avec le monde d'aujourd'hui.

Ce projet nourrit aussi d'autres ambitions, celle d'inscrire dans le temps La Coupole dans le réseau national, européen et international des lieux de mémoire, celle de lui donner un rayonnement digne de son histoire, celle d'en faire un lieu original de sensibilisation à l'astronomie, celle d'en faire un facteur important du développement économique et touristique du département du Pas-de-Calais et du Pays de Saint-Omer et, enfin, celle de faire du travail d'action culturelle, scientifique et éducative en direction de la jeunesse une priorité absolue.

Sébastien CHOCHOIS

Président de l'EPCC de La Coupole



MISSIONS ET ORGANISATION

La Coupole a toujours constitué, et ce dès avant son ouverture au public, un équipement particulier, n'entrant dans aucune catégorie connue, en raison de l'originalité de son site, de la diversité de ses missions et de ses activités.

L'engagement direct et permanent du Conseil départemental du Pas-de-Calais a favorisé le développement de l'établissement, désormais unanimement considéré comme un équipement rigoureux et dynamique, portant haut les couleurs du Département dans les domaines touristiques, culturels et éducatifs.

Ce développement est particulièrement remarquable du fait de la situation géographique, du budget et des effectifs en personnel de La Coupole, comparativement à d'autres sites. En effet, il ne faut pas oublier que La Coupole n'est pas située en centre-ville d'une grande agglomération (Lille, Arras ou Boulogne-sur-Mer) et n'est pas desservie par les trains (gare SNCF la plus proche à 8 km).

LES MISSIONS DE LA COUPOLE, CENTRE D'HISTOIRE ET PLANÉTIARIUM 3D

Elles sont de natures très différentes puisque l'établissement assure :

- ◆ Une mission de travail de mémoire, à travers le contenu même de la scénographie, de la création d'un fonds d'archives (dont une partie est consultable au Centre de ressources « Jacques Brun »), de l'organisation de colloques et d'expositions temporaires.
- ◆ Une mission de culture scientifique, avec le Planétarium 3D, des expositions et des manifestations consacrées à l'astronautique et à la connaissance de l'Univers.
- ◆ Une mission éducative et pédagogique, à la croisée de

l'Histoire et des Sciences, qui permet, chaque année, à notre service pédagogique d'organiser de multiples activités à destination des élèves ou des professeurs. Cette mission vient en complément de la fonction d'accueil des groupes scolaires. Par ailleurs, il convient de souligner la mise à disposition, par le Rectorat de l'Académie de Lille, d'un professeur d'Histoire, d'un professeur de Sciences physiques et d'un professeur de SVT, qui permet d'épauler le service pédagogique dans ses missions.

LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Un Conseil d'administration, composé d'élus et de personnalités qualifiées du Conseil

départemental du Pas-de-Calais et de la Communauté d'Agglomération du Pays de Saint-Omer, oriente la politique de l'établissement.

Il est présidé, depuis le 24 juin 2015, par M. Sébastien Chochois. M. Thierry Capillier exerce la fonction de Directeur depuis le 1er septembre 2017.

L'ORGANISATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ◆ 28 personnes en CDI.
- ◆ 10 personnes en CDD (dont 1 en apprentissage).
- ◆ 3 professeurs missionnés au service pédagogique par le Rectorat de l'Académie de Lille.
- ◆ 4 bénévoles intervenant au centre de ressources.

| Budget principal : vue d'ensemble | | | | Budget commercial : vue d'ensemble | |
|---|----------------|--|--------------|---|---------------|
| Recettes de fonctionnement : | 2 194 126,25 € | Recettes d'investissement : | 225 720,29 € | Recettes de fonctionnement : | 582 203,45 € |
| - | | - | | - | |
| Dépenses de fonctionnement : | 2 153 777,55 € | Dépenses d'investissement : | 193 358,90 € | Dépenses de fonctionnement : | 601 018,50 € |
| = | | = | | = | |
| Résultat de l'exercice : | 40 348,70 € | Excédent d'investissement : | 32 361,39 € | Résultat de l'exercice : | - 18 815,05 € |
| + | | + | | + | |
| Report du résultat 2018 : | 146 047,96 € | Report de l'excédent cumulé 2018 : | 136 544,23 € | Report du résultat 2018 : | 152 134,13 € |
| = | | = | | | |
| Excédent de fonctionnement (après report à nouveau) : | 186 396,66 € | Excédent cumulé de la section d'investissement : | 168 905,62 € | Excédent de fonctionnement (après report à nouveau) : | 133 319,08 € |

BILAN DES ACTIONS

FRÉQUENTATION 2019

En 2019, l'établissement a fermé ses portes du 7 au 20 janvier 2019 inclus pour effectuer toutes les opérations de maintenance technique. Le reste du temps, il a été ouvert 7j/7.

Les chiffres :

- ◆ 142 390 visiteurs « uniques ».
- ◆ 185 068 « activités ».
- ◆ 104 554 billets « Centre d'histoire ».
- ◆ 62 669 billets « Planétarium ».

La provenance des visiteurs :

- ◆ France : 68,84 %.
- ◆ Royaume-Uni : 12,67 %.
- ◆ Belgique : 13,77 %.
- ◆ Autres : 4,77 %.

SERVICE PÉDAGOGIQUE

Dans le prolongement de l'activité quotidienne de gestion et d'organisation des visites de scolaires et d'animation des ateliers (en synergie avec l'équipe d'accueil et l'équipe du Planétarium), le service pédagogique de La Coupole organise, tous les ans, des animations culturelles et pédagogiques à destination des scolaires, des professeurs mais également pour des jeunes hors cadre scolaire.

La fréquentation globale des scolaires :

Sur les 29 325 élèves accueillis, 12 223 ont visité le Centre d'histoire, 6 742 ont assisté à une séance de planétarium et 10 360 ont visité le Centre d'histoire et assisté à une séance de planétarium.

Les ateliers :

- ◆ En 2019, 6 198 élèves ont assisté à un atelier pédagogique.
- ◆ 10 ateliers « Réminiscence » ont été animés à destination de l'EHPAD d'Esquerdes.
- ◆ 141 enfants ont participé à un atelier historique durant les vacances scolaires. Pour la 1^{re} fois cette année, un atelier multigénérationnel a été créé sur le thème de l'école d'antan. A également été mis en place, pour une 2^e édition, un atelier en partenariat avec le Musée Sandelin, de Saint-Omer, sur le thème « Samouraïs et combattant(e)s ».

Les accueils et formations d'élèves :

- ◆ Accueil des élèves du lycée Notre-Dame de Sion (Saint-Omer) préparant un déplacement à Auschwitz (animé par un professeur missionné de l'Éducation nationale).
- ◆ Accueil de plusieurs groupes de lycéens et de collégiens, en travail interdegrés, dans le cadre de la préparation du CNRD.
- ◆ Accueil et formation (les 6,13 et 20 mars) des élèves, et de leurs professeurs issus des 12 collèges du Pas-de-Calais participants au voyage à Dora (48 élèves et 12 professeurs).

Les nouveautés :

- ◆ 6 ateliers pédagogiques (système solaire, volcans, phases de la Lune, etc.) ont été animés par différents services de La Coupole au centre pénitentiaire de Longuenesse.
- ◆ Les 12/04 et 21/09 : atelier « Mission secrète » pour les enfants entre 8 et 12 ans. Il s'agit d'une enquête, sous le dôme de La Coupole, avec recherche d'indices auprès de différents personnages.
- ◆ Atelier SVT « La galerie du temps ».

L'énigme « Où est Paul ? » :

Cette énigme pédagogique, destinée aux enfants de 8 à 13 ans, permet d'aborder l'histoire de la Seconde Guerre mondiale. En 2019, 1 126 enfants y ont participé.

La « Fête de la science » :

09/10 : organisation du « bus mystère » sur la thématique du biomimétisme. Participation de 32 personnes.

L'accueil des enseignants :

Chaque année le service pédagogique accueille gratuitement des professeurs de l'Académie de Lille pour leur faire découvrir le site et leur présenter nos ressources pédagogiques.

Les stages de formation pour les enseignants (gratuits) :

- ◆ De février à mai 2019 : 6 stages (total de 108 personnes) pour professeurs de sciences (thématiques : météo, Kuiper, cryptologie).
- ◆ 6 mai 2019 : formation pour professeurs d'histoire sur la thématique « Sortir de la Grande Guerre ».

Les salons :

Du 11 au 13 octobre 2018 : salon « Les rendez-vous de l'Histoire » à Blois.

La brochure pédagogique :

Après une mise à jour annuelle, la brochure est envoyée, à chaque rentrée de septembre, à l'ensemble des établissements scolaires de la Région Hauts-de-France ainsi qu'en Angleterre et en Belgique (6 593 envois).

La valorisation « hors les murs » :

Location d'expositions : 8 collèges ou lycées ont présenté plusieurs des expositions itinérantes présentes dans notre catalogue.

Les événements culturels et pédagogiques :

- ◆ 25/03 : journée de la Fraternité, en partenariat avec la Ligue de l'Enseignement du Pas-de-Calais, qui a rassemblé 126 collégiens et leurs professeurs.
- ◆ 27/03 : concours « C'Génial » avec la participation de 5 collèges de l'Académie de Lille.
- ◆ Du 29/03 au 01/04 : déplacement annuel des collégiens à Buchenwald et à Dora, dans le cadre de la « classe mémoire départementale ».
- ◆ 05/04 : les « Coupole's Days » (concours de robotique).
- ◆ 25/05 : pièce de théâtre « Fortitude » jouée par les collégiens de Fauquembergues.
- ◆ 02/07 : restitution des travaux des élèves ayant participé au voyage à Dora.
- ◆ 06/07 : inauguration de la nouvelle exposition temporaire « Cap sur la Lune ».
- ◆ 21/09 : participation aux « Journées européennes du Patrimoine » sur la thématique « Jeux et divertissements ».
- ◆ Participation au CLEA avec l'artiste Rémi Guerrin (qui a accompagné les 48 collégiens du déplacement à Buchenwald-Dora).
- ◆ À partir de début octobre : exposition de fossiles.
- ◆ 08/11 : diffusion du documentaire « Rappelle-toi Barbara », de Maureen Ragoucy (175 collégiens et professeurs).

La location de matériel d'optique :

Le LP « Professeur Clerc » d'Outreau, du 26 avril au 5 juin 2019.

CENTRE DE RESSOURCES « JACQUES BRUN »

Le rôle du Centre est de porter les travaux de recherche menés à La Coupole et de mettre en valeur les ressources qui y sont conservées. Les nombreux dons effectués par les familles constituent une des richesses principales de ce Centre. Au-delà de la volonté de conservation et de transmission de ces archives, le lieu participe directement aux projets initiés et dirigés par La Coupole (publications, expositions, dictionnaire biographique de Dora, etc.). Plusieurs semaines ont été consacrées au réaménagement, au classement à l'inventaire de la bibliothèque.

Les conférences et interventions du responsable du Centre de ressources « Jacques Brun » :

Dans le cadre de la préparation au CNRD :

- ◆ 22/01 – Périgueux (Dordogne) – formation académique. Conférence « Répressions et déportations en France et en Europe (1939-1945), espaces et histoire ».
- ◆ 06/02 – Compiègne (Oise) – Rectorat de l'Oise, conférence « Répressions et déportations en France et en Europe (1939-1945), espaces et histoire ».

Présentation du programme de recherche sur les 9 000 déportés de France à Dora :

- ◆ 05/03 – Lorris (Loiret) – Musée de la Résistance et de la Déportation – et rencontre avec l'équipe d'auteurs bénévoles.
- ◆ 15/05 – Cité de l'espace de Toulouse.
- ◆ 16/11 – Sciences Po Lille – Journée d'étude sur les violences nazies – Conférence « Dora, camp d'extermination par le travail, 1943-1945 ».

Conférence « Le Nord de la France pendant la première année d'occupation : le contexte de l'engagement » :

21/11 – Musée de la Résistance de Bondues (Nord).

Sa participation à des comités scientifiques :

- ◆ Comité scientifique de la Fondation de la Résistance (Paris)
- ◆ Comité scientifique pour le renouvellement muséographique du musée de la Résistance de Bondues (Nord).

Ses articles et publications :

- ◆ « Internés de France au Strafgefängnis Wolfenbüttel : application des procédures pénales et déportation Nacht und Nebel (1942-1945) ».
- ◆ Le programme de recherche sur la déportation à Mittelbau-Dora et réalisation du « Dictionnaire biographique des 9 000 déportés de France passés par le camp de Mittelbau-Dora » :
- ◆ 2019 correspond à la finalisation d'un des objectifs principaux : la parution du dictionnaire biographique. En juillet 2019, le contrat d'édition a été signé avec le Cherche Midi Éditions, actant une parution en avril 2020, et tenant ainsi l'engagement pris en 2013.
- ◆ Travail de coordination du groupe des contributeurs qui compte désormais 73 membres.
- ◆ Accueil des familles, des chercheurs, des documentaristes et journalistes.
- ◆ Interface avec les partenaires et les institutions.
- ◆ Recherches en archives : 38 journées au Service Historique de la Défense de Caen, DAVCC et 2 journées aux Archives nationales à Paris.
- ◆ Bilan au 31/12/2019 : 8 971 notices biographiques rédigées et corrigées (100 %).

L'organisation de formations :

Du 29 mars au 1er avril : formation et accompagnement sur les sites à l'occasion du déplacement à Buchenwald et à Dora de la classe-mémoire 2019.

BILAN DES ACTIVITÉS DU PLANÉTIARIUM

La fréquentation :

62 669 spectateurs, hors événementiels, soit une hausse de 7,3 % par rapport à 2018.

La programmation :

- ◆ « Les ailes d'un rêve ».
- ◆ « Dynamic Earth ».
- ◆ « Ces pierres tombées du ciel ».
- ◆ « Lucia ».
- ◆ « Capcom Go ».
- ◆ « D-Day, Normandie 1944 ».
- ◆ « Space Next ».
- ◆ « Séance en direct ».

Les nouveautés :

Afin de conserver son attractivité, le Planétarium propose au moins 2 nouveautés par an. L'une pour la haute saison, l'autre pour les vacances de fin d'année :

- ◆ Le film « Capcom Go », qui traite

du programme Apollo, a été diffusé à compter de juillet, en lien avec l'exposition temporaire « Cap sur la Lune » pour laquelle le Planétarium a participé à l'élaboration d'une partie des textes.

- ◆ « Ces pierres tombées du ciel », sur la thématique des météorites, ont été développées entièrement en interne.
- ◆ « Fly me to the Moon », destiné aux enfants, a été projeté durant les fêtes de fin d'année.
- ◆ Enfin, « D-Day, Normandie 1944 » a fait son retour à compter de juin, pour 13 mois. Ce film répond à une demande des visiteurs et notamment du public scolaire.

Le projet « Vigie-Ciel » :

En 2018, le service a intégré ce projet de science participative d'envergure nationale, porté par le Muséum National d'Histoire Naturelle de Paris (MNHN). Il permet de former le grand public à la reconnaissance et à la recherche de météorites. Ont été organisées :

- ◆ 3 sessions de « Cueilleur de météorites » qui ont permis de former 50 personnes.
- ◆ 2 sessions « Spécialiste » auxquelles 6 personnes ont participé.

Des sensibilisations ont été effectuées dans divers cadres :

- ◆ Auprès des M2 CAPES SVT qui ont été accueillis sur le site.
- ◆ Durant la journée « La nature nous livre ses secrets ».
- ◆ Au cours de « La fête de la science ».

Par ailleurs, des ateliers ont été animés dans 2 lycées : 10h de présence au sein de chacune des structures pour un total de 52 élèves.

Enfin, participation au 1er grand événement national qui a eu lieu à Paris en décembre « 1,2,3 Chercher ». Y ont été présentés des animations, le développement exemplaire du projet, les formations que désormais proposées ainsi que le compte-rendu de nos actions.

Les événementiels accueillis au Planétarium :

- ◆ La « Fête de la science » (1 conférence, 1 diffusion de film, 2 « bus mystérieux » et 1 « train mystérieux »).
- ◆ Le « Printemps des planétariums ».
- ◆ La « Nuit des musées ».
- ◆ Une conférence sur les chauves-souris par Eden 62.

- ◆ Un cycle de films polonais.
- ◆ Le documentaire « Souviens-toi Barbara », de Maureen Ragoucy.
- ◆ Les journées d'observation du Soleil.
- ◆ Les journées anniversaires du 1er pas de l'Homme sur la Lune (visites guidées de l'exposition « Cap sur la Lune », conférence, portes ouvertes de l'École d'astronomie).
- ◆ Les « Nuits des Étoiles » avec accueil de l'artiste plasticienne Lana Ruellan.
- ◆ Une randonnée astronomique spéciale éclipse de Lune.
- ◆ L'avant-première de « Capcom Go ».
- ◆ L'avant-première de « Fly me to the Moon ».
- ◆ Une soirée « L'Âge de glace 5 » en 3D.
- ◆ La restitution du voyage des collégiens à Dora.
- ◆ Divers événements du Conseil départemental du Pas-de-Calais (« Les Talents citoyens », etc.).
- ◆ Diverses privatisations du Planétarium (DS, etc.).
- ◆ La participation aux « Journées européennes du patrimoine » (visite des coulisses et des galeries techniques du Planétarium).

Les ateliers :

L'équipe du Planétarium a animé de nombreux ateliers scolaires, des ateliers « grand public » ainsi que des ateliers scientifiques lors de goûters d'anniversaire. Deux nouveautés ont été créées cette année : « Tous sur la Lune » ainsi que « Petites histoires du ciel », destiné aux 3-6 ans, qui a vu le jour en fin d'année.

Des ateliers ont également été externalisés, notamment auprès de la CCAS de Merlimont, lors d'une semaine thématique sur les sciences.

L'école d'astronomie :

- ◆ Sous l'égide de l'AFA (Association Française d'Astronomie), l'École d'astronomie a délivré 46 diplômes « Petite Ourse », sanctionnant ainsi le même nombre d'enfants, de 8 à 14 ans, dans leurs premiers pas en astronomie.
- ◆ 16 personnes ont reçu leur « Première étoile ».
- ◆ Des sensibilisations à l'astronomie ont été initiées lors de divers événements : « On The

Moon Again », les 12 et 13/07/2019, en lien avec l'Office culturel d'Arras et le Groupement scientifique d'Arras (environ 600 personnes) ; randonnée astronomique spéciale éclipse de Lune (40 personnes) ; journée d'observation du Soleil ; portes ouvertes de l'École d'astronomie de La Coupole.

- ◆ Participation à la session de formation nationale d'habilitation « Petite Ourse » de l'AFA, en juin, en Corrèze, pour permettre à La Coupole de mettre en place des sessions de formation, à destination d'animateurs, en collaboration avec les FRANCAS du 62.

Les stages de découverte en entreprise :

Le Planétarium a accueilli 20 stagiaires issus de différents établissements scolaires.

BILAN DES ACTIVITÉS DU SERVICE « RELATIONS PUBLIQUES – COMMUNICATION »

Les insertions publicitaires :

Guide de l'OT de Saint-Omer, plan de ville de Saint-Omer, différents journaux (« L'Indépendant », « L'Abeille de la Ternoise », « L'Écho de la Lys », « L'Écho du Pas-de-Calais »), magazines (« Audomar'wouah », « Sortir » Hauts-de-France et « Sortir » Wallonie, « Kika », « City Magazine », « 100 % Bons Plans », « Toutazimut », « Oukankoi »), magazines touristiques de l'été (« Indépendant », « Tendances », « Courrier Picard », « Visit Summer »), arrières des bus « Mouvéo » et hors-série « Hitler's secret weapons » en Angleterre.

Publicité digitale :

Campagne digitale avec « La Voix Médias » sur le site de « La Voix du Nord » (web communiqués) et bannière digitale sur le site web de « Delta FM ».

Les campagnes d'affichage :

- ◆ 3 vagues d'une semaine (12 m² - 8 m² - 2 m²) : en avril sur Lille-centre, Saint-Omer et Béthune-Bruay. En juillet sur Lille, Saint-Omer, Aire-sur-la-Lys, Hazebrouck, Béthune, Lens, Dunkerque, Calais, Boulogne et Berck. En août sur Lille, Saint-Omer, Aire-sur-la-Lys, Hazebrouck, Béthune, Lens, Dunkerque, Boulogne et Berck.
- ◆ Affichage départemental en

juillet.

- ◆ Dans les navettes Eurotunnel, tout le mois d'août.
- ◆ Affichage digital : sur Calais et Lens en juillet et en août ainsi qu'à l'aéroport de Lille.

Les campagnes radio :

RDL (réseaux de Saint-Omer et de Béthune, à chaque période de vacances scolaires), NRJ (réseaux de Saint-Omer et de Boulogne, en juillet et en août), Delta FM (réseaux de Saint-Omer et de Boulogne, à chaque période de vacances scolaires, Radio 6 (antenne de Calais, en juillet et en août, RFM (réseaux de Lille et de Boulogne, en juillet et en août), Virgin Radio (réseaux d'Hazebrouck et du Touquet, en juillet et en août), Contact FM (réseau du Touquet, en juillet et en août).

La campagne cinéma (qui a bénéficié en 2019 d'un nouveau spot) :

2 semaines en demi-parc à Ociné Saint-Omer et demi-parc au Kinépolis pendant les vacances d'avril et 3 semaines durant la période estivale dans les 17 salles de la Côte d'Opale en demi-parc également.

La campagne digitale sur les réseaux sociaux :

Mise en place en cours d'année, celle-ci se révèle désormais incontournable. Elle a permis de booster de façon quasi systématique nos posts et d'améliorer significativement l'engagement de nos fans.

Des vidéos promotionnelles relatives au Centre d'histoire, à l'exposition temporaire « Cap sur la Lune » mais également au Planétarium, ont été créées pour une utilisation générale mais également pour les réseaux sociaux.

Le community management pour Facebook et Instagram est assuré par la Sté « Digital Safari » ; le réseau Twitter est géré en interne.

Le dépôt de documentation :

Par le biais de « FHS Promotion », notre documentation est diffusée sur plus de 600 points en France et sur la côte belge. Présence sur les frontons : 60 répartis sur les zones de Saint-Omer, Lille, Arras, Calais, Boulogne-sur-Mer et Dunkerque – carte « Visite passion » sur 250 emplacements – frontons sur les présents.

Présence dans la presse locale et nationale :

Plus de 100 articles de presse sur l'année 2018. À noter plus particulièrement deux articles dans

L'Express et Libération, tout comme un article dans le « Journal du dimanche » sur le « projet Dora ».

La programmation culturelle :

Le service Communication-Relations publiques participe à l'élaboration de la programmation de la saison culturelle « printemps-été » et « automne-hiver », tant sur l'élaboration, la centralisation des informations que sur la mise en forme de la brochure finale.

L'activité « séminaires/incentives » :

23 séminaires ont été accueillis pour un total de 1 115 personnes, soit une hausse de 44 % par rapport à l'année 2018 (Enedis, EPDAHAA, RDM, Geodis, Dalkia, DS Store, etc.).

Les réservations groupes adultes/scolaires :

- ◆ 1 380 dossiers « groupes » traités pour un total de 62 664 personnes.
- ◆ 168 dossiers groupes « réceptifs » traités (ayant réservé une activité annexe chez un de nos partenaires), pour un total de 5 497 personnes.

BILAN DES ACTIVITÉS DU SERVICE COMMERCIAL

Les chiffres de fréquentation ont été stabilisés par rapport à 2018.

Le vieillissement de nos équipements (le Planétarium date de 2012 et le dernier renouvellement du Centre d'histoire date de 2010) rend le démarchage commercial plus complexe qu'auparavant, d'autant que d'autres structures proposent des renouvellements ou des extensions.

Le marché français :

Les salons et diverses présences de La Coupole s'opèrent principalement en région puisqu'il s'agit de notre niche géographique principale.

Les salons et workshops :

Présence sur 3 workshops « Tour operators », 3 salons « grand public » et 1 salon « bloggers » (Lille) ainsi qu'au Festival international des cerfs-volants de Berck-sur-Mer.

Le démarchage :

Il a été assuré sur la France et la Belgique auprès des groupes directs et des professionnels du tourisme (240 RV).

Le démarchage des responsables de groupes a été axé principalement sur le territoire des Hauts-de-France.

Les autres opérations :

- ◆ Des tournées ont été organisées pour la diffusion de nos documents grand public dans

tous les lieux susceptibles d'être fréquentés par des touristes en région (offices de tourisme, restaurants, autres sites touristiques, campings...).

- ◆ Participation à 6 bourses d'échange réparties sur le Nord, le Pas-de-Calais et la Somme.
- ◆ La Coupole a participé aux assemblées générales des Gîtes de France.
- ◆ Plusieurs opérations de billetterie (disponible sur des sites de promotions en ligne tels que Groupon, Vavabid, Passtime, etc.) ont permis à des primo visiteurs de découvrir La Coupole.
- ◆ L'opération « sets de table », a été relancée, en partenariat avec « Dennlys Parc » (350 000 au total).

Le marché belge :

Les opérations de La Coupole en Belgique couvrent l'ensemble du territoire. Ce public constitue l'un de nos deux publics étrangers les plus importants.

Les salons :

2 salons « grand public » et 2 salons « groupes ».

Le marché anglais :

Les salons :

« Excursions » (Londres), en partenariat avec l'OT de Dunkerque. Des retours sont arrivés rapidement.

Les autres opérations :

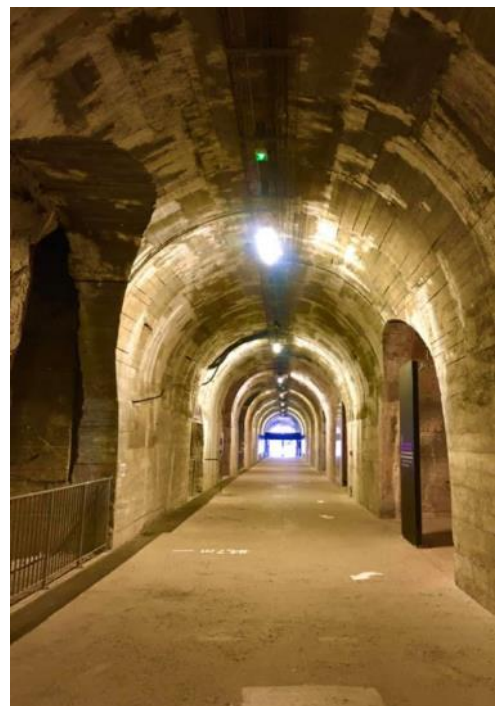
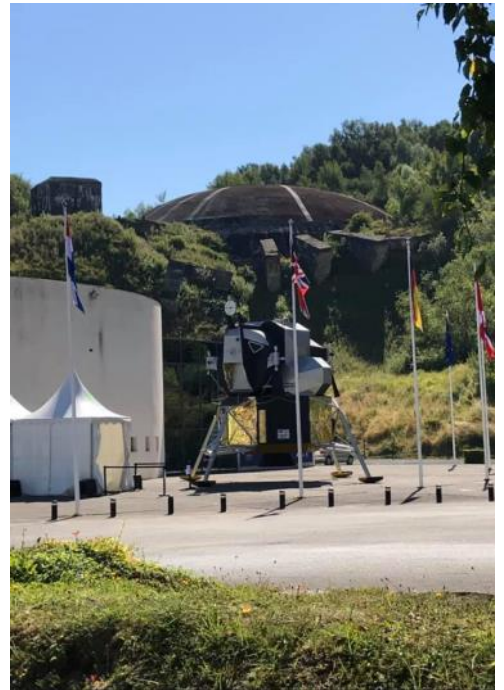
- ◆ Rencontre, avec des TO britanniques, lors du workshop d'Amiens.
- ◆ En décembre, à l'initiative du CRTC, un éducteur a été organisé en Grande-Bretagne (RV avec 12 autocaristes et TO).
- ◆ Poursuite du partenariat avec Eurotunnel (affichage dans toutes les navettes du Shuttle et diffusion de notre documentation dans les terminaux).

Les autres marchés :

Salon Vakanz (Luxembourg) – Salon RDA (Cologne en Allemagne). Suite à notre présence en 2018, un éducteur a été organisé à La Coupole le 19 juillet qui a rassemblé une vingtaine de clients de « La Cordée Reisen ».

La documentation :

Comme chaque année, la brochure « groupes » de La Coupole a été éditée pour l'année 2020 et envoyée à plus de 6 500 contacts en France, en Belgique et en Grande-Bretagne.



PERSPECTIVES 2020

2020 sera rythmée, tous les mois de l'année, par des actions ou des manifestations culturelles qui donneront de la lisibilité à nos engagements. Elle sera par ailleurs marquée par le 75^e anniversaire de la libération des camps et celui de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Elle sera aussi l'année Charles de Gaulle.

Ainsi, pêle-mêle :

- ◆ La livraison et la présentation de l'édition du Dictionnaire biographique des déportés de France à Dora.
- ◆ La présentation en juin d'une nouvelle exposition temporaire, produite par la Fondation Charles de Gaulle, couvrant toute la période estivale : « De Gaulle, de l'Appel à la Libération ».
- ◆ La projection, au Planétarium, du 6^e épisode du film documentaire « Apocalypse, la 2^e Guerre mondiale » - « L'enfer (1944-1945) ».
- ◆ La représentation de 2 nouvelles pièces de théâtre « Ceux qui avaient choisi » et « Bérénice 34-44 ». L'acquisition des droits pour la projection d'un nouveau film « grand public » afin de lancer la saison estivale.
- ◆ La poursuite des visites guidées de l'exposition « Cap sur la Lune – des défis et des hommes ».
- ◆ Le printemps des planétariums.
- ◆ La « Nuit européenne des musées ».
- ◆ « La nature nous livre ses secrets » (projet partagé avec Eden 62).
- ◆ La « Nuit Européenne de la chauve-souris ».
- ◆ L'expérimentation d'un Escape Game à la croisée de l'histoire et du ludique.

La saison culturelle automne-hiver sera marquée en octobre par la présentation de la nouvelle grande exposition temporaire « De Gaulle, et celles et ceux de 1940 dans le Nord-Pas-de-Calais ». Cet événement permettra de nous inscrire dans le cadre des célébrations « 2020 - l'année Charles de Gaulle ».

2020 sera aussi caractérisée par l'action concertée avec certains de nos grands partenaires. Ainsi, Eden 62, Pas-de-Calais Tourisme, le réseau des planétariums, le réseau des centres d'histoire et de mémoire (dont Mém'Histo), la Fondation des mémoriaux de Buchenwald et de Mittelbau-Dora, le Musée de la Résistance et de la Déportation (de Besançon), la Maison natale Charles de Gaulle, la Ligue de l'enseignement 62, le ministère des Armées, le CNES et Arianespace, etc.

De la même manière, 2020 sera l'année du travail de préparation à la mise en œuvre du projet de modernisation du Planétarium, celui de la définition du nouveau Projet Scientifique et Culturel et du Projet d'Établissement plus généralement.

LE SERVICE PÉDAGOGIQUE

- ◆ Pour la 5^e fois, organisation d'une classe-mémoire départementale, du 27 au 30 mars 2020 inclus avec 12 collèges du Pas-de-Calais.
- ◆ Participation au CLEA avec la Compagnie « Les mains sales » et les designers, Aline et Rémi.
- ◆ Intervention d'un artiste pour l'animation d'ateliers durant les vacances scolaires.
- ◆ Mise en place d'un nouvel atelier « On n'a pas marché sur la Lune ».
- ◆ Remise des prix du concours « Je me souviens de la Libération ».
- ◆ 7 formations à destination des professeurs de sciences et d'histoire de l'Académie de Lille.
- ◆ Pièce de théâtre « Ceux qui avaient choisi », de Charlotte Delbo, jouée par la compagnie « Electro Chok ».
- ◆ Mise en place de nouveaux jeux de piste à destination des écoles primaires et des centres de loisirs, en partenariat avec l'OCCE du Nord et l'école primaire de Flers-en-Escrebieux.
- ◆ Préparation de la future exposition temporaire sur le Général de Gaulle, qui sera présentée à partir d'octobre 2020.

LE CENTRE DE RESSOURCES « JACQUES BRUN » LE LIVRE DES 9 000 DÉPORTÉS DE FRANCE AU CAMP DE MITTELBAU-DORA

- ◆ Finaliser l'édition, avec la validation des « bons à tirer » pour les 2 600 pages du livre avant le 21/02/2020.
- ◆ Développer les axes de communication pour identifier les familles des déportés et pouvoir leur remettre un exemplaire de l'ouvrage.
- ◆ Organisation des journées de présentation du livre à Dora, à La Coupole, etc.

Divers :

- ◆ Poursuivre les aménagements du Centre de ressources pour favoriser son fonctionnement.
- ◆ Participer à la programmation culturelle 2020 centrée sur la commémoration des 75 ans de la libération des camps nazis.

LE SERVICE PLANÉTIARIUM

- ◆ Diffusion du nouveau film « Explore » en remplacement de « Space Next » dont la licence d'exploitation arrive à terme.
- ◆ Création de nouveaux ateliers et de nouvelles préséances.
- ◆ Mise en place d'un partenariat avec « Les Francas du Pas-de-Calais » dans le cadre de la formation des animateurs « Petite Ourse » et de la gestion de la malle pédagogique qui y est attachée.
- ◆ Participation aux colloques de l'IPS et de l'IMERSA dans la perspective de la modernisation du Planétarium prévu en 2021.
- ◆ Rédaction des notes et documents nécessaires à la consultation des entreprises en vue de la rénovation du Planétarium évoquée ci-dessus.

LE SERVICE « RELATIONS PUBLIQUES – COMMUNICATION »

- ◆ Continuité de la campagne d'affichage actuelle enrichie, pour test, de la ville d'Amiens.
- ◆ Continuité des insertions publicitaires actuelles avec ajout, pour test, du guide « Made In » sur certaines villes côtières du Pas-de-Calais.
- ◆ Continuité de la campagne radio actuelle avec des suppléments sur RFM (réseau de Boulogne, Lille et Saint-Omer).
- ◆ Poursuite du développement de la communication digitale.
- ◆ Renouvellement de notre site Internet (qui date de 2007) qui intégrera une billetterie et une boutique en ligne, services désormais incontournables.

LE SERVICE COMMERCIAL

En plus des opérations habituelles :

- ◆ Engagement d'un Volontaire International en Entreprise (mutualisé avec d'autres structures) sur le Benelux jusque fin novembre 2020.
- ◆ Travail intensif sur la Grande-Bretagne en vue des dispositions post Brexit (séjours de démarchage, opérations avec le CRIC, approfondissement du partenariat Eurotunnel).



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisés pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

La Coupole Centre d'Histoire et PLANÉTIARIUM 3D

FICHE D'IDENTITE

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forme juridique : Etablissement Public de Coopération Culturelle (EPCC) ◆ Siège social : Rue André Clabaux, 62570 Wizernes ◆ Dotations : pas d'apport ◆ Date de clôture : 31/12 ◆ Siret : 200 002 137 00012 ◆ Effectif moyen : 38 salariés ◆ Président : Sébastien CHOCHOIS (Conseiller départemental) ◆ Directeur : Thierry CAPILLIER | <p>Mission / Cœur de métier :</p> <p>Assurer la gestion, l'exploitation et la maintenance du site de La Coupole (Centre d'Histoire et Planétarium 3D). Assurer la gestion d'un service public culturel, pédagogique, éducatif, scientifique et de tourisme de mémoire dans la région Hauts-de-France.</p> |
|---|--|

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

| | |
|---|--|
| <p>Niveau de représentation du Département : Représentation au Conseil d'Administration : 8 membres sur 19, soit 42 %.</p> <p>Représentants du Département dans la structure : 8 titulaires : Sébastien CHOCHOIS, Laurence DELAVAL, Nathalie DELBART, Jean-Claude DISSAUX, Blandine DRAIN, Maité MASSART, Danièle SEUX, Sophie WAROT-LEMAIRE 8 suppléants : Pascale BURET-CHAUSOY, Alain DELANNOY, Odette DURIEZ, Nicole GRUSON, Michel HAMY, Jean-Marie LUBRET, Caroline MATRAT, Bertrand PETIT.</p> | <p>Contribution financière du Département : BP 2020 : 775 784 € 2019 : 810 284 € dont 784 284 € en fonctionnement et 26 000 € en investissement</p> <p>Garantie d'emprunts : non applicable.</p> <p>Convention : Convention 2013-2020 d'occupation du domaine public.</p> |
|---|--|

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Près de 3 millions de visiteurs depuis l'ouverture au public en 1997. ◆ En 2019, le nombre de billets vendus est de 167 223 : <ul style="list-style-type: none"> - 62 669 visiteurs pour le planétarium; - 104 554 visiteurs pour le centre de mémoire de la Coupole. ◆ 140 places dans la salle de projection. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Une vingtaine d'expositions temporaires mises en places depuis l'ouverture. ◆ 2 circuits de visite proposés. ◆ 782 portraits et 8 000 noms d'hommes et femmes sur le mémorial dédié aux fusillés et déportés du Nord et du Pas-de-Calais. |
|--|---|

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ du 7 au 20 janvier 2019 : fermeture du site pour maintenance technique ◆ Juillet 2019 : inauguration de l'exposition temporaire « Cap sur la Lune » - Projection des nouveaux films 3D « Capcom Go », « Fly me to the Moon » et « Ces pierres tombées du ciel » ◆ Juillet 2019 : signature du contrat d'édition du « Dictionnaire biographique des 9 000 déportés de France passés par le camp de Mittelbau-Dora » avec le Cherche Midi Éditions ◆ Audit des marchés publics réalisé par les services départementaux, signature de la mission d'assistance en matière sociale avec le cabinet comptable SDRD, départ de la responsable financière. |
|---|

ENJEUX ET PERSPECTIVES

| |
|--|
| <p>En 2020, la Coupole va subir les conséquences de la crise du Covid-19. L'établissement a été fermé du 16 mars au 30 juin 2020. Au cours de cette période, l'effectif en présentiel a été limité à 3 agents (maintenance), avec un recours au télétravail et au chômage partiel (30% de l'effectif), 2 agents en arrêt maladie et 1 personne en congés parental</p> <p>La perte de chiffre d'affaires liée à la fermeture est estimée à 500 000 euros ; toutefois, les enjeux suivants restent d'actualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Définir le projet scientifique, culturel et pédagogique sur la base des travaux du cabinet CGI Consulting et des services départementaux. ◆ Moderniser la technologie et les équipements du planétarium. ◆ Préparer le renouvellement de la scénographie et la muséographie du Centre d'histoire. ◆ Maintenir des événementiels et une communication forte pour l'attractivité de la structure. ◆ Faire du planétarium un équipement de découverte de l'espace mais également un lieu de sensibilisation aux richesses naturelles remarquables de la Terre. |
|--|

COMPTES EN EUROS COMPTES COMBINÉS EN EUROS (BUDGET PRINCIPAL ET BUDGET COMMERCIAL)

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|--------------------------------|---|
| Actif immobilisé : 1 451 735 € | Capitaux propres : 1 940 356 € | Produits d'exploitation : 2 556 821 € |
| Actif circulant : 277 143 € | Total des dettes : 221 421 € | dont subventions et participations : 987 010 € |
| Trésorerie : 393 704 € | Total bilan : 2 122 582 € | Charges d'exploitation : 2 618 726 € |
| RATIOS 2019 | | Résultat d'exploitation : - 61 905 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 0 % | | Résultat financier : 0 € |
| Durée apparente de la dette : 0 année (aucun emprunt en cours) | | Résultat exceptionnel : 83 438 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 55 jours | | Résultat de l'exercice : 21 534 € |
| Fonds de roulement : 488 621 € | | Epargne brute : 141 326 € |
| Besoin en fonds de roulement : 94 920 € | | Epargne nette : 141 326 € |
| | | Total des produits : 2 647 536 € |
| | | Financement du Département (€ et %) : 810 284 € soit 30,6 % |

Date de mise à jour des données : 26/06/2020

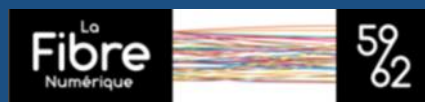


Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecalais.fr



**RAPPORT D'ACTIVITÉ
DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS
ET ORGANISMES ASSOCIÉS
(EPOA)**

- LA FIBRE NUMÉRIQUE 59/62 -



**ANNÉE
2019**





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DE LA FIBRE NUMÉRIQUE 59-62

Le réseau public de fibre optique poursuit son développement. Il a déjà fêté ses 2 ans et connaît un rythme de construction inégalé en France.

Dans le Pas-de-Calais, ce sont 129 511 locaux qui sont rendus éligibles au très haut débit au 31/12/2019.

Tous les territoires sont désormais concernés par les travaux.

En 2019, CAP FIBRE, notre délégataire, a organisé 63 réunions publiques, rassemblant plus de 30 000 personnes ! Pour aller plus loin dans cette communication, le Syndicat a rencontré les maires qui en faisait la demande afin d'assurer avec eux une information juste et argumentée des habitants.

Le réseau d'initiative publique 59 62 attire les opérateurs par sa qualité de construction et l'étendue de son territoire, gage de rentabilité.

Ainsi, le 04 avril 2019, c'est Orange qui s'est engagé à commercialiser ses services sur notre réseau, aux côtés des 8 autres opérateurs déjà présents, faisant de notre réseau public le premier en France à réunir l'ensemble des opérateurs d'envergure nationale.

Nous gardons toujours et encore la première place au classement national des réseaux d'initiative publique en termes de nombre de prises déployées par trimestre.

C'est grâce à cette réussite, partagée avec nos partenaires et toutes leurs équipes, qu'ils en soient remerciés, que nous avons eu le plaisir d'accueillir dans notre région les Universités d'été du Très Haut Débit, lieu de rencontre de toute la filière fibre optique nationale, les 17 et 18 septembre 2019.

2019 est une année intense, marquée par les volumes à absorber, que ce soit en termes de données traitées au sein des équipes de notre délégataire et de notre syndicat, mais aussi en termes de kilomètres de câbles déroulés, en aérien ou en sous-terrain. Cet effort ne doit pas être relâché, tout en accompagnant les hommes et les femmes qui œuvrent pour construire ce réseau exceptionnel, notamment en renforçant la clause sociale (mise en place de carnets de compétences suivis par des tuteurs pour les personnels en insertion).

L'année 2019 a également permis au Syndicat mixte d'adhérer à un groupement de commandes régional concernant la mise en place d'un Environnement Numérique de Travail (ENT) de la maternelle au lycée (accompagnement du Syndicat pour les écoles du 1^{er} degré des territoires demandeurs).

C'est donc avec une fierté teintée de vigilance et d'ambition pour l'avenir que je vous invite à lire ce rapport qui balaye en quelques pages une lourde mais fructueuse année 2019 !

Christophe COULON

Président du Syndicat mixte La Fibre Numérique 59 62



MISSIONS ET GOUVERNANCE

Avec la création de la Fibre Numérique 59/62, le Conseil régional et les Départements du Nord et du Pas-de-Calais se sont dotés d'un outil pour apporter le très haut débit à tous les habitants du Nord et du Pas-de-Calais. Poursuivant une logique d'aménagement équitable du territoire régional, de développement économique et d'efficacité des politiques et services publics, le Syndicat a été mandaté par ses 3 membres fondateurs pour déployer la fibre optique dans les 1 153 communes où ces opérateurs n'ont pas manifesté d'intention d'investir, et suivre les déploiements dans les 386 communes où Orange, SFR et Covage ont déclaré une intention d'investir.

La Région et les Départements du Nord et du Pas-de-Calais ont voté en 2013 leur Schéma d'Aménagement Numérique (SDAN), pour déployer le Très Haut Débit (THD) par la fibre optique, dans le cadre d'une politique volontariste :

Vote du même SDAN lors du 1er trimestre 2013. Il s'inscrit pleinement dans le cadre du plan France THD qui promeut la fibre optique comme support égalitaire (le même débit pour tous) et pérenne (un investissement pour 30-50 ans), avec une séparation du territoire en une zone d'investissement privé (2/3 des prises), sur laquelle nous avons une vigilance très forte et la zone dite publique qui nous concerne plus directement (1/3 des prises). Ce projet régional est le plus structurant de la décennie en termes d'aménagement et d'attractivité du territoire, de population visée et de développement économique. Investissement et rythme envisagés les plus ambitieux de France, sur la zone publique.

Observation vigilante de la zone « Privée », dans laquelle les opérateurs privés financent et mettent en œuvre le THD (2/3 des prises).

La maîtrise d'ouvrage de ce projet ambitieux est unique dans la zone Publique. Elle a été confiée au Syndicat mixte « La Fibre Numérique 59 62 », créé en juillet 2013, pour offrir une offre de services THD aux territoires. Le Syndicat mixte est l'interlocuteur des collectivités fondatrices, des intercommunalités et des prestataires choisis dans le cadre de la délégation de service public (DSP). Le présent rapport a pour objectif de rendre compte de ses actions auprès des décideurs, financeurs, partenaires publics ou privés, qui œuvrent pour connecter davantage nos territoires et les intégrer dans la dimension numérique qu'ils ont déjà commencé à construire.

LE SYNDICAT MIXTE NORD-PAS-DE-CALAIS NUMÉRIQUE

Un comité syndical composé de 20 élus :

- ◆ 5 représentants du Département du Pas-de-Calais.
- ◆ 5 représentants du Département du Nord.
- ◆ 10 représentants de la Région Hauts-de-France.



Composition du comité syndical au 31 décembre 2019 :

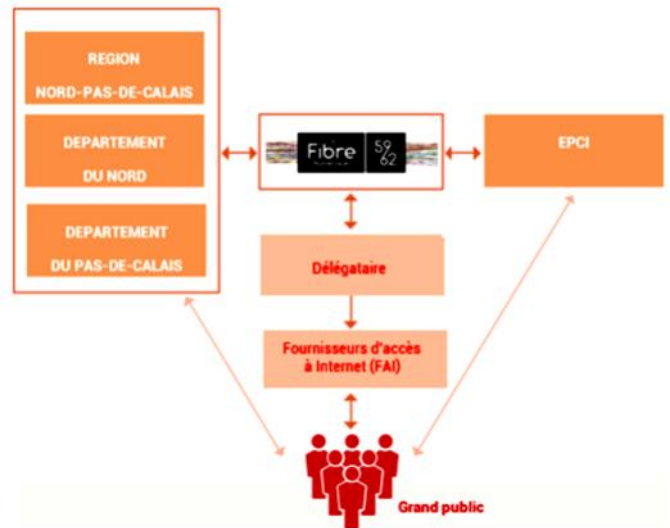
| PAS-DE-CALAIS | NORD | HAUTS DE FRANCE | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| Bénédictte MESSEANNE-GROBELNY – Vice-Présidente - | Luc MONNET – Vice-Président - | Christophe COULON - Président - | Salvatore CASTIGLIONE |
| Claude PRUDHOMME | Jean-Marc GOSSET | Jacques PETIT | Gérard PHILIPPE |
| Maïté MULOT-FRISCOURT | Martine FILLEUL | Anthony JOUVENEL | Nicolas BERTIN |
| Alain DELANNOY | Mickaël HIRAUX | André FIGOUREUX | Annie DEFOSSÉ |
| Jean-Claude DISSAUX | Anne VANPEENE | Charles BAREGE | Christine ENGRAND-DELOISON |

ORGANISATION

UNE ÉQUIPE DE 9 PERSONNES AYANT EN CHARGE :

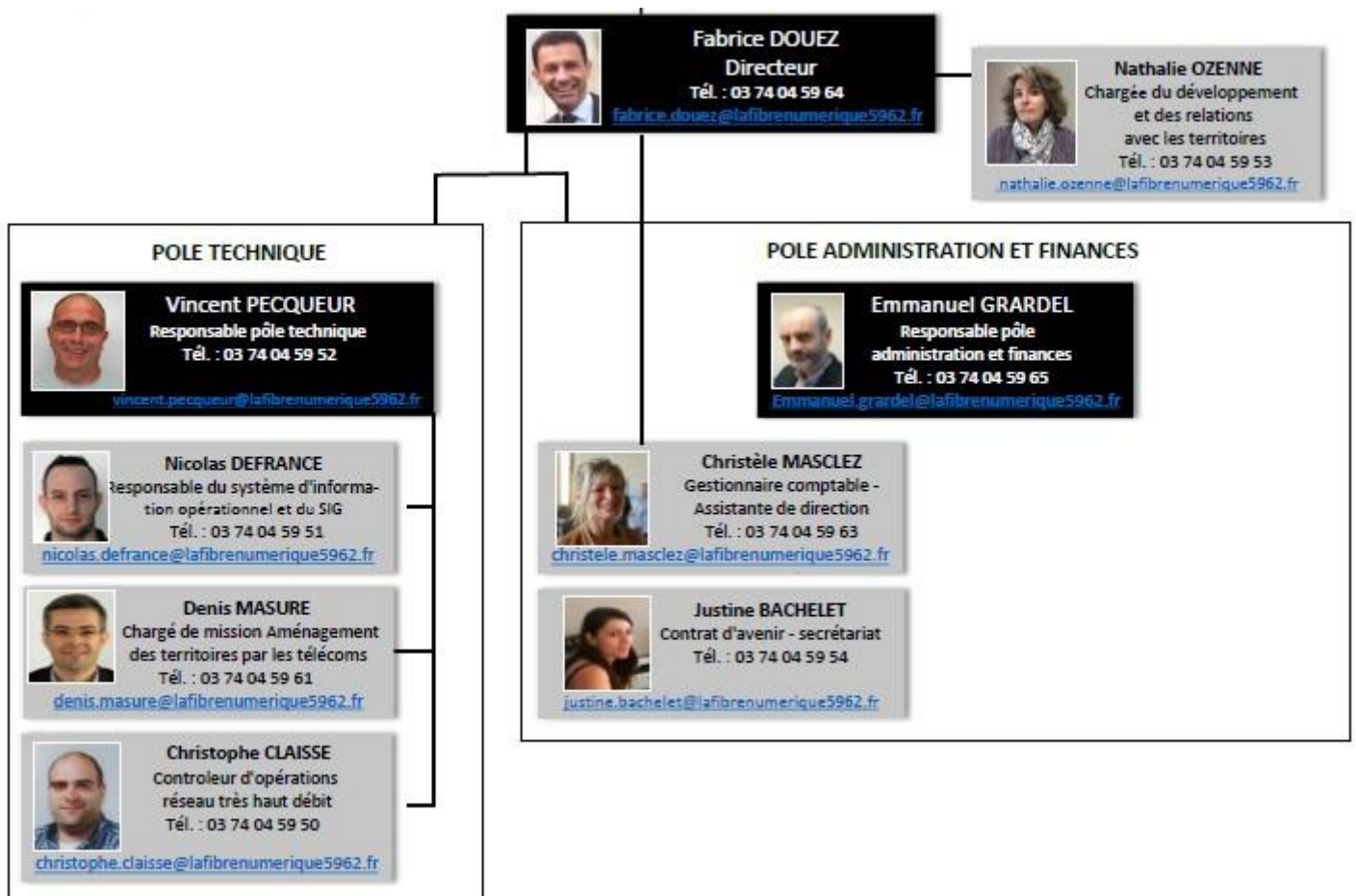
- ◆ La direction.
- ◆ L'administration, les finances, le suivi des marchés publics et de l'organisation des instances du Syndicat.
- ◆ Le développement, la promotion, la communication externe et les pistes de développements possibles pour les activités du Syndicat.
- ◆ La mise en œuvre du projet public et du suivi de la zone privée.

ORGANISATION - SCHÉMA DE PRINCIPE



En 2019, M. Julien JANKOWSKI a quitté le Syndicat.
M. Denis MASURE est arrivé dans l'équipe en octobre.

ORGANIGRAMME du SYNDICAT MIXTE LA FIBRE NUMERIQUE 59 62



BILAN DES ACTIONS

Le budget du Syndicat est destiné à financer son fonctionnement propre, les études et l'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre du réseau optique public à très haut débit sur les départements du Nord et du Pas-de-Calais, ainsi que la part publique de ces travaux.

Ainsi, suivant le principe de la délégation de service public, le Syndicat verse des subventions d'équilibre à son délégataire pour l'établissement du réseau de fibres optiques, dont le raccordement des usagers.

LE BUDGET PRINCIPAL 2019 (nomenclature M14)

Le budget du Syndicat mixte a été voté lors du comité syndical du 28 janvier 2019. Il s'élève à 38 833 694 €. Son approbation fait suite au débat d'orientations budgétaires (DOB) qui s'est tenu en décembre 2018.

Le DOB a permis de reconduire le montant des participations des trois collectivités membres du Syndicat et de présenter les actions majeures à financer sur l'exercice 2019.

Notamment :

- ✓ Les subventions au titulaire de la délégation de service public (DSP) relative au financement, à la conception, à l'établissement et à l'exploitation du réseau de communications électroniques THD du Syndicat mixte,
- ✓ L'assistance à maîtrise d'ouvrage : conseil stratégique (cabinet TACTIS), conseil financier (cabinet Ernst & Young), conseil juridique (cabinet Seban & Associés) pour la mise en œuvre des procédures de DSP et marchés de travaux,
- ✓ Les opérations de contrôle de la DSP,
- ✓ L'organisation des Universités d'été du Très Haut Débit, à Marcq-en-Baroeul,

- ✓ L'étude sur la couverture en téléphonie mobile du territoire en vue de l'implantation de nouveaux pylônes dans le cadre de l'accord « New deal » mobile conclu entre l'Etat et les opérateurs.

LA SECTION DE FONCTIONNEMENT :

En 2019, le montant prévisionnel des dépenses de fonctionnement était fixé à 2 339 409 €, dont 795 000 € de dépenses de gestion courante (montant stable entre les exercices 2016, 2017 et 2018).

Les recettes de fonctionnement sont constituées des participations statutaires des collectivités membres du Syndicat, ainsi que de redevances versées par le délégataire de service public :

| | |
|--|-----------|
| Région Hauts-de-France | 677 500 € |
| Département du Nord | 338 750 € |
| Département du Pas-de-Calais | 338 750 € |
| Redevance pour frais de contrôle et de gestion | 200 000 € |
| Redevance d'affermage | 44 000 € |



LA SECTION D'INVESTISSEMENT :

En 2019, le montant prévisionnel des crédits de la section d'investissement était fixé à 36 494 284 €.

Les deux postes majeurs de dépenses sont les frais d'études, de contrôle et d'accompagnement, prévus à hauteur de 861 270 €, ainsi que les subventions versées au délégataire, qui augmentent en raison de l'intensification du déploiement de la fibre à un niveau de 34 258 014 €.

Les sources du financement de cette section sont l'emprunt et les participations publiques.

L'Etat et les EPCI participent au financement de l'établissement du réseau et des raccordements au fur et à mesure de leurs déploiements.

La Région et les Départements participent de la même manière au financement des raccordements. Leur participation au financement de l'établissement du réseau se fait en revanche via un emprunt souscrit par le Syndicat :

| | |
|--|--------------|
| État : subvention FSN | 11 231 115 € |
| Région Hauts-de-France : fonds de concours | 1 389 780 € |
| Département du Nord : fonds de concours | 694 890 € |
| Département du Pas-de-Calais : fonds de concours | 694 890 € |
| EPCI : subventions | 2 551 202 € |
| Emprunt | 2 813 068 € |
| Reste à réaliser 2018 | 8 148 860 € |

CLÔTURE DE L'EXERCICE BUDGÉTAIRE 2019

LE BUDGET PRINCIPAL :

Le compte de gestion et le compte administratif 2019 du Syndicat mixte seront présentés au comité syndical du 9 juillet 2020.

Le compte administratif présente un excédent en fonctionnement de 6 436.75€, soit un cumul de 733 360.30€, ainsi qu'un excédent en investissement de 9 546 706.74€, soit un cumul de 16 465 713.53€.

Cet excédent de la section d'investissement s'explique en majeure partie par des décalages de sorties et entrées de trésorerie autour du calendrier de déploiement qui suit le rythme prévu.

LE COÛT FINANCIER DES DÉPLOIEMENTS

Depuis les 1^{ères} études effectuées dans le cadre du schéma d'ingénierie, le coût pour les collectivités publiques locales a été divisé par 4. En gérant désormais l'intégralité des prises (DSP 100 % concessive), le privé investit davantage dans le projet.

Avec les subventions d'État, ces investissements ont pour effet de baisser le coût des prises optiques restant à la charge des collectivités.

FAITS MARQUANTS

RAPPEL DU CONTEXTE FIN 2018

- ◆ Le 6 décembre 2018, une conférence de presse s'est tenue au niveau national concernant la couverture numérique du territoire. M. Christophe COULON, Président du Syndicat, y a assisté en présence de *Jacqueline GOURAULT*, Ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, Julien DENORMANDIE, secrétaire d'Etat auprès de la Ministre et Mounir MAHJOUBI, secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Économie et des Finances et du ministre de l'Action et des Comptes publics, chargé du Numérique.
- ◆ Le 12 décembre, la DSP a fêté son deuxième anniversaire en présence de M. Philippe BONNAVE, Président-directeur général de Bouygues Construction, dans le cadre prestigieux du beffroi d'Arras.
- ◆ 119 511 locaux sont raccordables à la fibre optique publique grâce aux travaux engagés depuis le mois de mars 2017.
- ◆ 30 contrats en insertion supplémentaires sont à trouver en raison de la fin des premiers contrats d'insertion de 24 mois.
- ◆ Le 28 novembre 2018, le comité syndical autorise le Syndicat à adhérer au groupement de commandes relatif à la mise en œuvre d'un environnement numérique de travail (ENT), de la maternelle au lycée, aux côtés des SMO Oise THD, Somme Numérique et de l'ADICA.
- ◆ Le budget annexe est dissout, en raison de l'arrêt des marchés de travaux relatifs à la montée en débit.

RAPPEL DES OBJECTIFS FIXÉS POUR 2019

- ◆ Poursuite de l'industrialisation de l'ensemble du dispositif afin de respecter les objectifs fixés dans le cadre de la DSP : 175 000 prises à construire en 2019.
- ◆ Emploi-Formation-Insertion : signature de la Charte Emploi-Formation-Insertion entre le Syndicat mixte et le délégataire, après 2 ans de travaux.
- ◆ Education numérique : accompagnement des territoires du Nord pour qu'ils bénéficient d'un environnement numérique de travail (ENT) pour leurs écoles.

- ◆ Services Telecom : organisation de leur mutualisation (abonnements fixe, mobile, Internet, ...).
- ◆ Inclusion Numérique : prendre part à l'action de l'Etat dans le cadre du Plan National pour un numérique inclusif.

DÉLIBÉRATION PRINCIPALE : 2019-01

- Approbation de l'avenant 4 à la DSP :
- ◆ Préciser les règles relatives au calcul des heures d'insertion,
 - ◆ Définir les modalités techniques et financières de l'opération de densification de la zone de l'ancienne Base Aérienne 103.
 - ◆ Faire évoluer le catalogue de service du délégataire : la grille tarifaire et les contrats de services associés afin de répondre aux attentes des usagers du réseau, en particulier les OCEN.
 - ◆ Adapter les règles de réalisation des raccordements finals et modifier les annexes concernées en conséquence.
 - ◆ Élargir les sources d'approvisionnement en câbles de fibre optique.

Chiffres et faits marquants :

31 janvier 2019 : Le SMO participe aux travaux menés par Les Assembleurs, Hub régional sur l'inclusion numérique.

15 mars 2019 : A Radinghem en Weppes, 1ère armoire en France à accueillir tous les opérateurs d'envergure nationale aux côtés d'Axione et des opérateurs alternatifs, soit au total 9 opérateurs.

Une première nationale !

21 mars 2019 :

Réunion des EPCI à Vitry en Artois, pour une information générale sur les déploiements et les conditions et délais de raccordements. Publication dans Le Nord Magazine de mars d'une double page sur le réseau d'initiative publique.

04 avril 2019 :

Engagement de l'opérateur ORANGE de déployer ses services sur le réseau d'initiative publique.

20 mai 2019 :

Organisation de la commission numérique n°3 relative à l'Espace Numérique de Travail pour les écoles du premier degré.

13 juin 2019 :

Participation au 64ème congrès des maires du Nord. Accueil du Préfet de Région et de Mme La rectrice de l'Académie de Lille sur le stand du SMO. Démonstrations sur les déploiements du très haut débit et sur l'Espace Numérique de Travail ONE de la société Open Digital Education, titulaire du marché lancé par le groupement de commandes régional auquel le Syndicat adhère.



26 juin 2019 :

Signature de la Charte Emploi-Formation-Insertion, en présence de tous les partenaires : Délégataire, Région, Départements du Nord et du Pas-de-Calais, Guichets Uniques et entreprises témoins : AATelecom pour le Nord et RESELEC pour le Pas-de-Calais.



Conférence de presse pour fêter la 200 000ème prise.

17 et 18 septembre 2019 : Universités d'été du Très Haut Débit.

28 novembre 2019 : RDV des référents numériques à Arras.

**63 réunions publiques
et 5 forums opérateurs organisés
par CAP FIBRE**



TRAVAUX ET CHANTIERS EN COURS

LA FIBRE À L'HABITANT (FTTH)

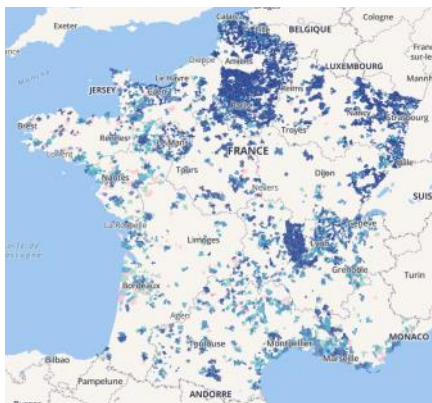
Toutes les intercommunalités sont désormais concernées par les travaux. Une fois construit, le réseau peut être concerné par des opérations telles que la densification (nouvelles adresses à intégrer), les enfouissements de réseaux, ou des dévoiements initiés par les collectivités.

État des compteurs pour l'année 2019 :

- ◆ NRO (local technique principal) : 119 / 128.
- ◆ SRO (armoire technique secondaire) : 918 / 2 031.
- ◆ Nombre de prises réalisées : 282 481 / 668 222.

INTERNET FIXE : LE NORD-PAS-DE-CALAIS TOUJOURS EN TÊTE !

1,6 million de lignes de fibre optique jusqu'à l'abonné ont été construites au 4^{ème} trimestre 2019 en France, dont 500 000 par les collectivités territoriales. Le Réseau d'Initiative Public du Nord-Pas-de-Calais reste sur la première marche du podium, en matière de lignes mises en service (raccordements abonnés).



GR@CE THD

Le Modèle Conceptuel de Données partagé, nommé Gr@ce THD, permet une uniformisation de la gestion des données, une simplification des échanges et une interopérabilité des systèmes.

LE NEW DEAL—INTERNET MOBILE

Le Plan France mobile consiste à mettre en œuvre les engagements pris par les opérateurs privés en janvier 2018 en faveur d'un investissement massif dans l'amélioration et l'extension de leur réseau mobile. Dans le Nord et le Pas-de-Calais, le Syndicat est missionné pour faire un relevé et une

cartographie qualitative des réseaux mobiles.

En France, 5 000 nouveaux points hauts sont concernés par la mise en place de ce New Deal.

COMMUNICATION

Chaque intercommunalité peut consulter le tableau d'avancement des travaux sur son espace Extranet.

Tout habitant du Nord et du Pas-de-Calais (hors zone privée) peut connaître l'année de déploiement du réseau de fibre optique public sur sa commune. Si les travaux sont en cours, l'éligibilité de son adresse au très haut débit est consultable sur le site CAPFIBRE.FR

Au **0 800 59 62**, il est désormais possible pour les **élus** de qualifier une demande d'intervention comme publique et d'obtenir une réponse dans des délais adaptés.

Le délégataire et le Syndicat ont établi une **typologie des cas de raccordements** nécessitant une intervention particulière soit du délégataire, soit du fournisseur d'accès de l'abonné. Pour chaque cas, un délai maximum a été indiqué (*logigramme des raccordements*).

En matière de documents d'accompagnement des collectivités, le Syndicat a mis en place la **fiche FLASH INFO** à destination des **EPCI**, mise à jour chaque semaine, détaillant la cartographie des déploiements passés, en cours et à venir, le nombre de prises construites et raccordées ainsi que les chiffres relatifs au financement passés et à venir de ces travaux.

178 000 sont prévues en 2020 puis 176 000 prises en 2021, le rythme le plus ambitieux de France.

Concernant les raccordements, 71 797 clients ont été connectés à la fibre optique au 31/12/2019.

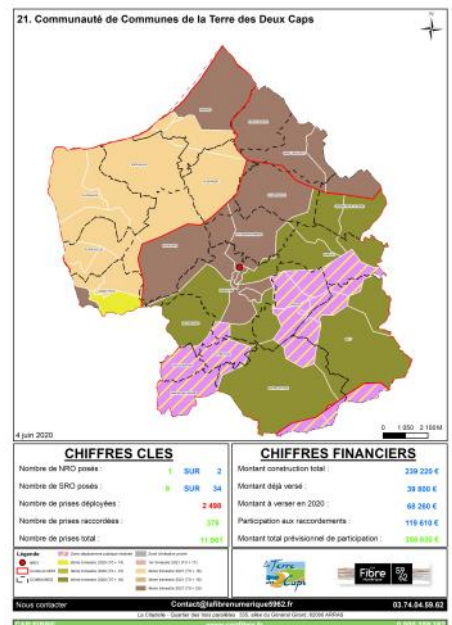
ENT : ESPACE NUMÉRIQUE DE TRAVAIL

Le Syndicat fait partie du groupement de commandes régional ayant pour objectif de doter les écoles d'un ENT. Après 2 années de travaux en vue d'écrire le dossier de consultation des entreprises, le marché a été attribué à l'entreprise Open Digital Education avec son ENT ONE-NEO one.opendigitaleducation.com



Le Syndicat est en charge des déploiements pour le Nord. Il a initié un groupe de travail entre les structures chargées de ces déploiements au niveau régional pour échanger sur l'éducation numérique, les déploiements de l'ENT et les financements FEDER possibles.

Les services aux collectivités sont ainsi homogénéisés entre structures.



Synthèse des coûts pour les collectivités :

- ◆ Un investissement estimé à 846 M€ (initialement : 1,15 Md€).
- ◆ 1 051 M€ de coûts d'exploitation (initialement : 600 M€).
- ◆ Des recettes évaluées 2,1 Md€ (initialement : 1,2 Md€).
- ◆ Une participation publique estimée à 147 M€ (initialement : 634 M€).
- ◆ Une participation de l'État de 73 M€ (Initialement : 182 M€).

TRAVAUX ET CHANTIERS EN COURS

EMPLOI – FORMATION – INSERTION :

Le comité Emploi-Formation-Insertion s'est réuni à 3 reprises les 2 avril, 24 mai et 10 octobre 2019. Les comités insertion et formation se sont réunis les 8 février, 24 mai, 10 octobre et 13 décembre.

Cumulées, 350 000 heures d'insertion ont été effectuées, toutes entreprises confondues, à fin 2019. Près de 18 000 heures de formation ont pu être comptabilisées. **L'objectif** d'insertion fixé dans le cadre de la clause sociale est **atteint à 163 %**.

Des efforts importants restent à fournir en matière de formation où l'objectif n'est atteint qu'à 38 %.

Des actions de recrutements sous forme de RIC (Rencontre d'Information Collective), entre candidats et entreprises sont menées dans les territoires.

Depuis le début des travaux, 238 contrats ont été signés par des personnes éligibles à la clause d'insertion, dont 57 bénéficiaires du RSA, 93 jeunes de moins de 26 ans, 5 travailleurs handicapés et 83 demandeurs d'emploi de longue durée.

Un carnet de compétences est

désormais utilisé pour consigner les compétences acquises par chacun, en fonction du poste occupé. Ce document, signé par le salarié et son responsable, permet de valoriser régulièrement les heures d'insertion effectuées. De plus, il constitue un outil essentiel en faveur de l'insertion durable.

MUTUALISATION DES SERVICES NUMÉRIQUES

Rappel : les besoins prioritaires exprimés par les collectivités sont :

- ◆ Achats groupés relatifs aux télécommunications.
- ◆ Education numérique (ENT dans le 1^{er} degré). Voir p7.
- ◆ E.administration (dématérialisation des procédures, sécurité des données, ...).

Concernant **la mutualisation des services télécoms**, un état des lieux a été fait qui porte à :

- ◆ **2 573** le nombre de sites concernés en zone RIP (59 : 1 170, 62 : 1 403), **10 000** avec la zone AMII,
- ◆ **76** sites départementaux, (59 : 27, 62 : 49),
- ◆ **2 497** sites EPCI

(59 : 1 143, 62 : 1 354).

Les besoins peuvent porter sur l'informatique locale ou distante, l'hébergement, l'interconnexion de bâtiments, les abonnements à la téléphonie fixe, mobile, ou à internet.

Cette mutualisation des achats télécom viserait à bénéficier de tarifs plus optimisés que les tarifs des fournisseurs d'accès habituels, via les services de **CAP FIBRE** (FtTH Pro, FtTB, IXEN).

Il s'agit pour le Syndicat de proposer un **service de connectivité** techniquement adapté et financièrement accessible à ses membres.

Un travail est initié avec CAP FIBRE pour réunir les conditions tarifaires optimales.

Concernant **l'e.administration**, et en particulier la problématique de la dématérialisation des procédures, les centres de gestion du Nord et du Pas-de-Calais sont les interlocuteurs des collectivités.

PERSPECTIVES 2020

TRAVAUX

L'année 2020 sera consacrée à la poursuite des travaux de fibre à l'habitant, toujours en étroite relation avec les territoires via les référents numériques et les élus, toujours de manière participative avec le délégataire.

Le rythme des déploiements atteindra les 178 000 prises, un niveau jamais atteint !

SERVICES TELECOM

Le Syndicat formalisera la mutualisation des services télécoms tels que les abonnements fixe, mobile ou Internet, ... Mutualisation des coûts, expertise technique, les collectivités ont manifesté le souhait d'être accompagnées en la matière.

ÉDUCATION NUMÉRIQUE

Le Syndicat accompagnera les territoires du Nord pour qu'ils bénéficient d'un Espace Numérique de Travail pour leurs écoles (ENT).

Il s'agira d'organiser les informations entre la communauté éducative, les parents et les collectivités afin de palier d'éventuelles nouvelles crises sanitaires et de garantir la continuité pédagogique et celle des services publics liés à la scolarité.

EMPLOI-FORMATION-INSERTION

La clause sociale présente dans la délégation de service public connaîtra une décade en matière de recrutements, en prévision de la fin des déploiements en 2021. Toutefois, une vigilance sera observée quant à la démarche d'insertion durable souhaitée par le Syndicat, avec l'utilisation d'un carnet de compétences pour chaque personne en contrat d'insertion ; un support qui pourra être utile et valorisable à long terme.

INCLUSION NUMÉRIQUE

Le Syndicat, en tant que pilote du très haut débit public dans le Nord et le Pas-de-Calais, écrira sa feuille de

route sur l'inclusion numérique : quelles actions en faveur des familles isolées ? Des pistes d'action sont à l'étude avec le Pôle Solidarité du Département du Nord, les Assembleurs (Hub inclusif régional) et les EPCI partie prenantes.

AUTRES PROJETS

Par ailleurs, le Syndicat aura à travailler sur :

- ◆ L'évolution du catalogue de services de CAP FIBRE.
- ◆ L'accompagnement des entreprises débutantes en matière de numérique, en partenariat avec Trans-num : dispositif régional d'accompagnement des entreprises.
- ◆ La sensibilisation des territoires aux opportunités offertes par la fibre optique publique : innovation, internet des objets, relation collectivité-citoyen, ...

GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisés pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

La Fibre numérique 59/62

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Syndicat mixte
- ◆ **Siège social** : Euratechnologies, 165 avenue de Bretagne, 59000 LILLE
- ◆ **Dotations** : Pas d'apport
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 200 039 386 00038
- ◆ **Effectif moyen** : 9 agents
- ◆ **Président** : Christophe COULON (Conseiller régional des Hauts-de-France)
- ◆ **Directeur** : Fabrice DOUEZ

Mission / Cœur de métier :

Déploiement du très haut débit par la fibre optique dans les zones non couvertes par les opérateurs privés dans le cadre d'une politique volontariste des Départements du Nord, du Pas-de-Calais et du Conseil Régional Hauts-de-France.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département :

Représentation au Conseil syndical : 5 membres sur 20 (25 %).

Représentants du Département dans la structure :

5 titulaires : Alain DELANNOY, Jean-Claude DISSAUX, Claude PRUD-HOMME, Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY, Maïté MULOT-FRISCOURT.

Contribution financière du Département :

BP 2020 : 1 340 438 € (fonctionnement 346 048 €, investissement 994 390 €).

2019 : 952 513 € (fonctionnement 387 554 €, investissement 564 959 €).

Convention :

Convention de cofinancement de l'emprunt porté par le Syndicat mixte.

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

- ◆ Comités syndicaux : 3
- ◆ Réunions publiques : 63
- ◆ Forums opérateurs : 5
- ◆ Objectif : 100 % du territoire de la zone publique couvert par la fibre en 2021

Etat des compteurs pour 2019 :

- ◆ NRO (local technique principal) : 119/128
- ◆ SRO (armoire technique secondaire) : 918/2031
- ◆ Nombre de prises réalisées : 282 481/668 222 (dont 129 511 dans le Pas-de-Calais)
- ◆ Clients raccordés au 31/12/2019 : 71 797 (dont 28 541 dans le Pas-de-Calais)

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ Délibération 2019-01 du Conseil syndical : Approbation de l'avenant 4 à la DSP pour faire évoluer le catalogue de services du délégataire.
- ◆ Avril 2019 : arrivée de l'opérateur Orange sur le réseau
- ◆ Notre réseau public est le premier en France à accueillir l'ensemble des opérateurs dans la même armoire.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

Le rythme des déploiements s'accroîtra encore pour atteindre les 178 000 prises, le pic des déploiements.

Pour le Pas-de-Calais, département rural s'il en est, l'arrivée de la fibre optique pour tous fait forcément écho au projet politique du Conseil départemental : celui de l'égalité entre les habitants et les territoires (égalité face au numérique).

Ce chantier est aussi un formidable levier pour l'emploi et l'insertion des publics en difficulté via le développement économique.

COMPTE EN EUROS

BILAN 2019

Actif immobilisé : 40 345 644 €

Capitaux propres : 34 698 475 €

Actif circulant (hors trésorerie) :
1 872 575 €

Total des dettes : 22 846 245 €

Trésorerie : 15 397 968 €

Total du bilan : 57 616 189 €

RATIOS 2019

Indépendance financière (poids de la dette) : 40 %

Durée apparente de la dette : 88,73 ans

Trésorerie en jours d'exploitation : 3 610 jours

Fonds de roulement : 17 199 075 €

Besoin en fonds de roulement : 1 801 106 €

COMPTE DE RÉSULTAT 2019

Produits d'exploitation : 1 501 230 €

dont subventions et participations : 1 251 685 €

Charges d'exploitation : 1 010 465 €

Résultat d'exploitation : 490 765 €

Résultat financier : - 363 169 €

Résultat exceptionnel : - 121 160 €

Résultat de l'exercice : 6 436 €

Épargne brute : 257 486 €

Épargne nette : - 1 650 496 €

Total des produits : 1 501 633 €

Financement du Département (€ et %) : 387 554 € soit 30,96 %

Date de mise à jour des données : 22/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr



**RAPPORT D'ACTIVITÉ
DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS
ET ORGANISMES ASSOCIÉS
(EPOA)
- MAISONS & CITÉS -**



**ANNÉE
2019**





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DE MAISONS & CITÉS

Maisons & Cités gère un parc de près de 65 000 logements sur le territoire du Bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais et, sans renoncer à cet ancrage et à cette identité, étend progressivement son périmètre sur l'Arrageois et la Métropole européenne de Lille.

Quotidiennement, nos 803 collaborateurs s'efforcent d'améliorer les conditions de confort et de bien-être des clients. Cet engagement commence par l'entretien et la réhabilitation du parc de logements ancien et à son renouvellement au travers de programmes de construction de maisons individuelles et appartements répondant aux nouvelles attentes en matière de logement.

Le bien vivre ensemble dans les cités est un autre axe essentiel de la politique de Maisons & Cités. Ainsi sont encouragées et soutenues les initiatives concourant à renforcer le lien social dans les quartiers. Des actions sont par ailleurs menées pour lutter au quotidien contre l'isolement ou les incivilités.

Enfin 2019 a vu se mettre en place l'ERBM (engagement pour le renouveau du Bassin minier). Durant dix ans, ce chantier monumental va mobiliser 3 milliards d'euros pour la rénovation thermique de 23 000 de nos logements dans le cadre d'une transformation urbaine du territoire. L'ERBM doit permettre de réduire les charges des occupants de nos logements, d'améliorer leurs conditions de vie, mais aussi de faire des cités minières un levier de progrès économique et social pour une véritable rénovation urbaine du territoire. Les travaux engagés pendant ces dix années vont alimenter les carnets de commandes des entreprises de la région, notamment des PME, et créer de l'emploi.

Comment ne pas évoquer aussi la crise sanitaire apparue en début de cette année et les conséquences sociales et économiques qu'elle a entraînées ? Nous sommes solidaires de nos entreprises partenaires, qui ont subi et subissent encore les conséquences de cette crise, et les assurons que nous souhaitons participer au rebond de leurs activités.

Frédéric CHÉREAU

Président de Maisons & Cités



MISSIONS

NOTRE SOCLE STRATÉGIQUE

NOTRE IDENTITÉ

Nous sommes une entreprise d'habitat social responsable, façonnée par l'histoire et la culture minière de son territoire de naissance, toujours inspirée par le caractère solidaire de la vie dans les cités minières.

NOTRE MISSION

Offrir à tous le « bien vivre chez soi » et le « bien vivre ensemble ».

NOTRE CŒUR DE MÉTIER

Aménager, construire, gérer et accompagner un « habitat - produits et services » pour tous, pour toutes les étapes de la vie.

NOTRE AMBITION

Dans une entreprise où il fait bon travailler, nous voulons être, à 10 ans, le bailleur social n°1 des Hauts-de-France et un acteur reconnu de l'échelle nationale pour :

- ◆ L'exemplarité de sa relation clientèle.
- ◆ La requalification remarquable de cités-jardins.
- ◆ Ses opérations innovantes en

AVANCÉE DES CHANTIERS

Comme les années précédentes, le projet stratégique de Maisons & Cités a été actualisé en fin d'année 2019 en tenant compte d'une part du contexte interne et externe de

l'entreprise mais aussi du taux d'avancement des chantiers.

Cette démarche a eu pour effet de procéder à la clôture des chantiers classés en priorité 2 et 3 dont le périmètre et l'enjeu ne paraissent

plus nécessaires à la réalisation de notre ambition mais aussi des chantiers de priorité 1 qui avaient atteint leurs objectifs. Nous comptons désormais 18 chantiers à mener au cours de l'année 2020 dont 5 nouveaux chantiers à lancer.



Une entreprise orientée clients, habitants et collectivités, animée par une haute qualité de service

4 chantiers en cours

(3 clôturés, 1 nouveau chantier à lancer)

43%



Taux d'avancement*



Un territoire d'intervention étendu et choisi

Pas de chantier en cours

(5 clôturés 1 nouveau chantier à lancer)

83%



Taux d'avancement*



Une entreprise épanouissante

2 chantiers en cours

(4 clôturés)

66%



Taux d'avancement*



Une stratégie produits et services en faveur du bien vivre chez soi et du bien vivre ensemble

2 chantiers en cours

(11 clôturés, 1 nouveau chantier à lancer)

85%



Taux d'avancement*



Une nouvelle vie pour nos cités jardin

2 chantiers en cours

(4 clôturés)

67%



Taux d'avancement*



Une organisation et un fonctionnement performants et responsables

7 chantiers en cours

(4 clôturés, 1 chantier à lancer)

70%



Taux d'avancement*

Le taux d'avancement des chantiers est calculé en fonction du nombre de chantiers clôturés par rapport au nombre de chantiers fléchés au lancement du projet



ORGANISATION

Le groupe Maisons & Cités s'est constitué en 2002 avec la création de l'Épinorpa et le rachat de la SAS Soginorpa, société créée en 1986 par Charbonnages de France ayant en charge la gestion des logements miniers. L'acquisition d'une coopérative HLM devenue depuis Maisons & Cités Accession, a ensuite permis d'engager une activité de construction et ainsi d'élargir l'offre de logements.

L'établissement public Épinorpa est rattaché à la Région Hauts-de-France, et il est l'actionnaire de référence de Maisons & Cités (SA d'HLM).

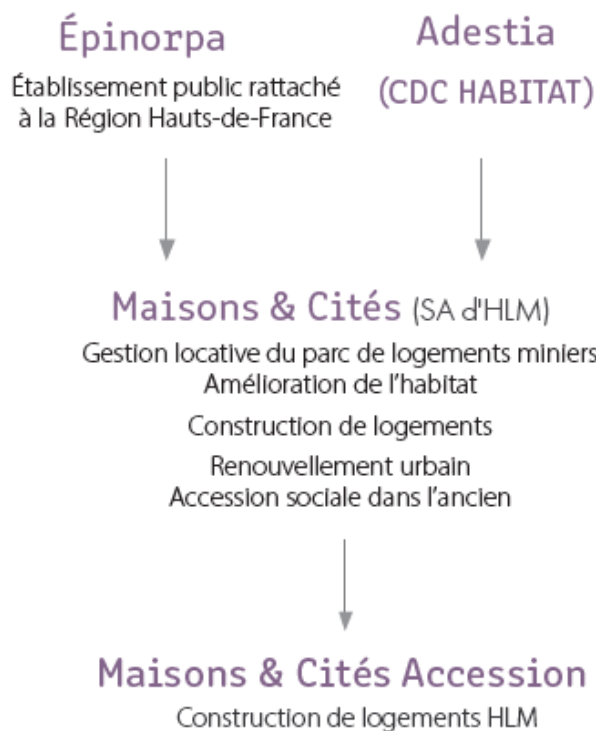
Depuis juillet 2018, CDC Habitat est devenu actionnaire de Maisons & Cités à hauteur de 34%.

Pour préparer les travaux des réunions des conseils d'administration de Maisons & Cités, et assurer un suivi de la mise en

œuvre des politiques décidées, les administrateurs se réunissent régulièrement en commissions.

Ces commissions thématiques concernent les finances et l'évaluation, l'immobilier, la gestion locative et les relations avec l'Agence nationale pour garantie des droits des mineurs (ANGDM).

Maisons & Cités Accession, coopérative HLM, est une filiale de Maisons & Cités SA d'HLM.



L'ensemble des collaborateurs du Groupe est rassemblé au sein de Maisons & Cités (SA d'HLM). Une convention de gestion a en effet été conclue entre l'Épinorpa et Maisons & Cités, ainsi qu'entre M&C Accession et Maisons & Cités. Sous la direction générale de Dominique Soyer, les activités de Maisons & Cités sont organisées autour de trois directions générales adjointes (Clientèle et territoires, Immobilier, Ressources).



La relation clientèle est organisée autour de cinq territoires et quatorze antennes de proximité sur les départements du Nord et du Pas-de-Calais

ÉLÉMENTS FINANCIERS

LES RÉSULTATS FINANCIERS

LE CHIFFRE D'AFFAIRES COMBINÉ

Le chiffre d'affaires combiné est de 307,4 M€ contre 301,6 M€ en 2018. Soit une augmentation de 1,91 %. Le chiffre d'affaires locatif augmente de 6,8 M€ soit 2,29%, le chiffre d'affaires accession a baissé

de 1 M€, ce qui représente une baisse de 24 %.

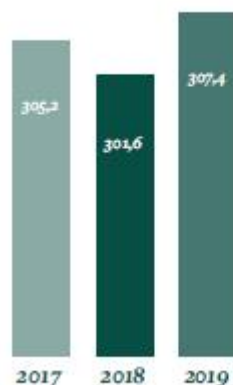
LE BÉNÉFICE COMBINÉ

Le bénéfice combiné affiche un résultat de 13,3 M€ contre 12,5 M€ en 2018.

L'année 2019 affiche une légère augmentation de son résultat.

En 2019, le groupe a continué ses actions de mise aux normes thermiques de ses logements, d'adaptation et de sécurisation de son parc locatif

en millions d'euros



Le compte de résultat combiné de Maisons & Cités et Maisons & Cités Accession

| En millions d'euros | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|-------|-------|-------|
| Excédent brut d'exploitation | 147,0 | 143,7 | 150 |
| Résultat d'exploitation | 36,3 | 16,1 | 14,9 |
| Résultat financier | -23,3 | -20,7 | -24,7 |
| Résultat exceptionnel | 4 | 17,3 | 23,1 |
| Impôts | -0,8 | -0,2 | - |
| Résultat net de l'exercice | 16,2 | 12,5 | 13,3 |
| Autofinancement net HLM | 33,4 | 33,4 | 38,2 |

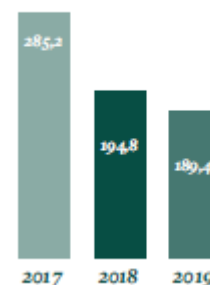
L'INVESTISSEMENT CONSOLIDÉ EN 2019

En 2019, les investissements ont été identiques à l'année 2018. Il faut signaler que l'année 2017 avait été une année exceptionnelle. Maisons & Cités avait réalisé l'acquisition de plusieurs biens. Globalement Maisons & Cités continue son effort d'investissement.

L'ENDETTEMENT DU GROUPE AU 31/12/2019

La dette de Maisons & Cités est de 1,524 milliard d'euros contre 1,538 milliard au 31/12/2018 soit une diminution de 14 millions. La dette est indexée 45 % sur le livret A, 16 % taux variables et 39 % sur des taux fixes.

en millions d'euros



TRAVAUX ET CHANTIERS EN COURS

MARS



Dans le cadre du contrat d'engagement pour le renouvellement du bassin minier (CERBM), la CAPEB Hauts-de-France et la Fédération Française du Bâtiment (FFB) Lens Artois se sont associées à Maisons & Cités pour sensibiliser les entreprises locales au renouvellement du Bassin Minier. Ainsi, le 5 mars 2019, de nombreux entrepreneurs sont venus au stade Bollaert-Delelis de Lens, à une réunion de présentation du plan d'investissements de Maisons & Cités pour les 10 ans à venir.

JUIN



La réunion d'informations financières s'est tenue en juin au musée-parc archéologique Arkéos. Maisons & Cités y a présenté à ses parties prenantes, partenaires financiers et institutionnels, les résultats de l'année 2018 (entretien, construction, rénovation, vente, recouvrement). Les grandes orientations d'investissement ont également été évoquées, notamment concernant les travaux liés au renouvellement du Bassin minier.

JUILLET



Frédéric Chéreau, maire de Douai, a pris officiellement ses fonctions de président de Maisons & Cités le mercredi 4 juillet. Jacques Vernier, son prédécesseur, était à ses côtés au siège de Douai, pour marquer symboliquement ce passage de relais.

SEPTEMBRE



Du 22 au 24 septembre, Maisons & Cités était présent au 80^e Congrès HLM organisé au Parc des expositions à Paris. Maisons & Cités, en compagnie de CDC Habitat, Vilogia et Vilogia Logifim, a annoncé à cette occasion la création d'un Groupement d'intérêt économique (GIE) nommé Septalia. Désormais, Septalia est l'un des plus importants groupements de bailleurs sociaux des Hauts-de-France. En cours de constitution en 2019, ce GIE prévoit la production de 1 350 logements neufs chaque année et 1 150 logements réhabilités.

SEPTEMBRE

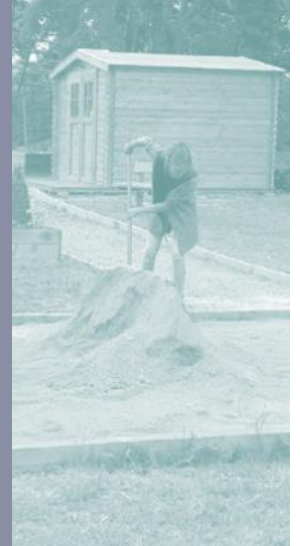


Amélie de Montchalin, secrétaire d'État chargée des affaires européennes, s'est rendue dans le Douaisis, en septembre. La ministre a visité des logements, rénovés par Maisons & Cités et cofinancés par des fonds européens de la Banque européenne d'investissement à la cité Croix de pierre à Dechy.

NOVEMBRE



En 2019, 30 jeunes volontaires ont travaillé pour Maisons & Cités dans le cadre du service civique. Ils avaient pour objectif d'aller à la rencontre des locataires âgés de plus de 70 ans ou en situation de handicap. En novembre 2019, Maisons & Cités a décidé de rééditer l'expérience avec 25 nouveaux volontaires. Leur mission consistera cette année à aller à la rencontre des locataires concernés par les travaux de rénovation ERBM. Ils devront notamment recueillir leurs attentes et leurs besoins.



Patrimoine total

307,4 M€
chiffre d'affaires
(combiné du groupe M&C)

64 068
logements
à fin 2019

304,1 M€
chiffre d'affaires issu
des logements locatifs
(loyers et charges)

157 662
heures d'insertion

34 %
de titulaires de bail
de plus de 65 ans

48,9 %
de ménages locataires recevant
des aides au logement

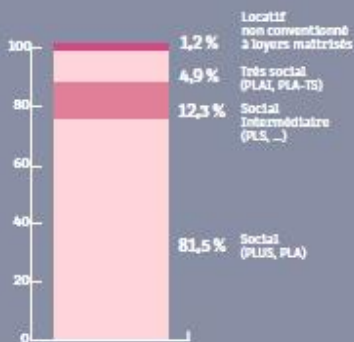
4 127
attributions

803
salarié(e)s
(équivalent temps
plein en CDI et CDD)

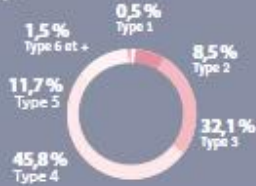
41,2 %
des logements situés
en quartier prioritaire
politique de la ville

RÉPARTITION DES LOGEMENTS LOCATIFS

par catégorie

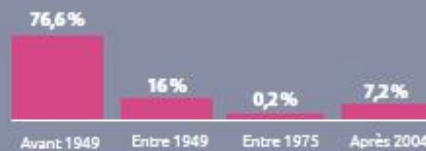


par type



3,5 %
de logements
collectifs

par période
de construction



Maisons
& Cités





Dominique Soyer,
Directeur général



COMMENT MAISONS & CITÉS S'EST-ELLE ADAPTÉE À LA CRISE SANITAIRE ?

Il faut tout d'abord avoir l'humilité d'admettre qu'une crise de cette ampleur et sous cette forme ne pouvait être totalement anticipée. Le monde entier a été pris de court. Les entreprises ont dû faire preuve d'une agilité et d'une capacité d'adaptation sans précédent et je remercie bien sincèrement nos collaborateurs pour cela. Tout le monde a bien saisi le caractère exceptionnel de cette crise. Je souhaite également souligner le travail de nos managers et de l'ensemble du comité de Direction. Ils se sont mobilisés pour garantir la sécurité sanitaire de nos collaborateurs, tout adaptant l'organisation de manière à pouvoir poursuivre notre mission du mieux possible, spécialement envers les publics les plus fragiles. En ces temps de crise, nous nous sommes fortement appuyés sur nos valeurs et l'organisation mise en place à travers notre projet stratégique Créacités. En quelques heures nous avons fermé nos points d'accueil en garantissant la joignabilité de nos équipes, puis nous avons organisé et généralisé le télétravail pour tous les collaborateurs en mesure de le faire soit plus de 500 personnes. Nous avons organisé le mode opératoire pour assurer les urgences, engagé une démarche d'appels vers nos publics fragiles ou encore adapté

notre fonctionnement pour le paiement à distance des loyers. Nos équipes ont fait un travail formidable. Au final, cette période inédite nous aura permis aussi de progresser encore sur notre capacité à dépasser les difficultés et sur certaines pratiques comme le télétravail bien sûr, mais aussi la digitalisation de certains services internes ou externes, la communication interne ou le management. Ce sont des atouts à préserver dans l'avenir, nous allons capitaliser sur la base de ces « victoires ».

CETTE CRISE EST SURVENUE AU MOMENT DE LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION TERRITORIALE...

Le déploiement de cette nouvelle organisation territoriale était effectif depuis le 1er janvier 2020 mais nous étions dans la phase de finalisation de cette mise en œuvre. L'objectif était de redéfinir le périmètre territorial et les activités clés de nos implantations de proximité. Le redéploiement de métiers auparavant présents dans nos agences territoriales vers nos antennes a pu être fait avant le confinement. Cela nous a permis à la fois de gagner en cohésion au sein des équipes, en proximité et en réactivité pour nos clients. De manière générale, cette organisation contribue à harmoniser le parcours clients sur l'ensemble du territoire. Ce schéma s'inscrit dans une évolution et un renforcement global de notre relation client. Cette transformation de nos dispositifs nous a permis de limiter sensiblement l'impact de la crise pour nos clients. Aurions-nous assuré la même continuité d'activité sans notre centre de relation client ? Je suis certain que non. Cette crise nous conforte dans le choix de poursuivre la transformation engagée. À travers le retour d'expérience que nous mènerons, nous ajusterons les curseurs en matière de centralisation, de décentralisation ou de digitalisation de nos services.

Au-delà de sa relation client, on constate que Maisons & Cités a beaucoup évolué sur sa relation aux parties prenantes.

L'ENTREPRISE S'EST OUVERTE SUR SON ÉCOSYSTÈME. PARTAGEZ-VOUS CE SENTIMENT ?

C'est effectivement le cas, et c'est une satisfaction car nous avons progressé même s'il nous reste encore beaucoup à faire. Avant d'en arriver là, nous avons travaillé sur notre raison d'être et sur la formalisation de notre projet stratégique Créacités. Nous l'avons coconstruit avec nos parties prenantes internes et externes et nous l'actualisons chaque année pour rester en phase avec notre environnement. Ce travail a pris du temps car ce n'était pas dans la culture de l'entreprise mais nous en récoltons aujourd'hui les fruits. Le contexte général a également favorisé cette ouverture. Tout d'abord notre passage au statut HLM en 2014, qui nous a fait entrer de plain-pied dans le monde des entreprises sociales pour l'habitat (Esh). Dans la continuité, le partenariat scellé avec CDC Habitat a accéléré cette dynamique. Il s'en dégage une collaboration vertueuse, nos équipes échangent et partagent leurs expériences sur de nombreux sujets. Cette coopération permet d'apporter des solutions cohérentes et concertées aux décideurs locaux sur des opérations de construction ou d'aménagement. Elle a aussi rendu possible la mise en œuvre de l'Engagement pour le renouveau du Bassin minier (ERBM) qui, à travers toutes ses composantes, nous amène à réfléchir sur des sujets comme l'emploi, le développement économique, l'agriculture urbaine ou d'autres types d'innovations. L'ERBM implique une vision large et une approche collective de l'aménagement du territoire. Cette philosophie d'ouverture et de coopération, nous la mettrons au service des élus et des acteurs économiques du territoire afin de limiter autant que possible les effets de la crise sur l'emploi et les habitants.

GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

MAISONS & CITÉS

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Société Anonyme HLM, détenue à 64,34% par EPINORPA, 34% par Adestia, 1,66% autres
- ◆ **Siège social** : 167 rue des FOULONS 59500 DOUAI
- ◆ **Capital social** : 679 668 661 €
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 334 654 035
- ◆ **Effectif moyen** : 847
- ◆ **Président** : Frédéric Chéreau
- ◆ **Directeur général** : Dominique SOYER

Mission / Cœur de métier :

M&C a pour mission la location, la construction, l'acquisition, l'amélioration, l'aménagement, la réparation, et la gestion des habitations collectives ou individuelles. La gestion d'immeubles appartenant à d'autres organismes HLM, à l'Etat, aux collectivités territoriales, à une SEM de construction, à des organismes à but non lucratif. L'accompagnement social de ses locataires.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département

Aucune participation au capital

Représentants du Département dans la structure :

Pas de représentant au Conseil d'administration

Contribution financière du Département :

Aucune contribution directe

Garantie d'emprunts : 125 506 025 € (M&C) et 4 502 361 € (M&C habitat) au 31/12/2019

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

Patrimoine géré : 64 068 logements dont 18% occupé par des ayants droits
41,2% des logements situés en quartier prioritaire politique de la ville
Construction / réhabilitation : 338 logements neufs / 2370 adaptés au handicap / 1 411 logements réhabilités
Démolition : 363 logements

Interventions :

- 4 127 attributions de logements
- 28 696 ménages locataires recevant des aides au logement

Implantation : 5 Agences territoriales et 14 antennes de proximité

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ Dans le cadre du pacte d'actionnaires conclu le 14 juin 2018, la société Adestia (du Groupe CDC Habitat) a souscrit 34% du capital de Maisons et Cités pour 150 millions d'euros, incluant une option d'achat complémentaire de 26% du capital au cours du 2nd trimestre 2022.
- ◆ Adoption du contrat d'engagement pour le renouvellement du bassin minier (CERBM), les volets investissement et financement ont été sécurisés au cours de l'année 2019
- ◆ Elaboration de la Convention d'Utilité Sociale (CUS II) et du Plan stratégique patrimonial (PSP), validation du plan de vente
- ◆ Attribution par l'Epinorpa d'une subvention de 150 millions d'euros.
- ◆ Implantation de son nouveau siège social sur le site de La Clochette à Douai pour une livraison au cours du 2^{ème} semestre 2022.
- ◆ Abandon du compte courant de 4 300 000 € au profit de sa filiale Maisons & Cités Accession afin de reconstituer ses capitaux propres d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

- ◆ Mise en œuvre du Contrat d'engagement pour le renouvellement du bassin minier (réhabilitation thermique de 20 000 de logements / requalification des cités minières / émergence de filières économiques locales / 2 millions d'heures d'insertion / promotion d'emplois qualifiés comme : menuisiers, charpentiers, techniciens, électriciens, couvreurs, plaquistes, chauffagistes).
- ◆ Piloter les projets du PSP et mener les actions relatives aux enjeux majeurs tels que l'amélioration de la qualité du cadre de vie des locataires (dans et autour du logement), l'attractivité résidentielle sur les territoires, l'adaptation de l'offre aux besoins des locataires (typologies, loyers, charges, parcours résidentiel), ou encore l'amélioration de la performance énergétique du parc pour un usage des ressources plus économe.

COMPTES EN EUROS

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|------------------------------------|--|
| Actif immobilisé : 2 528 235 328 € | Capitaux propres : 1 187 506 566 € | Chiffre d'affaires : 294 734 893 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : 59 089 758 € | Total des dettes : 1 748 943 536 € | Valeur ajoutée : 63 733 138 € |
| Trésorerie nette : 224 848 283 € | Total bilan : 2 948 325 245 € | Excédent brut d'exploitation : 3 602 256 € |
| RATIOS 2018 | | Résultat d'exploitation : 4 984 292 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 56 % | | Résultat financier : - 2 595 303 € |
| Durée apparente de la dette : 11,5 ans | | Résultat exceptionnel : 7 668 467 € |
| Rentabilité des capitaux propres : 0,8% | | Résultat de l'exercice : 10 057 456 € |
| Taux de rentabilité net : 3,4% | | Autofinancement net HLM : 38 334 879 € |
| Ratio d'activité : +2,7% | | Total des produits : 374 155 323 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 257 jours | | Financement du Département (€ & %) : 0 € |
| Fonds de roulement : 236 902 400 € | | |
| Besoin en fonds de roulement : 12 054 118 € | | |

Date de mise à jour des données : 07/08/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr



RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- MDPH -

MAISON DÉPARTEMENTALE DES PERSONNES HANDICAPÉES



ANNÉE

2019





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DE LA PRÉSIDENTE DE LA MDPH

2019 en quelques mots

Créée en 2006, la Maison Départementale des Personnes Handicapées connaît une augmentation constante du nombre de ses bénéficiaires qui traduit le succès de cette jeune institution : elle est perçue comme un moyen d'obtenir une aide ou un accompagnement pertinent pour faire face à une situation de handicap dont la reconnaissance est de moins en moins vécue comme stigmatisante. Cette évolution concerne tous les domaines dans lesquels le handicap nécessite une compensation ou un accompagnement : scolarité, travail, vie quotidienne.

Le rapport d'activité 2019 reflète également les efforts conjugués des équipes qui composent la MDPH et l'engagement des acteurs institutionnels (État, ARS, Département) et des partenaires (associations, établissements et services) pour répondre aux besoins des usagers. Chacun à sa place contribue à servir avec efficacité les ambitions de la loi de 2005.

Afin d'assurer pleinement ses missions dans un contexte de croissance continue de la demande, la MDPH est incitée à moderniser régulièrement son organisation, ses procédures et ses outils. Les efforts engagés lui ont permis d'améliorer nettement en 2019 le délai de traitement des demandes qui lui sont adressées ainsi que le nombre de réponses aux sollicitations téléphoniques ou électroniques. Elle a mis en œuvre, à partir de mai 2019, un nouveau système d'information harmonisé et un nouveau formulaire de demande qui facilite et améliore l'expression des besoins des personnes handicapées.

La mise en œuvre de la réforme du contentieux a amené la MDPH à renforcer la procédure de conciliation et de recours gracieux, ce qui lui a permis de diviser par trois le nombre de recours contentieux engagés contre les décisions de la CDAPH en 2019.

Au-delà de l'ouverture des droits, c'est pour mieux garantir l'effectivité des décisions prises en son nom que la MDPH du Pas-de-Calais est engagée, depuis trois ans, dans le projet pour une Réponse Accompagnée Pour Tous.

Enfin l'introduction, à partir de septembre 2018, de la possibilité pour le public d'exprimer en ligne son degré de satisfaction quant au service rendu par la MDPH, constitue une étape importante dont les premiers résultats sont particulièrement encourageants.

Karine Gauthier

Présidente de la MDPH



Pas-de-Calais

Maison Départementale
des Personnes Handicapées
Groupement d'Intérêt Public

MISSIONS ET ORGANISATION

Créée le 1er janvier 2006, LA MDPH est un guichet unique à l'usage de toutes les personnes en situation de handicap, pour :

- ◆ L'accès aux droits et aux prestations.
- ◆ L'accès à la formation et à l'emploi, et l'orientation vers des établissements et services adaptés.
- ◆ Faciliter les démarches des personnes.

UNE FONCTION DE GUICHET UNIQUE QUI S'EXERCE À TRAVERS 8 MISSIONS

L'information.

- ◆ L'accueil et l'écoute.
- ◆ L'aide à la formulation du projet de vie.
- ◆ L'évaluation des besoins de la personne en situation de handicap, selon ses capacités personnelles et son environnement.
- ◆ L'élaboration du plan personnalisé de compensation.
- ◆ Les décisions de la Commission des Droits et de l'Autonomie quant aux prestations possibles.
- ◆ L'aide à la mise en œuvre des décisions.
- ◆ La conciliation et la médiation.

MAIS LA MDPH, C'EST AUSSI ...

- ◆ La coordination, dans le cadre du GIP, de l'action des acteurs institutionnels (État, ARS, Département) compétents dans le champ du handicap.

- ◆ La coopération permanente avec les organismes spécialisés : AGEFIPH, Cap-emploi, Pôle Emploi, organismes de protection sociale, services du Département, santé scolaire, services de la médecine du travail, établissements et services médico-sociaux, CCAS ou CIAS...
- ◆ Le partenariat avec les professionnels du champ médico-social, de l'éducation, du monde du travail...
- ◆ La place faite aux associations, à travers leur présence dans les instances décisionnelles de la MDPH.

Par contre les MDPH ne sont pas en responsabilité des volets de la loi de 2005 relatifs à l'accessibilité de la voirie, des transports, des équipements publics.

La loi n'a pas non plus modifié la répartition des compétences : Le guichet unique ne se substitue pas aux dispositifs de droit commun pré-existants (scolarité, logement, formation/emploi, accès aux soins...).

La responsabilité de la mise en œuvre des décisions prises par la MDPH relève de la compétence :

- ◆ Du Département pour la Prestation de Compensation du Handicap (PCH) et le financement des établissements et services au titre de l'aide sociale.
- ◆ De l'Éducation Nationale pour la scolarisation.
- ◆ De l'Agence Régionale de Santé pour le financement des dispositifs médico-sociaux au titre de l'assurance maladie.
- ◆ De la Caisse d'Allocations Familiales et de la Mutualité Sociale agricole pour le paiement des prestations financières : Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) et Allocation d'Éducation de l'Enfant Handicapé (AEEH).

Le rôle de la MDPH est également, à partir du suivi des situations individuelles, de faire remonter aux autorités compétentes les besoins collectifs non couverts.

Le législateur a choisi d'organiser les MDPH sous forme de Groupement d'Intérêt Public (GIP) réunissant l'État, les organismes de protection sociale, les associations, ainsi que le Département, qui en assure la tutelle administrative et financière

LES ORGANES DE DÉCISION DE LA MDPH

Organisme juridiquement autonome, la MDPH est administrée par une commission exécutive de 24 membres :

- ◆ 12 représentants du Département.
- ◆ 6 représentants des associations de personnes handicapées.
- ◆ 3 représentants de l'État.
- ◆ 1 représentant de l'Agence Régionale de Santé (ARS).
- ◆ 2 représentants des organismes de protection sociale (CPAM et CAF).

Le Président du Conseil départemental préside la commission exécutive et nomme le directeur de la MDPH.

UNE COMMISSION DES DROITS ET DE L'AUTONOMIE DES PERSONNES HANDICAPÉES (CDAPH)

Elle est instituée au sein de chaque MDPH pour statuer sur les demandes des personnes handicapées. Elle comporte 23 membres :

- ◆ 4 représentants du Département.
- ◆ 4 représentants de l'État et de l'ARS.
- ◆ 2 représentants des organismes de protection sociale.
- ◆ 2 représentants des organisations syndicales.
- ◆ 1 représentant des associations de parents d'élèves.
- ◆ 7 représentants des associations de personnes handicapées.
- ◆ 1 membre désigné par le Conseil Départemental Consultatif pour l'Autonomie.
- ◆ 2 représentants des organismes gestionnaires d'établissement ou de service, à titre consultatif.

Les décisions de la CDAPH s'imposent aux organismes chargés de les mettre en œuvre (État, assurance-Maladie, Département).

Un Fonds Départemental de Compensation du Handicap est alimenté par les Caisses Primaires d'Assurance Maladie, la Mutualité Sociale Agricole, l'État et le Département. Il accorde des aides financières pour réduire le reste à charge des bénéficiaires de la Prestation de Compensation du Handicap (PCH) en matière d'aides techniques, d'aménagement du domicile et du véhicule. Il peut, sous certaines conditions, intervenir pour des personnes ne pouvant bénéficier de la PCH. Les décisions d'attribution sont prises par les contributeurs, réunis en comité de gestion.

ORGANISATION

ACCUEIL/INFORMATION/ ORIENTATION/AIDE À LA FORMULATION DES PROJETS DE VIE : UNE ANTENNE PAR TERRITOIRE

Afin de remplir pleinement son rôle de guichet unique, le Département a souhaité que la MDPH soit à la fois clairement identifiée autour d'un site central et accessible sur l'ensemble du département.

Outre la création de locaux indépendants à ARRAS, le choix a été fait de créer une antenne de la MDPH dans chacune des 9 Maisons Département Solidarités du département.

Ce choix vise à démultiplier les possibilités d'accueil, pour favoriser des réponses de proximité et pour une meilleure capacité de traitement des situations.

L'ÉVALUATION : L'APPUI SUR LES ÉQUIPES MÉDICO-SOCIALES DE L'APA POUR LE TRAITEMENT DE LA PCH

Composées d'infirmiers, d'ergothérapeutes, d'assistants sociaux, de rédacteurs médico-sociaux et de médecins, les équipes médico-sociales en charge de l'APA sont présentes sur chaque territoire pour évaluer les besoins

des personnes âgées dépendantes. Avec la prestation de compensation du handicap, la loi du 11 février 2005 introduit une approche comparable des modalités d'évaluation des besoins (visite à domicile, réponse personnalisée), et fait en partie appel aux mêmes compétences, avec de surcroît, un objectif de rapprochement des politiques de soutien à la perte d'autonomie.

Dès lors, il était logique que soit recherchée une mutualisation des organisations et des moyens pour la gestion des 2 prestations.

POUR LES AUTRES DEMANDES : DES ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES SPÉCIALISÉES ET TERRITORIALISÉES

Dans la même logique, la MDPH a fait le choix d'étendre la territorialisation des évaluations aux autres demandes de prestation. Ainsi, sur chaque territoire, des équipes pluridisciplinaires d'évaluation réunissent les professionnels pertinents (de la MDPH, de l'Éducation nationale, du service public de l'emploi, du secteur social, médico-social ou sanitaire) pour étudier les situations qui lui sont soumises et rencontrer

facilement les demandeurs.

Sont ainsi réunies régulièrement sur chaque territoire des Équipes Pluridisciplinaires d'Évaluation (EPE) selon la spécialisation suivante :

- ◆ EPE scolarisation.
- ◆ EPE insertion professionnelle.
- ◆ EPE vie quotidienne.
- ◆ EPE 16 à 25 ans pour étudier les situations de transition vers l'âge adulte.

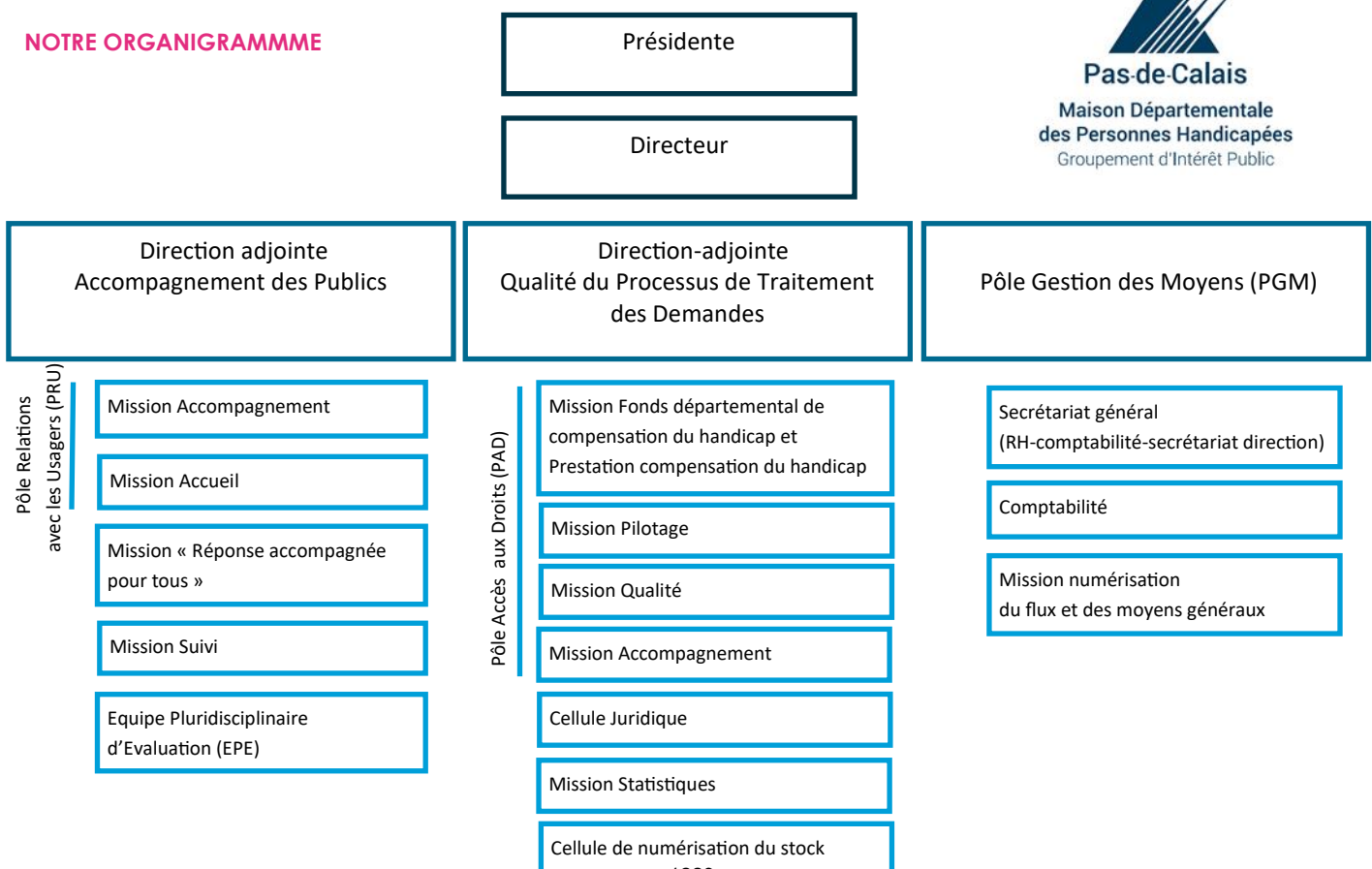
Il est cependant utile de préciser que 80% des demandes (les plus simples) sont évaluées sur pièces à la MDPH par des binômes spécialisés.

L'ATTRIBUTION DES DROITS : UNE CDAPH PAR TERRITOIRE

La CDAPH se réunit deux fois par mois à Arras pour statuer sur les demandes qui lui sont soumises.

Des commissions locales de la CDAPH sont organisées chaque mois sur les territoires. Elles reçoivent les usagers qui en font la demande ou qui y sont invités. Leur taille réduite permet d'accueillir et entendre l'utilisateur dans de bonnes conditions.

NOTRE ORGANIGRAMME



BILAN DES ACTIONS 2019

DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS

L'essentiel des moyens humains de la MDPH est localisé à Arras (Parc d'activité des Bonnettes). La MDPH est également représentée sur les territoires par la présence d'un conseiller handicap au sein de chacune des 9 Maisons du Département Solidarité.

Les effectifs de la MDPH (au siège et sur les territoires) représentent 106,2 Equivalent Temps Plein (ETP) en 2019.

Ces agents connaissent des situations administratives variées :

- ◆ Agents mis à disposition par les membres du GIP : 22,4 ETP.
- ◆ Agents contractuels : 76,1 ETP.
- ◆ Contrats aidés : 7,7 ETP.

Par ailleurs, les missions réalisées, par délégation, par le Département (accueil, évaluation PCH) mobilisent 22,5 ETP.

Les dépenses de fonctionnement de la MDPH se sont élevées à 4,63 M€ en 2019.

Ses recettes proviennent principalement des contributions de ses membres (40,2 % du Département et 25,5 % de l'État) et du financement national de la CNSA pour 32,5 %.

UNE STABILISATION DE L'ACTIVITÉ

La MDPH a réceptionné 42 851 dossiers en 2019 marquant une diminution de 1 % par rapport à 2018. Cette quasi-stabilité des demandes s'explique essentiellement par l'allongement de la durée d'ouverture de certains droits rendue possible par la réglementation à compter de 2015 et dont les effets se font aujourd'hui sentir sur le flux de dossiers à renouveler.

UN NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES EN AUGMENTATION CONTINUE

Au 31 décembre 2019, 133.222 personnes bénéficient d'un ou de plusieurs droits ouverts auprès de la MDPH (soit 9,1 % de la population du Pas-de-Calais).

Le nombre de bénéficiaires a augmenté de 63,5 % depuis 2010.

Si le nombre de dossiers à renouveler est stable (30.192), le nombre de nouvelles demandes l'est aussi avec environ 13.000 personnes nouvelles qui s'adressent chaque année à la MDPH. Chaque personne sollicite en moyenne 2,5 demandes par dossier.

Le taux d'accord s'établit à 73 % pour les demandes adultes et à 83 % pour les enfants.

LES RESULTATS ENCOURAGEANTS DE L'ENQUÊTE EN LIGNE DE LA SATISFACTION DES USAGERS DE LA MDPH

Depuis septembre 2018, tout usager de la MDPH a la possibilité d'exprimer un avis sur le service qu'elle rend. Cette possibilité est garantie par un formulaire d'enquête accessible en ligne. Celui-ci a été élaboré par la CNSA avec la participation active des associations nationales représentatives des personnes handicapées ou de leurs proches.

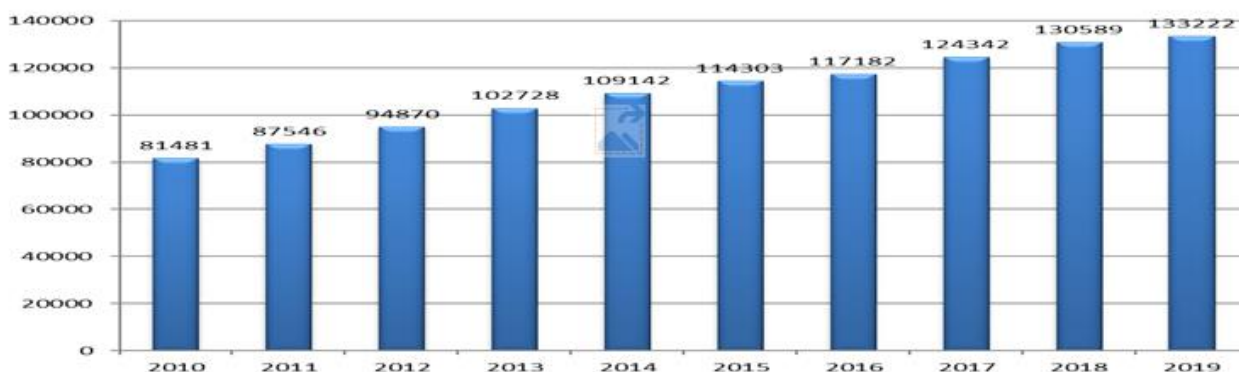
Les résultats de cette mesure permanente et standardisée au plan national sont accessibles à la CNSA et à chaque MDPH pour ce qui la concerne.

En 2019, 898 personnes ont exprimé leur avis sur le service rendu par la MDPH du Pas-de-Calais :

Le taux de satisfaction global exprimé est de 71% :

- ◆ 58% sont satisfaits.
- ◆ 28% moyennement satisfaits.
- ◆ 14% pas satisfaits.

Evolution pluriannuelle du nombre de bénéficiaires ayant au moins une prestation MDPH de 2010 à 2020



La MDPH en quelques chiffres

- ◆ **133 222** bénéficiaires d'au moins un droit ouvert par la CDAPH (9,1% de la population).
- ◆ **106 880** demandes reçues en 2019 (dont 25 % de demandes concernant des enfants) par **42 851** demandeurs.
- ◆ **4.4** mois : délai moyen de réponse aux demandes en 2019.
- ◆ **107 013** décisions prononcées par la CDAPH en 2019.
- ◆ **2 792** personnes reçues dans le cadre du traitement de leur demande (dont 2 349 lors de l'évaluation et 443 lors de la CDAPH) et environ **5 000** visites à domicile dans le cadre des demandes PCH.
- ◆ **61 500** appels téléphoniques répondus et **35 357** mails traités sous 48 heures en 2019.
- ◆ **106 Equivalent Temps Plein** dont 12 situés au sein des Maisons de l'autonomie.

TRAVAUX ET CHANTIERS EN COURS

UN CHANTIER DE MISE EN PLACE DU SYSTÈME D'INFORMATION HARMONISÉ DES MDPH ET DE LA DEMANDE GÉNÉRIQUE

UN CHANTIER NATIONAL QUI RÉPOND À UN BESOIN D'HARMONISATION DES OUTILS ET DE SIMPLIFICATION DU SERVICE À L'USAGER

Le Système d'Information (SI) commun des MDPH est un chantier impulsé par la CNSA sur la période 2016-2019.

Alors que chaque MDPH s'est équipée, à sa création, de son propre outil informatique (aujourd'hui trois éditeurs se partagent l'essentiel du marché), il est jusqu'à présent impossible à la CNSA de consolider les données issues de chacun de ces systèmes.

En 2016, après avoir envisagé plusieurs hypothèses, le choix a été fait d'inscrire l'ensemble des MDPH, Départements et éditeurs de logiciels dans un programme de convergence pluriannuelle vers un système d'information commun des MDPH.



Ce programme de transformation est également l'occasion de remplacer le formulaire de demande actuel par le formulaire de demande générique dit « formulaire IMPACT ». À travers cette évolution inscrite dans la loi, l'utilisateur est amené à décrire plus précisément ses besoins sans être dans l'obligation de solliciter expressément des droits ou des prestations.

C'est la MDPH qui, sur la base de l'analyse des besoins exprimés, propose les aides correspondantes.

UN DÉPLOIEMENT QUI A EXIGÉ D'IMPORTANTES EFFORTS D'ADAPTATION

La MDPH du Pas-de-Calais s'est inscrite dans la première vague de déploiement et a basculé vers le

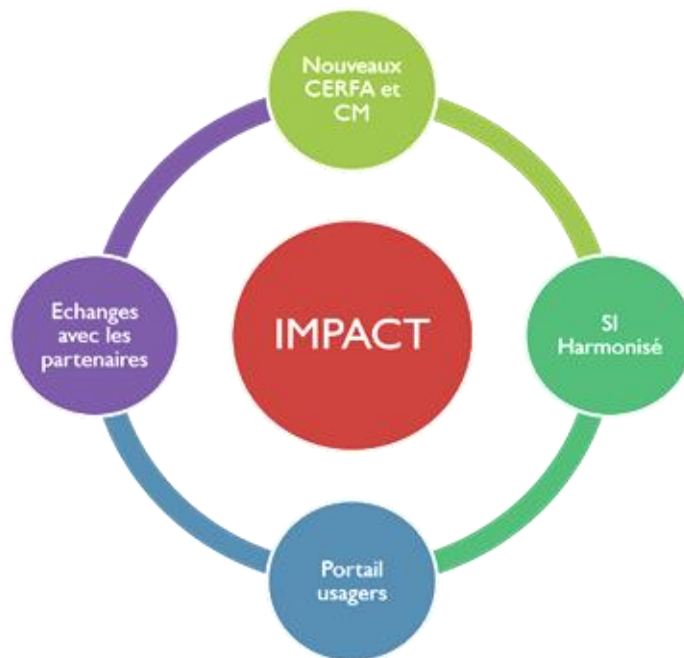
Les objectifs à couvrir sont multiples :

- ◆ Améliorer l'efficacité du fonctionnement des MDPH.
- ◆ Harmoniser les pratiques.
- ◆ Améliorer l'exploitation des données et le pilotage tant au niveau local que national.

La première étape a consisté, pour la CNSA en lien avec les MDPH, à rédiger un référentiel appelé tronc commun qui décrit les processus « cœur de métier » cibles (instruction, évaluation, décision et notification) des MDPH. Cette étape garantit que les données produites correspondent à des définitions communes.

Le déploiement du processus d'harmonisation est réalisé par paliers progressifs. Le premier palier, le plus important, qui s'étale de 2016 à 2019 concerne :

- ◆ La définition et l'appropriation par chaque MDPH du « Tronc commun » cœur de métier.
- ◆ L'automatisation des échanges de données avec les CAF.
- ◆ La mise en place d'un dispositif régional de suivi des orientations (déployé sous la responsabilité des ARS).
- ◆ La mise en place de la CMI à compter de juillet 2017.



nouveau système d'information en mai 2019.

Des changements importants dans le processus de traitement des dossiers ont été nécessaires :

- ◆ Dans la nomenclature des droits et prestations qui est désormais harmonisée.
- ◆ Dans les modalités d'enregistrement des dossiers.
- ◆ Dans le processus d'évaluation par l'introduction de l'approche globale et de l'attribution de prestations non exprimées par l'utilisateur mais qui répondent à son projet de vie.
- ◆ Dans la délivrance des notifications : la forme et le contenu de l'ensemble des notifications ont été revus pour

respecter le référentiel commun national.

- ◆ Dans le traitement des recours : dans la mesure où l'utilisateur peut dorénavant ne pas solliciter expressément de demande de prestation, la notion de rejet de prestation a été redéfinie.
- ◆ Les outils de pilotage de l'activité ont également dû être redéfinis pour tenir compte des nouvelles modalités de traitement.
- ◆ L'outil de suivi des orientations OSMOSE doit laisser place début 2020 à Via Trajectoire PH, nouvel outil imposé au niveau national.

TRAVAUX ET CHANTIERS EN COURS

Alors que le nouveau système d'information est déployé depuis maintenant un an et que la phase d'adaptation de l'organisation et des outils est largement passée, il est possible d'établir un bilan de son impact sur la vitesse de traitement de la MDPH. Un gain de temps est enregistré dans la phase de traitement administratif. En ce qui concerne l'évaluation, c'est un allongement des durées de traitement qui est

logiquement constaté : cet effet est la conséquence du passage à une évaluation globale systématique. Il est renforcé par l'enregistrement obligatoire de nouvelles données (renseignement systématique de la pathologie et de la déficience).

Il est encore trop tôt pour constater de quelle manière le nouveau formulaire de demande va influencer le nombre de droits ouverts. En effet, le fait que les droits ouverts par la MDPH résultent d'une évaluation globale et ne soient plus limités par l'expression formelle d'une demande préalable peut avoir pour conséquence une augmentation des droits ouverts pour un même bénéficiaire.

La réforme du contentieux entrée en vigueur au 1er Janvier 2019

La Loi de modernisation de la Justice du 21ème siècle a modifié profondément le traitement des recours à l'encontre des décisions rendues par la CDAPH.

Depuis le 1er Janvier 2019, les Tribunaux du Contentieux de l'Incapacité (TCI) sont supprimés et leurs contentieux traités par les Tribunaux de Grandes Instances (TGI). Les tribunaux Administratifs restent, quant à eux, compétents en matière de Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé et d'orientation professionnelle.

Par ailleurs, est instaurée **l'obligation d'exercer un Recours Administratif Préalable Obligatoire (RAPO)** avant l'introduction d'un recours contentieux en ce qui concerne toutes les décisions prises par la CDAPH à compter du 1er Janvier 2019.

L'exercice du RAPO est donc, désormais, une condition de recevabilité d'un recours contentieux devant le tribunal.

Toutefois, la mise en place du RAPO n'exclut pas la possibilité pour le demandeur d'effectuer, préalablement à un éventuel recours, une demande de conciliation (la mission de conciliation est une des missions

dévolues à la Maison Départementale des Personnes Handicapées par la loi n° 2005-102 du 11 février 2005).

La mission de conciliation a pour objectif de faciliter l'exercice du droit de recours pour l'usager. Elle doit tendre à limiter les recours contentieux et favoriser l'adéquation des décisions prises par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées aux besoins de la personne. Le conciliateur a plusieurs missions :

- ◆ Prendre contact avec la personne en situation de handicap ou son représentant légal.
- ◆ Expliquer la décision prise par la CDAPH à la personne en situation de handicap ou à son représentant légal.
- ◆ Recueillir des éléments nouveaux ou une argumentation qui n'aurait pas été prise en considération lors de l'examen de la demande initiale.
- ◆ Etablir un rapport de conciliation au terme duquel il préconise le maintien de la décision initiale, son réexamen ou sa modification.

La réforme a été l'occasion de réaffirmer clairement l'intérêt, pour le demandeur comme pour la MDPH, de traiter positivement l'essentiel des différents dans la phase administrative (conciliation ou RAPO).

La réforme est entrée en vigueur au 1er Janvier 2019 et les nouvelles voies de recours CNSA annexées aux notifications de décisions depuis la mise en place du nouveau système d'information, ont eu des implications directes sur les modalités de traitement des recours et des conciliations par la MDPH.

Le contentieux en chiffres :

- ◆ **2074 demandes de conciliation et recours déposés en 2019**
- ◆ **Qui, dans 35% des cas ont abouti à la modification de la décision initiale de la CDAPH.**
- ◆ **121 recours contentieux engagés en 2019 (contre 500 en moyenne les années précédentes).**

LE LANCEMENT DU PALIER 2 DU CHANTIER DE MODERNISATION DU SYSTEME D'INFORMATION

La Caisse Nationale Solidarité Autonomie (CNSA) poursuit la mise en œuvre de sa feuille de route sur le déploiement du Système d'Information Harmonisé et a lancé la mise en place du palier 2 sur la période 2020-2022. Elle a sollicité la MDPH du Pas-de-Calais pour assurer le rôle de pilote sur le palier 2 du SI Harmonisé pour le parc Wordline (éditeur de notre outil informatique GENESIS).

Le périmètre du palier 2 va notamment concerner l'intégration par le nouveau SI du téléservice, des recours et conciliations, des Plans d'Accompagnement Global (PAG), des échanges avec les partenaires (CAF, Education Nationale, Via Trajectoire).

En ce qui concerne la temporalité, notre engagement pourrait être de 3 ans, révisé chaque année, selon l'évolution du projet et du contexte.

Les missions de la MDPH pilote sont les suivantes :

- ◆ Assurer la conception métier des nouvelles fonctionnalités.
- ◆ Préparer le cahier de recette fonctionnelle et les jeux d'essai.
- ◆ Dérouler la recette fonctionnelle
- ◆ Participer aux instances de suivi CNSA.
- ◆ Jouer un rôle de coordonnateur du parc Wordline, notamment en écrivant un guide de procédures standardisées.

Le rôle de pilote permettra à la MDPH du Pas de Calais de faire bénéficier les autres départements de son expérience et d'influer sur la conception et les modalités générales de déploiement du nouvel outil.

Pas-de-Calais



Maison Départementale des Personnes Handicapées

LANCEMENT EN 2020 DU PORTAIL USAGER

Au second semestre 2020, la MDPH déploiera un véritable Portail Usager. Par rapport à l'actuel télé-service, mis en ligne dans le Pas-de-Calais depuis Février 2019, cet outil permettra de délivrer plusieurs services nouveaux essentiels.

En effet, au-delà du dépôt en ligne du dossier de demande et des pièces complémentaires (administratives et médicales), il offrira :

- ◆ La possibilité pour l'utilisateur de suivre l'état d'avancement du traitement de son dossier.
- ◆ La possibilité pour l'utilisateur de consulter ses droits en cours.
- ◆ L'incrémentation automatique des données renseignées par le demandeur dans le système d'information départemental GENESIS.

Accueil > Solidarité & Santé > Personnes en situation de handicap > Ma MDPH

MA MDPH



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

MAISON DÉPARTEMENTALE DES PERSONNES HANDICAPÉES

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Groupement d'Intérêt Public (GIP)
- ◆ **Siège social** : Parc d'activités des Bonnettes
9 rue Willy Brandt 62005 ARRAS Cedex
- ◆ **Dotations** : Pas d'apport
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 130 001 399 00018
- ◆ **Effectif moyen** : 106,2 ETP et 22,5 ETP du Département
- ◆ **Présidente** : Karine Gauthier (Conseillère Départementale)
- ◆ **Directeur général** : Luc GINDREY

Mission / Cœur de métier :

La MDPH assure les missions d'accueil, d'information, d'accompagnement et de conseil des personnes handicapées et de leurs familles, ainsi que la sensibilisation de tous les citoyens au handicap.
Elle évalue les besoins de compensation du handicap des personnes qui s'adressent à elle, et ouvre les droits à prestations ou accompagnement à même d'y répondre. Elle accompagne les bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs droits.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département

50% de la commission exécutive ; 17 % de la commission des droits et de l'autonomie des personnes Handicapées (CDAPH)

Représentants du Département au sein de la commission exécutive de la MDPH :

Membres titulaires : Maryse CAUWET, Odette DURIEZ, Florence WOZNY, Pascale LEBON, Bénédicte MESSEANNE GROBELNY, Evelyne NACHEL, Patricia ROUSSEAU, Blandine DRAIN, Isabelle LEVENT, Maïté MASSART, Maryse JUMEZ, Ariane BLOMME.

Contribution financière du Département :

Budget 2020 (BP+BS) : 1 938 000 € pour le fonctionnement + 100 000 € pour le fonds départemental de compensation du handicap (FDCH)

Participation 2019 : 1 695 446 € pour le fonctionnement + 100 000 € pour le fonds départemental de compensation du handicap (FDCH)

Conventions :

Convention constitutive de la MDPH et ses avenants.
Convention d'appui 2018-2019 sur les prestations techniques, et les prestations d'assistance et de conseil apportées par le Département.

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

106 880 demandes pour 42 851 dossiers déposés en 2019 (-1 %) et 12 738 primo demandeurs. Les demandes concernent des allocations (16 %), des cartes mobilité inclusion (27%), des orientations (28%), et des prestations (29 %) avec une proportion ¾ d'adultes & ¼ enfants. Au 31/12/2018 : 130 589 personnes bénéficiaires de droits ouverts auprès de la MDPH (soit 8,9 % de la population du Pas-de-Calais).
Réduction du délai de traitement de 4,9 à 4,4 mois en moyenne annuelle.
Une gestion numérique de 100 % des dossiers depuis 2016

La commission des droits et de l'autonomie des personnes Handicapées (CDAPH) s'est réunie 100 fois (21 CDA Départementales et 79 CDAPH locales)
=> 147 dossiers étudiés en CDA Départementales (
=> 107 013 décisions ont été prises en 2019
Le Comité de Gestion du FDCH a traité 358 dossiers en 2019 avec un délai moyen de traitement inférieur à 4 mois. 33 % des demandes concernent des aides techniques 22 % des prothèses auditives et près de 20 % les adaptations de logement.

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

La MDPH a amélioré son service d'accueil par une hausse du nombre d'appels téléphoniques auxquels il est répondu (61 575 appels soit +31%), notamment par la mise en place d'un serveur vocal interactif et du nombre de mails traités (35 357 mails, soit +18%). Elle a refondu la page d'accueil et les informations de son site (site hébergé sur l'internet du Département) offrant de meilleurs services et une meilleure lisibilité.
Elle a introduit, à compter de mai 2019, le nouveau formulaire de demande permettant aux usagers d'exprimer plus facilement leurs besoins. Elle a assuré le basculement vers le nouveau Système d'Information Harmonisé sans dégrader le service rendu aux usagers. Le délai de traitement moyen est passé de 4,9 mois en 2018 à 4,4 mois en 2019.
Elle a mis en œuvre et tiré les conclusions de la réforme des procédures contentieuses: la conciliation a été encouragée et nettement séparée du recours administratifs permettant de diviser par trois le nombre de contentieux engagés en 2019 (121 recours).
L'accompagnement des publics à la mise en œuvre de leurs droits s'est poursuivie à travers la conduite du projet pour une « Réponse Accompagnée Pour Tous ».
Les résultats de l'enquête en ligne de la satisfaction des usagers montrent que ceux-ci sont très satisfaits du service rendu par la MDPH: en 2019, 898 personnes ont exprimé leur avis et le taux de satisfaction global exprimé est de 71 %.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

L'introduction du portail usagers au second semestre 2020 permettra à la MDPH d'offrir aux usagers la possibilité de suivre le traitement de leur dossier et de réaliser des gains de productivité.
La MDPH s'engage, en tant que pilote au plan national, pour le déploiement du pallier 2 du nouveau système d'information.
Il est envisagé également la conclusion d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec le Département (CPOM) en 2020.

COMPTES EN EUROS

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|------------------------------|--|
| Actif immobilisé : 218 693 € | Capitaux propres : 835 249 € | Produits d'exploitation : 4 852 825 € |
| Actif circulant : 150 301 € | Total des dettes : 422 756 € | dont subventions et participations : 4 849 773 € |
| Trésorerie : 889 012 € | Total bilan : 1 258 006 € | Charges d'exploitation : 4 829 478 € |
| RATIOS 2019 | | Résultat d'exploitation : - 41 830 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 0 % | | Résultat financier : 0 |
| Durée apparente de la dette : 0 année (aucun emprunt en cours) | | Résultat exceptionnel : - 65€ |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 65 jours | | Résultat de l'exercice : - 41 895 € |
| Fonds de roulement : 616 556 € | | Epargne brute : 23 281 € |
| Besoin en fonds de roulement : - 272 455 € | | Epargne nette : 23 281 € |
| Financement du Département (€ et %) : 1 795 446 € soit 37% | | Total des produits : 4 932 850 € |

Date de mise à jour des données : 07/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr



RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- PARC DÉPARTEMENTAL D'OLHAIN -



**ANNÉE
2019**





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU PARC DÉPARTEMENTAL D'OLHAIN

Issu d'une politique volontariste du Conseil départemental axée sur les loisirs sportifs et de plein air, le Parc départemental d'Olhain (Établissement Public Industriel et Commercial) occupe, depuis plusieurs décennies, une place remarquable au sein du département du Pas-de-Calais dans le domaine des sports, des loisirs de plein air et du tourisme.

Avec plus de 700 000 visiteurs par an (familles, établissements scolaires, associations sportives, collectivités, entreprises...) et équipement leader régional, le Parc départemental d'Olhain s'efforce de rendre accessible à tous les publics, ce site dédié aux loisirs de plein air, associant activités (Luge 4 saisons, VTT, orientation, parcours filets, golf miniature, golf, parcours aventure...) et services (hébergement, restauration, accueil de réunions, animations).

En cohérence avec l'essence même de sa vocation initiale, le Parc départemental d'Olhain est un lieu d'animations et de manifestations, accessible au plus grand nombre, offrant un libre accès à plus de 170 hectares de forêt et de plaine, et de mise à disposition gracieuse ou à tarifs adaptés, d'activités et d'équipements de loisirs.

En saison de très nombreux évènements sont accueillis, qu'ils soient sportifs, culturels ou festifs : Trail du patois, 6 heures du Pas-de-Calais, chti bike tour, chacun peut y trouver son épreuve, qu'il soit compétiteur ou débutant.

Les services proposés (hébergement, restauration, réunions, loisirs, animations), génèrent des recettes d'exploitation significatives, essentielles au bon fonctionnement et à l'équilibre financier global du Parc. Combinés aux nombreuses activités de plein air, ils constituent une offre touristique attrayante avérée, répondant à la fois à une demande locale, régionale, mais également nationale, voire internationale.

Le contrat de développement partagé, signé entre le Conseil départemental du Pas-de-Calais et le Parc départemental d'Olhain, vise à renforcer le positionnement et le rayonnement de l'Établissement, en cohérence avec les politiques publiques menées par le Département, et à conforter son assise économique durablement.

Bernard CAILLIAU

Président du Parc départemental d'Olhain



MISSIONS

L'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial a été créé par le Département du Pas-de-Calais, avec comme vocation la gestion du site du Parc d'Olhain. Une convention de transfert de gestion a été contractualisée avec le Conseil départemental du Pas-de-Calais, précisant les prérogatives de chacune des parties. Le Département du Pas-de-Calais octroie annuellement une participation financière au Parc, afin d'assurer l'exécution de missions de service public. La nature des Missions de Service Public est déclinée par domaines décrits ci-après.

L'ENTRETIEN QUOTIDIEN DE L'ESPACE PUBLIC

Le Parc départemental d'Olhain assure l'entretien quotidien des 170 hectares de plaine et de forêt et du patrimoine bâti (10 000 m² de bâtiments). L'ensemble des actions menées visent à assurer la sécurité des biens et des personnes fréquentant le parc, conformément au contexte réglementaire qui s'impose :

- ◆ la gestion des déchets,
- ◆ l'entretien des espaces verts,
- ◆ l'exécution du plan de gestion forestière,
- ◆ la défense incendie,
- ◆ la conduite des installations d'eau potable et d'assainissement, des eaux usées,
- ◆ la signalétique routière et directionnelle,
- ◆ le gardiennage,
- ◆ la gestion cynégétique...

LE LIBRE ACCÈS À UN SITE DE LOISIRS ET DE DÉTENTE POUR LES FAMILLES

Fondement historique du parc, le libre accès à l'équipement demeure une priorité avérée.

Un certain nombre d'aménagements sont ainsi mis gracieusement à la disposition du public. (Espaces de pique-nique et de détente, sentiers de promenade et de randonnée, jardin d'enfants, plaine de jeux, aires de stationnement, toilettes, parkings...).

LA GESTION DE LA PISCINE DE PLEIN AIR

Équipement emblématique du parc, la piscine de plein air constitue une destination très attractive en période estivale, tant pour les familles du département, que pour les résidents du camping et de la résidence d'accueil. Avec en moyenne 20 000 entrées en 2 mois d'ouverture, elle contribue à renforcer l'esprit base de loisirs du Parc départemental d'Olhain. En 2019, la piscine a accueilli 23 339 visiteurs en raison d'une météo mitigée.

L'ACCUEIL DE MANIFESTATIONS SPORTIVES ET CULTURELLES

Le parc est régulièrement le théâtre d'organisation de manifestations à caractère sportif, culturel ou festif comme les 6 heures du Pas-de-Calais, Olhainween, le trail du Patois. Initiateur du projet, ou partenaire associé dans le montage de ces manifestations, le Parc départemental d'Olhain contribue à l'animation du territoire et participe ainsi au rayonnement du département du Pas-de-Calais.

LE SOUTIEN DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Si le parc est un lieu de manifestations, il est également un lieu de rencontre pour le mouvement associatif sportif, éducatif et culturel. Les infrastructures du parc sont ainsi mises à disposition pour l'organisation d'assemblées générales, ou de conventions...

LA SENSIBILISATION À LA PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT

Clairement identifié comme acteur dans le domaine des loisirs de plein air, le Parc départemental d'Olhain n'en demeure pas moins sensible à l'environnement d'exception qui l'entoure. Au-delà de nombreuses actions menées en termes de gestion durable dans son fonctionnement quotidien, (certification par l'AFNOR - Écolabel Européen des Services d'Hébergement Touristique, achat de véhicules électriques) le Parc s'engage dans des actions de sensibilisation à l'environnement envers le grand public (Sorties ornithologiques, relevés flore - faune, labellisation LPO, soutien de la filière apicole, randonnées nature, chantiers nature...). Le golf fait actuellement l'objet d'une étude de biodiversité. Les résultats sont attendus pour 2020.

LA DÉMOCRATISATION DES PRATIQUES SPORTIVES DE PLEIN AIR

En affichant une politique tarifaire adaptée, notamment envers certains publics, voire spécifique aux habitants du Pas-de-Calais, le Parc participe au développement et à la démocratisation des pratiques sportives de plein air, et contribue ainsi à la politique publique sportive du Département. Le Parc départemental d'Olhain est d'ailleurs associé et membre de la Commission Départementale des Espaces Sites et Itinéraires (CDESI).

UN RAYONNEMENT TERRITORIAL ET SOCIAL

Représentativité et représentation dans les instances du territoire :

- ◆ UNAT des Hauts de France
- ◆ Comité Régional du Tourisme (CRT).
- ◆ Office de tourisme de Béthune-Bruay.
- ◆ Euralens.
- ◆ Pôle métropolitain de l'Artois.
- ◆ Chaîne des Parcs.
- ◆ Chambre de Commerce et d'Industrie.
- ◆ Agglomération de Béthune-Bruay-Artois-Lys-Romane.

L'insertion professionnelle et sociale des publics en difficulté :

Le Parc départemental d'Olhain mène une politique sociale, visant à l'insertion professionnelle des personnes en grande difficulté, s'appuyant sur les différents dispositifs d'aide au retour à l'emploi et en insistant fortement sur le volet formation et accompagnement. Par ailleurs, le parc accueille régulièrement des personnes en exclusion sociale, dans le cadre du dispositif de mesure de réparation pénale pour mineurs, en partenariat avec le Tribunal pour enfants. Des coopérations avec des CER sont également en cours.

ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

L'OFFRE DE LOISIRS ET LES SERVICES ASSOCIÉS

Le Pôle Résidence d'accueil Ethic étapes et le complexe sportif polyvalent.

L'HÉBERGEMENT

La résidence Ethic étapes, a été la première structure d'hébergement de la région Nord - Pas-de-Calais à avoir été certifiée « Écolabel Européen des Services d'Hébergement Touristique. Le taux de remplissage en nuitées est d'environ 35 %. Il est important de noter que la structuration spatiale de l'hébergement de 96 lits, répartis -en 24 chambres, pénalise fortement l'optimisation de remplissage, notamment en période de forte demande (mars à octobre). Le projet de développement de l'offre d'hébergement devrait ouvrir de nouvelles perspectives avec une nouvelle offre et des chambres supplémentaires.

La segmentation des nuitées fait apparaître 5 typologies particulières de séjour à la résidence (stages sportifs, séjours éducatifs, séjours tourisme, séjours Accueil Collectif des Mineurs (ACM), séjours de séminaires et de formations).

La salle polyvalente contribue à la diversification de l'offre et au renforcement du positionnement du Parc départemental d'Olhain, comme un acteur significatif dans le secteur sportif.

La part de la clientèle étrangère



En conclusion, l'Ethic étapes du Parc départemental d'Olhain accueille donc, des groupes plutôt jeunes, pour des séjours scolaires, sportifs ou touristiques, d'une durée moyenne de 3 jours et 2 nuits avec une proportion non négligeable de clientèle étrangère.

demeure significative, avec un taux de près de 18 % des nuitées comptabilisées.

LES SÉMINAIRES ET RÉUNIONS

Les salles de la Résidence d'Accueil, de Séjour Ethic étapes et de la salle polyvalente ont enregistré 550 journées d'occupation.

L'année 2019 se caractérise par une augmentation de la fréquentation de clientèle issue du secteur privé. Les stratégies marketing (e-mailing, forums, création d'offres spécifiques...) envers ce public, seront confortées en 2020. Il convient de noter que les salles de la résidence Ethic, étapes du Parc départemental d'Olhain, ont été mises à disposition, lors de 300 journées, pour des structures

dans le cadre de séjours scolaires ou de l'exécution des missions de service public.

LA RESTAURATION

En 2019, plus de 73 858 prestations de restauration ont été réalisées. Cette tendance à l'augmentation ne cesse de s'accroître chaque année. La capacité actuelle du self (150 places) est aujourd'hui insuffisante, et nous amène à refuser des prestations. L'arrivée du Food truck, ainsi que la perspective de création d'un nouvel espace de restauration en 2020 devraient contribuer à développer de nouveaux services. L'ouverture de ce nouvel espace de restauration est particulièrement attendue.

| FOCUS SUR LES MANIFESTATIONS 2019 | |
|-----------------------------------|--|
| Du 11 au 13 janvier | OPEN DES HAUTS-DE-FRANCE DE FLÉCHETTES |
| Du 2 au 3 février | CHAMPIONNATS DE FRANCE DE BOXE CADET |
| Du 8 au 18 février | SEMAINE DES CONTES ET LÉGENDES |
| Dimanche 21 avril | JURASSIC PÂQUES |
| Dimanche 19 mai | TRAIL DU PATOIS |
| Dimanche 23 juin | GRAND BRIQUET |
| Du 29 au 30 juin | 6 HEURES DU PAS-DE-CALAIS |
| Du 25 au 26 août | CH'TI BIKE TOUR |
| Dimanche 27 oct. | OLHAINWEEN |



D'OÙ VIENNENT-ILS ? QUI SONT-ILS ?

Nous avons souhaité mieux connaître nos visiteurs.

Au cours de l'année 2017 (de mars à août), plus de 1 000 visiteurs ont été interrogés, permettant ainsi de cartographier dans le détail nos usagers. Autant d'éléments riches d'enseignements forts pour le Parc départemental d'Olhain dans sa gestion au quotidien que pour le Département du Pas-de-Calais.

Voici quelques éléments significatifs de cette étude menée en partenariat avec la CCI des Hauts-de-France :

61 % sont des femmes

66 % ont entre 31 et 59 ans

75 % sont originaires du Pas-de-Calais

104 départements représentés

91 % y viennent en voiture

70 % viennent en famille

47 % estiment que les stationnements pour les vélos sont insuffisants

90 % sont satisfaits de l'accueil

LE PÔLE CAMPING ET LE VILLAGE DE CHAETS

MINI-CAMPS ÉTÉ

L'opération estivale 2019 « Vive la Colo », dédiée aux accueils collectifs de mineurs (ACM), a connu une belle fréquentation, avec 3 162 jeunes accueillis.



LE VILLAGE DE CHAETS

Avec un nombre de nuitées en constante augmentation, (hors juillet/août) le village de chalets constitue une alternative d'hébergement intéressante pour le Parc départemental d'Olhain. L'augmentation croissante de la fréquentation du village de chalets repose notamment sur des groupes de sportifs, scolaires, mais également des groupes d'étudiants dans le cadre de séjours d'intégration. Les entreprises sont également une clientèle attirée par cet hébergement rustique mais atypique et bon marché.



LE PÔLE ACTIVITÉS DE PLEIN AIR

LES ACTIVITÉS ENCADRÉES

En 2019, les activités de plein air encadrées ont enregistré 15 500 passages sur des activités telles que : VTT, courses d'orientation, challenges ludiques et sportifs...



LE GOLF

La mise en œuvre de nouvelles formules d'enseignement (stages de découverte et de perfectionnement), la création d'une école de golf ont largement contribué à créer une véritable dynamique.



LES ACTIVITÉS NON ENCADRÉES

Les investissements engagés par le Conseil départemental du Pas-de-Calais et le Parc départemental d'Olhain ont porté leurs fruits.

Au cours de cette année d'exploitation de la piste de luge 4 Seasons (80 264 descentes) et du parcours de filets (86 328 entrées) le succès populaire a de nouveau été au rendez-vous. Le choix de l'innovation, notamment concernant la piste de luge 4 saisons et le parcours de filets, a démontré l'intérêt de la population pour ces nouvelles activités de loisirs à sensation en pleine nature. Les investissements portés par le Département du Pas-de-Calais ne font que renforcer l'attractivité du Parc. L'arrivée prochaine du Belvédère devrait encore y contribuer.



ÉLÉMENTS FINANCIERS

Les investissements portés par le Conseil départemental du Pas-de-Calais, ont largement contribué à l'augmentation des recettes du Parc départemental d'Olhain, et en particulier la luge 4 saisons et le parcours de filets. L'ouverture prochaine des services restauration et hébergement contribueront à accentuer les recettes liées à l'activité commerciale du Parc.

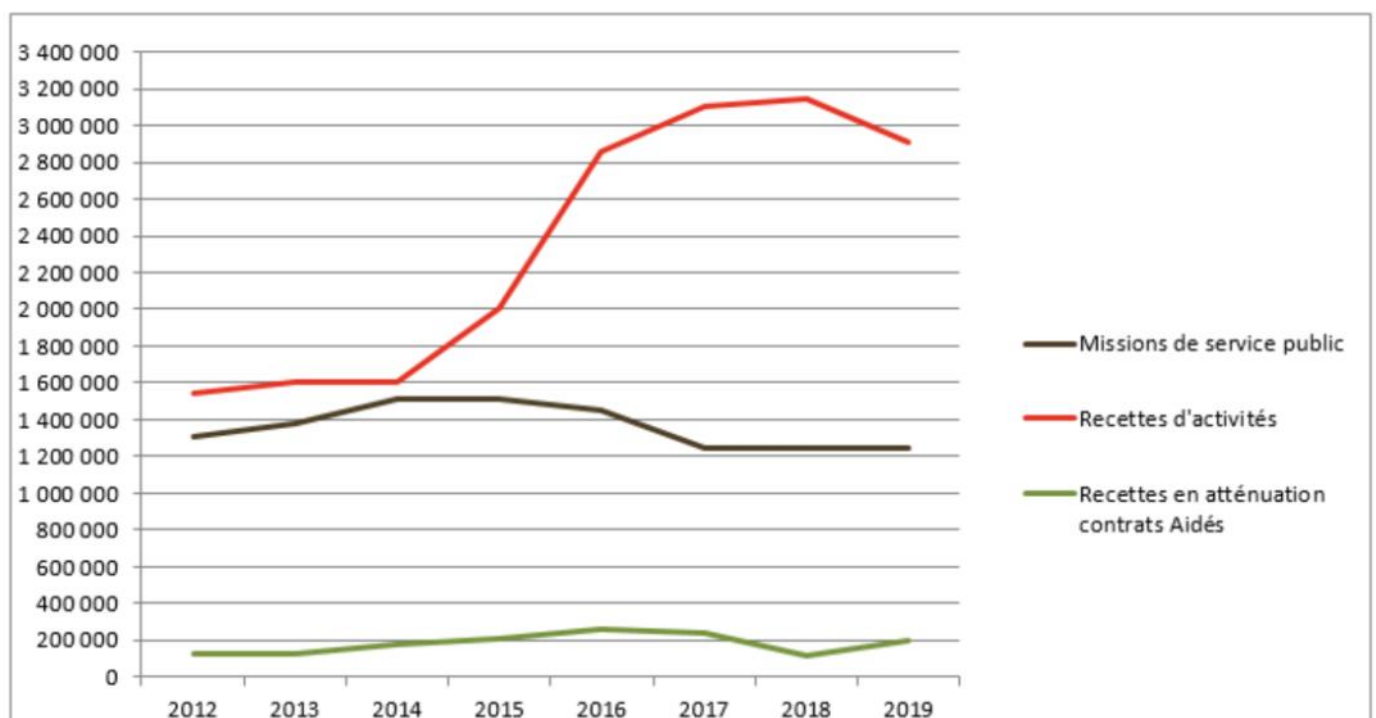
LE BUDGET

| | |
|-----------------------|-------------|
| Département | 1 250 000 € |
| Recettes propres | 2 906 835 € |
| Budget fonctionnement | 4 353 343 € |



L'APPROCHE FINANCIÈRE

| Exercice | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Résultat NET | -8 371 | 302 | 228 | 167 980 | 293 928 | 41 012 | 55 329 | -80 210 |
| Résultat Exploita- | -4 740 | -25 890 | -72 640 | 132 999 | 254 226 | -80 631 | -108 796 | -115 115 |
| Résultat financier | -4 305 | -2 667 | -2 040 | -1 387 | -707 | 0 | -413 | -376 |
| Résultat Excep- | 674 | 28 859 | 74 908 | 36 368 | 40 409 | 121 643 | 164 537 | 35 281 |
| Missions de ser- | 1 310 373 | 1 380 373 | 1 510 407 | 1 510 407 | 1 450 000 | 1 250 000 | 1 250 000 | 1 250 000 |
| Recettes d'activi- | 1 544 222 | 1 602 340 | 1 605 888 | 2 009 067 | 2 855 599 | 3 108 507 | 3 143 450 | 2 906 835 |
| Recettes en atté- nuation contrats | 129 058 | 121 918 | 174 675 | 204 872 | 261 391 | 237 041 | 120 354 | 196 508 |
| Global | 2 983 653 | 3 104 631 | 3 290 970 | 3 724 346 | 4 566 990 | 4 595 548 | 4 513 804 | 4 353 343 |



TRAVAUX ET CHANTIERS EN COURS

LE CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ

◆ Le mode opératoire

Le Contrat de Développement Partagé, initié en 2013, est réalisé et mis en œuvre par le Conseil départemental du Pas-de-Calais, financeur des investissements, et le Parc départemental d'Olhain, gestionnaire du site, en s'appuyant notamment sur les travaux réalisés par :

- ◇ Les services du Département.
- ◇ Le Conseil d'Administration et les services du Parc départemental d'Olhain.
- ◇ Les études – KPMG et DGCA.
- ◇ Le copilotage dans son exécution

LES ENJEUX

◆ Affirmer la reconnaissance de cet établissement public, en tant qu'acteur départemental incontournable en termes de :

- ◇ Loisirs de proximité.
- ◇ Activité de pleine nature, d'accompagnement du développement du sport et du tourisme.

◆ Faire de cet équipement structurant la vitrine des politiques départementales.

Renforcer le partenariat Département / le Parc sur la base du Contrat de Développement Partagé, qui met en valeur l'évolution du Parc et définit les conditions de mise en œuvre : organisation, gestion, cadre juridique et financier et positionnement stratégique.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ

◆ Renforcement de l'identité et de l'attractivité du Parc, et développement d'une offre touchant un public plus large (activités et services) :

- ◇ Renforcer l'attractivité du parc auprès des clientèles de proximité.
- ◇ Créer une offre attractive autour de 4 pôles :
 - ✓ Golf.
 - ✓ Immersion.
 - ✓ Hébergement touristique.
 - ✓ Sensation (mini-golf, village enchanté, piste de luge 4 saisons, parcours de filets suspendus).
- ◇ Développer l'offre de service d'hébergement et de restauration (résidence d'accueil, hôtellerie de plein air, habitat innovant).
- ◇ Requalifier et aménager l'espace (signalétique, sentiers, salle de sport, intégration paysagère, accessibilité).
- ◇ Faire du développement durable, la clé de voûte du Parc.
- ◇ Poser les bases d'une ambiance nature.





PÔLE GOLF

Horizon 2022

Diversification de l'offre golfique.

Mise à niveau au regard des standards d'équipements golfs

Extension du parcours à 18 trous.

Réaménagement du club house.

PÔLE IMMERSION

ET TRAITEMENT
PAYSAGER

**Requalification
des espaces publics extérieurs.**
2021

Requalification des itinéraires.
2021

Belvédère.
2021

**Refonte des aménagements
et des accès (piétons et véhicules).**
2021

LE PARC DÉPARTEMENTAL D'OLHAIN

UN ÉQUIPEMENT SOLIDAIRE DURABLE, INNOVANT, EMBLÉMATIQUE DES AMBITIONS DÉPARTEMENTALES

- 20 MILLIONS D'EUROS D'INVESTISSEMENT -

PÔLE SERVICE HÉBERGEMENT TOURISTIQUE

**Nouveau restaurant en liaison avec la
Résidence d'Accueil et de Séjour.**
2018 à 2020

**Traitement de la Résidence d'Accueil
et de Séjour (extension de l'hébergement).**
2018 à 2020

Traitement paysager du camping.
2016, 2017

Création d'un hébergement insolite.
2016

PÔLE LOISIRS DE PROXIMITÉ À SENSATIONS

Luge 4 saisons.
juillet 2016

Parcours de filets.
juillet 2015

Mini-golf, parcours d'orientation.
mai 2015

Village enchanté.
Aout 2015

GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisés pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

Parc Départemental d'Olhain

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC)
- ◆ **Siège social** : Rue de Rebreuve, 62620 Maisnil-les-Ruitz
- ◆ **Dotations** : 1 203 441 €
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 784 000 085 00034
- ◆ **Effectif moyen** : 67 salariés soit 51 ETP
- ◆ **Président** : Bernard CAILLIAU (Conseiller départemental)
- ◆ **Directeur général** : Yannick AUDINEAU

Mission / Cœur de métier :

Le parc a été créé par le Conseil départemental du Pas-de-Calais avec comme vocation la gestion du site. C'est un établissement emblématique sur le Département. Il dispose de nombreux équipements tels qu'un centre d'hébergement et de restauration, un camping, une salle de sports, une salle d'exposition, des salles de séminaire, une piscine découverte, un parcours de filets suspendus, une piste de luge 4 saisons et un golf 9 trous. Son offre de services est diversifiée et porte sur des formules séjours et des activités libres ou encadrées.

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

Niveau de représentation du Département :

Représentation au Conseil d'Administration : sur 13 membres, 7 conseillers départementaux soit 54% et 6 membres qualifiés désignés par le Conseil départemental soit 46 %.

Représentants du Département dans la structure :

7 titulaires : Bernard CAILLIAU, Alain DELANNOY, Karine HAVERLANT, Ludovic LOQUET, Karine GAUTHIER, Ludovic GUYOT, Robert THERRY.

Contribution financière du Département :

2019 : 1 250 000 €

BP 2020 : 1 250 000 €

Garantie d'emprunts : aucune.

Convention : Contrat de développement partagé et convention de transfert de gestion.

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

◆ 2014-2020 : 19,4 millions d'euros investis au service des politiques publiques du Conseil départemental.

◆ Fréquentation 2019 :

- 672 928 visiteurs;
- 170 hectares de forêt et de plaine;
- 30 événements sportifs et culturels qui ont attiré 28 500 pratiquants;
- 86 328 entrées au parcours filets;
- 23 339 entrées à la piscine;
- 150 114 descentes en luge soit 86 463 luges
- 19 210 photos prises par le photoluge.

- 11 286 nuitées à la résidence Ethic étape;
- 73 858 repas servis;
- Séminaires et formations : 550 journées de location de salles de réunion et 300 journées de mise à disposition de salles;
- 13 746 nuitées au camping;
- 1 053 nuitées en camping car;
- 3 162 d'enfants accueillis en accueil collectif de mineurs;
- 17 859 entrées au golf miniature;
- 876 heures de locations de court de tennis;
- 919 green-fees au Golf d'Olhain;
- 15 500 personnes encadrées sur les activités physiques de pleine nature (orientation, tir à l'arc, VTT,...).

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ Open de France de fléchettes, championnats de France de Boxe cadets, jurassic Pâques, trail du Patois, le Grand Briquet, 6 heures du Pas-de-Calais, ch'ti Bike Tour, 5ème Rallye équestre, Olhainween.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

- ◆ Affirmer la reconnaissance de cet établissement public, en tant qu'acteur départemental incontournable en termes de loisirs de proximité, activités de pleine nature, accompagnement du développement du sport et du tourisme.
- ◆ Faire de cet équipement structurant la vitrine des politiques départementales.
- ◆ Renforcer le partenariat Conseil départemental du Pas-de-Calais/Parc d'Olhain sur la base du contrat de Développement partagé qui met en valeur l'évolution du Parc et qui définit les conditions de mise en œuvre : organisation, gestion, cadre juridique et financier et positionnement stratégique.

COMPTES EN EUROS

BILAN 2019

Actif immobilisé : 4 371 211 €

Capitaux propres : 4 858 606 €

Actif circulant (hors trésorerie) : 106 022 €

Total des dettes : 101 251 €

Trésorerie : 484 933 €

Total bilan : 4 962 166 €

COMPTE DE RÉSULTAT 2019

Produits d'exploitation : 4 084 200 €

dont subventions et participations : 1 250 000 €

Charges d'exploitation : 4 199 316 €

RATIOS 2019

Résultat d'exploitation : - 115 115 €

Indépendance financière (poids de la dette) : 1 %

Résultat financier : - 376 €

Durée apparente de la dette : inférieur à 1 an

Résultat exceptionnel : 35 281 €

Trésorerie en jours d'exploitation : 41 jours

Résultat de l'exercice : - 80 210 €

Fonds de roulement : 552 675 €

Epargne brute : 93 673 €

Besoin en fonds de roulement : 67 742 €

Epargne nette : 43 723 €

Total des produits : 4 131 121 €

Financement du Département (€ et %) : 1 250 000 € soit 30,3 %

Date de mise à jour des données : 02/07/2020



 **Pas-de-Calais**
Le Département

Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecalais.fr



RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- PAS-DE-CALAIS ACTIF -

PAS-DE-CALAIS **ACTIF**

ANNÉE

2019



PAS-DE-CALAIS **ACTIF**



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitimement attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DE LA PRÉSIDENTE DE PAS-DE-CALAIS ACTIF

L'édito 2020 aurait dû être l'occasion de présenter une activité 2019 soutenue, de se féliciter d'interventions indispensables à la création ou à la sauvegarde d'emplois, de saluer des dispositifs efficaces et de mettre en valeur les projets que nous sommes fiers de soutenir et d'accompagner.

Comme c'est d'usage, j'aurais également remercié nos partenaires de leur confiance, qui nous permet d'assurer de façon durable et maîtrisée nos missions traditionnelles, et nous amène aussi à sortir des sentiers battus pour des chantiers spécifiques et des dispositifs innovants, ou notre expertise est utile.

Mais, depuis, le monde a changé. Il a subi une secousse terrible au travers de la crise sanitaire du COVID 19.

Pendant deux mois, les familles se sont confinées, des entreprises ont suspendu leur activité, des salariés se sont retrouvés sans emploi alors que d'autres, habituellement invisibles, se sont portés en première ligne pour que notre pays puisse continuer de vivre.

A l'heure où j'écris ces mots, le confinement est timidement levé, mais il est d'ores et déjà clair que l'économie de notre pays sera durablement touchée.

Les mois à venir seront des mois de forte tension pour les entreprises et pour l'emploi. Après la vague sanitaire, c'est une véritable déferlante économique et sociale que nous allons subir, et à laquelle nous devons résister.

De nouveaux défenseurs doivent progressivement rejoindre la première ligne des soignants. Pas-de-Calais Actif assumera son rôle pour sauvegarder autant que possible l'emploi sur notre territoire, et protéger ainsi les plus fragiles. Il nous faudra pour cela être innovants, agiles et réactifs.

Notre expertise, les outils que nous pouvons mettre en œuvre, la mobilisation de nos équipes doivent nous permettre de prodiguer aux entreprises les soins intensifs nécessaires à leur survie, mais aussi et surtout de contribuer à construire le monde d'après COVID. Un monde que nous voulons plus solidaire, laissant plus de place à l'individu, aux projets collectifs, à l'inclusion sociale.

Avec vous, partenaires de Pas-de-Calais Actif, et à vos côtés, entrepreneurs engagés, nous dépasserons cette épreuve collective.

Caroline MATRAT
Présidente du GIP Pas-de-Calais Actif

MISSIONS ET ORGANISATION

La mission du Groupement d'Intérêt Public (GIP) Pas-de-Calais Actif est d'accompagner et de soutenir financièrement les initiatives créatrices d'emploi sur le département du Pas-de-Calais :

Permettre aux entrepreneurs de s'engager dans des projets à fort impact positif pour la société.



LE GIP PAS-DE-CALAIS ACTIF INTERVIENT AUPRÈS DE TROIS PUBLICS

- ◆ Les personnes en situation de fragilité économique créateurs/repreneurs de très petites entreprises (TPE) en leur facilitant l'accès au crédit bancaire professionnel dans de bonnes conditions (taux de marché, limitation des cautions personnelles) au travers de la mobilisation de fonds de garantie, d'avances remboursables et de subventions.
- ◆ Les entrepreneurs engagés : qui sont des entrepreneurs qui s'engagent dans un projet d'entreprise qui va au-delà de la simple recherche de profit économique et dont le projet a un impact positif sur la société : création de leur propre emploi et (re) dynamisation de leur territoire, développement d'une activité à fort impact social et/ou environnemental, promotion de nouveaux modèles entrepreneuriaux et de coopération territoriale, recherche d'utilité sociale. Ces entrepreneurs engagés peuvent bénéficier de garanties, de prêts solidaires et de subventions.

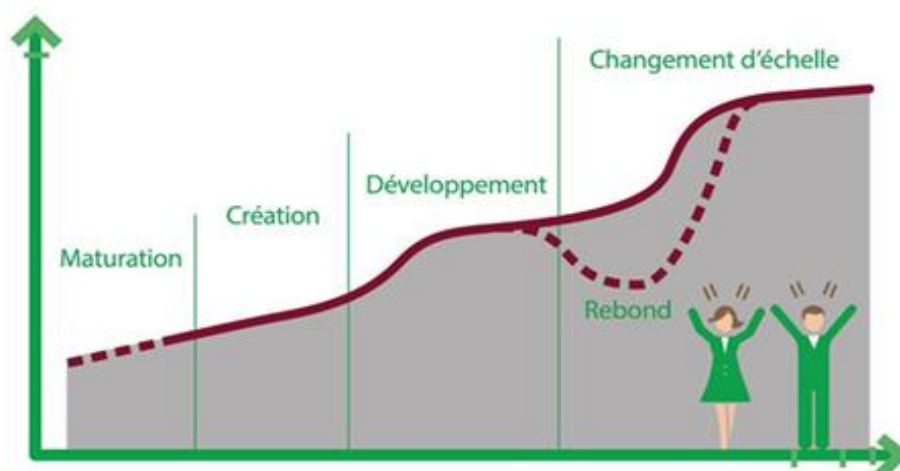
- ◆ Les structures du champ de l'économie sociale et solidaire en émergence, création, développement ou retournement au travers d'outils financiers (fonds de garantie, apports en fonds propres, avances remboursables) et également de dispositifs d'accompagnement (fonds d'ingénierie conseil, financement d'études action).

LE GIP PAS-DE-CALAIS ACTIF INTERVIENT À TOUS LES STADES DE VIE DES PROJETS

Le GIP permet :

- ◆ De garantir jusqu'à 80 % des emprunts bancaires pour des créateurs/repreneurs d'entreprises avec un plafond d'intervention en garantie de 1 600 000 € (soit 200 000 € d'emprunt garantis à 80 %).
- ◆ D'octroyer des apports en fonds propres jusqu'à 2 000 € pour les créateurs d'entreprises des quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- ◆ D'intervenir en fonds quasi-fonds propres dans les structures du champ de l'économie sociale et solidaire jusqu'à 1 500 000 €.

- ◆ D'intervenir en garantie sur des emprunts moyen terme et court terme auprès des structures du champ de l'économie sociale et solidaire.
- ◆ D'accompagner la consolidation des activités et des emplois dans les structures du champ de l'économie sociale et solidaire au travers du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).
- ◆ D'accompagner la création de nouvelles entreprises sociales et solidaires au travers du dispositif FIDESS.
- ◆ D'accompagner la consolidation des entreprises de l'économie sociale et solidaire en situation de retournement au travers du DASESS.
- ◆ D'accorder des avances remboursables conditionnées à des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui connaissent des problèmes de trésorerie.
- ◆ De renforcer les fonds propres des structures de l'ESS labellisés au titre du budget citoyen jusqu'à 10 000 €.
- ◆ D'intégrer les projets dans une démarche de financement participatif au travers de « Propulsons ! ».



ORGANISATION

HISTORIQUE ET GOUVERNANCE DU GIP PAS-DE-CALAIS ACTIF

Le GIP Pas-de-Calais Actif a été créé en 1995 à l'initiative du Conseil départemental du Pas-de-Calais dans le cadre de sa politique d'Insertion, avec la participation de partenaires économiques sensibilisés à la lutte contre l'exclusion.

LE STATUT CHOISI EST CELUI DE GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC À CAPITAL ET COMPTABILITÉ PRIVÉE.

Les membres du GIP sont :

- ◆ Le Conseil départemental du Pas-de-Calais.
- ◆ La Région Hauts-de-France.
- ◆ La Caisse d'Épargne Hauts-de-France.
- ◆ La Caisse des Dépôts et Consignations.
- ◆ L'association France Active
- ◆ La MACIF.
- ◆ La Mutuelle APREVA.
- ◆ EDF.
- ◆ L'Union Régionale des SCOP.

LE DÉPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS EST L'ACTIONNAIRE MAJORITAIRE DU GIP PAS-DE-CALAIS ACTIF.

Le Département du Pas-de-Calais détient 56.97 % du capital et la majorité des postes au Conseil d'administration du GIP Pas-de-Calais Actif.

Sur 16 sièges au Conseil d'administration, 8 sont dédiés aux représentants du Département.

Le Président du GIP Pas-de-Calais Actif est obligatoirement un Conseiller départemental.

Les postes de secrétaire et de trésorier peuvent être occupés par tout membre du Conseil d'administration.

Les mandats sont pourvus pour une durée de trois ans et sont renouvelables.

Le directeur du GIP est nommé par le Conseil d'administration sur proposition du Président.

La loi de 2011 sur les GIP confère aux Directeurs des pouvoirs élargis.

Dans ses rapports avec les tiers le Directeur engage le groupement pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci.



LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAS-DE-CALAIS ACTIF :

| NOM—PRÉNOM | FONCTION AU SEIN DU GIP | FONCTION EXTÉRIEURE |
|----------------------------------|-------------------------|---|
| Mme Caroline MATRAT | Présidente | Conseillère départementale du Pas-de-Calais |
| M. Jean-Claude ETIENNE | Vice-président | Conseiller départemental du Pas-de-Calais |
| M. Vianney LEVEUGLE | Vice-président | Président de la Mutuelle APREVA |
| M. Didier RENSY | Secrétaire | Mandataire MACIF |
| Mme Évelyne NACHEL | Trésorière | Conseillère départementale du Pas-de-Calais |
| Mme Florence BARBRY | Administrateur | Conseillère départementale du Pas-de-Calais |
| Mme Ginette BEUGNET | Administrateur | Conseillère départementale du Pas-de-Calais |
| Mme Pascale LEBON | Administrateur | Conseillère départementale du Pas-de-Calais |
| Mme Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY | Administrateur | Vice-présidente du Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| M. Robert THERRY | Administrateur | Conseiller départemental du Pas-de-Calais |
| M. Philippe BAILLY | Administrateur | Secrétaire Général Caisse d'Épargne Hauts-de-France |
| Mme Judith BERTHAUD | Administrateur | Chargée de Développement Territorial CDC |
| M. Denis DEMENTHON | Administrateur | Directeur Général France Active |
| M. Frédéric DESCHAMPS | Administrateur | Directeur Général SA SAFIDI |
| M. Hakim ELAZOUZI | Administrateur | Conseiller régional des Hauts-de-France |
| M. Eric FAIDHERBE | Administrateur | Trésorier Union Régionale SCOP Hauts-de-France |

PRÉSENTATION DE FRANCE ACTIVE

France Active est un réseau de proximité qui accompagne depuis 30 ans les personnes en difficulté à créer leur entreprise individuelle ainsi que les entreprises de l'ESS. France Active soutient tous les entrepreneurs qui s'engagent dans un projet avec un impact positif sur la société : Création de leur propre emploi et (re) dynamisation de leur territoire, développement d'une activité à fort impact social et/ou environnemental, promotion de nouveaux modèles entrepreneuriaux et de coopération territoriale, recherche d'utilité sociale.

France Active est présidé par Pierre-René LEMAS.

UNE VOCATION : Mettre la finance au service des personnes de l'emploi, et des territoires.

UNE MISSION : Favoriser la création d'emploi, notamment pour les personnes éloignées du monde du travail.

TROIS PUBLICS :

- ◆ Les créateurs d'entreprise qui créent leur propre emploi.
- ◆ Les entrepreneurs engagés.
- ◆ Les entreprises sociales et solidaires.

UN MÉTIER : Accompagner et financer leurs projets.

LES MOYENS : Un réseau national impliqué en régions :

- ◆ 42 structures de proximité appelées Fonds territoriaux.
- ◆ 650 salariés.
- ◆ Plus de 2 500 bénévoles.

UNE OFFRE COMPLÈTE DE SOLUTIONS DE FINANCEMENT :

- ◆ Des garanties d'emprunts bancaires.
- ◆ Des prêts solidaires ;
- ◆ Des primes pour les créateurs des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

DES RESSOURCES : France Active est soutenue par la Banque des Territoires, la BPI, l'État, les collectivités territoriales, les banques et le Fonds Social Européen, mais aussi par l'épargne salariale solidaire et des centaines d'actionnaires, de souscripteurs et de donateurs.

Un mouvement : 3 structures financières



LES LIENS ENTRE PAS-DE-CALAIS ACTIF ET FRANCE ACTIVE

Pas-de-Calais Actif est le représentant de France Active pour le département du Pas-de-Calais.

France Active compte 42 fonds territoriaux de dimensions variables :

- ◆ Fonds régionaux.
- ◆ Fonds départementaux.

Chaque Fonds territorial est autonome et juridiquement indépendant de la gouvernance de France Active. Les liens qui unissent les Fonds Territoriaux à France Active sont néanmoins nombreux :

LE PROJET :

L'appartenance des Fonds Territoriaux au réseau est formalisée par un contrat de réseau, qui rappelle les fondamentaux du projet de France Active et les engagements réciproques.

LA GOUVERNANCE :

France Active est membre du Conseil d'administration de chaque Fonds Territorial. Réciproquement cinq présidents de Fonds Territoriaux siègent au Conseil d'Administration de France Active et les Fonds Territoriaux participent à la définition de la stratégie et du plan d'actions de France Active.

LES OUTILS FINANCIERS :

Les entités financières de France Active (France Active Garantie, France Active Investissement et France Active Financement) gérées nationalement sont les principaux supports des outils financiers du réseau.

Les fonds de garantie de Pas-de-Calais Actif sont portés par la société de garantie

France Active Garantie. France Active octroie une délégation d'engagement à Pas-de-Calais Actif moyennant le respect de procédures d'expertise et de gestion des risques.

LE FINANCEMENT DU FONCTIONNEMENT OU DES OUTILS FINANCIERS :

Les partenariats financiers pluriannuels de France Active notamment avec la Caisse des Dépôts et Consignations, le Fonds Social Européen, le Fonds de Cohésion Sociale, les gestionnaires d'Épargne Salariale couvrent une partie des besoins de financement des Fonds Territoriaux.

LA FORMATION DES SALARIÉS ET DES BÉNÉVOLES DU RÉSEAU :

France Active met en place chaque année une offre de formation à destination des salariés et des bénévoles du réseau. Cette offre couvre de manière exhaustive les fonctions techniques ainsi que les aspects gestion, gouvernance et management.

La tête de réseau organise régulièrement des réunions et groupes de travail entre les fonds territoriaux :

- ◆ 3 réunions des Directeurs de fonds territoriaux par an.
- ◆ 3 réunions des Présidents des fonds territoriaux par an.
- ◆ Un séminaire annuel réunissant l'ensemble des Présidents, Directeurs, Directeurs adjoints du réseau et les cadres de la tête de réseau. Ce séminaire est co-organisé chaque année par la tête de réseau et un fonds territorial.

En 2019 France Active c'est :



45 000
Emplois créés
ou consolidés
en 2019



7700
Projets
financés



367 M €
Mobilisés en
concours financiers

BILAN DES ACTIONS 2019

PAS-DE-CALAIS ACTIF



6 537 emplois créés ou consolidés

739 Structures accompagnées et financées

21 M€ mobilisés



TPE

Je m'engage

607
Emplois créés ou consolidés
358
Entreprises accompagnées et financées
15,66 M€
Mobilisés

Entrepreneurs engagés

Je suis engagé

90
Emplois créés ou consolidés
47
Entreprises accompagnées et financées
2,24 M€
Mobilisés

ESS

Je transforme la société

5 840
Emplois créés ou consolidés ou sauvegardés
334
Entreprises accompagnées et/ou financées
3,14 M€
Mobilisés

Au travers de :

989 > Garanties, apports en fonds propres, prêts solidaires, primes Cap Jeunes.

572 > Mesures d'accompagnement : Starter, DLA, FIDESS, plan SAAD.

25 > Interventions auprès de structures en difficulté.



93 % des créateurs financés étaient demandeurs d'emploi



36 % des projets financés sont portés par des créatrices



19 % des porteurs financés créés ou sont issus d'un QPV ou d'un quartier de veille



13 % des porteurs financés créés en zone de redynamisation rurale (ZRR)



47 % des entreprises de l'ESS financées sont dans le champ de l'insertion par l'activité économique



84 % des entreprises de l'ESS financées sont en phase de développement



76 % des entreprises financées par Pas-de-Calais Actif passent le cap des cinq ans.

FOCUS-Quelques exemples de structures financées par Pas-de-Calais Actif:

TPE

Mme LEFEBVRE Clémentine (Marck)

Reprise d'un commerce de fleurs par une créatrice de moins de 26 ans
1 ETP
: Garantie 80 % sur prêt 20 000 €
: Prime Cap Jeune de 2 000 €

ARTISAN COIFFEUR / M. GRUCHOT Cyril (Frévent)

Développement d'un salon de coiffure en ZRR
2 ETP
: Garantie de 60 % sur prêt de 45 000 €

RESTAURANT LE JARDIN / M. CAUMARTIN David (Lillers)

Reprise d'un restaurant en QPV
5 ETP
: Garantie à 65 % sur prêt de 50 000 €
: Prime Cap Quartiers 2 000 €
: Prêt solidaire de 5 000 € à 0 %

O MACARONS TOQUES / Mrs PIERSON Benjamin, SCREVE Nicolas et ROUQUAUROL Thomas (Henin-Beaumont)

Développement d'une pâtisserie spécialisée dans les macarons, 2 des associés sont bénéficiaires du RSA
5,5 ETP
: Garantie de 70 % sur un prêt de 70 000 €

Entrepreneurs engagés

LM-TP / Mme BOISTEL Lucie (Essars)

Société spécialisée dans la location d'engins de travail public
5 ETP
Entrepreneure engagée, Employeur de personnes reconnues travailleurs handicapés
: 25 000 € de prêt solidaire à 2 %

LE VRAC D'ANTOINE / M. MURA Antoine (Calonne sur la Lys)

Epicier vrac itinérant
1 ETP
Ecolo Territorial
: Garantie de 80 % sur prêt de 8 000 €

SCOP J. DUBOIS HORTICULTEUR (Béthune)

Horticulture / Circuits Courts sous forme de SCOP
3 ETP
Ecolo Ethique
: 14 000 € de prêt solidaire à 2 %
: Garantie de 65 % sur emprunt de 12 000 €

ESPACE BIO (Boulogne Sur Mer)

Commerce Bio sous forme de SCOP
4,7 ETP
Ecolo Ethique
: 35 000 € de prêt solidaire à 2 %
: Garantie de 50 % sur emprunt de 190 000 €

ESS

CAP ENERGIE (Ruminghem)

Handicap
271 ETP
: 30 000 € de prêt solidaire à 0 %
: 70 000 € de prêt solidaire à 2 %
: Garantie de 50 % sur un emprunt de 100 000 €

JARDIN D'INSERTION DE L'ARTOIS (Hénin Beaumont)

Agriculture Bio
0,6 ETP
: 6 000 € de prêt solidaire à 0 %

LE COIN FAMILIAL (Arras)

Hébergement social / IAE
100,2 ETP
: 30 000 € de prêt solidaire à 0 %
: 40 000 € de prêt solidaire à 2 %

ZIQUE A TOUT BOUT DE CHAMP (Ambricourt)

Culture
1,5 ETP
: 7 000 € de prêt solidaire à 0 %

FONCTIONNEMENT

LES MOYENS HUMAINS

En 2019, l'équipe de Pas-de-Calais Actif comptait 24 salariés.

- ◆ Un directeur : en charge de la gestion, de l'animation et du développement du groupement d'intérêt public. Le Directeur représente par ailleurs le GIP dans les instances où celui-ci a mandat (Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique, Conseil d'administration de FINORPA, Conseil d'administration de l'association parcours confiance).
- ◆ Un directeur adjoint : en charge de l'animation du pôle « Accompagnement et financement des entreprises solidaires ».
- ◆ Un directeur adjoint délégué : chargé de la prospective, des études et de l'innovation.
- ◆ Un secrétaire général : en charge de la gestion administrative du groupement d'intérêt public.
- ◆ Un responsable du pôle TPE : en charge de la coordination et du développement du pôle TPE. Cette personne assure

également des missions d'expertise à hauteur de 50 % de son temps.

- ◆ Un responsable du pôle Back office-Contrôleur de gestion – Responsable de l'audit interne : en charge de la gestion du pôle back office , du contrôle de gestion , de l'audit interne et de l'ensemble du contrôle des objectifs et du reporting auprès de nos partenaires financeurs.
- ◆ 1 Chef de mission accompagnement des bénéficiaires du RSA ayant une activité indépendante.
- ◆ 12 Chargés de mission :
 - ◇ 4 chargés de mission accompagnement et financement des TPE.
 - ◇ 2 chargés de mission accompagnement et financement des structures de l'ESS.
 - ◇ 4 chargés de mission accompagnement des bénéficiaires du RSA ayant une activité indépendante.
 - ◇ 2 chargés de mission dispositif local d'accompagnement.
- ◆ Un chef de projet pour

l'animation et la gestion de la plateforme Propulsons.

- ◆ 4 gestionnaires de back office en charge de la mise en place des interventions financières.

LES MOYENS MATÉRIELS

Le siège social du groupement est basé au Conseil départemental du Pas-de-Calais.

Le siège administratif est basé 23 rue du 11 novembre à Lens.

Afin d'assurer une meilleure couverture géographique, 5 antennes ont été ouvertes (dont 3 en 2019 pour la mise en place de la mission accompagnement des bénéficiaires du RSA ayant une activité indépendante) :

- ◆ 2 agences Calais (35 et 35 b rue du Général Chanzy).
- ◆ À St-Nicolas-lez-Arras, (152 rue du Galibier).
- ◆ À Lens , (71 route de Béthune).
- ◆ À Béthune (218 Rue Fleming).

Chaque ouverture d'Antenne s'est réalisée avec, pour objectif, de développer qualitativement (proximité) et quantitativement notre activité.

LE CHEMINEMENT D'UN PROJET CHEZ PAS-DE-CALAIS ACTIF

Pour financer les initiatives créatrices d'emplois, Pas-de-Calais Actif propose aux porteurs de projets :

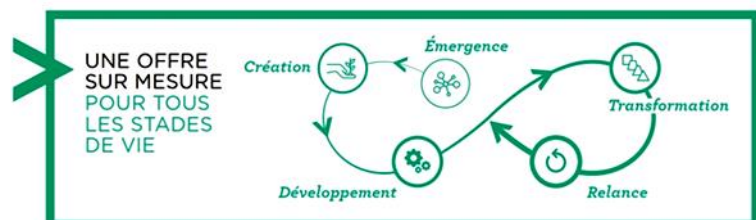
UNE EXPERTISE FINANCIÈRE :

- ◆ **ACCUEIL** : après avoir établi son plan d'affaires (étude de marché, comptes de résultat prévisionnels, besoins de financement), le porteur de projet est accueilli par l'un des chargés de mission de Pas-de-Calais Actif.
- ◆ **EXPERTISE** : le chargé de mission responsable du dossier évalue la viabilité du projet et valide sa faisabilité.
- ◆ **AIDE AU MONTAGE FINANCIER** : il est aidé, si nécessaire, à monter le plan de financement. Pour cela, on mobilise les outils financiers les plus adaptés à son projet.

SUIVI POST-FINANCEMENT :

- ◆ **ACCOMPAGNEMENT** : après intervention, le porteur de projet continue de bénéficier du soutien de Pas-de-Calais Actif, qui l'aide dans la suite de son projet.
- ◆ **APPUI D'UN RÉSEAU** : Grâce à un ancrage territorial fort, Pas-de-Calais Actif va lui permettre de créer des liens solides avec les acteurs locaux de la région, mais va également le mettre en relation avec d'autres porteurs de projet qui, comme lui, ont été soutenus par la structure.

Pas-de-Calais Actif accompagne les projets qui ont un impact positif sur la société : création d'emplois, dynamisation du territoire, développement d'activité à fort impact social et/ou environnemental, promotion de nouveaux modèles entrepreneuriaux et de coopération territoriale, recherche d'utilité sociale.



LES OBJECTIFS QUANTITATIFS EN 2020, NOUS ENVISAGEONS D'INSTRUIRE 615 DEMANDES DE FINANCEMENT

- ◆ 475 demandes de financement de TPE.
- ◆ 70 demandes de financement d'entrepreneurs engagés.
- ◆ 25 demandes de financement de structures de l'ESS.
- ◆ 40 initiatives labellisées en vue de l'attribution de Pas-de-Calais Cap ESS.

En ce qui concerne le DLA, nous envisageons :

- ◆ 34 structures accompagnées individuellement.
- ◆ 61 structures accompagnées en collectif.

S'agissant du FIDESS, nous souhaitons accompagner financièrement 5 études-actions. Dans le cadre du dispositif d'appui aux Structures de l'ESS en consolidation, nous prévoyons :

- ◆ 38 structures accompagnées individuellement.
- ◆ 28 avances remboursables mobilisées. Les moyens du FIDESS ont été renforcés début 2020 pour faire face à la crise économique liée à la crise sanitaire du covid 19.

LA POURSUITE DE « PROPULSIONS ! » ET SA TRANSFORMATION EN PLATEFORME DÉPARTEMENTALE D'UN FINANCEMENT PARTICIPATIF

L'atelier « Financement » du CDESS, a permis l'émergence de la mise en œuvre d'une plateforme de financement participatif. En 2014, Pas-de-Calais Actif a été chargé de coordonner une étude sur la création d'une plateforme de financement participatif. Cette étude a débouché sur le lancement en 2015 de « Propulsions ! », label de financement participatif du Pas-de-Calais soutenu par le Département, au travers duquel tout entrepreneur du Pas-de-Calais qui a la volonté d'associer et de fédérer les citoyens autour de son projet, via une campagne de financement participatif, peut le soumettre à la labellisation « Propulsions ! ».

Depuis 2016, 40 campagnes ont été lancées pour 168 323 € collectés et 3 187 citoyens mobilisés.

En 2019, après une évaluation du dispositif, Propulsions est devenue la plateforme départementale de financement participatif. Cette transformation s'est accompagnée d'un plan d'action visant à renforcer sa visibilité et sa proximité entre initiatives et citoyens du Pas-de-Calais.

LA PARTICIPATION AUX COMPTOIRS A INITIATIVES ET AU BUDGET CITOYEN

Le budget citoyen du Département, permettant aux habitants du département de fléchir l'affectation d'une partie du budget dédié, vers des projets d'initiatives innovantes socialement, de coopération ou porteuses de valeurs remarquables de l'ESS, a permis la mise en place des comptoirs à initiatives citoyennes, dont l'ambition est de faciliter la diffusion et le transfert de l'innovation sociale, de pratiques de coopération des valeurs de l'ESS.

Ces comptoirs guident les porteurs de projets dans la construction et le développement de leurs initiatives et leur permettent d'intégrer des pratiques nouvelles tant sur le plan de la coopération entre acteurs, de l'implication des citoyens, du processus de prise de décisions, des partenariats locaux, des résultats attendus et des attentes de changement.

Pas-de-Calais Actif s'est engagé dès 2018 à faire la promotion de ce dispositif.

En 2020, Pas-de-Calais Actif participe aux comptoirs au travers de :

“ L'animation d'un atelier « découvrir et construire son modèle économique ».

“ L'animation d'ateliers pour « aller plus loin » après les comptoirs sur les thématiques du « coaching financier » et de la « construction d'un budget prévisionnel ».

“ L'organisation de la mise en place d'un produit vidéo dédié à la mise en ligne des projets.

“ La mobilisation du dispositif Pas-de-Calais Cap ESS sur certains projets labellisés.

Certaines actions ont été menées en visio conférence pendant la période de confinement.

LA MOBILISATION INNOVANTE DE RESSOURCES EN APPUI AU CDESS ET AU BUDGET CITOYEN

Propulsions, Pas-de-Calais Cap ESS sont nés des réflexions menées au sein du CDESS. En 2020, nous avons proposé au Département la mise place d'un nouveau fonds baptisé « Pas-de-Calais Territoire d'ESS ». Ce fonds a pour objectif d'accompagner et de financer les initiatives existantes et les innovations émergentes du champ de l'ESS sur le territoire du Département.

CONSOLIDER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES SERVICES D'AIDE A DOMICILE DU PAS-DE-CALAIS

Face aux difficultés rencontrées par plusieurs Services d'Aide A Domicile (SAAD), une mission d'étude à grande échelle a été réalisée. Les données recensées et analysées pour 80 SAAD ont permis d'affiner les 1ers éléments de diagnostic comme l'absence de relation entre tarif et résultat, inexistence d'économies d'échelles probantes, pas d'avantage net à la diversification d'activités... Une proposition de réponse, coordonnée par Pas-de-Calais Actif et impliquant de nouveaux partenaires a été formulée. Elle donne l'opportunité de mobiliser 500 000 € dédiés par la CNSA à un plan de conduite du changement des SAAD. Outre le développement de l'analyse « modèle économique des SAAD », plusieurs dizaines de managers et d'aide à domicile ont commencé des formations sur les compétences managériales, la qualité de vie au travail et la prévention des risques.

80 SAAD sont accompagnés dans le cadre de ce plan supervisé par le Département en 2020.

ACCOMPAGNER LES BÉNÉFICIAIRES DU RSA AYANT UNE ACTIVITÉ INDÉPENDANTE

Le GIP Pas-de-Calais Actif a été sollicité en 2019 par le Département du Pas-de-Calais pour la création d'une mission d'accompagnement des bénéficiaires du RSA ayant une activité indépendante.

L'opération d'accompagnement des bénéficiaires du RSA ayant une activité indépendante repose sur la réalisation de deux phases formalisées et objectivées dans le cadre d'un contrat d'engagement réciproque professionnel (CERP) :

- ◆ Une phase de diagnostic permettant une évaluation de la situation socio-économique et de la viabilité indépendante de leur entreprise.
- ◆ Une phase d'accompagnement déterminée par l'issue du diagnostic et pouvant se traduire soit par une aide au développement de l'activité si cette dernière est dite viable ; soit par une réorientation vers un dispositif de remobilisation à l'emploi si l'activité est jugée non viable. Une aide à la cessation d'activité peut alors être mise en place.

La mission a démarré en octobre 2019 et sera renforcée en 2020.

GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

Pas-de-Calais Actif

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Groupement d'Intérêt Public (G.I.P.)
- ◆ **Siège social** : rue Ferdinand Buisson, 62000 Arras
- ◆ **Siège administratif** : 23 rue du 11 novembre, 62300 Lens
- ◆ **Capital** : 777 342 €
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 186 200 093 000 83
- ◆ **Effectif moyen** : 24 ETP
- ◆ **Présidente** : Caroline MATRAT (Conseillère départementale)
- ◆ **Directeur** : Ludovic CANON

Mission / Cœur de métier :

Promouvoir et favoriser le développement de l'économie d'insertion dans le territoire du Pas-de-Calais en finançant et accompagnant les projets de création, de consolidation, de développement d'entrepreneurs relevant des dispositifs d'insertion ou de toute forme de discrimination.
Favoriser l'inclusion bancaire en facilitant et sécurisant l'accès au crédit bancaire des créateurs et repreneurs d'entreprise via la mise en œuvre de dispositifs de solidarité abondés par les financeurs de Pas-de-Calais Actif
3 types de publics sont concernés, les créateurs de TPE « je m'engage », les EE « je suis engagé » et les entrepreneurs de l'ESS « je transforme la société ».
TPE : Très Petite Entreprise, EE : entrepreneurs engagés, ESS : Economie Sociale et Solidaire

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

- ◆ **Niveau de représentation du Département** :
Représentation au Conseil d'Administration : 8 membres sur 16 (50 %)
Département actionnaire majoritaire : 57 % du capital
- ◆ **Représentants du Département dans la structure** :
8 titulaires : Florence BARBRY, Ginette BEUGNET, Jean-Claude ETIENNE, Pascale LEBON, Caroline MATRAT, Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY, Evelyne NACHEL, Robert THERY
- ◆ **Contribution financière du Département** :
BP 2020 : 1 096 033 € ESS : 622 172 €, TI BRSA : 473 861 €
2019 : 1 318 640 € (189 717 € : *fonctionnement*, 340 355 € : *dotation des outils*, 212 768 € : *accompagnement des bénéficiaires du RSA travailleurs indépendants*, 575 800 € : *formation managers SAAD (Services d'Aide à Domicile)*)
- ◆ **Répartition du capital** : Département : 57%, Caisse d'Epargne : 23 %, Région Hauts-de-France : 18%, autres 2%

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

- ◆ **739 structures accompagnées** et/ou financées : 358 TPE, 47 EE, 334 ESS
- ◆ **21 M€ mobilisés** : 15,66 M€ en TPE, 2,24 M€ pour les EE, 3,14 M€ en ESS
- ◆ Action en faveur de l'emploi en 2019 : **6 537 ETP créés**, consolidés ou sauvegardés : 607 en TPE, 90 chez les EE et 5 840 en entreprises solidaires de l'ESS
- ◆ 4ème fonds territorial du réseau France Active sur 42
- ◆ Membre de la coordination Régionale Hauts-de-France Active : **1ère région** du réseau France Active avec 1209 entreprises financées
- ◆ Typologie des entrepreneurs selon le nombre de projets qualifiés en comité des engagements : 84 % « je m'engage », 10 % « je suis engagé » (projet avec impact positif dans la société dans les domaines de l'emploi, de la zone géographique, le projet social, l'environnement, la gouvernance) 6 % « je transforme la société » (champ de l'ESS)
- ◆ Budget citoyen : 81 porteurs de projets, 8 comptoirs à initiative, 41 projets labellisés
- ◆ Propulsons! : (depuis 2015) : 40 projets propulsés, 168 323 € collectés, 3187 citoyens impliqués

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

Politiques départementales :

- ◆ Mission d'accompagnement des bénéficiaires RSA Travailleurs Indépendants (TI BRSA) dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Mission engagée depuis octobre 2019, (fin prévue juin 2025), suite à appel à projet du Département. Après une phase diagnostic, deux préconisations, selon la viabilité : accompagnement au développement de l'activité ou réorientation vers un dispositif de remobilisation à l'emploi avec ou sans aide à la cessation de l'activité indépendante, création de 5 postes, ouverture de 3 nouvelles agences dédiés pour la mise en œuvre de cette mission par Pas-de-Calais Actif.
- ◆ Soutien au CDESS : budget citoyen du Département : animation d'ateliers liés au financement des projets, nouveaux ateliers de « coaching financier » conception de nouveaux ateliers et nouvelles formations, mobilisation des partenaires de PDCA autour des techniques de communication de campagnes et de mobilisation sur les réseaux sociaux, mobilisation du dispositif « Pas-de-Calais ESS » participation à la réflexion sur une nouvelle catégorie du budget citoyen « transformation écologique, sociale et économique ».
- ◆ Dans le cadre de la mission d'étude sur les modèles économiques des 80 services d'aide à domicile (SAAD), suite au diagnostic, pour chaque SAAD, remise d'un tableau de bord. Plan de conduite du changement avec mobilisation de 500 000 € dédiés par la CNSA, en 2019, formations des managers à la lutte contre l'absentéisme, la prévention des risques professionnels, la qualification des managers de proximité.
- ◆ Propulsons! : devenue plateforme départementale de financement participatif des initiatives citoyennes du Pas-de-Calais, en lien avec le budget citoyen.

ENJEUX ET PERSPECTIVES

- ◆ Mission d'accompagnement des bénéficiaires RSA travailleurs indépendants, renforcement de 399 876,35 € au capital de Pas-de-Calais Actif afin de préserver le cycle de trésorerie, amenant le montant de participation du Département à 842 743 € sur 1 177 221 €, soit 71,58 %.
- ◆ ESS : Nouveau fonds en perspective « Pas-de-Calais Territoire d'ESS » visant à financer les initiatives existantes et les innovations émergentes du champ de l'ESS.
- ◆ Renforcement d'outils financiers et d'ingénierie notamment par le Département (Dispositif d'Appui aux Structures de l'Economie Sociale et Solidaire : DASESS + 88 000 €) afin d'accompagner la phase de relance de l'activité suite à la crise sanitaire liée au COVID 19, qui aura des incidences sur la pérennité des entreprises accompagnées.

COMPTES EN EUROS

BILAN 2019 RETRAITÉ HORS DISPOSITIFS

| | | | |
|-------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| Actif immobilisé : | 71 683 € | Capitaux propres : | 617 093 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : | 1 423 831 € | Total des dettes : | 434 929 € |
| Trésorerie : | 451 128 € | Total bilan : | 1 626 550 € |

COMPTE DE RÉSULTAT 2019

| | |
|---------------------------------------|----------------------|
| Chiffre d'affaires : | 109 788 € |
| Valeur ajoutée : | - 203 464 € |
| Excédent brut d'exploitation : | - 40 826 € |
| Résultat d'exploitation : | 26 126 € |
| Résultat financier : | 5 747 € |
| Résultat exceptionnel : | - 13 684 € |
| Résultat de l'exercice : | 17 003 € |
| Capacité d'autofinancement : | - 29 250 € |
| Total des produits : | 1 795 792 € |
| Financement du Département (€ et %) : | 414 452 €, soit 29 % |

RATIOS 2019

| | |
|---|----------------------------------|
| Indépendance financière (poids de la dette) : | 0 % |
| Durée apparente de la dette : | 0 année (aucun emprunt en cours) |
| Rentabilité des capitaux propres : | 2.8 % |
| Taux de rentabilité net : | 15,5 % |
| Ratio d'activité : | 23,8 % |
| Trésorerie en jours d'exploitation : | 96 jours |
| Fond de roulement : | 902 676 € |
| Besoin en fonds de roulement : | 451 548 € |

Date de mise à jour des données : 17/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr



RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA) - PAS-DE-CALAIS HABITAT -



**ANNÉE
2019**





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitimement attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DE PAS-DE-CALAIS HABITAT

Malgré les contraintes financières nationales que subit le secteur du logement social, Pas-de-Calais habitat poursuit son engagement au service de la population du département du Pas-de-Calais.

La précarité économique, énergétique et sociale impose à l'Office une proximité forte, tant dans la relation aux locataires que dans la relation aux collectivités du territoire.

Pour mieux lutter contre ces précarités, Pas-de-Calais habitat propose des logements et des services de plus en plus adaptés aux besoins spécifiques des habitants. Acteur majeur de la cohésion sociale dans le département, l'Office se mobilise au quotidien afin d'offrir des solutions structurantes aux défis d'aujourd'hui et de demain : maîtrise des charges, transition énergétique, lutte contre l'isolement social, accompagnement des familles les plus en difficultés, maintien à domicile des personnes âgées...

Si la préservation du pouvoir d'achat est un combat quotidien, la qualité de vie et la satisfaction des 85 000 personnes que nous logeons au sein de nos résidences est un véritable enjeu. Après la maîtrise des dépenses énergétiques, c'est l'insertion et l'emploi qui s'ajoutent aux leviers contre l'exclusion et les précarités.

Ce rapport illustre également l'importance des actions que l'Office déploie en faveur de ses collaborateurs.

En facilitant l'insertion des jeunes et des personnes handicapées, en garantissant l'égalité professionnelle et en donnant la priorité à la formation, Pas-de-Calais habitat fait de ses engagements, une réalité.

Jean-Louis COTTIGNY

Président de Pas-de-Calais habitat



Acteur majeur de la cohésion sociale dans le département, l'office se mobilise au quotidien afin d'offrir des solutions structurantes aux défis d'aujourd'hui et de demain.

ORGANISATION

Créé en 1931, Pas-de-Calais habitat est aujourd'hui présidé par Jean-Louis COTTIGNY, Vice-président du Conseil départemental et Président de l'Union Régionale pour l'Habitat des Hauts-de-France.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il définit la politique générale de l'Office, donne les orientations en matière de politique des loyers et d'évolution du patrimoine, vote le budget et approuve les comptes.

Il est composé de 23 membres dont :

- ◆ 6 conseillers départementaux,
- ◆ 7 personnalités qualifiées désignées par le Conseil Départemental,
- ◆ 4 locataires élus,
- ◆ 1 représentant d'association œuvrant pour l'insertion ou le logement des personnes défavorisées,
- ◆ 1 représentant du 1% logement,
- ◆ 1 représentant de la Caisse d'Allocations Familiales
- ◆ 1 représentant de l'Union Départementale des Associations Familiales
- ◆ 2 représentants des Organisations syndicales
- ◆ 1 membre du Comité Social et Économique (CSE) de Pas-de-Calais habitat, avec voix consultative.

4 commissions thématiques ont été mises en place dès 2016. Elles poursuivent un triple objectif :

- ◆ aider la gouvernance dans des domaines considérés comme stratégiques,
- ◆ permettre un rapprochement entre l'activité de l'Office et les domaines d'intervention du Département
- ◆ éclairer les décisions par une meilleure prise en compte de la réalité du terrain.

Elles sont conçues pour être des espaces de dialogue entre les Administrateurs et les équipes opérationnelles et témoignent de la volonté du Conseil d'être une instance qui écoute d'abord avant de décider.

Dans cette optique, ont été créées :

LA COMMISSION « INNOVATIONS SOCIALES ET TECHNIQUES »

Qui travaille sur le parcours résidentiel de publics spécifiques, tels que la jeunesse ou les seniors et sur la lutte contre toutes les précarités. Elle participe à l'ambition départementale de favoriser l'autonomie des jeunes par le logement, et a également pour but de faire converger et d'enrichir les dispositifs mis en place par le Département, en s'appuyant sur le Pacte des Solidarités ou encore l'Accord Départemental sur le Logement et l'Hébergement.

LA COMMISSION « STRATÉGIE PATRIMONIALE »

Qui s'attache à éclairer le Conseil sur les grands enjeux liés aux évolutions nécessaires du patrimoine. Elle participe à l'analyse de la demande selon les territoires et travaille sur le phénomène de vacance. Elle met également l'accent sur les aspects qui peuvent impacter les investissements, tels que les normes, et formule des propositions sur le renouvellement de l'offre de logements à partir du positionnement d'Opérateur Urbain de l'Office.

LA COMMISSION « FINANCES »

Qui est chargée d'assurer à l'Office, les moyens de ses ambitions par une analyse précise des ressources qui peuvent être mobilisées en faveur de la production et de la maintenance, tout en garantissant pour les années à venir, sa solidité financière.

LA COMMISSION « QUALITÉ DE VIE ET SÉCURITÉ DES QUARTIERS »

Qui porte son regard et son écoute sur les attentes des locataires et l'adéquation avec les services qui leurs sont rendus. Elle travaille au respect des engagements de l'Office, sur la satisfaction des habitants et propose des mesures d'amélioration du bien vivre ensemble. Elle est également amenée à étudier et à rendre des avis sur les demandes émanant des communes dans le domaine de la sécurité, en particulier sur les questions de vidéo protection.



LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'OFFICE

Pas-de-Calais habitat comprend 4 grandes Directions métiers et un secrétariat général. Présent sur 214 communes du département, l'Office s'organise également autour de 4 Directions Territoriales, correspondant aux différents bassins d'habitat :

- ◆ Le Territoire d'Arras : 9 800 logements.
- ◆ Le Territoire Artois-Gohelle Lens Liévin - Hénin Carvin : 15 500 logements.
- ◆ Le Territoire Béthune - Bruay : 6 500 logements.
- ◆ Le Territoire Côte d'Opale et Audomarois : 8 400 logements.

MISSIONS ET ACTIONS MENÉES

PARTICIPER À LA POLITIQUE PUBLIQUE DE L'HABITAT

Année après année, Pas-de-Calais habitat a développé un savoir-faire qui dépasse le strict périmètre d'intervention habituel d'un bailleur. L'office participe activement à la politique de solidarité relative à la lutte contre la précarité : précarité dans l'accès au logement bien sûr mais également précarité énergétique et sociale.

Plusieurs actions sont menées simultanément afin d'amplifier les effets pour les locataires :

- ◆ L'accueil des ménages économiquement fragiles (illustré par le taux de bénéficiaires de l'APL).
- ◆ L'accueil des familles classées prioritaires au sens du Fonds Solidarité Logement et du Contingent Préfectoral.
- ◆ Les boucliers sociaux.
- ◆ L'accompagnement à la maîtrise des énergies.
- ◆ La maîtrise des charges de chauffage.
- ◆ L'innovation.
- ◆ L'insertion économique.
- ◆ Le parcours résidentiel des gens du voyage.

| 2019 | |
|--|----------|
| Bénéficiaires au 31 décembre | 23 493 |
| Évolution | 1,5 % |
| Taux de couverture au 31/12/19 (APL / loyers bruts Hors RLS) | 32,1 % |
| Masse annuelle versée (y compris rappel) | 61.68 M€ |

LES BÉNÉFICIAIRES DE L'APL

Le nombre de bénéficiaires d'APL est de 23 493 en 2019, soit 63,2% des locataires de l'Office.

Le taux de couverture de 32,1% est à nouveau en baisse. Cela s'explique notamment par la baisse de 5 € des APL, mis en place au 1er octobre 2017.

LE RELOGEMENT DES FAMILLES LES PLUS EN DIFFICULTÉS

Cette année encore, l'Office a réalisé une très grande part des relogements des publics prioritaires du Fonds de Solidarité Logement du Département, grâce à la mobilisation constante des équipes et à l'approche de l'Office, qui

consiste à travailler à l'échelle pertinente, des quartiers.

En outre, Pas-de-Calais habitat a relogé 588 familles bénéficiaires du FSL en 2019 : 246 familles prioritaires et 342 non prioritaires.

Par ailleurs, la délégation du Contingent Préfectoral, a permis le relogement de 681 familles prioritaires, dont 127 sortants d'hébergement.

ACCOMPAGNER LES LOCATAIRES VERS L'EMPLOI

Le toit, l'emploi et la formation sont le trio gagnant sur lequel Pas-de-Calais habitat agit au quotidien pour les habitants du département. L'Office mène ainsi des politiques d'insertion de proximité afin d'apporter de nouvelles réponses aux besoins de la population à la recherche d'un emploi.

L'Office est membre fondateur du GEIQ BTP 62/59, qui ouvre la possibilité aux bailleurs et aux entreprises de mutualiser les heures d'insertion. Il a été primé en 2018 par le Préfet de Région pour l'insertion au travers de la commande publique en Hauts-de-France. Pas-de-Calais habitat souhaite cependant aller plus loin et renforcer sa coopération avec le Département et ainsi participer pleinement à la politique d'insertion de ce dernier. C'est dans cet esprit qu'une délibération a été votée le 21 décembre 2018, priorisant l'emploi durable et l'insertion professionnelle des habitants du département. Une des illustrations de cette politique volontariste est la signature le 23 avril 2019 d'une convention de partenariat avec le Lycée des Métiers du Bâtiment Jacques Le Caron à Arras. Dans ce cadre, Pas-de-Calais habitat propose aux apprentis du lycée des logements à rénover, où ils peuvent mettre en pratique les enseignements reçus. Pour les jeunes, l'intérêt pédagogique d'une telle mise en situation est évident : gestion des interactions entre professionnels, respect du travail de l'autre, respect de la commande du client et des délais d'exécution. Pour Pas-de-Calais habitat, l'organisation de chantiers d'insertion fait aussi partie de sa mission de service public. Par ces actions concrètes, l'Office souhaite accompagner, former et aider les habitants du département à s'intégrer à la vie économique.

En 2019, plus de 1 055 chantiers d'insertion et 5 chantiers-écoles ont permis de créer 243 emplois au sein des structures de l'IAE du département. Parmi les 378 personnes concernées, 223 personnes ont terminé leur mission et 144 sont maintenant en parcours vers l'emploi durable, soit un taux d'accession à l'emploi durable de 43 %.

Pas-de-Calais habitat a également mis en place une politique d'achats socialement responsables.

Pas-de-Calais habitat a consacré en 2019, plus de 3,20 M€ de commande publique au secteur économique de l'insertion soit 135 542 heures d'insertion, dont 2,23 M€ dédiés à des travaux de rénovation. Cela représente 21 % du montant total des dépenses de maintenance dédiées à l'insertion, un chiffre qui ne cesse de grandir.

GARANTIR LA QUALITÉ DE VIE ET LA SATISFACTION DES LOCATAIRES

Mesurer la perception des locataires. Devançant largement les engagements pris par la profession en 2004 en termes de qualité du service rendu aux locataires, Pas-de-Calais habitat s'est doté dès 1999 d'un baromètre de satisfaction, qui rend compte de son engagement qualité vis-à-vis de ses clients. Il est réalisé par un prestataire externe indépendant. Les questions concernent la satisfaction globale d'un panel représentatif de locataires. En 2019, 2 400 habitants ont été interrogés sur les thèmes suivants :

- ◆ La disponibilité des agents de Pas-de-Calais habitat.
- ◆ La propreté.
- ◆ Le sentiment de sécurité.
- ◆ La tranquillité des habitants.

Les résultats 2019 confirment bien le renversement de tendance observée en 2018 et mettent fin à une baisse progressive connue depuis 2012. Pas-de-Calais habitat obtient des résultats stables ou en hausse sur la majorité des critères et cela malgré le contexte socio-économique. 90 % des locataires sont satisfaits de l'Office, ce qui correspond à une note globale de 15,8/20. La note de satisfaction sur la propreté de l'entrée et de la cage d'escalier, une thématique très importante pour les locataires en collectif, augmente de manière constante depuis 2016,

avec encore + 1 point par rapport à 2018. Le sentiment de sécurité (+0,6 point) est en hausse avec la note de 15,3. Ce niveau de note n'a jamais été atteint et ce depuis 2007. Ces bons résultats sont notamment dus au travail des équipes sur le terrain qui parviennent à maintenir par leur présence et leurs actions un climat de confiance. Les locataires interrogés sont très satisfaits de la disponibilité des collaborateurs de Pas-de-Calais habitat. Par une note de 15,5, ils saluent la capacité de l'office à répondre à leurs demandes, soit près de 1 point en plus par rapport à 2018.

LA VALORISATION SOCIALE DANS LES QUARTIERS

Si l'innovation technique tient une place importante dans les travaux menés par l'Office, l'innovation sociale reste essentielle car elle apporte des réponses efficaces à des défis sociétaux complexes. Inscrit dans le programme européen transmanche INCREASE Valorisation Sociale, Pas-de-Calais habitat lutte contre la précarité et la fragilité sociale des populations les plus démunies. Partagée par 7 bailleurs sociaux, en France et en Angleterre, l'approche consiste à associer les habitants à l'amélioration de leur qualité de vie par la création d'un ensemble de services à la personne, sur le modèle des approches communautaires en matière de services résidentiels, portés et animés par des collectifs d'habitants en coordination avec l'ensemble des acteurs locaux. En 2019, 5 500 heures de formation ont été délivrées représentant une valeur de 135 000 euros. 803 locataires se sont engagés dans le programme. Parmi eux, 130 ont validé la formation création d'activité et emploi, 250 ont validé des formations liées aux métiers de Pas-de-Calais habitat, 132 sont entrés dans un parcours d'insertion, 57 intègrent une formation de professionnalisation, 124 s'engagent dans des activités de services à la personne.

ASSURER LA TRANQUILLITÉ DES LOCATAIRES

Pas-de-Calais habitat s'engage au quotidien dans une politique active pour assurer la quiétude des habitants, en s'appuyant sur des outils juridiques et techniques, mais aussi sur une mobilisation du personnel de terrain.

Au 31 décembre 2019, ce sont 39 entrées et 5 parkings collectifs qui bénéficient d'une protection vidéo, ce qui a impliqué une baisse du nombre des dégradations.

Celles-ci sont en baisse de 35 % par rapport à 2018. Pas-de-Calais habitat s'est constitué partie civile

dans 11 affaires, et France Victimes 62 (Association d'aide aux victimes et information judiciaire) a été sollicitée à 22 reprises afin de soutenir 45 personnes, locataires et salariés, confrontés à des difficultés ou ayant subi une agression. Une convention a également été signée, le 7 mai 2019, avec la police municipale de Liévin pour entériner un partenariat durable.

PRODUIRE UNE OFFRE ADAPTÉE ET INNOVANTE

Malgré un marché globalement détendu, Pas-de-Calais habitat poursuit sa politique d'investissement dans des logements neufs, en ciblant cependant les territoires dont le marché connaît des besoins avérés.

UNE NOUVELLE OFFRE LIMITÉE

par les mesures gouvernementales, en 2019, pour la deuxième année consécutive, l'application de la Réduction de Solidarité des Loyers (RLS) a constitué un frein au développement pour l'ensemble des bailleurs sociaux. Cela se traduit naturellement dans les chiffres de la production de logements neufs.

- ◆ 71 logements ont été financés : 49 PLUS, 22 PLAI.
- ◆ 86 logements ont été lancés : 55 PLUS, 27 PLAI, 4 PLS.
- ◆ 108 logements ont été mis en service.

L'ACCUEIL DES PERSONNES ÂGÉES ET HANDICAPÉES

La possibilité de demeurer dans son logement est le vœu majoritairement exprimé par les seniors et les personnes en perte d'autonomie de plus en plus isolées. Précurseur dans le lancement de résidences intergénérationnelles et la labellisation de béguinages, Pas-de-Calais habitat continue d'innover pour le bien-être de ses locataires. En 2019, l'offre en direction des personnes vieillissantes s'est renforcée par l'adaptation du patrimoine de l'office.

| Territoires | Nombre de Logements adaptés |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Arras | 200 |
| Artois-Gohelle Lens-Liévin | 125 |
| Artois-Gohelle Hénin-Carvin | 75 |
| Béthune-Bruay | 84 |
| Côte d'Opale Audo-marais | 81 |
| Total | 565 |

PARTICIPER À LA CRÉATION DE NOUVEAUX SERVICES EN PARTENARIAT AVEC LES COMMUNES

Parce qu'un Office public de l'habitat est au cœur de la vie d'une commune, il lui revient de participer au développement des services qui demain, renforceront la qualité de vie des habitants.

| Commune | Nouveaux équipements lancés ou réalisés en 2019 |
|---------------------|---|
| Montigny-en-Gohelle | Création d'une maison de santé Filiéris |
| Montigny-en-Gohelle | Création d'une maison de la parentalité EPDEF |
| Isbergues | Foyer pour personnes handicapées EPDAHAA |
| Lumbres | Chemin de Quelmes - Gendarmerie + 19 logts (17 ind+2 studios) |
| Noyelles-Godault | Pension de famille APSA |

En partenariat avec la Communauté d'Agglomération d'Hénin-Carvin et l'APSA, Pas-de-Calais habitat construit une pension de famille sur le Quartier Mousseron à Noyelles-Godault. L'Office s'est révélé être l'organisme particulièrement apte à mener à bien ce projet. L'APSA est, en effet, un partenaire de longue date avec lequel l'Office travaille dans le cadre de location de foyer mais aussi dans l'accompagnement des ménages en difficulté.

La pension de famille prend place dans un nouveau quartier de Noyelles-Godault qui comporte d'ores et déjà 212 logements locatifs, 11 logements en accession construits par Coopartois et un programme de 22 logements de Maisons et Cités. Le site accueille également un point site de Pas-de-Calais habitat, qui participe à l'animation du quartier.

Pas-de-Calais habitat assure le montage technique et financier de l'opération et la maîtrise d'ouvrage d'un projet conçu pour correspondre au mode de fonctionnement de l'association tout en étant adaptable pour accompagner les éventuelles évolutions du projet social.

Les Pensions de Famille accueillent des personnes dont les perspectives d'insertion et de retour à l'autonomie sont très faibles, des personnes isolées très désocialisées qui ont connu la rue ou des passages multiples en hébergement d'urgence ou en C.H.R.S. Le dispositif « Pension de Famille », de par sa philosophie et son aspect à la fois innovant et profondément humain, permet de faire face à l'exclusion psychologique, sociale et économique. Pas-de-Calais habitat œuvre ainsi à offrir aux futurs résidents les conditions de vie adaptées à leur réinsertion dans la vie sociale.

C'est bon à savoir

LES CHIFFRES CLÉS DE PAS-DE-CALAIS HABITAT

83 646
PERSONNES
LOGÉES

214
COMMUNES
PARTENAIRES

40 282
LOGEMENTS
GÉRÉS

DONT
27 988
LOGEMENTS
COLLECTIFS

ET
12 294
LOGEMENTS
INDIVIDUELS

55
BÉGUINAGES
POUR LES SÉNIORS

9 273
LOCATAIRES ONT
+ DE 65 ANS

22 816
MÉNAGES
BÉNÉFICIENT
DE L'APL

205
LOGEMENTS
NEUFS
MIS EN SERVICE

32,5
MILLIONS D'EUROS
INVESTIS
DANS LA CONSTRUCTION
DE LOGEMENTS NEUFS

658
LOGEMENTS
RÉHABILITÉS
EN 2019

27,8
MILLIONS D'EUROS
INVESTIS
DANS LES
RÉHABILITATIONS

840
COLLABORATEURS

DONT
+ de 300
COLLABORATEURS
DE PROXIMITÉ
DÉDIÉS À LA VIE
DE VOS RÉSIDENCES

38
POINTS SERVICE
AU CŒUR
DES QUARTIERS

5
CHANTIERS-ÉCOLE

1 165
CHANTIERS
D'INSERTION

243
CDD SIGNÉS
DANS LE CADRE
DE L'INSERTION

3,2
MILLIONS D'EUROS
DE COMMANDE PUBLIQUE
DÉDIÉS À L'INSERTION

LA POLITIQUE SOCIALE ET DE RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE

UNE ACTION VOLONTARISTE EN FAVEUR DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Pas-de-Calais Habitat fait de l'insertion des personnes en situation de handicap un engagement social fort. L'Office employait en 2019, 63 salariés en situation de handicap. Avec un taux de 9,96%, l'Office se situe au-delà de son obligation légale de 6%. Au-delà de celle-ci, l'Office agit de façon tangible pour faire de cet engagement une réalité.

- ◆ Favoriser le maintien dans l'emploi des personnes handicapées : démarche préventive de santé au travail, suivi individuel de l'état de santé du salarié, adaptation du poste de travail, adaptation par la formation, adaptations aux mutations technologiques, adaptation des horaires, gestion des reclassements, de la mobilité et de la promotion professionnelle.
- ◆ Structurer le recours aux établissements du secteur protégé : sensibilisation des acheteurs et responsables de gestion, recours au secteur protégé.
- ◆ Soutenir les salariés ayant un proche en situation de handicap : accompagnement, information sur les dispositifs d'aménagement du temps de travail, aménagement des logements de fonction des gardiens logés.

FACILITER L'ACCÈS À L'EMPLOI DES JEUNES ET MAINTENIR CELUI DES SÉNIORS

L'Office s'est fixé comme objectif de rajouter la pyramide des âges pour transmettre les savoir-faire et savoir-être aux nouvelles générations et s'inscrire dans la priorité « jeunesse » du Département. Au total, 46 contrats de génération et 1 emploi d'avenir sont présents à l'effectif de l'entreprise à fin 2019. Par ailleurs, 204 stagiaires ont été

accueillis en 2019.

Le Pôle Ressources Humaines entretient des partenariats avec les écoles, lycées et organismes de formation, ainsi que des associations qui nous permettent de sensibiliser une large population au logement social. Une convention a d'ailleurs été signée avec le département pour l'accueil en stage des élèves de 3e afin de leur permettre de découvrir nos métiers.

Enfin, l'Office collabore avec les Écoles de la 2e Chance (E2C) par l'organisation de forums de découverte des métiers de l'immobilier.



PROMOUVOIR ET AGIR EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En application de l'accord collectif d'entreprise sur la Qualité de Vie au Travail signé le 12 avril 2018, et conformément au paragraphe 3.1.3 faisant mention à l'accès aux salariés aux outils numériques, 186 agents de proximité ont pu bénéficier de smartphones afin de leur garantir un accès aux informations internes de l'entreprise.

G A R A N T I R L'É G A L I T É P R O F E S S I O N N E L L E

La répartition des effectifs H/F pour 2019 est de : 55,92 % de femmes et 44,08 % d'hommes. En 2019, 43 femmes et 25 hommes ont été recrutés. Un effort tout particulier a été fait en matière de promotion interne (changement de catégorie/niveau) : 48 salariés en 2019, dont 23 hommes et 25 femmes, soit un taux de 5,76 % en 2019.

On compte parmi le personnel féminin :

- ◆ 86 cadres.
- ◆ 260 agents de maîtrise.
- ◆ 117 personnels d'exécution.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LA QUALIFICATION

Faire progresser les compétences des équipes est une nécessité pour répondre aux attentes des locataires et s'adapter aux changements rapides que connaît la société.

En 2019, 13 461 heures de formation ont été dispensées et 1 742 stagiaires ont été concernés par les actions de formations collectives et individuelles.

Le montant total consacré à la formation a été de 880 629 € (coûts pédagogiques, frais de mission, salaires et charges, obligations légales), soit 3,7 % de la masse salariale de Pas-de-Calais habitat à comparer avec l'obligation faite en matière de formation professionnelle de 1 %.





Pour accélérer la réhabilitation thermique de ses logements, Pas-de-Calais habitat a décidé de rechercher de manière prioritaire des financements auprès de l'Union Européenne, de l'État, de la Région, du Département et des intercommunalités. L'attribution, dès cette année, de 3 millions d'euros de subvention par le Département permettra, grâce à des emprunts complémentaires, le financement de 40 millions d'euros de travaux de réhabilitation thermique. Il s'agit de la première conséquence concrète de la décision du Conseil d'administration du 26 juin et du Département du Pas-de-Calais, collectivité de référence de l'Office.

La rénovation des résidences passera également par la reconquête et la réhabilitation des espaces extérieurs.

La période de confinement que nous venons de vivre a montré qu'ils étaient importants pour la qualité de vie de chacun. Des jardins partagés ont vu le jour au cours des dernières années à l'initiative des locataires. Ces projets seront soutenus ou continueront de l'être. Mais des projets complémentaires verront le jour (aires de jeux, jardins partagés, jardins collectifs), permettant le réaménagement des pieds d'immeubles, en lien étroit bien sûr avec les locataires concernés. Cette réappropriation des espaces extérieurs étendra de fait l'espace de vie disponible pour chacun.

Enfin, les réhabilitations d'embellissement et de confort des logements et des parties communes seront poursuivies et amplifiées afin d'améliorer votre qualité de vie. Amplification des réhabilitations thermiques, des réhabilitations des espaces extérieurs, des réhabilitations des logements et des parties communes : telles sont les priorités patrimoniales que se sont données les administrateurs de Pas-de-Calais habitat.



UNE DES RÉHABILITATIONS À VENIR



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

Pas-de-Calais habitat

FICHE D'IDENTITE

- ◆ **Forme juridique** : Office Public de l'Habitat – Etablissement Public Local à Caractère Industriel et Commercial
- ◆ **Siège social** : 4 avenue des Droits de l'Homme CS 20926 62022 Arras Cedex
- ◆ **Dotations** : 2 259 602 €
- ◆ **Date de clôture** : 31/12
- ◆ **Siret** : 344 077 672
- ◆ **Effectif moyen** : 858 ETP
- ◆ **Président** : Jean-Louis COTTIGNY (Vice-président du Département)
- ◆ **Directeur** : Fabrice CREPIN jusqu'au 20/12/2019.

Mission / Cœur de métier :

- ◆ Réaliser des opérations de « construction, acquisition, aménagement, réservation foncière, réhabilitation, gestion d'habitations collectives ou individuelles », à destination de personnes sous plafonds de ressources et de loyers (art. L421-1 du CCH).
- ◆ Gérer des immeubles à usage principal d'habitation (qui appartiennent à l'État, aux collectivités locales, à des organismes d'habitation à loyer modéré, à des sociétés d'économie mixte, à des organismes à but non lucratif).
- ◆ Réaliser des opérations d'aménagement (soit directement après accord des collectivités locales intéressées, soit en vertu d'une convention ou d'un traité de concession).

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

◆ Niveau de représentation du Département :

Représentation au Conseil d'Administration : 26 % de Conseillers départementaux et 30% de personnalités qualifiées désignées par le Conseil départemental.

◆ Représentants du Département dans la structure :

6 Titulaires : Jean-Louis COTTIGNY, Audrey DAUTRICHE, Jean-Claude ETIENNE, Pascale LEBON, Jean-Claude LEROY, Michel PETIT.

◆ Contribution financière du Département :

2019 : 60 000 € dans le cadre du projet « un jeune un logement »
 2018 : 30 000 € dans le cadre du projet « un jeune un logement »
 2017 : 30 000 € dans le cadre du projet « un jeune un logement »
 Garantie d'emprunts : 297 352 017 € au 31/12/2019.

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

- ◆ **Patrimoine géré** : 40 321 logements dont 12 320 logements individuels et 28 001 collectifs.
- ◆ **Construction / réhabilitation** : 205 logements mis en service.
101 logements vendus
- ◆ **Démolition** : 1 logement

Données sociales :

- ◆ 3 771 attributions de logements.
- ◆ 23 493 locataires percevant l'APL.
- Relogement dans le cadre du FSL** : 588 dont 246 familles prioritaires dans le département
63,2 % de bénéficiaires d'APL.

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

- ◆ Le 20 décembre 2019, le Directeur général M. Fabrice Crépin quitte ses fonctions. Il a été remplacé le 1er janvier 2020 par M. Bruno Fontalirand.
- ◆ Au 1er janvier 2019, diminution de 950 M€ de l'APL impliquant pour les bailleurs sociaux une Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) accompagnée d'une hausse de la TVA de 5,5 à 10 % sur les investissements .

ENJEUX ET PERSPECTIVES

Confronté à l'impact de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) et au vieillissement de la partie la plus ancienne de son parc, l'Office, doit à travers sa stratégie, concilier ses missions de service public de l'habitat au profit des plus fragiles, la réhabilitation de son parc et le développement d'une offre nouvelle.

COMPTES EN EUROS

BILAN 2019

| |
|--|
| Actif immobilisé : 1 466 768 802 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : 49 682 302 € |
| Trésorerie : 53 166 591 € |

| |
|------------------------------------|
| Capitaux propres : 352 724 955 € |
| Total des dettes : 1 202 153 801 € |
| Total bilan : 1 571 101 145 € |

COMPTE DE RÉSULTAT 2019

| |
|---|
| Chiffre d'affaires : 167 816 222 € |
| Valeur ajoutée : 30 436 255 € |
| Excédent brut d'exploitation : - 1 291 088 € |
| Résultat d'exploitation : - 3 636 285 € |
| Résultat financier : - 202 115 € |
| Résultat exceptionnel : 11 891 533 € |
| Résultat de l'exercice : 8 115 277 € |
| Autofinancement net HLM : 5 479 976 € |
| Total des produits : 245 290 963 € |
| Financement du Département (€ & %) : 60 000 € |

RATIOS 2019

| |
|--|
| Indépendance financière (poids de la dette) : 76 % |
| Durée apparente de la dette : 18 ans |
| Rentabilité des capitaux propres : -2,3% |
| Taux de rentabilité net : -4,8% |
| Ratio d'activité : -0,6% |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 119 jours |
| Fond de roulement : 48 664 022 € |
| Besoin en fonds de roulement : - 4 502 569 € |

Date de mise à jour des données : 09/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr





Pas-de-Calais

Le Département

RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA)

- SDIS 62 -
SERVICE DÉPARTEMENTAL D'INCENDIE
ET DE SECOURS DU PAS-DE-CALAIS



**ANNÉE
2019**





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU SERVICE DÉPARTEMENTAL D'INCENDIE ET DE SECOURS DU PAS-DE-CALAIS

Conseiller, accompagner, sensibiliser et former : 4 missions d'intérêt public pour le CAUE !

Tout acte d'aménagement, d'un document de planification à la construction d'une maison, d'un plan paysage à la valorisation d'un espace public, est créateur d'un cadre de vie qui s'impose à tous. Le CAUE intervient en aidant chaque acteur à poser un regard sur son environnement, à l'analyser et à le comprendre, afin d'assumer pleinement sa responsabilité dans les actions qu'il engage.

Créé par le Département en 1979, le CAUE a célébré en 2019 ses 40 ans. Depuis sa création, il poursuit, sur le plan local, les objectifs définis sur le plan national par la loi sur l'Architecture du 3 janvier 1977, en vue de promouvoir la qualité de l'architecture et de son environnement.

Il accorde une importance particulière à sa mission de conseil aux collectivités, dans un souci permanent de complémentarité et de mise en réseau des différentes ingénieries présentes sur le territoire départemental. Particulièrement impliqué au sein de la plateforme Ingénierie 62, il travaille également en lien étroit avec les MDADT afin d'apporter aux élus un accompagnement global dans leurs réflexions.

L'action du CAUE est historiquement liée aux enjeux définis par le Département, à travers ses politiques publiques en matière d'aménagement et de développement des territoires, dans une logique de proximité avec les habitants du Pas-de-Calais. Par sa connaissance du terrain et le niveau d'expertise de son équipe, le CAUE, en tant qu'établissement public associé au Département, participe à la mise en œuvre de ses politiques publiques et à leur accomplissement.

Alain DELANNOY

Président du Conseil d'administration

du Service Départemental d'Incendie et de Secours du Pas-de-Calais



MISSIONS ET BUDGET

Les Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS) sont chargés de la prévention, de la protection et de la lutte contre les incendies. Ils concourent, avec les autres services et professionnels concernés, à la protection et à la lutte contre les autres accidents, sinistres et catastrophes, à l'évaluation et à la prévention des risques technologiques ou naturels ainsi qu'aux secours d'urgence.

LES MISSIONS DU SDIS

- ◆ L'évaluation et la prévention de tous les risques de sécurité civile (accidents, sinistres, risques technologiques et naturels)
- ◆ La préparation des mesures de sauvegarde et organisation des moyens de secours
- ◆ La lutte contre les incendies de toute nature
- ◆ Le secours d'urgence en général
- ◆ La protection des personnes, des biens et de l'environnement.

LA VIE INSTITUTIONNELLE

- ◆ 4 Comités Techniques (CT) ; 57 rapports
- ◆ 10 commissions Administratives Paritaires (CAP)
- ◆ 5 Commissions Administratives et Techniques des Services d'Incendie et de Secours (CATSIS) ; 81 avis
- ◆ 14 réunions de dialogue ou de travail avec les partenaires sociaux
- ◆ 2 réunions du Comité d'Hygiène et Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT)
- ◆ 2 réunions du Comité Consultatif Départemental des Sapeurs-Pompiers Volontaires (CCDSPV)
- ◆ 5 Conseil d'Administration (CA) ; 81 délibérations
- ◆ 12 bureaux de Conseil d'Administration ; 218 délibérations.



LE BUDGET

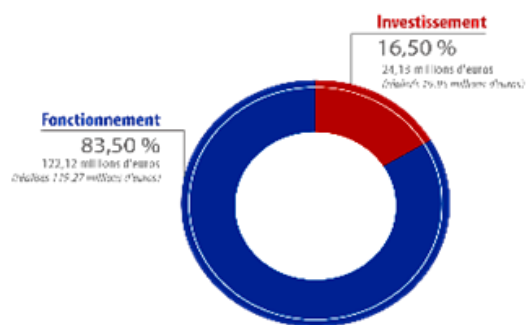
PÔLE FINANCES, COMMANDE PUBLIQUE ET JURIDIQUE

Le pôle est composé de trois groupements de services.

Groupement des Affaires Financières

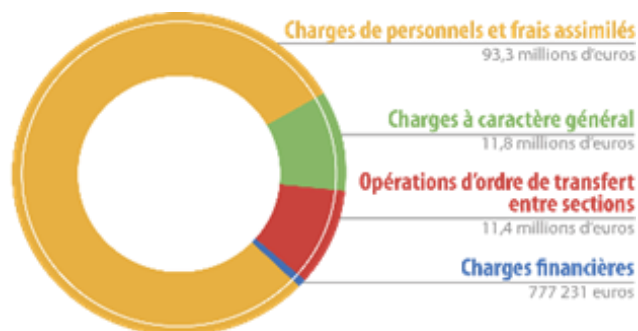
Budget Primitif 2019 de 146,25 millions d'euros (139,22 millions d'euros réalisés en dépenses).

Une section de fonctionnement réalisée de 119,27 millions d'euros.



Principales dépenses :

- ◆ 93,3 millions d'€ pour les charges de personnels et frais assimilés
- ◆ 11,8 millions d'€ pour les charges à caractère général
- ◆ 11,4 millions d'€ pour les opérations d'ordre de transfert entre sections
- ◆ 777 231 € pour les charges financières

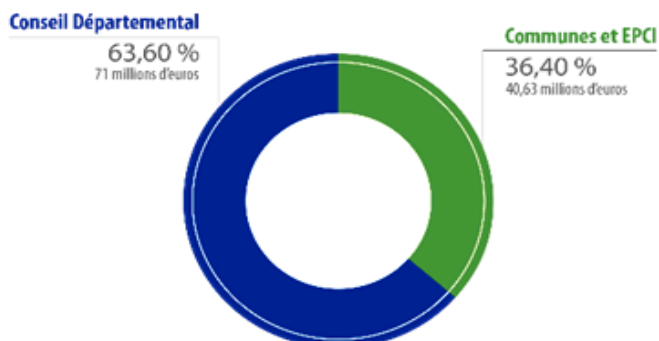


Répartition des participations des collectivités (sur un total de 111,6 millions d'€)

Principales recettes :

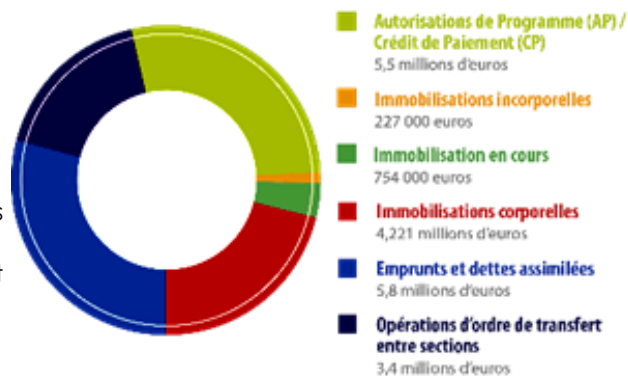
Contributions et participations : 111,6 millions d'€ dont : 71 millions d'€ par le Conseil Départemental.

Une section d'investissement réalisée de 19,95 millions d'€.



Principales dépenses :

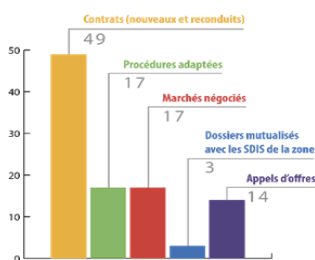
- ◆ 227 000 € d'immobilisations incorporelles
- ◆ 754 000 € d'immobilisations en cours
- ◆ 4,221 millions d'€ d'immobilisations corporelles
- ◆ 5,8 millions d'€ d'emprunts et dettes assimilées
- ◆ 3,4 millions d'€ d'opérations d'ordre de transferts entre sections
- ◆ 5,5 millions d'€ d'autorisations de Programme / Crédit de Paiement (AP/CP)



ORGANISATION ET BILAN DES ACTIONS

GROUPEMENT DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Le Groupement de la Commande Publique pilote les procédures de passation des marchés publics. Il conseille les services dans le montage juridique du marché public à mettre en place (type de marché, allotissement, durée, conditions d'exécution, critères de jugement des offres...) et veille à la sécurité juridique des achats de l'établissement.



GROUPEMENT DES AFFAIRES JURIDIQUES

Le Service Contentieux :

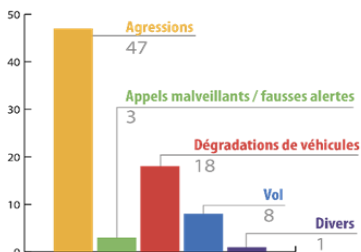
- ◆ 77 dossiers de dépôts de plainte
- ◆ 21 constitutions de partie civile

Le Service Conseil Juridique et Veille documentaires a visé :

- ◆ 79 conventions nécessitant une approbation des élus du bureau du Conseil d'administration ;
- ◆ 97 conventions issues de « convention-type ».

Faits marquants :

- ◆ déploiement du logiciel de gestion des archives
- ◆ réflexion générale sur l'archivage électronique
- ◆ désignation du délégué à la protection des données
- ◆ réflexion sur une GED des conventions



PÔLE PRÉVENTION, PRÉVISION, OPÉRATIONS

Le site de la Direction Départementale accueille le CODIS (Centre Opérationnel Départemental d'Incendie et de Secours) et le CTA (Centre de Traitement de l'Alerte) : celui-ci est la plateforme unique de réception des appels 18 dans le département et le CODIS assure la gestion opérationnelle des interventions. Le pôle est composé de trois groupements de services.

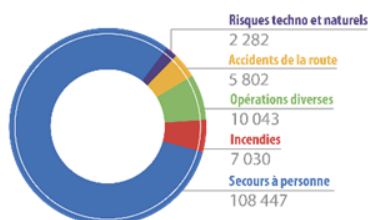
LE GROUPEMENT ORGANISATION ET COORDINATION DES SECOURS (GOCS)

La gestion des interventions des sapeurs-pompiers est fondée sur l'articulation CTA-CODIS avec les unités opérationnelles du département.

- ◆ 397 773 appels reçus au CTA/ CODIS soit 1 089 appels en moyenne par jour

- ◆ 11 000 interventions « carence SAMU »
- ◆ 450 sapeurs-pompiers disponibles le jour
- ◆ 420 sapeurs-pompiers disponibles la nuit
- ◆ 10 interventions RCCI (Recherche des Causes et Circonstances des Incendies).

Les interventions sont la partie la plus visible des missions des sapeurs-pompiers : 133 604 interventions ont été effectuées en 2019 et 117 750 victimes prises en charge par les sapeurs-pompiers.



LE GROUPEMENT PRÉVISION DES RISQUES

La prévision vise à mieux appréhender les risques et apporter un maximum d'informations aux sapeurs-pompiers appelés à intervenir. L'objectif est de faciliter la prise de décision et de permettre l'organisation d'un dispositif opérationnel adapté à chaque situation.

Faits marquants, suite à l'incendie de Lubrizol à Rouen une étude approfondie sur les 34 Sites SEVESO en matière de DECI a été réalisée.

- ◆ 1 000 mises à jour parcellaires
- ◆ 34 établissements référencés SEVESO (22 seuil haut ; 12 seuil bas)
- ◆ 1 241 plans ETARE
- ◆ 100 cartes créées
- ◆ 25 122 PEI
- ◆ 158 études de dossiers (PC + ICPE)
- ◆ 20 exercices planifiés.

La prévention vise à permettre l'évacuation des personnes en danger (risque de panique) à limiter les risques de déclenchement et de propagation d'incendie et de faciliter l'intervention des secours.

- ◆ 3 097 études de dossiers
- ◆ 34 700 établissements recevant du public (ERP) sont répertoriés
- ◆ 55 visites de prévention
- ◆ 625 visites de réception
- ◆ 564 visites périodiques

Faits marquants :

- ◆ Main square festival
- ◆ Étude du permis de construire de restructuration du port de Calais
- ◆ Étude du permis de construire de Tropicalia à Berck-sur-Mer
- ◆ Suivi du permis de construire du nouvel hôpital de Lens.



PÔLE RESSOURCES EMPLOIS ET COMPÉTENCES

Le pôle se compose de quatre groupements de services : le groupement emplois et gestion des compétences, le groupement ressources humaines (SPP et PATS), le groupement des SPV et le groupement formation/sport.

Le Groupement des Ressources Humaines

4 882 agents composent le SDIS dont 3 444 Sapeurs-Pompiers Volontaires (SPV) dont 599 femmes, 1 207 Sapeurs-Pompiers Professionnels (SPP) dont 56 femmes, 231 Personnels Administratifs Techniques et Spécialisés (PATS) dont 144 femmes.

Faits marquants en 2019 :

Parmi ces sapeurs-pompiers professionnels, 62 ont été recrutés en 2019 (58 caporaux, 1 sergent, 1 lieutenant de 2ème classe et 2 infirmiers).

Parmi ces sapeurs-pompiers volontaires, 430 ont signé un engagement en 2019, 327 hommes et 103 femmes.

Parmi ces personnels administratifs, techniques et spécialisés, 9 ont été recrutés en 2019.

Le Groupement Formation/Sport

L'École Départementale d'Incendie et de Secours (ÉDIS) dispense une grande partie de la formation, primordiale pour les personnels SPP, SPV et PATS en collaboration avec plusieurs organismes comme le CNFPT, ECASC, ENSOSP....

2 044 stagiaires ont été formés hors FMPA (Formation Maintien et de Perfectionnement des Acquis) au total en 2019.

Soit 14 460 journées stagiaires (hors FMPA) au total, dont :

4 773 journées stagiaires délocalisées sur le territoire

7 341 journées stagiaires à l'EDIS

2 346 journées stagiaires en écoles nationales (ENSOSP, ECASC)

À la suite de la réforme de la formation et de la publication du décret du 22 août 2019, des Référentiels Internes d'Organisation et d'Évaluation des Formations ont été écrits.

PÔLE PATRIMOINE-IMMOBILIER ET LOGISTIQUE

Le pôle est composé de deux groupements de services.

Le Groupement patrimoine immobilier

Ainsi en 2019, le groupement patrimoine immobilier, chargé de la partie bâtementaire avec notamment les constructions neuves ainsi que les travaux d'entretien et les grosses réparations concernant l'ensemble du SDIS du Pas-de-Calais, a lancé les projets suivants :

- ◆ renforcement et restructuration du Groupement Patrimoines et Immobilier
- ◆ lancement de la consultation pour la construction du CIS d'Arras (maîtrise d'ouvrage par le Conseil départemental)
- ◆ démarrage des travaux pour la construction du CIS de Saint-Omer
- ◆ démarrage des travaux de réhabilitation pour le CIS d'Auchel
- ◆ travaux de sécurisation du CTA-CODIS
- ◆ réception des DCE pour les dossiers mis en attente par rapport aux différentes modifications
- ◆ lancement du marché pour l'entretien des locaux
 - ◇ 1 378 bons d'interventions pour travaux liés à l'entretien cours des CIS
 - ◇ 1 071 700 € dédiés à l'entretien courant et aux grosses réparations
 - ◇ 367 000 € dédiées à l'amélioration des conditions de travail.

Le Groupement Logistique

Il est constitué d'un service équipement ainsi que d'un service véhicules. Un groupement qui a notamment la charge :

- ◆ De l'habillement des sapeurs-pompiers professionnels (SPP), volontaires (SPV) et des personnels techniques. Au total, ce sont plus de 4 700 personnes qui sont habillées par SDIS 62.
 - ◇ 1 438 802 € en investissement
 - ◇ 261 987 € en fonctionnement
- ◆ 886 véhicules répartis dans les 3 groupement territoriaux .
- ◆ La maintenance préventive et curative de tous les engins du

SDIS du Pas-de-Calais. En 2019, 3 209 véhicules ont nécessité une réparation, 775 visites techniques (536 VL/VSAV + 239 PL).

- ◆ 719 800 € ont été consacrés à l'acquisition ou au renouvellement de véhicules
- ◆ 2 022 713 € affectés aux autres équipements
- ◆ 788 954 € consacrés au petit matériel dont 601 570 € en investissement et 187 384 € en fonctionnement.

Faits marquants en 2019 :

Distribution des chaussants type A à l'ensemble des personnels

Début de la dotation des lots RFI (Risques Fumées d'Incendie) dans les CIS tests

Début de la campagne de dotation des gants type B

Achat des matériels de la CAPINAV
Création de la commission technique sur les matériels roulants et équipements

Poursuite du développement du logiciel Atal.



PÔLE SANTÉ, SECOURS MÉDICAL ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le pôle est composé d'officiers de santé :

- ◆ Médecins SP (5 SPP, 45 SPV) ;
- ◆ Infirmiers SP (8 SPP, 182 SPV) ;
- ◆ Pharmaciens SP (2 SPP, 10 SPV) ;
- ◆ Préparateurs en pharmacie (4 SPV) ;
- ◆ Vétérinaires SP (2 SPV) ;
- ◆ Psychologues (1 SPP, 5 SPV) ;
- ◆ Psychiatres (2 MSPV) ;
- ◆ Experts (3 diététiciennes-nutritionnistes) ;
- ◆ 1 sage-femme SPV.

| APTITUDE MÉDICALE | |
|---------------------------------------|--------------|
| Visites médicales | 4 131 |
| Consultations de psychologie et suivi | 183 |
| Consultations diététiques | 192 |
| Total général | 4 506 |

Le Groupement Santé

Formation :

- ◆ 124 Infirmiers sapeurs-pompiers ont suivi la Formation de Maintien et de Perfectionnement des Acquis Protocole Infirmier de soins d'Urgence.
- ◆ 29 Formations de Soutien Sanitaire aux Opérations ont eu lieu
- ◆ 16 personnels du SDIS Formation continue zonale des pharmaciens et préparateurs en pharmacie.

Opérations : En 2019, nous avons recensé 7 086 interventions en VLSSSM dont :

- ◆ 1 359 protocoles infirmiers de soins d'urgences (PISU) ont été réalisés.
- ◆ 665 voies veineuses périphériques (VVP) ont été posées.
- ◆ 97 missions de soutien santé ont été assurées lors d'exercices d'unités spécialisées, épreuves sportives, formations, etc....).

Les missions relatives à la médicalisation de grands événements tels que l'Enduropale, le Main Square Festival, les commémorations et autres n'ont pas connu de particularité en 2019 et restent stables en termes d'activité du Pôle santé.

Le Groupement Logistique Pharmacie

- ◆ 4 641 bouteilles O2 délivrées ;
- ◆ 783 commandes VSAV ;
- ◆ 50 pharmaco-vigilance déclarées ;
- ◆ 642 maintenances préventives réalisées ;
- ◆ 254 maintenances curatives réalisées en interne ;
- ◆ 79 maintenances curatives réalisées par prestataire ;
- ◆ 85 cahiers de désinfection contrôlés.

Le Groupement Hygiène et Sécurité

Le Groupement Hygiène et Sécurité assiste et conseille l'autorité territoriale en matière de prévention des risques professionnels. Cette politique de prévention des risques est assurée par un réseau composé d'une conseillère de prévention et de 20 assistants de prévention. En 2019, 133 agents formés (formations hygiène et sécurité). Dans le cadre de ses missions principales, le Groupement Hygiène et Sécurité assure la gestion du CHSCT (tenue de 2 CHSCT en 2019) et l'évaluation des risques professionnels par la mise à jour du Document Unique. Le Groupement Hygiène et Sécurité assure également le suivi des accidents de service : 312 déclarations d'accident toutes catégories confondues transmises via l'Intranet et a mené une enquête/analyse suite à un accident grave.



CABINET PRÉSIDENT/DIRECTEUR, ACCUEIL, COMMUNICATION

Le cabinet Président-Directeur, placé sous l'autorité du Directeur départemental des services d'incendie et de secours du Pas-de-Calais et du Président du Conseil d'administration du Service Départemental d'incendie et de secours du Pas-de-Calais est chargé du traitement des affaires réservées, de la correspondance politique et institutionnelle ainsi que de la relation avec les élus et les autorités.

| MISSIONS DU CABINET DU PRÉSIDENT | |
|---|-----|
| Correspondances | 399 |
| Reprise des éléments de langage | 6 |
| Discours de Sainte-Barbe par CIS | 47 |
| Discours et intervention DD/DDA/PCASDIS | 58 |
| Cérémonies | 18 |

Le Service Accueil-courrier assure l'ouverture, l'enregistrement, la répartition du courrier entrant dans les services de la Direction et la préparation des courriers et des colis sortant pour le compte de la Direction. Il ventile les correspondances émanant des groupements territoriaux et des CIS ou à destination de ceux-ci. Outre les fonctions d'accueil physique et téléphonique, le service gère la réservation et la préparation d'une partie des salles de réunion de la Direction départementale. À travers la compétence spécifique de la fonction de chauffeur d'autorité, le service a assuré 150 déplacements pour le compte du Directeur Départemental ou du Président du Conseil d'Administration.

| MISSIONS DU SERVICE ACCUEIL COURRIER | |
|--------------------------------------|--------|
| Accueil visiteurs | 1 665 |
| Chauffeurs autorités (déplacements) | 150 |
| Gestion des salles de réunion | 415 |
| Plis affranchis | 10 420 |
| Plis réceptionnés | 13 143 |
| Préparation et distribution de colis | 127 |

Le Service Communication assure la communication institutionnelle/opérationnelle de l'établissement notamment à travers des reportages photos, les réseaux sociaux, la newsletter et le site internet. Il conçoit des supports, documents, affiches pour tous les services du SDIS. Afin d'assurer ses missions, il compte 1 officier de sapeur-pompier, 1 chargée de communication, 2 infographistes, 1 journaliste, 1 vidéaste, 15 correspondants photos et 9 officiers de communication opérationnelle.

| SERVICE COMMUNICATION | |
|-------------------------------|-----|
| cérémonies | 19 |
| Communiqués de presse | 28 |
| Demandes différentes services | 288 |
| Reportages institutionnels | 131 |
| Reportages opérationnels | 205 |
| newsletters | 19 |
| Sollicitations médias | 119 |
| Publications Facebook | 545 |
| Publication Instagram | 28 |
| Tweets (hors retweets) | 497 |
| Vidéos YouTube (11 605 vues) | 16 |

LES GROUPEMENTS TERRITORIAUX ET LES CENTRES D'INCENDIE ET DE SECOURS



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisés pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

FICHE D'IDENTITE

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forme juridique : Etablissement Public Administratif ◆ Siège social : ZA des chemins croisés 18 rue René Cassin ◆ 62052 Saint-Laurent-Blangy ◆ Dotations : 13 674 892 € ◆ Date de clôture : 31/12 ◆ Siret : 286 200 019 ◆ Effectif moyen : 4 882 agents (4 651 Sapeurs-pompiers dont 1 207 professionnels et 3 444 volontaires, et 231 Personnels Administratifs, Techniques et Spécialisés (PATS)) ◆ Président : Alain DELANNOY (Conseiller Départemental) ◆ Directeur : Contrôleur général Philippe RIGAUD | Mission / Cœur de métier : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les services d'incendie et de secours sont chargés de la prévention, de la protection et de la lutte contre les incendies. ◆ Ils concourent, avec les autres services et professionnels concernés, à la protection et à la lutte contre les autres accidents, sinistres et catastrophes, à l'évaluation et à la prévention des risques technologiques ou naturels ainsi qu'aux secours d'urgence. |
|--|--|

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Niveau de représentation du Département : Représentation au Conseil d'administration : 18 membres sur 25 (78%). ◆ Représentants du Département dans la structure : 18 titulaires : Jean-Claude LEROY, Alain DELANNOY, Pascale BURET-CHAUSOY, Sébastien CHOCHOIS, Karine GAUTHIER, Mireille HINGREZ-CEREDA, Pascale LEBON, Frédéric WALLET, Bernard CAILLIAU, Evelyne NACHEL, Jean-Marc TELLIER, Isabelle LEVENT, Pierre GEORGET, Ginette BEUGNET, Florence BARBRY, Maïté MULOT-FRISCOURT, Antoine IBBA, Daisy DUVEAU. Les membres titulaires disposent chacun d'un membre suppléant. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribution financière du Département : BP 2020 : 72 400 000 € en fonctionnement. 2019 : 71 000 000 € en fonctionnement. ◆ Convention : Conventions de groupement de commandes sur les fluides, l'électroménager, la collecte des déchets, les sièges. |
|---|--|

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

| | |
|---|---|
| 133 604 interventions : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Secours à personnes : 108 447 ◆ Accidents de la circulation : 5 802 ◆ Incendies : 7 030 ◆ Opérations diverses : 10 043 ◆ Risques technologiques et naturels : 2 282 | Gestion des interventions / CTA-CODIS : 1 089 appels en moyenne par jour. Périmètre Départemental : <ul style="list-style-type: none"> ◆ 34 700 sites ERP sur le territoire ; 34 sites SEVESO ◆ 891 communes |
|---|---|

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ En 2019, il y a eu un ajustement du règlement opérationnel pour optimiser la ressource en personnel tout en garantissant la qualité de réponse opérationnelle. ◆ Sécurisation de la réponse opérationnelle par le déploiement de postes avancés temporaires sur les territoires sous tension. ◆ Mise en place de la démarche de Pilotage de la Performance Globale avec 4 objectifs pour l'établissement fixés chaque année. ◆ Poursuite de la mission « volontariat, fidélisation et citoyenneté » destinée à promouvoir la volontariat via notamment la signature de conventions avec des employeurs du secteur public (communes et EPCI) et privé. ◆ Démarrage de la révision du SDACR: Schéma D'Analyse et de Couverture des Risques avec constitution de 5 groupes de travail, document structurant fixant les grandes orientations opérationnelles de l'établissement pour les années à venir (détermination des risques, des moyens humains et matériels nécessaires...). ◆ Gestion des risques fumées incendie auxquels sont exposés les sapeurs-pompiers par l'élaboration de procédures et l'acquisition des équipements nécessaires à leur protection. |
|--|

ENJEUX ET PERSPECTIVES

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Démarrage de l'élaboration d'un projet d'établissement. ◆ Mise en œuvre du plan de recrutement de caporaux (sapeurs pompiers professionnels). ◆ Recherche d'économies durables pour contenir l'accroissement des dépenses et notamment l'évolution de la masse salariale. ◆ Poursuite de la politique d'investissement immobilier (constructions de centres de secours programmées ces prochaines années : Saint-Omer/Longuenesse, Lens, Frévent), et en équipements. ◆ Poursuite des mutualisations d'achats de fournitures et équipements avec le Département et les autres SDIS de la région Hauts de France. ◆ Poursuite des démarches devant le Tribunal Administratif pour percevoir les recettes liées aux transports médicalisés réalisés au profit des SMUR et non payées depuis 2016. ◆ Poursuite de la révision du SDACR. ◆ Poursuite de la démarche de Pilotage de la Performance Globale avec 4 nouveaux objectifs fixés annuellement par l'établissement. |
|--|

COMPTES EN EUROS

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|---------------------------------|--|
| Actif immobilisé : 103 714 810 € | Capitaux propres : 71 721 854 € | Produits d'exploitation : 116 667 393 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : 15 844 656 € | Total des dettes : 42 683 089 € | dont subventions et participations : 112 351 956 € |
| Trésorerie : 861 317 € | Total bilan : 119 601 616 € | Charges d'exploitation : 118 093 068 € |
| RATIOS 2019 | | Résultat d'exploitation : - 1 425 675 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 35 % | | Résultat financier : - 777 231 € |
| Durée apparente de la dette : 4 ans | | Résultat exceptionnel : 3 430 497 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : 3 jours | | Résultat de l'exercice : 1 227 591 € |
| Fonds de roulement : 11 039 650 € | | Epargne brute : 9 229 592 € |
| Besoin en fonds de roulement : 2 773 874 € | | Epargne nette : 4 555 134 € |
| | | Total des produits : 120 490 647 € |
| | | Financement du Département (€ et %) : 71 000 000 € soit 63,6 % |

Date de mise à jour des données : 22/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecalais.fr



RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA) - TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX -



ANNÉE 2019



1285





ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Au service des territoires et de ses habitants, le Département et les Établissements Publics et Organismes Associés (EPOA) se mobilisent quotidiennement afin de mettre en œuvre un service public de qualité auprès des usagers dans un souci de proximité et de développement des territoires. Cela se traduit par :

- ◆ Un budget d'1,76 milliard en 2019 qui conforte la présence des services publics sur l'ensemble du territoire en maintenant intégralement les politiques publiques départementales, obligatoires et volontaristes, dans le cadre des mutations imposées par la Loi NOTRe, et des nouvelles contraintes financières réglementaires, décidées par l'État ;
- ◆ Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens ;
- ◆ La mise en place d'un dialogue permanent sur les territoires par l'animation de commissions territoriales et la contractualisation avec les intercommunalités, les communes et un certain nombre de partenaires.

La présentation du rapport d'activité des EPOA est l'occasion de valoriser et de saluer les actions qu'ils mènent tout au long de l'année. En effet, les projets réalisés en 2019 par nos partenaires font vivre le Pas-de-Calais. Au-delà de leur professionnalisme, de leur connaissance du terrain et de leur expertise dans une multitude de domaines (habitat, social, environnement, aménagement, culture, sport, secours à personne, tourisme...), ils apportent une réponse aux besoins de quotidienneté, de proximité, et de solidarité légitiment attendus par nos concitoyens.

Par un dialogue de gestion renforcé par le partage d'outils collaboratifs communs et par la territorialisation, le Département et les EPOA produisent une véritable connaissance territoriale qui renforce l'efficacité de l'action publique locale.

Fort de cette collaboration avec les EPOA, le Département du Pas-de-Calais a, en 2019, développé cette connaissance territoriale et un dialogue de gestion permanent par la mise en place de la plate-forme Ingénierie 62 associant les partenaires du Département. Faire toujours mieux, dans un environnement toujours plus complexe et avec des ressources contraintes, est un véritable challenge que nous partageons avec les Établissements Publics et Organismes Associés pour la modernisation de l'action publique locale.

C'est dans cet esprit qu'il reviendra aux EPOA et au Département d'être encore plus performants dans la réalisation des projets, et de savoir imaginer les interactions qui seront les atouts de demain.

Jean-Claude LEROY

Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais



ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT DE TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX

L'agilité et la résilience des équipes, la cohésion des collectivités et des actionnaires autour de la société permettent à Territoires Soixante Deux de poursuivre son rôle d'aménageur de projets des collectivités à moyen/long termes, en dépit des aléas d'un monde en constante mutation.

La période inédite que nous venons de vivre, nous a forcé à réviser notre façon d'habiter la société ; travail, loisirs, déplacements, consommation sont autant de domaines où nous avons pu percevoir une version la plus probable du monde « post carbone ».

En plus d'assurer, même en temps de crise, le maintien des services essentiels aux habitants, seules les collectivités locales peuvent conduire dans le moyen/long terme, des projets de transformation durable de leurs territoires.

Elles doivent pouvoir savoir compter sur des outils comme Territoires Soixante Deux pour mutualiser leurs expériences et accompagner leurs projets.

Christophe PILCH

Président de TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX

MISSIONS ET GOUVERNANCE

NOS MODES D'INTERVENTION

TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX agit au moyen de modes d'interventions réglementés au sein desquels il développe tout ou partie de ses compétences :

- ◆ Concession d'aménagement : acquérir tout ou partie des terrains situés dans le périmètre de l'opération, réaliser les travaux d'aménagement et commercialiser les parcelles aménagées.
- ◆ Mandat : réaliser, pour le compte du maître d'ouvrage, la construction d'édifices, d'infrastructures ou d'aménagements urbains suivant un programme et un prix fixe.
- ◆ Opération en propre : intervenir pour son compte et assumer le risque financier d'une opération dans le cadre de constructions à vocation "habitat", "économique" ou l'aménagement de lotissements.
- ◆ Conduite d'opérations : apporter des compétences plus larges qu'une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (administratif, technique, financier, management de projet), pour gérer tout ou partie d'une opération.
- ◆ Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (A.M.O) / études : conseiller ou étudier dans ses domaines de compétences et proposer aux clients publics ou privés les solutions urbaines ou immobilières les plus adaptées..
- ◆ Vente en État Futur d'Achèvement (V.E.F.A.) : construction d'ouvrages de tout type (économique, habitat, médical, etc.) avec vente préalable sur plan auprès de privés (promoteurs immobiliers, investisseurs, entreprises) et de particuliers (logements neufs uniquement).

NOS COMPÉTENCES

TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX mobilise ses compétences, de la définition du projet à sa commercialisation. Il déploie une expertise globale au service de projets concertés et durables :

- ◆ Sécuriser les modes d'interventions.
- ◆ Acquérir le foncier par voie amiable ou par expropriation.
- ◆ Réaliser les études réglementaires, de constructibilité, d'avant-projet et de projet.
- ◆ Choisir les intervenants après appels d'offres.
- ◆ Gérer les démarches administratives.
- ◆ Élaborer, contrôler et respecter le budget, la trésorerie, rechercher des subventions et des financements.
- ◆ Coordonner les travaux de construction, de viabilisation.
- ◆ Animer les réseaux d'acteurs.
- ◆ Commercialiser les emprises constructibles et les logements neufs.

NOTRE GOUVERNANCE

Elle repose sur 4 organes clés garant d'une réelle transparence et d'un dialogue continu et efficace avec ses clients :

- ◆ Le Conseil d'administration, composé de 16 administrateurs représentant des collectivités publiques, de la communauté bancaire et de grandes entreprises, il définit et valide les axes d'intervention de la société.
- ◆ Le Comité stratégique, composé de représentants des actionnaires signataires du pacte, est chargé d'émettre un avis préalable aux délibérations stratégiques du Conseil d'administration.
- ◆ Le Comité d'engagement analyse chaque projet et statue sur l'engagement de chaque nouvelle opération. Il détermine les niveaux d'exigences minimales nécessaires au bon déroulement de chaque projet.
- ◆ Le Comité de direction, placé sous l'autorité du Directeur Général, est l'instance au sein de laquelle se partage la prise de décisions pour assurer et concourir à la réalisation effective de la stratégie arrêtée par le Conseil d'administration.

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : Christophe PILCH, Représentant la Communauté d'Agglomération d'Hénin-Carvin.

Administrateurs publics :

- ◆ Samia GACI, représentant l'Assemblée Spéciale.
- ◆ Michel HAMY, représentant l'Assemblée Spéciale.
- ◆ Pascal LACHAMBRE, représentant l'Assemblée Spéciale.
- ◆ Charly MEHAIGNERY, représentant la Communauté d'Agglomération d'Hénin-Carvin.
- ◆ Alain WACHEUX, représentant la Communauté d'agglomération de Béthune, Bruay Artois Lys Romane.
- ◆ Jean Paul DECOURCELLES, représentant la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin.
- ◆ Laurent DUPORGE, représentant la Communauté d'Agglomération de Lens -Liévin.
- ◆ Pierre SENECHAL, représentant la Communauté d'Agglomération de Lens -Liévin.
- ◆ Philippe FAIT, représentant le Département du Pas-de-Calais.
- ◆ Patricia ROUSSEAU, représentant le Département du Pas-de-Calais.
- ◆ Sabine BANACH-FINET, représentant Le Conseil régional des Hauts-de-France.
- ◆ Administrateurs privés :
 - ◇ Frédéric LEFEBVRE, représentant EDF-SAFIDI.
 - ◇ Philippe BAILLY, représentant la Caisse d'Épargne Hauts-de-France.
 - ◇ Brigitte LOUIS, représentant la Caisse des Dépôts et Consignations.
 - ◇ Françoise ROSSIGNOL, représentant Pas-de-Calais habitat.
- ◆ Représentants du personnel :
 - ◇ Sonia FOUKAR, Assistante.
 - ◇ Freddy KHOUALED, Comptable.
 - ◇ Antoine OPIGEZ, Responsable de projets.
 - ◇ Valérie PRZYBYL, Assistante.

ORGANISATION

STABILISER L'EFFECTIF

TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX maintient pour 2019 son effectif autour d'une cinquantaine de personnes. La société a dû néanmoins cette année, faire face à quelques départs de collaborateurs. Certains souhaitaient, découvrir d'autres horizons, d'autres ne voyaient à court terme aucune perspective d'évolution de poste ou de fonction au sein de l'entreprise. Une vacance sur le poste de Directeur de la stratégie et de l'innovation n'a donné lieu à aucun recrutement. Pour les autres : responsables de projets, inspecteur foncier et assistante, la société a procédé au remplacement des collaborateurs partants. Elle a également renforcé ses effectifs par l'embauche de deux responsables de projets supplémentaires affectés aux Services Construction et Aménagement.

48,88 ETP*

*effectif moyen annuel

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF GLOBAL PAR CATÉGORIE ET PAR SEXE AU 31 DÉCEMBRE 2019



ADAPTER ET MAINTENIR LES COMPÉTENCES

TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX apporte une attention particulière au maintien des compétences de ses équipes. Elle a soutenu en 2019, de nombreuses actions de formations à destination de ses collaborateurs en inscrivant à son plan de développement des compétences, des formations nécessaires à leur adaptation aux évolutions techniques, administratives et juridiques de leur métier.

L'année 2019 a ainsi vu l'organisation de nombreuses formations externes orientées principalement sur l'adaptation des salariés à leur poste de travail ou liées à leur évolution ou à leur maintien dans l'emploi qu'ils occupent dans l'entreprise.



L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX s'attache à mener une politique volontariste en faveur de la mixité et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Consciente que ces facteurs sont vecteurs de dynamisme social, de performance et d'innovation, la société s'efforce chaque année d'œuvrer au respect de ce principe.

L'année 2019 a été consacrée à la mise en place d'actions de rééquilibrage, notamment en termes de classification, qualification et rémunération.

Un index national d'égalité

Les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues par la Loi avenir professionnel de mesurer chaque année l'écart global de rémunération femmes/hommes sous la forme d'un index de l'égalité professionnelle et de le rendre public au plus tard le 1er mars 2020. Cet index est calculé à partir de quatre indicateurs : les écarts de rémunération, les écarts de taux d'augmentation, le rattrapage salarial pour les femmes après un congé maternité, la parité entre les femmes et les hommes parmi les dix plus hautes rémunérations.

Pour 2019, TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX obtient à la note de 84/100.

NOMBRE DE COLLABORATEURS AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE ÉVOLUTION DE LEUR POSITIONNEMENT

| | Homme | Femme | TOTAL |
|-------------------|----------|----------|-----------|
| Employé | / | 1 | 1 |
| Agent de maîtrise | / | 2 | 2 |
| Cadre | 5 | 4 | 9 |
| TOTAL | 5 | 7 | 12 |

SALARIÉS AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE AUGMENTATION PAR CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

| | Homme | Femme | TOTAL |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| Employé | / | 3 | 3 |
| Agent de maîtrise | 1 | 2 | 3 |
| Cadre | 11 | 13 | 24 |
| TOTAL | 12 | 18 | 30 |

RAPPORT ENTRE LES RÉMUNÉRATIONS MINI ET MAXI PAR CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

| | Homme | Femme | TOTAL |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Employé | / | 1,21 | 1,21 |
| Agent de maîtrise | 1 | 1,16 | 1,25 |
| Cadre | 2,28 | 3,09 | 3,09 |
| TOTAL | 2,28 | 3,92 | 3,92 |

ÉLÉMENTS FINANCIERS

Forte d'un résultat cumulé de 2.4 millions d'euros sur les trois dernières années, d'une réduction du désendettement de 44 millions d'euros, d'un Plan Moyen Terme 2019-2021 alliant prudence et performance, c'est déterminé, résolu, avec réalisme et conviction que les équipes de TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX ont traversé l'année 2019. Sur l'ensemble de son territoire d'intervention, une vingtaine de chantiers significatifs d'aménagement et de construction sont en cours. Des demandes de permis de construire ou de permis d'aménager pour plus de 600 logements sur divers projets ont été déposées et les

appels d'offres relatifs à l'engagement de travaux concernant ces projets ont été pour une large part lancés ou préparés.

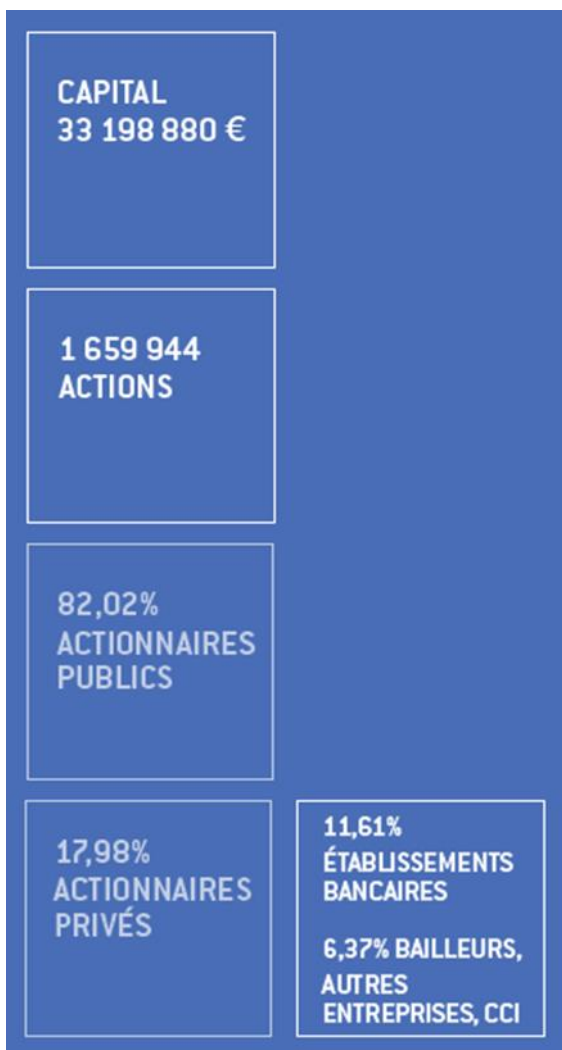
Pour la partie commercialisation, le rythme de réservation tant dans le domaine économique qu'en habitat est resté soutenu. C'est souvent le délai de transformation en actes de vente, donc en recettes effectives qui pénalise la trésorerie des projets.

Les reports de recettes importantes de commercialisation liés à des décisions politiques locales ou à des recours sur des procédures d'urbanisme engagée, associés à des retards dans la mobilisation des financements courants nécessaires

à la réalisation des projets ont également conduit à revoir plusieurs fois et en profondeur les prévisionnels de trésorerie de chaque projet. Néanmoins, l'engagement permanent des équipes associé à celui des représentants des principaux actionnaires aura permis de traverser les épreuves inattendues de cette année

Si les volumes financiers traités (dépenses et recettes) ont été plus faibles que les années précédentes, l'activité opérationnelle 2019 est tout de même restée très soutenue et largement consacrée à préparer 2020.

ACTIONNARIAT



REPÈRES



FAITS MARQUANTS

Pour 2019, conformément aux orientations stratégiques présentées lors de la séance de Conseil d'administration du 5 avril 2019, la société s'était fixée quatre enjeux majeurs : les problématiques de financements des projets, leurs process de réalisation, leur bonne commercialisation, le développement de nouveaux projets et de nouveaux produits. La société affichera de nouveau un résultat net positif de l'ordre de 311 039.23 €.

SUR LE PLAN DE LA GOUVERNANCE

La société s'est dotée en 2013, puis en 2017 d'un Comité d'engagement et d'un Comité stratégique. En 2019, ces derniers se sont respectivement réunis à 5 reprises. Cette année a également été l'occasion de réfléchir à une réunion de ces deux instances en un seul est unique comité. La mise en place de cette fusion qui nécessitera un avenant au pacte d'actionnaires a été adoptée à l'unanimité lors du Conseil d'administration du 13 décembre 2019. Les membres signataires du Pacte seront amenés à se prononcer sur cet avenant courant de l'année 2020.

En outre, l'année 2019 aura également vu la démission de Monsieur Christian PARENT, administrateur représentant le collège « autres que collectivités ». C'est ainsi que le Conseil d'administration a procédé à l'unanimité le 13 décembre 2019, à la nomination par cooptation de Pas de Calais habitat en tant qu'administrateur de Territoires Soixante-Deux et a pris acte de la désignation de Madame Françoise ROSSIGNOL en tant que représentant permanent de ladite société au sein des instances de la SEM.

SUR LE PLAN JURIDIQUE

Par un jugement en date du 7 février 2019, Territoires Soixante-Deux a été déboutée d'une partie de ses demandes, dans le cadre du contentieux relatif à la concession d'aménagement « Complexe de tourisme et de santé de Berck ». En effet, le Tribunal Administratif de Lille a décidé de ne pas statuer sur les conclusions de la requête formulée par la société tendant à la résiliation de la concession et a condamné la Commune de Berck-sur-Mer à lui payer la somme de 105 638,37€ au titre des pertes subies. Lors du Conseil d'administration du 09 avril 2019, les administrateurs ont décidé

à l'unanimité de ne pas faire appel de cette décision et d'autoriser le Directeur Général à la faire exécuter.

Dans le cadre du contentieux qui oppose Territoires Soixante-Deux aux consorts Vantournhoudt-Speth, la Cour de cassation dans sa décision en date du 23 mai 2019 casse et annule partiellement la décision de la Cour d'appel de Douai du 6 novembre 2017, qui avait fixé le montant des indemnités à revenir aux consorts Vantournhoudt-Speth à hauteur de 3.8 millions d'euros et renvoie pour un motif de procédure devant la Cour d'appel autrement composée. Territoires Soixante-Deux a donc réintroduit en date du 30 mars 2019 deux appels pour une nouvelle audience qui pourrait se tenir début 2020.

ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE A LAQUELLE A ÉTÉ ÉTABLI CE RAPPORT

Saisine de la Chambre Régionale des Comptes relative à la CPA Macé Darcy à Hénin Beaumont.

Lors de la séance du 04 novembre 2019, les membres du Conseil d'administration ont autorisé à l'unanimité le Directeur Général à déposer une saisine auprès de la Chambre Régionale des Comptes pour solliciter l'inscription d'office au budget de la commune d'Hénin Beaumont, les participations non honorées au titre de la Convention Publique d'Aménagement Macé-Darcy. Par décisions en date du 04 février 2020, la Chambre Régionale des Comptes a déclaré recevable la saisine de Territoires Soixante-Deux, concernant la créance de la ville d'Hénin Beaumont au titre de la CPA Macé-Darcy, mais estime que cette dernière ne présente pas un caractère obligatoire au sens de l'article L1612-15 du CGCT.

Épidémie de Covid 19

Dès le 13 mars, Territoires Soixante-Deux a étudié les possibilités de maintien à domicile de l'ensemble de ses collaborateurs par le recours au télétravail. Seuls cinq collaborateurs dans l'impossibilité de télé-travailler ont bénéficié d'un arrêt pour garde d'enfant. La possibilité d'une présence sur site sur demande du salarié ou sur réquisition de la Direction a néanmoins été possible. À compter du 15 mai, la présence d'une personne maximum par bureau, à la demande du collaborateur ou par réquisition de la Direction a été possible grâce aux consignes sanitaires renforcées et à la

fourniture de masques, gel hydro-alcoolique... à l'ensemble des collaborateurs. Depuis le 25 mai, les salariés ont repris leur poste de travail sur site en maintenant la règle d'une personne par bureau, la présence sur site se faisant par roulement. La possibilité de télétravailler a été limitée à 2 jours fixes par semaine. Les mesures organisationnelles mises en place ont permis d'éviter le recours aux mesures de chômage partiel jusqu'au 31 mai. Une demande d'autorisation préalable au titre du dispositif d'activité partielle a été formulée auprès des services de la DIRECCTE à la fin du mois de mai pour une période allant du 1er juin au 30 septembre 2020 et concerne deux collaborateurs. Cette dernière a été acceptée.

L'arrêt brutal de l'ensemble de l'activité économique s'est également traduit pour la société par l'arrêt des chantiers en cours et le report des cessions de terrains, impactant de ce fait la trésorerie. Dès le 31 mars, une note de situation a été transmise au comité stratégique, cette dernière annonçant notamment le recours aux mesures offertes par la réglementation (report de paiements des charges, des taxes et du loyer). Des négociations ont ensuite été engagées avec les partenaires bancaires pour la mise en place de financements permettant à l'entreprise de respecter ses engagements. Pour pallier l'urgence, la Caisse des Dépôts et Consignations a accepté la mobilisation anticipée d'un financement moyen terme programmé initialement en juillet après remboursement d'une partie du découvert autorisé. La mise en place d'un financement moyen terme type « Prêt Garanti par l'État » en lieu et place du découvert autorisé qui devait être remboursé est la piste privilégiée actuellement pour maintenir les investissements prévus au second semestre.

A l'heure du texte, la mise en œuvre de ces mesures ainsi que la reprise progressive des cessions et des chantiers a permis de limiter l'impact en termes de trésorerie à court terme.

TRAVAUX ET CHANTIERS EN COURS

Arras – Site Diderot :

À la fin d'année 2019, toutes les études préalables étaient menées, le plan de masse global finalisé, un premier secteur sur le site diagnostiqué en archéologie préventive. Le service promotion de Territoires Soixante-Deux a obtenu le permis de construire pour un programme collectif en locatif social réalisé en VEFA pour le compte d'un bailleur. Un promoteur est également identifié pour la réalisation des deux collectifs en accession et une esquisse est réalisée pour le premier programme de maisons groupées en accession aidée. La vente d'une emprise de 2 000 m² pour l'école d'ingénieurs est également intervenue en fin d'année, permettant le démarrage des travaux d'extension dès début 2020.



Lestrem – ZAC des Mioches :

Entreprise il y a plusieurs années, la commercialisation de ce nouveau quartier d'habitat émerge phase après phase. L'année 2019 a vu le lancement d'une nouvelle phase, tant en commercialisation qu'en travaux d'aménagement. C'est ainsi que les deux programmes de 23 et 25 logements intermédiaires en locatif social menés en VEFA pour bailleurs par le pôle Construction de la SEM, ont été achevés). En complément, les constructions de lots libres se sont poursuivies comme les travaux de finition réalisés sur plusieurs rues et pour lesquelles les constructions étaient quasiment achevées.



Méricourt – Ecoquartier du 4/5 Sud :

Cet écoquartier réalisé sur une ancienne friche minière de 8 hectares accueillera à terme 290 logements. La SEM a présenté la candidature de cette opération aux trophées du cadre de vie 2019 du festival Fimbacte, dans la catégorie « aménagement villes et territoires » et s'est vue attribuée par le Grand

Jury le trophée Grand Prix « projets ». Outre cette distinction, l'année 2019 a vu sortir de terre un secteur complet de maisons individuelles et groupées. Un permis de construire de 100 logements consacrés à une résidence spécialisée et pour des logements locatifs sociaux qu'elle réalisera en VEFA pour le compte de bailleurs a été déposé. La SEM a également atteint le taux de pré-commercialisation nécessaire au lancement des travaux du programme de maisons groupées en accession, qu'elle réalise en VEFA à destination des particuliers. Les travaux de viabilisation et de finition ont considérablement avancé durant l'année. Ils seront achevés au cours du premier semestre 2020.



Oignies – ZAC de la Maille Verte :

Localisé sur une entrée de la commune peu qualifiée, le projet urbain a notamment pour objet de la valoriser et d'assurer la production d'une mixité de logements tout en désenclavant, restructurant et valorisant à terme les anciennes cités minières. 36 hectares sur 78 sont aujourd'hui aménagés. Durant 2019, les travaux de finition des voiries publiques et des aménagements paysagers ont été réalisés et plusieurs programmes de maisons groupées, dont 17 maisons réalisées en VEFA par la SEM pour un bailleur ont été livrés. Un permis de construire a également été délivré afin que la SEM réalise en VEFA 36 logements intermédiaires en locatif social pour un bailleur. L'année 2019 a également porté sur la constitution du dossier de complétude sur les aspects zone humide et zones de compensations, sollicité par les services instructeurs dans le cadre de la dernière autorisation réglementaire nécessaire. Cette étape permettra d'engager les autres phases de l'opération.

Rang du liers/Verdon – ZAC Champ Grefz :

Cette opération accueillera à terme, une trentaine d'entreprises et 310 logements. La poursuite des travaux, phase par phase, a été poursuivie cette année. A ce jour, 30% des logements sont occupés et 5 parcelles en développement économique ont été vendues. A la demande de la collectivité, la SEM a mené, et fait mener l'ensemble des études permettant l'implantation du projet « Tropicalia » Les deux programmes de 36 logements intermédiaires en locatif social

menés en VEFA par Territoires Soixante-Deux en locatif social ont trouvé preneur par le bailleur Flandres Opale Habitat.



Saint Martin Boulogne – ZAC Multisites :

L'année 2019 a vu le démarrage de l'opération, tant sur le volet de la commercialisation de la première phase que dans l'engagement des travaux d'aménagement. Sur le site de la « Waroquerie », 35 logements individuels en lots libres de constructeur sortiront de terre à terme. La réussite commerciale de la première phase a permis d'accélérer, le lancement de la seconde phase de ce secteur. Sur le site de Malborough, la préparation technique a été poursuivie et accueillera à terme plus de 250 logements et un équipement multi-accueil social. Un permis de construire a été déposé afin de réaliser une première opération de logements collectifs locatifs sociaux pour un bailleur.

Promotion immobilière :

L'activité a été très riche, tant du point de vue de la réalisation des projets que du développement sans précédent de nouvelles opérations en promotion ou en VEFA pour des bailleurs. Ces programmes seront principalement développés sur des fonciers aménagés par la SEM. Ce développement s'est traduit par le dépôt de permis de construire sur 12 opérations pour un total de 570 logements. Ainsi, la SEM est résolument force de propositions auprès des bailleurs, en leur offrant une vision pluriannuelle de la programmation de logements sociaux sur chaque opération



PERSPECTIVES 2020



L'année 2019, bien que marquée par un fort aléa dans la concrétisation de quelques recettes de commercialisation, se termine par un quatrième résultat positif de plus de 300 000 euros et par une poursuite du désendettement bancaire.

Le report de la majorité de ces recettes en 2020 devrait permettre à la société de tenir ses engagements et de poursuivre la réalisation du plan moyen terme validé fin 2018.

Après avoir réussi le refinancement de son portefeuille d'opérations anciennes, la SEM poursuivra la réalisation des projets engagés répondant ainsi aux attentes des territoires et accentuera les efforts entrepris pour le renouvellement de son carnet de commandes.

L'aboutissement du travail de restructuration financière engagé depuis 2013 pourra permettre au conseil d'administration recomposé à l'issue des élections municipales d'acter les orientations stratégiques issues de l'actualisation du Plan Moyen Terme (PMT).



GLOSSAIRE :

Afin d'éclairer la lecture des éléments financiers de la structure présentée, le glossaire suivant est mis à votre disposition.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Ce ratio représente le montant que la structure doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Il est obtenu par la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients et autres tiers) et les dettes exigibles (fournisseurs, états, organismes sociaux, dettes court terme). Il mesure les ressources financières que la structure mobilise pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie.

Durée apparente de la dette : Cet indicateur de solvabilité mesure la capacité de désendettement de la structure. Ce ratio indique le nombre d'années nécessaire au remboursement de l'intégralité des emprunts et des dettes financières, en supposant que la structure y consacre toutes ses ressources disponibles. Ce ratio doit être comparé à la durée moyenne de vie des emprunts. Il est généralement admis qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est convenable, et qu'au-delà de 15 ans la situation économique et financière de la structure doit faire l'objet d'un suivi adapté au regard de ses activités.

Épargne brute : Excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Appelée aussi "autofinancement brut", l'épargne brute est affectée à la couverture des dépenses de la section d'investissement (en priorité, le remboursement de la dette, et pour le surplus, les dépenses d'équipement).

Épargne nette : Épargne de gestion après déduction de l'annuité de dette, hors réaménagement de dette refinancé par emprunt, ou épargne brute diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour l'équipement brut, après financement des remboursements de dette.

Fonds de roulement (FDR) : Ce ratio correspond à l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres augmentés des dettes long terme), par rapport aux emplois durables (immobilisations essentiellement), utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Cet indicateur représente la valeur de la ressource durable disponible.

Indépendance financière (autonomie financière / poids de la dette) : Indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance de la structure vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus la structure est dépendante des banques.

Résultat d'exploitation : Il représente les gains de la structure à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (incluant la totalité des moyens humains et matériels concourant à la réalisation des activités de la structure) avant déduction des éléments financiers et exceptionnels. Un résultat d'exploitation structurellement déficitaire présente un risque de défaillance à court ou moyen terme.

Résultat de l'exercice : Il est égal à la différence, entre d'une part le total des produits et, d'autre part le total des charges de l'année. Lorsque le résultat de l'exercice est positif, on parle d'excédent ou de bénéfice. Lorsqu'il est négatif, on parle de déficit ou de perte.

Trésorerie en jours d'exploitation : Cet indicateur financier mesure la capacité de couverture des charges annuelles décaissables (dépenses payées au cours de l'exercice). Il indique le nombre de jours de trésorerie disponible servant à couvrir les charges décaissables. La couverture de 30 à 45 jours de charges décaissables est un standard. En deçà, la structure présente un risque de règlement des dettes, dans un délai convenable. Un ratio trop élevé témoigne d'un confort de trésorerie.

TERRITOIRES SOIXANTE-DEUX

FICHE D'IDENTITE

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forme juridique : Société d'Economie Mixte ◆ Siège social : 2 rue Joseph Marie Jacquard à Liévin ◆ Capital : 33 198 880 € ◆ Date de clôture : 31/12 ◆ Siret : 327 910 634 ◆ Effectif moyen : 50 ETP ◆ Président : Christophe PILCH (représentant de la CAHC) ◆ Directeur général : Michel DENEUX ◆ % Détenion : Actionnaires publics (82,02%), actionnaires privés (17,98%) | <p>Mission / Cœur de métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Réalisation d'opérations d'aménagement, de construction, réhabilitation d'immeubles. ◆ Réalisation d'étude. ◆ Procéder à la promotion, location, exploitation, gestion immobilière. |
|--|--|

LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Niveau de représentation du Département : Détenion de 15,89% du capital social. ◆ Représentants du Département dans la structure : Au Conseil d'administration : Patricia ROUSSEAU et Philippe FAIT En Assemblée générale : Evelyne NACHELLE. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribution financière du Département : Détenion au capital : 5 273 920 € ; Compte courant d'associés : 1 000 000 €. ◆ Convention : Convention d'apport en compte courant d'associés. |
|--|---|

ACTIVITES

CHIFFRES CLÉS

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ 164 actes de cession signés : soit 236 242M2 de foncier à vocation économique vendu ; 34 550M2 de macro-lots; 133 lots de terrains à bâtir et 926M2 de patrimoine cédé. ◆ 82 opérations soit 42 concessions d'aménagement, 11 opérations propres de lotissement , 18 opération de VEFA à destination de bailleurs et 11 opérations de VEFA à destination de particuliers. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 5 réunions du Comité stratégique. ◆ 5 réunions du Conseil d'administration. |
|--|--|

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fusion du comité stratégique et du comité d'engagement ◆ Désignation de Mme Françoise Rossignol en tant qu'administrateur représentant le collège « privé » des actionnaires (Pas-de-Calais Habitat). ◆ Réalisation d'un « audit image » de la société Territoires Soixante Deux auprès de 140 élus et techniciens de collectivités. ◆ Accélération du lancement des projets de construction - promotion à destination des particuliers. ◆ Organisation du premier salon immobilier Territoires Soixante Deux « Bull'immo » . |
|---|

ENJEUX ET PERSPECTIVES

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Réalisation du PMT 2018-2020 et perspectives du nouveau PMT 2021-2025. ◆ Installation de la nouvelle Gouvernance Territoires soixante deux suite aux élections municipales et communautaires. |
|--|

COMPTES EN EUROS

| BILAN 2019 | | COMPTE DE RÉSULTAT 2019 |
|--|----------------------------------|--|
| Actif immobilisé : 9 520 765 € | Capitaux propres : 22 451 055 € | Chiffre d'affaires : 25 023 558 € |
| Actif circulant (hors trésorerie) : 139 157 676€ | Total des dettes : 118 872 707 € | Valeur ajoutée : 474 116 € |
| Trésorerie nette : 680 148 € | Total bilan : 149 358 589 € | Excédent brut d'exploitation : - 3 752 707 € |
| RATIOS 2019 | | Résultat d'exploitation : - 922 235 € |
| Indépendance financière (poids de la dette) : 67% | | Résultat financier : 1 740 018 € |
| Durée apparente de la dette : (Non déterminable – CAF négative) | | Résultat exceptionnel : - 520 446 € |
| Rentabilité des capitaux propres : 1,4% | | Résultat de l'exercice : 311 039 € |
| Taux de rentabilité net : 1,2% | | Capacité d'autofinancement : - 4 948 511 € |
| Ratio d'activité : -16% | | Total des produits : 34 979 025 € |
| Trésorerie en jours d'exploitation : -28 jours (trésorerie nette négative) | | Financement du Département (€ & %) : 0 euro |
| Fond de roulement : 95 362 524 € | | |
| Besoin en fonds de roulement : 97 904 402 € | | |

Date de mise à jour des données : 10/07/2020



Retrouvez l'actualité du Département
sur pasdecals.fr



DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

Pôle Accompagnement, Conseil et Optimisation

RAPPORT N°18

Territoire(s): Tous les territoires

CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

RAPPORT D'ACTIVITÉ DES ETABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS (EPOA) - EXERCICE 2019

Les rapports d'activité des Etablissements et Organismes dépendant du Département (EPOA), présentés annuellement par le Président du Conseil départemental à l'assemblée délibérante est prescrit par l'article L.3121-21 du Code Général des Collectivités Territoriales. Ce dernier dispose que chaque année, le président rend compte au conseil départemental, par un rapport spécial, de la situation des EPOA, de leur activité et de leur financement.

Les rapports d'activité annexés présentent ainsi les missions et les actions principales mises en œuvre par les Etablissements et Organismes dépendant du Département durant l'année 2019.

Il convient de me donner acte de la présentation du rapport d'activité des Etablissements Publics et Organismes Associés au Département pour l'exercice 2019 et de l'organisation du débat prévu par l'article L.3121-21 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.

Le Président du Conseil départemental

SIGNE

Jean-Claude LEROY

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

DELIBERATION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

PRESIDENCE DE MONSIEUR JEAN-CLAUDE LEROY

Secrétaire : M. Alexandre MALFAIT

Étaient présents : M. Jean-Claude LEROY, Mme Odette DURIEZ, M. Bertrand PETIT, Mme Nicole GRUSON, M. Claude ALLAN, Mme Nathalie DELBART, M. Jean-Marc TELLIER, Mme Blandine DRAIN, M. Jean-Louis COTTIGNY, Mme Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY, Mme Caroline MATRAT, Mme Audrey DAUTRICHE, M. Jean-Claude DISSAUX, Mme Mireille HINGREZ-CEREDA, M. Laurent DUPORGE, Mme Florence WOZNY, Mme Annie BRUNET, M. Alain LEFEBVRE, Mme Isabelle LEVENT, M. Raymond GAQUERE, Mme Emmanuelle LEVEUGLE, M. Philippe FAIT, Mme Maïté MULOT-FRISCOURT, Mme Maryse DELASSUS, M. Etienne PERIN, Mme Emmanuelle LAPOUILLE, Mme Maïté MASSART, M. Bruno COUSEIN, Mme Denise BOCQUILLET, M. Claude BACHELET, Mme Florence BARBRY, M. François VIAL, Mme Daisy DUVEAU, M. Jacques DELAIRE, Mme Ginette BEUGNET, M. Hugues SION, Mme Laurence DELAVAL, Mme Pascale BURET-CHAUSOY, M. Bernard CAILLIAU, Mme Maryse CAUWET, M. Sébastien CHOCHOIS, M. Michel DAGBERT, M. Daniel DAMART, M. Alain DELANNOY, Mme Evelyne DROMART, Mme Christiane DUYME, M. Anthony GARENAUX, Mme Karine GAUTHIER, M. Pierre GEORGET, M. Ludovic GUYOT, M. Aimé HERDUIN, M. Antoine IBBA, Mme Michèle JACQUET, Mme Maryse JUMEZ, Mme Pascale LEBON, M. Alexandre MALFAIT, Mme Geneviève MARGUERITTE, M. Marc MEDINE, Mme Evelyne NACHEL, M. Michel PETIT, Mme Maryse POULAIN, M. Michel ROUSSEAU, Mme Patricia ROUSSEAU, M. Frédéric WALLET, Mme Sophie WAROT-LEMAIRE.

Excusé(s) : M. Daniel MACIEJASZ, M. Jean-Claude ETIENNE, M. Frédéric MELCHIOR, M. Philippe MIGNONET, M. Christopher SZCZUREK, Mme Guylaine JACQUART, M. Rachid BEN AMOR, Mme Ariane BLOMME, Mme Nicole CHEVALIER, Mme Stéphanie GUISELAIN, M. Michel HAMY, Mme Karine HAVERLANT, M. Jean-Marie LUBRET.

**COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA
CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA GESTION DE L'ASSOCIATION
ACCUEIL ET RELAIS CONCERNANT LES EXERCICES 2016 ET 2017.**

(N°2020-316)

Le Conseil départemental du Pas-de-Calais,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales et notamment ses articles L.3121-14 et L.3211-1 ;

Vu le Code des Juridictions Financières et notamment ses articles L.243-1 et suivants et L.243-6 ;

Vu le rapport du Président du Conseil départemental, ci-annexé ;

Après en avoir délibéré,

DONNE ACTE au Président du Conseil départemental :

Article 1 :

De la communication du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Hauts-de-France sur la gestion de l'association Accueil et Relais, portant sur les exercices 2016 et 2017.

Article 2 :

Le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes, visé à l'article 1, est annexé à la présente délibération.

Dans les conditions de vote ci-dessous :

| |
|--|
| <p>Pour : 77 voix (Groupe Socialiste, Républicain et Citoyen ; Groupe Communiste et Républicain ; Groupe Démocrates ; Groupe Union Centriste et Indépendants ; Groupe Union Action 62 ; Groupe Rassemblement National ; Non-inscrits) Contre : 0 voix Abstention : 0 voix Absent sans délégation de vote : 1 (Non-inscrit)</p> |
|--|

(Adopté)

.....
LE PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL,

Jean-Claude LEROY

POUR EXTRAIT CERTIFIE CONFORME
ARRAS, le 28 septembre 2020

Pour le Président du Conseil Départemental,
Le Directeur Général Adjoint,

SIGNE

François RICHARD



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SES RÉPONSES**

**ASSOCIATION « ACCUEIL ET RELAIS »
À SAINTE-CATHERINE
(Département du Pas-de-Calais)**

Exercices 2016 et 2017

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 9 janvier 2020.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| SYNTHÈSE | 3 |
| RECOMMANDATIONS..... | 4 |
| INTRODUCTION..... | 6 |
| 1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION..... | 7 |
| 2 LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION..... | 8 |
| 2.1 Les statuts..... | 8 |
| 2.2 Le projet associatif..... | 8 |
| 2.3 Le pilotage de l'association | 9 |
| 2.3.1 Le conseil d'administration..... | 9 |
| 2.3.2 Les administrateurs délégués | 9 |
| 2.4 Les autres instances de gouvernance et de pilotage..... | 10 |
| 2.4.1 Le bureau..... | 10 |
| 2.4.2 Les commissions..... | 10 |
| 2.4.3 L'assemblée générale..... | 11 |
| 2.4.4 Le comité de direction..... | 12 |
| 2.5 Les modalités d'organisation | 12 |
| 2.5.1 La diversité des organigrammes..... | 12 |
| 2.5.2 Le formalisme des délégations..... | 13 |
| 3 LES RELATIONS AVEC LE DÉPARTEMENT ET LES AUTRES ACTEURS..... | 15 |
| 3.1 L'articulation de l'action de l'association avec le département..... | 15 |
| 3.1.1 Le schéma départemental de l'enfance | 15 |
| 3.1.2 Les autorisations accordées par le département | 15 |
| 3.2 Les partenariats avec les autres acteurs | 16 |
| 4 L'ORGANISATION INTERNE | 18 |
| 4.1 L'enfant au centre de l'organisation | 18 |
| 4.1.1 La charte des valeurs de l'association..... | 18 |
| 4.1.2 La charte des droits et libertés de la personne accueillie | 18 |
| 4.1.3 L'expression des enfants à travers le groupe d'expression de la maison d'enfants et le conseil de la vie sociale..... | 19 |
| 4.1.4 Les règlements de fonctionnement..... | 19 |
| 4.2 Le pilotage interne des établissements..... | 20 |
| 4.2.1 Les tableaux de bord | 20 |
| 4.2.2 La sécurité des personnes accueillies..... | 20 |
| 4.3 Les procédures d'achat et la gestion des commandes..... | 20 |
| 4.3.1 L'opération de reconstruction de la maison d'enfants de Oignies..... | 20 |
| 4.3.2 La mise en concurrence des fournitures et des services..... | 22 |
| 4.4 Les systèmes d'information | 22 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5 | LA FIABILITÉ DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE | 23 |
| 5.1 | La fiabilité des comptes | 23 |
| 5.1.1 | La certification des comptes et leur publication..... | 23 |
| 5.1.2 | La présentation des comptes | 23 |
| 5.2 | Les comptes d'exploitation | 25 |
| 5.2.1 | Les produits d'exploitation | 25 |
| 5.2.2 | Les charges d'exploitation | 26 |
| 5.2.3 | Les résultats des comptes combinés..... | 26 |
| 5.3 | Les comptes du bilan (MECS et siège)..... | 27 |
| 5.3.1 | Les ressources | 27 |
| 5.3.2 | Les emplois | 29 |
| 6 | LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES..... | 31 |
| 6.1 | Le pilotage des ressources humaines | 31 |
| 6.2 | Le recrutement | 31 |
| 6.3 | Le temps de travail et l'absentéisme..... | 32 |
| 6.3.1 | Le temps de travail..... | 32 |
| 6.3.2 | L'absentéisme | 34 |
| 7 | L'ACTIVITÉ ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS..... | 36 |
| 7.1 | Les orientations en matière de prise en charge | 36 |
| 7.1.1 | Les différents types de prise en charge | 36 |
| 7.1.2 | Le profil particulier d'enfants en situations dites « complexes »..... | 37 |
| 7.1.3 | La procédure d'accueil et d'accompagnement..... | 37 |
| 7.1.4 | L'absence de plan de prévention et de lutte contre la maltraitance et de gestion de crise | 38 |
| 7.2 | L'entrée et le parcours du mineur au sein de l'association | 39 |
| 7.2.1 | Le dossier de l'enfant et l'absence de « projet personnalisé pour l'enfant » | 39 |
| 7.2.2 | La prise en compte des besoins spécifiques de l'enfant..... | 39 |
| | ANNEXES | 41 |

SYNTHÈSE

Issue de la fusion de deux congrégations, l'association « Accueil et Relais » à Sainte-Catherine a été créée en 1994. Elle a évolué, en 1998, en devenant créatrice et gestionnaire d'établissements et services dans le secteur social et médico-social dans la région Nord-Pas-de-Calais, puis en 2012 en réalisant une fusion-absorption de l'association « Asermines ».

Le récent projet associatif, qui date de juin 2016, repose sur des valeurs humanistes, notamment le respect de la personne accueillie. Il est complété par une charte des valeurs de l'association. Le caractère d'intérêt général de la mission et la démarche de changement sont soulignés.

Le contrôle a permis d'examiner la gestion de l'association sous deux aspects : l'exercice de sa mission de protection de l'enfant et son fonctionnement courant.

Avec un budget de 9 M€, elle prenait en charge, en 2017, 307 mineurs dans trois maisons d'enfants à caractère social et un centre maternel dont 146 filles (48 %) et 161 garçons (52 %), encadrés par 157 équivalents temps plein (ETP).

Sa mission de protection de l'enfant pourrait encore progresser, afin d'éviter certaines situations d'exclusion et d'isolement. À cette fin, une meilleure coordination avec les autres partenaires, notamment l'Education nationale et les secteurs de la pédopsychiatrie et du handicap, est à rechercher.

De même, la prévention et l'accompagnement des cas de maltraitance devraient être mieux formalisés, conformément à la réglementation et aux recommandations de la Haute autorité de santé.

Sous l'angle du fonctionnement interne de l'association, la chambre observe, en général, une gouvernance plutôt satisfaisante. Cependant, certaines insuffisances sont relevées : ainsi les délégations de pouvoir s'avèrent lacunaires et le rôle de l'administrateur délégué imprécis. De même, les relations avec les partenaires sont insuffisamment formalisées et une attention devra être portée au respect des règles de la commande publique.

Enfin, sa situation financière n'appelle pas d'inquiétude particulière, de telle sorte que le département a pu reprendre 900 000 € de dotation à l'association sans engendrer, à ce jour, de difficulté particulière.

RECOMMANDATIONS¹

Rappels au droit (régularité)

| | <i>Totalement mis en œuvre²</i> | <i>Mise en œuvre en cours³</i> | <i>Mise en œuvre incomplète⁴</i> | <i>Non mis en œuvre⁵</i> | <i>Page</i> |
|---|--|---|---|---|-------------|
| Rappel au droit n° 1 : établir le document unique de délégation, conformément à l'article D. 312-176-5 du code de l'action sociale et des familles, en désignant nommément les bénéficiaires des délégations. | | X | | | 13 |
| Rappel au droit n° 2 : annexer au livret d'accueil la charte des droits et libertés de la personne accueillie, conformément à l'article L. 311-4 du code d'action sociale et des familles. | | X | | | 18 |
| Rappel au droit n° 3 : rédiger un règlement de fonctionnement propre à chaque établissement, conformément aux articles R. 311-35 à R. 311-37 du code de l'action sociale et des familles. | | | | X | 19 |
| Rappel au droit n° 4 : publier les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction des Journaux officiels, conformément aux dispositions de l'article 1er du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009, ainsi que les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés et leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006. | X | | | | 23 |

¹ Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

² L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

³ L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

⁴ L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

⁵ L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.

L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

Recommandations (performance)

| | <i>Totalement mise en œuvre</i> | <i>Mise en œuvre en cours</i> | <i>Mise en œuvre incomplète</i> | <i>Non mise en œuvre</i> | <i>Page</i> |
|---|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------|
| Recommandation n° 1 : sécuriser le fonctionnement des caisses en les localisant dans un endroit fermé au public et en réduisant le nombre de caissiers au sein des établissements. | | X | | | 24 |
| Recommandation n° 2 : mettre en place, en matière de lutte contre la maltraitance, les recommandations de bonnes pratiques professionnelles à destination des mineurs accueillis et des professionnels des établissements, prévues par la Haute autorité de santé. | | | | X | 38 |

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association « Accueil et Relais » à Sainte-Catherine sur la période 2016 à 2017, qui s'inscrit dans le cadre d'une enquête nationale des juridictions financières portant sur la protection de l'enfant, a été ouvert par lettre du président de la chambre adressée, le 15 février 2019, à M. Denis Delerue, président de l'association.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est déroulé le 26 juin 2019 avec le président.

La chambre, dans sa séance du 24 juillet 2019, a décidé de l'envoi d'un rapport d'observations provisoires au président de l'association ainsi que sous forme d'extraits à des tiers concernés.

Monsieur Delerue, auditionné le 9 janvier 2020 à sa demande, a répondu par courrier enregistré au greffe de la chambre le 3 décembre 2019. Seul le président du conseil départemental du Pas-de-Calais, tiers concerné, a apporté une réponse le 19 novembre 2019.

Après avoir examiné les réponses, la chambre, lors de sa séance du 9 janvier 2020, a arrêté les observations définitives suivantes.

1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

En décembre 1994, l'association « Accueil et Relais », née de la fusion de deux congrégations religieuses, a été créée⁶ pour « *apporter un soutien et être un relais entre les "servantes de Marie" et les établissements et services pour enfants et adultes en difficulté (...)* », comme le précise son président.

En mai 1998, l'objet de l'association évolue, celle-ci devenant « gestionnaire, animatrice et créatrice d'établissements et services dans le secteur social et médico-social dans la région Nord-Pas-de-Calais. Au sein de ces structures, elle veille à la promotion des orientations politiques et pédagogiques de la Congrégation⁷ ».

Dès 2004, l'association s'est dotée d'un siège social à Sainte-Catherine, dans la périphérie d'Arras⁸.

Une fusion-absorption avec « Asermines » a été réalisée par traité du 18 avril 2012 et après plusieurs modifications. Les derniers statuts ont été approuvés le 22 juin 2012 par l'assemblée générale.

Dans le champ de l'enquête des juridictions financières sur la protection de l'enfant, l'association gère quatre établissements:

- la maison d'enfants à caractère social « la Charmille », à Sainte-Catherine ;
- la maison d'enfants à caractère social « Asermines », à Oignies ;
- la maison d'enfants à caractère social de Bapaume ;
- le centre maternel à Achicourt.

En 2017, ces établissements, exclusivement financés à hauteur d'environ 9 M€ (hors siège social) par le département du Pas-de-Calais, ont accompagné 307 mineurs dont 146 filles (48 %) et 161 garçons (52 %), encadrés par 157 équivalents temps plein (ETP).

⁶ Déclarée en préfecture le 23 décembre 1994, n° W621000376, JO du 11 janvier 1995.

⁷ Modifiée le 18 février 1998, déclarée en préfecture le 15 mai 1998, JO du 13 juin 1998 – n° 1652.

⁸ Arrêté du département du Pas-de-Calais du 15 novembre 2004, renouvelé par arrêté du 22 mars 2010 puis par arrêté du 18 juillet 2013.

2 LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION

2.1 Les statuts

La transformation progressive de la mission d'accueil de la congrégation en une association laïque a permis de faire perdurer sa vocation caritative.

En 2012, elle élargit ses capacités de gestion au territoire national.

L'objet de l'association, tel que précisé par l'article 3 des statuts, est le suivant :

- *« créer, animer, gérer des établissements et services dans le secteur social, médico-social, sanitaire et socio-culturel ;*
- *étudier, susciter, développer, favoriser sous toute forme, tout rapprochement avec d'autres œuvres, associations ou organismes (...), sans altérer l'identité originelle de l'association ;*
- *garantir le fonctionnement de l'association dans ses instances, ses établissements, services et leur apporter son soutien sous toutes formes appropriées ;*
- *maintenir et développer les liens privilégiés avec les congrégations membres. Les liens sont définis dans le règlement intérieur ».*

Dans les statuts, d'autres dispositions fixent par exemple la durée illimitée de l'association, la localisation de son siège social, les conditions d'admission par cooptation par deux membres, les motifs de radiation de ces derniers et les règles d'attribution des biens en cas de dissolution volontaire, statutaire ou judiciaire.

Au titre de l'article 25, l'association s'est dotée d'un règlement intérieur⁹ qui formalise les modalités d'organisation interne des différentes instances de gouvernance.

2.2 Le projet associatif

Le récent projet associatif, qui date de juin 2016, repose sur des valeurs humanistes, notamment le respect de la personne accueillie. Il est complété par la charte des valeurs de l'association, examinée ci-après.

Le projet se présente comme un texte vivant avec une réactualisation prévue en 2021. Il s'intéresse à la pérennité de l'association. « Accueil et Relais », dans une préoccupation éthique, s'efforce « de développer la pensée et la réflexion sur le sens de nos vies et de nos actes » en direction des personnes accueillies et des professionnels. Son projet associatif s'inscrit dans une volonté de décloisonnement, en s'appuyant notamment sur des réflexions transversales autour des pratiques entre établissements. Le caractère d'intérêt général de la mission et la démarche de changement sont soulignés.

⁹ Document validé par le conseil d'administration du 18 décembre 2013.

2.3 Le pilotage de l'association

2.3.1 Le conseil d'administration

L'association est administrée par un conseil d'administration dont la composition est fixée par l'article 14 des statuts. Il comprend des membres fondateurs¹⁰ et des particuliers¹¹, ainsi que d'autres adhérents, sans représentant du département.

Le conseil d'administration a été renouvelé par tiers lors des assemblées générales de juin 2016 et 2017. Il s'est réuni, respectivement, quatre et cinq fois.

Les procès-verbaux mentionnent l'existence des votes et des délibérations prises à l'issue des débats.

En tant qu'organe délibérant, il conduit la stratégie et l'administration de l'association et permet de garantir la remontée des informations sur le suivi de l'activité. Pour autant, il n'exerce pas de pilotage direct des directions des maisons d'enfants à caractère social (MECS), mais anime et coordonne les missions de chaque établissement.

Le conseil d'administration les oriente dans le cadre d'une aide à la mutualisation avec d'autres associations en négociant les partenariats.

Il a adopté les rapports moraux, d'activité et annuels de gestion des années 2015, 2016 et 2017 avant leur présentation à l'assemblée générale en juin de chaque année suivante.

2.3.2 Les administrateurs délégués

Bénévoles, les administrateurs délégués constituent une particularité dans la gouvernance d'« Accueil et Relais ». Ils sont un trait d'union entre son directeur général et les directeurs des MECS et du centre maternel. Ils assistent au bureau de l'association. Ils interviennent dans l'évaluation des projets d'établissement, la gestion des ressources humaines et les diverses actions. Ils interviennent au cours des procédures de recrutement établies par le bureau.

Leur rôle a été ajusté par une décision du conseil d'administration du 3 juillet 2019, qui acte leur participation :

- à la mise en œuvre des projets d'établissements et services ;
- aux instances de la vie sociale des établissements ;
- à la commission de recrutement concernant les cadres de l'établissement et services.

¹⁰ Les membres fondateurs sont : la congrégation des Servantes de Marie représentée par la supérieure générale ou son mandataire, son établissement particulier « communauté des Sœurs Hospitalières de Sainte-Agnès » représentée par sa présidente ou son mandataire et M. François Rolin.

¹¹ Les membres particuliers sont la congrégation des Sœurs de la Providence d'Arras représentée par sa supérieure générale ou son mandataire et la congrégation des Sœurs de Sainte-Marie représentée par sa supérieure régionale ou son mandataire.

2.4 Les autres instances de gouvernance et de pilotage

2.4.1 Le bureau

Émanation du conseil d'administration, le bureau est constitué conformément à l'article 15 des statuts.

Élu pour deux ans, à l'occasion de son renouvellement partiel en 2017, il est composé d'un président, de vice-présidents, d'un trésorier et d'un trésorier adjoint, d'un secrétaire et d'un secrétaire adjoint. Il comprend obligatoirement un membre particulier pour les congrégations et éventuellement un membre fondateur.

Ses réunions, qui ne donnent pas lieu à un compte rendu mais à un *mémoire* à l'usage exclusif de ses membres, ont pour objet la préparation des ordres du jour des conseils d'administration et pour mission d'étudier préalablement certains sujets. En 2016 comme en 2017, le bureau s'est réuni cinq fois.

Par délégation, il a la capacité de prendre des décisions urgentes ou qui ne nécessitent pas un large débat, mais doit en rendre compte au conseil d'administration.

2.4.2 Les commissions

Le règlement intérieur précise, dans son paragraphe III, les différentes commissions permanentes ou ponctuelles et leurs attributions. Celles-ci consistent à seconder le conseil d'administration. Présidées par un membre du bureau, les participants sont désignés par celui-ci.

Elles doivent veiller à contrôler l'application stricte des statuts, du règlement, des décisions du conseil d'administration et des grandes orientations de l'association. Elles analysent toutes situations ou propositions dépendant de son ressort et l'alerte le cas échéant.

2.4.2.1 La commission « finances »

Instaurée de manière permanente, elle est composée du président, du trésorier, des membres du bureau, des administrateurs délégués auprès des établissements. Elle a une mission d'expertise, de conseil et de contrôle. Elle se réunit régulièrement et désigne les personnes habilitées à représenter l'association pendant la campagne budgétaire.

Les comptes, les budgets, la gestion de la trésorerie et les plans d'investissement lui sont présentés par le directeur général, les directeurs, le responsable administratif et financier, l'expert-comptable et le commissaire aux comptes.

2.4.2.2 Les commissions temporaires

Le conseil d'administration peut instaurer des commissions temporaires qui sont énumérées et encadrées dans le règlement intérieur de l'association. Elles sont au nombre de quatre :

- la commission du patrimoine et des travaux exerce une mission d'expertise, de conseil et de contrôle auprès du conseil d'administration pour tout ce qui relève de la gestion du patrimoine immeuble ou meuble meublant et matériel de l'association, ou qui lui est confié par bail ou prêt à usage. Elle pourra également exercer cette mission lorsque le conseil d'administration envisage la création de tout équipement nouveau ;
- la commission de réflexion sur l'éthique, sur la vie des établissements et services et sur les moyens à proposer et promouvoir a pour missions, notamment au regard de la charte des valeurs, d'analyser et commenter les projets, de veiller à ce qu'ils soient respectés, de veiller à ce que les structures soient adaptées à toute situation législative nouvelle, de proposer des services susceptibles de répondre aux finalités fixées ;
- la commission de la prospective et de la promotion a pour objet, notamment, d'anticiper des propositions d'adaptation et d'innovation répondant aux évolutions de la demande. Dans le cadre de la communication et de la promotion, elle promeut et anime toute forme de communication au sein de l'association ;
- la commission juridique vérifie l'adéquation entre les textes fondateurs, charte, statuts et règlements et l'actualité. Elle peut avoir pour rôle de représenter le conseil d'administration, à sa demande, pour tout ce qui concerne le personnel des établissements et pour tout litige concernant l'association dans la vie sociale et les ressources humaines.

Les commissions du « patrimoine », « juridique » et de la « prospective » ne se sont jamais réunies, alors même que leurs expertises et avis auraient pu être profitables, notamment pour les travaux de construction de la MECS de Oignies ainsi que les rénovations des MECS de Bapaume et Sainte-Catherine.

2.4.3 L'assemblée générale

Conformément au titre V des statuts, les membres de l'association se réunissent une fois par an en assemblée générale pour fixer le montant des cotisations, entendre les rapports financier et moral du conseil d'administration et donner quitus aux administrateurs.

Elle a aussi pour rôle d'élire les membres du conseil d'administration et de modifier les statuts. Leur modification ne peut être adoptée, par dérogation, qu'aux trois quarts des membres si elle concerne l'accueil et l'accompagnement des personnes fragiles et vulnérables dans l'esprit défini par la charte des valeurs et l'éthique associative.

2.4.4 Le comité de direction

Réuni tous les deux mois, il est composé des directeurs de tous les établissements de l'association et animé par le directeur général. Il a pour rôle de coordonner les actions et harmoniser les pratiques.

Les compétences inter-établissements sont repérées et évaluées en fonction de leur utilité et de leur mutualisation potentielle.

La vie associative, les difficultés rencontrées, l'état d'avancement des travaux et les aspects de gestion du personnel sont évoqués. En 2016 et 2017, à titre d'exemple, le remplacement des absences des directeurs a donné lieu à de nombreux débats, parce que les solutions trouvées ne relevaient pas d'un cadre préétabli. Conscient de cette difficulté, le président précise que la gestion des délégations et subdélégations sera revue dans sa globalité en 2020.

Certains comptes rendus retracent des situations en lien avec la maltraitance, notamment conflit avec un éducateur maltraitant et une intoxication alimentaire à la maison d'enfants « la Charmille ».

Si des situations de maltraitance font l'objet d'un suivi auprès des autorités et du conseil d'administration par le biais de notes de signalement, la chambre relève que cette pratique n'est pas conforme aux dispositions de l'arrêté du 28 décembre 2016 relatif à l'obligation de signalement des structures sociales et médico-sociales.

En réponse, le président indique que la procédure de déclaration d'événement indésirable est en cours de modification.

2.5 Les modalités d'organisation

2.5.1 La diversité des organigrammes

L'association dispose de plusieurs organigrammes différents et non harmonisés entre établissements.

Ainsi, par exemple, la plus importante maison d'enfants de l'association, dénommée « la Charmille » disposait, en 2016 et 2017, d'un organigramme spécifique. Les autres établissements ont chacun leurs modalités de présentation.

L'absence de cohérence entre ces documents résulte, d'après le président de l'association, du positionnement associatif. Une nouvelle orientation a été prise dans le cadre des projets d'établissements des maisons d'enfants (2020-2024) qui ont intégré l'harmonisation des outils et des pratiques.

La chambre relève que la commission de la « prospective et de la promotion » aurait pu se saisir de ce point, ayant vocation de promouvoir et animer toute forme de communication au sein de l'association.

2.5.2 Le formalisme des délégations

2.5.2.1 Les règles de la délégation

Aux termes de l'article D. 312-176-5 du code de l'action sociale et des familles, « *Dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux de droit privé, mentionnés au I de l'article L. 312-1, lorsque la personne physique ou morale gestionnaire confie à un professionnel la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico sociaux, elle précise par écrit, dans un document unique, les compétences et les missions confiées par délégation à ce professionnel. (...) Ce document précise la nature et l'étendue de la délégation, notamment en matière de conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service ; gestion et animation des ressources humaines, gestion budgétaire, financière et comptable en application des articles R. 314-9 à R. 314-55 ; coordination avec les institutions et intervenants extérieurs* ».

Dans ce cadre, deux documents successifs précisant les compétences et les missions confiées par délégation aux directeurs d'établissements, qui ont toutes les qualifications requises¹², ont été rédigés en octobre 2009 puis en février 2017.

Pour représenter l'instance délibérante auprès des autorités de tarification au cours de la campagne budgétaire 2016 et 2017, ces directeurs disposent d'une délégation de pouvoir, le directeur général ayant celle relative à la gestion du budget du siège.

La délégation unique précise que le directeur d'établissement peut : « *...sous sa responsabilité, subdéléguer une partie de ses attributions à des membres qualifiés de son personnel et notamment celles qui sont intrinsèquement liées à la fonction de permanence. Une coordination entre les Directeurs et le Siège doit permettre d'équilibrer les périodes d'absence des directions d'établissements* ».

Ces documents de 2009 et 2017 ne prévoient pas de durée de délégation, ne détaillent pas les moyens mis à disposition du délégataire pour exercer les pouvoirs et ne précisent pas ses obligations pour rendre compte au délégant.

Rappel au droit n° 1 : établir le document unique de délégation, conformément à l'article D. 312-176-5 du code de l'action sociale et des familles, en désignant nommément les bénéficiaires des délégations.

Le président précise, dans sa réponse, qu'en 2020, il sera procédé à une refonte du schéma délégataire de l'association en intégrant la notion de durée.

¹² Conformément aux articles D. 312-176-6 et 7 du code de l'action sociale et des familles, les directeurs doivent présenter les qualifications requises, conformément aux missions dévolues prévues par l'article L. 315-17 du code précité.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance repose sur des statuts qui ont évolué régulièrement, exprimant le dynamisme de l'association.

Cependant, si la gouvernance est maîtrisée, certains de ses aspects sont perfectibles. À titre d'illustration, des commissions ne se sont jamais réunies, privant l'association de leur expertise, notamment à l'occasion de l'opération de reconstruction de la maison d'enfants de Oignies.

3 LES RELATIONS AVEC LE DÉPARTEMENT ET LES AUTRES ACTEURS

3.1 L'articulation de l'action de l'association avec le département

3.1.1 Le schéma départemental de l'enfance

Le département, chef de file de la politique de la protection de l'enfance sur son territoire, est impliqué dans l'élaboration d'un schéma départemental de l'enfance. Établi pour une durée maximale de cinq ans, ce document détermine le cadre stratégique de l'intervention des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au rang desquels figure l'association « Accueil et Relais ».

Le schéma précédent, arrivé à échéance en 2015, a été prorogé jusqu'au vote du nouveau. Ce dernier, qui porte sur la période 2017-2022, s'inscrit dans le cadre d'un « pacte des solidarités et du développement social » adopté par le département le 30 juin 2017. Il recouvre également le schéma départemental de la jeunesse, celui de l'inclusion durable et celui de l'autonomie.

Ses orientations stratégiques, qui se déclinent en une vingtaine de fiches actions, témoignent d'une volonté d'adapter les dispositifs à l'évolution des besoins.

L'association n'est pas explicitement citée dans le schéma départemental de l'enfance et n'y est pas mentionnée en tant que partenaire. Cependant, au vu de l'évolution des autorisations accordées, « Accueil et Relais » s'inscrit pleinement dans ses axes stratégiques.

3.1.2 Les autorisations accordées par le département

Au sein de l'association, seuls les établissements gérés au titre de la protection de l'enfance relèvent exclusivement du département du Pas-de-Calais.

La protection judiciaire de la jeunesse, service de l'État, ne dispose d'aucune place réservée et n'a pas signé de convention de partenariat.

Tous les placements sont réalisés sur la base d'autorisations du département :

- pour « la Charmille », par convention entre la congrégation des Sœurs de Sainte-Agnès et le préfet du Pas-de-Calais, la capacité d'accueil est de 85 places mixtes pour les garçons jusqu'à 10 ans dans le cadre de l'accueil des fratries et celui des filles jusqu'à l'âge de 18 ans ;
- pour le centre maternel « la Marelle », la capacité d'accueil autorisée est de 5 mineures enceintes et/ou de jeunes mineures ou majeures, enceintes ou avec enfants âgées de 21 ans maximum à la date d'admission ;
- pour la maison d'enfants de Bapaume, la capacité d'accueil est de 85 enfants de 3 à 15 ans ;

- pour la maison d'enfants de Oignies, la capacité d'accueil est de 27 places mixtes pour des enfants de 3 ans jusqu'à 18 ans.

La volonté de mettre en œuvre une politique de maintien de l'enfant au domicile familial et de favoriser son retour dans son milieu a amené l'association à transformer des placements en établissement en dispositif de maintien et d'accompagnement à domicile des enfants (DMAD)¹³ et d'accompagnement au retour en famille (DARF)¹⁴.

Un projet de restructuration de l'offre d'accueil institutionnel a été validé en août 2014 par le département. Ainsi, « la Charmille » a transformé 23 places d'accueil classique en 51 places d'accueil diversifié dont 33 places de DMAD mixtes et de DARF sur son site, et celui d'Oignies a ouvert 16 places de jour externes mixtes.

En juillet 2018, une augmentation de 14 places a été accordée à « la Charmille », et en 2019, encore 28 supplémentaires. L'établissement suit ainsi 75 jeunes en DMAD-DARF.

Par ailleurs, l'association tend à se restructurer. La fusion des autorisations des maisons d'enfants de Bapaume et de Oignies a été arrêtée en octobre 2019 par le département. Le rattachement du centre maternel « la Marelle » à la maison d'enfants « la Charmille » a été demandé.

Toutefois, chaque établissement dispose de ses propres autorisations d'accueil et conserve une autonomie dans sa gestion et le suivi des enfants.

Par ailleurs, le département a signé une convention avec l'association « Accueil et Relais » dans le cadre du dispositif d'accueil d'urgence défini à l'article L. 221-2 du code de l'action sociale et des familles.

Elle dispose, aujourd'hui, à ce titre, d'un total de six places à la Charmille, à Bapaume et à Asermines.

3.2 Les partenariats avec les autres acteurs

Depuis juin 2014, l'association est, par convention, partenaire du service de protection maternelle et infantile du Pas-de-Calais au bénéfice des mineures enceintes et jeunes mamans du centre maternel « la Marelle ». Elle l'est également pour l'intervention de psychologues du département, pour la mutualisation de connaissances, la coopération avec l'aide sociale à l'enfance et la protection judiciaire de la jeunesse.

¹³ Le Dispositif de Maintien À Domicile (DMAD) est une alternative au placement en établissement qui comprend trois caractéristiques :

- des mesures de protection judiciaire de l'enfant ;
- des interventions éducatives et médico-sociales de soutien à la parentalité ;
- une possibilité de mobiliser un placement en établissement en cas de danger encouru par le mineur.

¹⁴ Le Dispositif d'Accompagnement au Retour en Famille (DARF) permet d'anticiper une mainlevée de placement en proposant un retour définitif en famille avec la mise en place d'une intervention éducative.

D'autres conventions existent avec plusieurs partenaires associatifs, des collectivités locales, ainsi que du mécénat avec la fondation Orange.

Des partenariats non formalisés impliquent l'association et l'Education nationale, qui assure la scolarisation d'environ 80 % d'enfants de la maternelle au lycée. Ceux porteurs d'un handicap sont pris en charge par des établissements médico-sociaux spécialisés.

Dans sa réponse, le président précise qu'aucune convention n'est signée avec ces établissements puisque ces derniers relèvent du droit commun. Par ailleurs, il ajoute que la scolarité et l'orientation spécialisée, ou non, des enfants relèvent de l'exercice de l'autorité parentale, ponctuellement déléguée à un tiers.

Cependant, l'examen des conventions par la chambre montre qu'elles ne sont pas soumises à une évaluation, que certaines ne prévoient pas de durée ou qu'elles ne sont pas toutes datées.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le partenariat de l'association avec le département est formalisé par des autorisations, qui sont à jour et n'appellent pas d'observation. A contrario, celui avec les autres acteurs (Education nationale, secteur sanitaire et social) est moins cadré. Les conventions sont souvent absentes, incomplètes et jamais évaluées.

Dans le Pas-de-Calais, ce n'est pas le juge judiciaire qui place directement les enfants dans les structures d'accueil, mais le département qui se charge de trouver une place. Des conventions sont passées avec les établissements à cette fin.

4 L'ORGANISATION INTERNE

4.1 L'enfant au centre de l'organisation

4.1.1 La charte des valeurs de l'association

Une « charte des droits de l'autre », datée de 2005, développe les principes humanistes de respect, de dignité, d'identité, d'intégrité et de sécurité, qui animent l'association.

Sur le terrain, cette charte se traduit par l'engagement, au quotidien, des acteurs bénévoles ou salariés. Inspirée des valeurs chrétiennes et caritatives, elle repose également sur le principe de laïcité.

4.1.2 La charte des droits et libertés de la personne accueillie

L'arrêté du 8 septembre 2003 fixe le contenu de la charte des droits et libertés de la personne accueillie, telle que mentionnée à l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles. Elle doit être annexée au livret d'accueil.

Les livrets d'accueil de « la Charmille » et de « la Marelle » contiennent des chartes simplifiées qui n'intègrent pas l'évocation de certains principes fondamentaux de non-discrimination : ethnique ou sociale, des caractéristiques génétiques et des orientations sexuelles.

En l'état, ces documents ne sont pas conformes à l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles.

Rappel au droit n° 2 : annexer au livret d'accueil la charte des droits et libertés de la personne accueillie, conformément à l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles.

En réponse, le président indique que la charte complète sera intégrée dans le livret d'accueil. Il s'engage en 2020, avec le conseil de la vie sociale, à élaborer un document accessible aux enfants et aux parents, notamment par la méthode « facile à lire et à comprendre¹⁵ ». Ainsi, deux documents seront joints et communiqués à tous.

¹⁵ Il s'agit d'une méthodologie européenne de 2009 proposée par l'association « Inclusion Europe » sous l'impulsion du Conseil de l'Europe.

4.1.3 L'expression des enfants à travers le groupe d'expression de la maison d'enfants et le conseil de la vie sociale

L'article L. 311-6 du code de l'action sociale et des familles dispose qu'« afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de la vie sociale, soit d'autres formes de participation ».

Les enfants participent au groupe d'expression au sein des établissements de Bapaume et de Oignies, et au conseil de la vie sociale à « la Charmille » et à « la Marelle » en tant que représentants des groupes de vie.

À la maison de Bapaume, leur président et vice-président sont élus, pour l'année scolaire, parmi les enfants du groupe de vie.

Celui-ci fonctionne sur une base de quatre rencontres annuelles programmées alternativement entre Oignies et Bapaume.

Les thèmes abordés intéressent notamment les règlements, l'organisation, la vie quotidienne et les travaux. Chaque rencontre fait l'objet d'un compte rendu consultable par tous.

4.1.4 Les règlements de fonctionnement

Chaque établissement doit disposer d'un règlement de fonctionnement, conformément à l'article L. 311-7 du code de l'action sociale et des familles qui dispose : « Dans chaque établissement et service social ou médico-social, il est élaboré un règlement de fonctionnement qui définit les droits de la personne accueillie et les obligations et devoirs nécessaires au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service. Le règlement de fonctionnement est établi après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation. Les dispositions minimales devant figurer dans ce règlement ainsi que les modalités de son établissement et de sa révision sont fixées par décret en Conseil d'État ».

Les maisons d'enfants « la Charmille », de Bapaume et de Oignies sont dotées d'un règlement de fonctionnement trop succinct. Ceux-ci ne sont pas conformes aux articles R. 311-33 à 37 du code de l'action sociale et des familles et ne sont pas spécifiques à chaque établissement.

En effet, ils sont bien en-deçà des exigences puisqu'ils ne précisent pas les mesures relatives à la sûreté des personnes et des biens, et celles à prendre en cas d'urgence ou de situations exceptionnelles.

En revanche, le règlement de fonctionnement de « la Marelle » est plus complet.

Rappel au droit n° 3 : rédiger un règlement de fonctionnement propre à chaque établissement, conformément aux articles R. 311-35 à R. 311-37 du code de l'action sociale et des familles.

4.2 Le pilotage interne des établissements

4.2.1 Les tableaux de bord

L'association n'a pas, à proprement parler, mis en place d'outils de pilotage. En réponse, le président indique qu'en 2020 un travail sera mené par la direction générale afin de définir les indicateurs stratégiques.

La chambre relève, par ailleurs, le caractère très limité du contrôle interne de l'organisation et invite l'association à mettre en place un dispositif plus complet. En réponse, le président précise qu'un dispositif sera redéfini en lien avec la refonte du schéma délégataire et du rôle du siège social de l'association dans un cadre plus global.

4.2.2 La sécurité des personnes accueillies

Les maisons d'enfants ainsi que le centre maternel « la Marelle » sont des établissements recevant du public de moins de 300 personnes. Par l'effet combiné des articles R. 123-14, R. 123-19, R. 123-35 et R. 123-44 du code de la construction et de l'habitation, ils sont tenus de conserver et d'archiver les procès-verbaux dressés par la commission de sécurité.

Suite à un avis défavorable de la commission de sécurité du 7 décembre 2009, l'établissement « la Charmille » a emprunté 1 M€ pour assurer la mise en conformité de ses bâtiments, ce qui a permis de lever, en 2017, les réserves initiales.

Par ailleurs, le président précise que, pour la sécurité des enfants, l'organigramme est stable et que le ratio d'encadrement est constitué de cinq éducateurs et une maîtresse de maison par groupe d'enfants. Au vu du tableau (*cf.* annexe n° 1), les taux d'encadrement diffèrent selon la fonction des établissements et la nature de l'accueil.

4.3 Les procédures d'achat et la gestion des commandes

4.3.1 L'opération de reconstruction de la maison d'enfants de Oignies

En 2016 et 2017, l'association « Accueil et Relais » a reconstruit la maison d'enfants de Oignies. L'opération a été engagée pour un coût global prévisionnel de 3,8 M€ HT. L'association a procédé à un appel public à la concurrence pour les travaux.

D'après son président, il s'agissait de veiller à une bonne gestion des fonds alloués au projet et de formaliser au mieux la démarche d'appel à la concurrence que l'association entendait mener, certains actes reprenant des mentions propres aux procédures du code des marchés publics.

Dans ces conditions, elle était susceptible d'être un pouvoir adjudicateur.

L'article 10-2° de l'ordonnance de 2015, applicable au 1^{er} avril 2016, prévoit que « *Les pouvoirs adjudicateurs sont :*

[...] 2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

a. Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;

b. Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;

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

S'agissant du critère tenant à ce que l'activité de l'association « est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur » [a] du 2° de l'article 10 de l'ordonnance n° 2015-899], il convient de relever que seuls les financements versés sans contrepartie spécifique, tels que les subventions, peuvent être qualifiés de "financement public" ».

Au cas d'espèce, et même si pour l'exercice 2017 l'association ne pouvait pas être considérée comme un pouvoir adjudicateur, puisque le subventionnement public (2,6 M€) ne représentait pas plus de 50 % de son budget (21 M€), la chambre constate néanmoins qu'elle a souhaité, de manière volontaire, se placer dans le cadre de la procédure applicable aux marchés publics, comme l'atteste son avis d'appel public à la concurrence du 8 décembre 2016.

Au surplus, le règlement de consultation indique que le « présent appel d'offres est soumis aux dispositions du code des marchés publics ».

En réponse, le président, s'il reconnaît que l'association a été créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général, considère que le lien de dépendance qu'elle entretient avec le département n'est pas avéré au sens de l'article 10 de l'ordonnance précitée. Il ajoute que l'association n'a aucun financement public majoritaire sans contrepartie et que sa gestion n'est pas soumise au contrôle d'un pouvoir adjudicateur.

En outre, il précise qu'à supposer que les règles procédurales aient été applicables au marché en cause, et que celles-ci n'aient, en conséquence, pas été totalement respectées, l'association a mené l'opération de bonne foi dans le respect des principes qu'elle s'était fixés.

Cependant, la chambre précise que l'établissement, en ayant fait le choix de cette procédure, se devait de respecter les principes de la commande publique : la liberté d'accès, l'égalité de traitement et la transparence des procédures.

Les commissions « patrimoine » et « juridique » de l'association auraient pu apporter leur expertise et donner un avis éclairé sur ce point.

Pour la maîtrise d'œuvre et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage de l'opération, le président indique qu'aucune mise en concurrence n'a été réalisée dans la mesure où les maisons d'enfants travaillent de longue date avec l'architecte et les cabinets concernés.

Pour la chambre, ces deux prestations auraient dû, compte-tenu des sommes en cause (460 634,58 € TTC) et du fait que l'association faisait un appel à la concurrence pour les travaux, se soumettre aux règles de la commande publique.

En conclusion, la chambre invite l'association à être particulièrement vigilante à chaque opération pour apprécier sa qualité éventuelle de pouvoir adjudicateur.

4.3.2 La mise en concurrence des fournitures et des services

Pour l'ensemble des achats, hors alimentation et parc de véhicules, les établissements s'adressent à une centrale de référencement associative.

Pour les produits alimentaires, ils accèdent à la mercuriale d'une société de restauration.

Pour les énergies, gaz et électricité, l'association a passé des contrats à un des fournisseurs alternatifs sur le marché français.

La chambre note qu'il n'existe pas de modalités d'exécution des prestations, de règlement interne de commande ou d'achat ou encore de fichiers fournisseurs.

4.4 Les systèmes d'information

L'association ne dispose pas de schéma directeur des systèmes d'information ou de tout autre document de développement stratégique.

Elle n'a pas encore totalement finalisé ses procédures de sécurisation.

Le recours à une solution intégrée d'hébergement externalisé des données informatiques, y compris des données personnelles civiles, sanitaires, sociales et médico-sociales, chez un hébergeur agréé devrait permettre de satisfaire aux exigences de protection des données personnelles.

En parallèle, l'association s'est engagée dans la réflexion sur l'application de la loi relative au règlement général sur la protection des données (RGPD), qu'elle n'applique toujours pas alors qu'il est obligatoire.

La chambre l'invite à se conformer aux dispositions de l'article 37 du règlement général sur la protection des données en désignant un délégué.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En 2016, à l'occasion de travaux de reconstruction de la maison d'enfants de Oignies, l'association « Accueil et Relais » a engagé une procédure de marchés publics sans toutefois respecter les principes fondamentaux de la commande publique qu'elle s'était elle-même imposés.

Au cas d'espèce, et même si pour l'exercice 2017 l'association ne pouvait pas être considérée comme un pouvoir adjudicateur, puisque le subventionnement du département (2,6 M€) ne représentait pas plus de 50 % de son budget (21 M€), la chambre constate néanmoins qu'elle a souhaité, de manière volontaire, se placer dans le cadre de la procédure applicable aux marchés publics et donc aurait dû, de fait, s'y soumettre.

Par ailleurs, elle n'a pas mis en place de procédures internes pour effectuer ses achats et assurer leur suivi.

La protection des données à caractère personnel apparaît insuffisante.

5 LA FIABILITÉ DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE

5.1 La fiabilité des comptes

5.1.1 La certification des comptes et leur publication

Le président précise que dans la perspective de l'assemblée générale, les directeurs présentent, à la commission des finances, les comptes de leur établissement, établis par un cabinet d'expertise comptable. Le conseil d'administration les valide et a connaissance des rémunérations des dirigeants.

Les comptes des exercices 2016 et 2017 ont été certifiés sans réserve.

Cependant, ils n'étaient pas publiés, méconnaissant ainsi l'article 1^{er} du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations en la matière.

Rappel au droit n° 4 : publier dans les trois mois les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction des Journaux officiels, conformément aux dispositions de l'article 1^{er} du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 ainsi que les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés et leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006.

Le président précise, en réponse, qu'au cours du contrôle de la chambre, ceux de 2018, ainsi que les rémunérations des cadres dirigeants ont été publiés en 2019 au Journal officiel des associations.

5.1.2 La présentation des comptes

5.1.2.1 La qualité de l'information comptable

Les associations gestionnaires d'établissements et services privés sociaux et médico-sociaux relevant du I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles disposent d'un plan comptable spécifique, prévu par l'article R. 314-5 du même code et fixé par arrêté ministériel, appelé « M22 bis¹⁶ ».

¹⁶ Ce cadre comptable transpose en comptabilité privée certaines dispositions prévues pour les ESMS publics, codifiées dans l'instruction comptable M22. Pour l'exercice 2016, l'arrêté de référence est en date du 16 décembre 2015. Pour 2017, l'arrêté du 22 décembre 2016 l'a remplacé.

La chambre a constaté que la nomenclature M22 bis n'était pas appliquée. Dans sa réponse, le président indique qu'à partir de l'exercice 2018, la présentation synthétique des comptes combinés¹⁷, conforme à ce cadre, est désormais effective.

5.1.2.2 La qualité de la prévision et le suivi budgétaire

Pour la section d'exploitation, le taux global d'exécution en dépenses, de 104 % en 2016 et 111 % en 2017, dépasse celui des recettes qui se situe entre 95 % et 102 %.

Le taux d'exécution en dépenses d'investissement est de 47 % en 2016 et de 194 % en 2017, en raison des travaux prévus en 2015 à « la Charmille » mais réalisés en 2017. Celui des ressources est de 57 % en 2016 et de 146 % en 2017, suite à l'attribution d'une subvention d'investissement par le département de 2 591 181,55 € pour la reconstruction de la MECS de Oignies.

En l'absence de comptabilité analytique, les charges relatives au siège ne sont pas réparties entre les établissements de type établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et MECS, contrairement aux produits. La lisibilité des comptes en est affectée, alors qu'elle est pourtant une condition de la qualité de l'information financière.

5.1.2.3 La tenue des caisses des établissements

La chambre a pu constater que la caisse du centre maternel « la Marelle » n'était pas sécurisée, car située dans le bureau d'accueil du public. Dans sa réponse, le président précise que des modalités de sécurisation sont en cours de mise en œuvre.

Chaque unité de vie dispose d'une caisse, d'un compte bancaire, d'une carte bancaire et d'un chéquier pour lesquels des procédures sont définies, mais celles de maniement des fonds ne sont pas sécurisées. Le nombre d'éducateurs-caissiers rend les procédures peu fiables et des incidents ont d'ailleurs été observés. Aussi, la chambre recommande de renforcer le dispositif de sécurisation.

Recommandation n° 1 : sécuriser le fonctionnement des caisses en les localisant dans un endroit fermé au public et en réduisant le nombre de caissiers au sein des établissements.

En réponse, le président indique, qu'entre autres, un dispositif d'utilisation généralisée de la carte bancaire pour remplacer celle des espèces est expérimenté à la MECS Bapaume-Oignies. La chambre constate que l'expérimentation dure depuis fin 2017.

¹⁷ Les comptes combinés sont ceux du siège et des établissements de l'association qui n'ont pas de personnalité juridique.

5.1.2.4 Les compensations financières inter-établissements

La mutualisation de personnel ou de prêt de matériel ne s'appuie pas sur une convention inter-établissements, empêchant toutes compensations financières entre les EHPAD et les MECS.

À l'invitation de la chambre d'en établir, le président précise qu'un modèle-type sera rédigé par le siège.

5.2 Les comptes d'exploitation

D'un point de vue méthodologique, l'examen porte sur les comptes combinés des établissements d'enfants et du siège, uniquement pour les produits. Les charges du siège, qui ne font pas l'objet d'une répartition entre les maisons d'enfants et les EHPAD, sont reprises globalement.

5.2.1 Les produits d'exploitation

Les recettes et les dépenses prévisionnelles des établissements sont autorisées par l'autorité de tarification qui fixe le tarif en fonction de l'activité, conformément à l'article R. 314-105 du code de l'action sociale et des familles.

Les produits autorisés se composent des dotations d'accueil d'urgence et de prise en charge des enfants, ainsi que de recettes de prix de journée versées par les autres départements.

Au total, les produits d'exploitation combinés en 2016 et 2017 (hors frais de siège EHPAD) ont progressé de 9,163 M€ en 2016 à 9,535 M€ en 2017.

Ceux issus de la tarification, qui passent de 8,7 M€ à 9,1 M€, représentent 94 % du total en 2016 et 95 % en 2017.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les établissements sont financés sous la forme d'une dotation versée par acomptes mensuels à terme à échoir, à raison du douzième de son montant de l'exercice antérieur. Son montant peut être minoré.

La réalisation des objectifs d'activité est examinée lors de l'étude du compte administratif, et en cas de non atteinte de ceux-ci, l'établissement est alors redevable d'une partie perçue, avec une franchise de 2 %.

À titre d'exemple, la dotation de financement de « la Marelle » a été minorée en 2016 de 115 000 €.

5.2.2 Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation combinées ont diminué de 9,576 M€ à 9,460 M€ entre 2016 et 2017.

Celles du personnel en représentent 74 % en 2016 et 66,5 % en 2017. La baisse de la rémunération du personnel non médical et des charges de prévoyance et de sécurité sociale explique cette tendance.

Les dépenses de structure ont augmenté de 77 % sur la période, passant de 1 405 607 € à 2 489 434 €, en raison des charges exceptionnelles.

En effet, dans le cadre de sa stratégie financière, le département a repris sur la dotation de la MECS de Oignies un montant de 900 000 €, compte-tenu du niveau d'épargne et de trésorerie de l'établissement.

Par ailleurs, en 2016, le département, dans le cadre de sa stratégie financière et sans relation avec l'activité, a souhaité effectué une reprise de dotation de 300 000 € à la MECS de Bapaume-Oignies, compte-tenu de ses réserves importantes. Une convention a été passée avec l'établissement.

Les dépenses d'exploitation courante sont restées quasiment au même niveau.

5.2.3 Les résultats des comptes combinés

Les résultats des comptes combinés, déficitaires sur 2016, se dégradent encore en 2017, en raison de la mobilisation de l'épargne (*cf.* annexe n° 2).

**Tableau n° 1 : Evolution du résultat des comptes combinés en 2016 et 2017
(hors frais de siège EHPAD)**

| (en M€) | 2016 | | | | | 2017 | | | | |
|---------------------|---------|--------------|-----------------|------------|----------|-------|--------------|-----------------|------------|----------|
| | Siège | La Charmille | Bapaume Oignies | La Marelle | Combinés | Siège | La Charmille | Bapaume Oignies | La Marelle | Combinés |
| Total des produits* | 0,186 | 4,018 | 4,445 | 0,558 | 9,208 | 0,261 | 3,912 | 4,875 | 0,638 | 9,687 |
| Total des charges** | 0,295 | 4,292 | 4,758 | 0,668 | 9,952 | 0,334 | 4,143 | 5,760 | 0,584 | 10,821 |
| = Résultat net | - 0,108 | - 0,274 | - 0,313 | - 0,110 | - 0,744 | 0,072 | - 0,231 | - 0,885 | 0,054 | - 1,134 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat du comptable et annexes aux rapports du commissaire aux comptes.

* Avec produits financiers et exceptionnels.

** Avec charges financières exceptionnelles.

5.3 Les comptes du bilan (MECS et siège)

5.3.1 Les ressources

5.3.1.1 Les fonds associatifs

5.3.1.1.1 Les fonds associatifs sans droit de reprise¹⁸

Les fonds associatifs sans droit de reprise, composés des ensembles immobiliers que sont « la Charmille » et les maisons d'enfants de Oignies et de Bapaume, ont progressé de 3,244 M€ en 2016 à 5,769 M€ en 2017, suite à la reconstruction de la maison d'enfants de Oignies (cf. annexe n° 3).

5.3.1.1.2 Les subventions d'investissement

La subvention d'investissement du département, d'un montant total de 6,7 M€, couvre la quasi-totalité des projets du plan pluriannuel d'investissement 2015-2020 de l'association.

Celle-ci a enregistré des subventions d'investissement du département pour les maisons d'enfants de Bapaume-Oignies qui s'élèvent, en 2016, respectivement à 0,07 M€ et 2,59 M€.

5.3.1.1.3 Les comptes de réserves

Conformément aux dispositions du code de l'action sociale et des familles, les comptes de réserves doivent être utilisés pour ajuster les comptes de report à nouveau.

Cependant, certains établissements n'appliquent pas ce principe. Leur compte de réserves est créditeur d'1,349 M€ en 2016 et d'1,527 M€ en 2017, en dépit d'une hausse des reports à nouveau déficitaires¹⁹.

Tableau n° 2 : Les réserves et les reports à nouveau en 2016 et 2017

| (en €) | 2016 | | | | | 2017 | | | | |
|---------------------|--------|--------------|-----------------|------------|-----------|---------|--------------|-----------------|------------|-----------|
| | Siège | La Charmille | Bapaume Oignies | La Marelle | TOTAL | Siège | La Charmille | Bapaume Oignies | La Marelle | TOTAL |
| + Réserves | 31 197 | 57 043 | 1 186 587 | 7 214 | 1 349 043 | 43 503 | 213 550 | 1 200 070 | 70 744 | 1 527 869 |
| + Reports à nouveau | 28 286 | - 19 440 | - 337 407 | 13 092 | - 191 468 | - 9 062 | - 20 362 | - 354 073 | 129 790 | - 253 707 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat et annexes aux rapports du commissaire aux comptes.

¹⁸ Les fonds associatifs sont inscrits dans des comptes 102 ou 103 selon que la convention prévoit ou non un droit de reprise. La propriété du bien est transférée aux associations de manière provisoire (bail emphytéotique) ou définitive (donation par exemple).

¹⁹ Report au compte 115 (de 191 468,46 € en 2016, le déficit atteint 253 707,79 € en 2017).

Le président indique, dans sa réponse, que « ce sujet sera débattu avec les autorités de tarification et le commissaire aux comptes, afin d'apurer les reports à nouveau déficitaires avec les réserves. »

5.3.1.2 Les provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges, en hausse par rapport à 2016, s'élèvent à 1,206 M€ au 31 décembre 2017.

Tableau n° 3 : Evolution des provisions en 2015 et 2017

| (en €) | Montant initial au 31/12/2015 | Total dotation 2016 | Total reprise 2016 | Montant au 31/12/2016 | Total dotation 2017 | Total reprise 2017 | Montant au 31/12/2017 | Évolution 2015-2017 (en %) |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|
| Provisions pour risques | 50 000 | 5 765 | 0 | 55 765 | 165 169 | 35 765 | 185 169 | 270,3 |
| Provisions pour charges | 873 831 | 111 247 | 21 867 | 963 211 | 76 880 | 18 789 | 1 021 302 | 16,9 |
| TOTAL | 923 831 | 117 012 | 21 867 | 1 018 976 | 242 049 | 54 554 | 1 206 471 | 30,6 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat du comptable et annexes aux rapports du commissaire aux comptes.

Les provisions pour risques correspondent, en 2016, à des litiges salariaux en cours sur le site de Bapaume et à des indemnités de fin de carrière. En 2017, elles s'élèvent à 165 000 €. Pour le siège, une autre relative aux engagements « retraite » est enregistrée à hauteur de 41 992 €.

Les provisions pour charges s'élèvent à 1,02 M€, et correspondent à celles des engagements « retraite » et à celles pour travaux.

5.3.1.3 Les provisions réglementées

Les conditions de constitution et de reprise des provisions réglementées sont déterminées par l'article R. 314-95 du code de l'action sociale et des familles. Elles s'élèvent à 0,964 M€ au 31 décembre 2017.

Selon le tableau ci-dessous, celles autorisées par l'autorité de tarification constituent des réserves d'épargne pour l'association.

Tableau n° 4 : Evolution des provisions réglementées

| (en €) | Au 31/12/2015 | Au 31/12/2016 | Au 31/12/2017 | Évolution |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Provisions réglementées destinées à renforcer la couverture du BFR | 37 684,01 | 37 684,01 | 37 684,01 | 0 |
| Provisions pour renouvellement des immobilisations | 105 500,00 | 105 500,00 | 105 500,00 | 0 |
| Provisions réglementées réserves des plus-values | 33 986,26 | 41 868,14 | 42 668,14 | 26 % |
| Provisions réserves plus-value nette actif circulant | 764 789,37 | 776 882,09 | 778 590,68 | 2 % |
| Total | 941 956,64 | 961 931,38 | 964 442,97 | 2,38 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat et annexes aux rapports du commissaire aux comptes.

5.3.1.4 Les valeurs mobilières de placement

Chaque établissement dispose de ses propres valeurs mobilières de placement pour un total combiné de 0,348 M€ sur l'activité d'accueil des enfants en 2017. Elles étaient d'1,127 M€ en 2016. Ce net recul s'explique par des cessions pour le financement de la reconstruction de la MECS de Oignies.

Les valeurs mobilières de placement sont composées de bons du trésor, d'actions et de comptes jeunes. Leur taux de rendement maximal est de 5 %.

Tableau n° 5 : Répartition des valeurs mobilières de placement par établissement

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Siège | 143 895,81 | 143 895,81 | 143 895,81 |
| La Charmille | 219 323,07 | 219 677,44 | 198 930,00 |
| La Marelle | 6 698,21 | 6 698,21 | 5 805,30 |
| Bapaume-Oignies | 907 074,15 | 757 076,75 | 0,00 |
| Total | 1 276 991,24 | 1 127 348,21 | 348 631,11 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat et annexes figurant aux rapports du commissaire aux comptes.

5.3.2 Les emplois

5.3.2.1 Les comptes d'immobilisations

Le patrimoine immobilier de l'association est constitué des maisons d'enfants de Oignies et de « la Charmille ».

Les autres bâtiments sont mis à sa disposition ou loués.

5.3.2.2 Les amortissements

Les durées d'amortissement sont fixées selon un mode linéaire.

« La Charmille », concédée pour usufruit, est amortie sur la durée totale de la convention signée entre l'association et la congrégation, sur la base d'un trentième par exercice budgétaire.

La subvention d'investissement du département pour la reconstruction de la maison d'enfants de Oignies est amortie en 2017 pour un montant de 56 452,50 €.

Les achats de matériels et outillages font l'objet d'un inventaire comptable mais pas physique.

5.3.2.3 Le recours à l'emprunt

Après accord du conseil d'administration et validation par le département, en janvier 2014, un emprunt bancaire d'1 M€ a été souscrit auprès de la Caisse des dépôts et consignations pour l'établissement « la Charmille », l'autorité de tarification l'ayant garanti par délibération du 18 novembre 2013. Le capital restant dû au 31 décembre 2017 est de 943 311,82 €.

D'autres prêts ont été obtenus auprès de la communauté des sœurs hospitalières de Sainte-Agnès : l'un pour « la Marelle », de 685 000 F, consenti en 1976 avec un capital restant dû de 15 229 €, et l'autre, consenti en 2016 pour « la Charmille », de 160 000 € avec un taux d'intérêt de 0 %, remboursable en 20 ans, la dernière échéance étant fixée en décembre 2032.

L'association est peu endettée et dispose de réserves importantes.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La présentation des comptes est perfectible. L'association n'applique pas complètement la nomenclature M22 bis. Les frais de siège ne sont pas ventilés par établissement. Les mutualisations et les compensations entre les maisons d'enfants et les EHPAD ne sont pas retracées dans la comptabilité.

Par ailleurs, l'association n'assure pas toujours la sécurisation nécessaire des caisses des unités de vie.

La situation financière n'appelle pas d'inquiétude en l'état. Le département a repris 900 000 € de dotation à l'association. Malgré cela, elle conserve un niveau important de réserves, de provisions et de valeurs mobilières de placement.

6 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6.1 Le pilotage des ressources humaines

Les personnels de la protection de l'enfance de l'association sont soumis à la convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966, mise à jour au 15 septembre 1976.

Les mouvements du personnel font l'objet d'une inscription systématique au « registre unique du personnel ». En l'état, les maisons d'enfants de l'association ont maintenu le recours à un registre papier, en parallèle d'un registre informatique, conformément à l'article L. 8113-6 du code du travail. Ils représentent, par an, cinq sorties, notamment pour licenciement, et trois recrutements en entrée, soit un solde négatif de deux salariés.

La chambre relève que la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences fait défaut.

Cependant, dans sa réponse, le président précise qu'une démarche en ce sens, menée en 2016, devait déboucher sur un accord-cadre mais la négociation a été repoussée en 2020 pour permettre l'installation des nouvelles instances représentatives du personnel.

6.2 Le recrutement

Selon le règlement intérieur de l'association, le recrutement des cadres fait l'objet des procédures spécifiques suivantes :

- le directeur général est recruté par le conseil d'administration sur proposition du bureau, après une procédure établie en conseil d'administration, associant au moins un membre « fondateur » et un membre « particulier » ;
- les directeurs d'établissements sont recrutés par le bureau sur proposition du directeur général. Le président ou son mandataire, en priorité l'administrateur délégué, intervient directement au cours de l'une des phases de la procédure de recrutement établie par le bureau. Le conseil d'administration valide la décision ;
- les cadres de direction sont recrutés par le directeur général, sur présentation par le directeur d'établissement d'au moins deux candidats. Le président ou l'un des membres du bureau, en priorité l'administrateur délégué, participe directement aux entretiens des candidats présentés par les directeurs, le conseil d'administration valide la décision ;
- les cadres techniques sont recrutés par le directeur général, sur proposition du directeur d'établissement.

Des mesures de précaution en matière de recrutement sont prises. À l'embauche des salariés et à l'entrée en stage, le bulletin n° 3 du casier judiciaire datant de moins de trois mois doit être fourni par les candidats.

Toutefois, le bulletin n° 2, plus complet, ne peut être délivré qu'à certaines administrations pour des motifs précis, comme pour accéder à un emploi en contact avec des mineurs, ce que l'association peine à obtenir.

Des recrutements de personnels à durée déterminée sont justifiés, notamment par un accroissement ponctuel ou récurrent d'activité ou pour le remplacement d'un salarié absent temporairement.

Enfin, la chambre relève que les fiches de poste n'existent pas pour tous les salariés. En réponse, le président précise qu'elles ont été retravaillées pour être harmonisées à l'ensemble du secteur « Enfance ». Elles sont dans l'attente des avis consultatifs du comité social et économique d'établissement, pour une entrée en vigueur en 2020.

6.3 Le temps de travail et l'absentéisme

6.3.1 Le temps de travail

6.3.1.1 Les accords-cadre et internes

Le temps de travail repose sur l'accord-cadre du 12 mars 1999 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail. Celui-ci précise que les dispositions s'appliquent aux organismes compris dans le champ d'application de la convention collective nationale des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966 qui s'engagent dans le dispositif prévu à l'article 3 de la loi du 13 juin 1998.

S'appuyant sur cet accord-cadre, chaque établissement a signé avec les représentants du personnel les accords internes de temps de travail, synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 6 : Synthèse des accords internes du temps de travail

| MECS de Bapaume | MECS « la Charmille » | Centre maternel « la Marelle » |
|------------------------------|---|---|
| Accord interne du 27/12/1999 | Accord interne du 27/12/1999 | Accord interne du 27/12/1999 |
| / | Accord d'entreprise travail de nuit du 24/11/2003 | Accord d'entreprise travail de nuit 08/2003 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données transmises par l'association « Accueil et Relais ».

Les accords internes divergent de l'accord-cadre en indiquant « s'engager à réduire le temps de travail de 10 % et d'augmenter les effectifs de 6 % ». Leur article 2 mentionne en outre que : « *la direction proposera donc individuellement par écrit de signer un avenant à leur contrat de travail qui abaissera de 10 % la durée du travail inscrite dans leur contrat* », et l'article 3 poursuit : « *la durée du travail est réduite de 10 % par rapport à l'horaire collectif* ».

En réponse, le président précise que : « L'Association n'a appliqué que les dispositions prévues à l'article 5 de l'accord-cadre du 12 mars 1999 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail agréé par arrêté du 9 août 1999 ».

Au total, la durée annuelle du travail pour les salariés sans congés payés supplémentaires est de 1 575 heures.

6.3.1.2 Les congés supplémentaires

Deux catégories de congés supplémentaires sont octroyées aux salariés : les congés d'ancienneté et les congés trimestriels.

6.3.1.2.1 Les congés d'ancienneté

Aux 30 jours ouvrables annuels, sont ajoutés 2 jours supplémentaires par période de 5 ans d'ancienneté plafonnés à 6 jours.

Tableau n° 7 : Les congés d'ancienneté

| Ancienneté du salarié | Nombre de jours de congés payés | |
|-----------------------------|---------------------------------|--------|
| | Ouvrables | Ouvrés |
| Inférieure à 5 ans | 30 | 25 |
| Comprise entre 5 et 10 ans | 32 | 27 |
| Comprise entre 10 et 15 ans | 34 | 29 |
| Supérieure à 15 ans | 36 | 31 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données transmises par l'association « Accueil et Relais ».

6.3.1.2.2 Les congés trimestriels

Pour chaque trimestre qui ne comprend pas le congé principal, les salariés bénéficient de congés payés supplémentaires sur la base des articles 6, 8 et 17 de la convention collective nationale de 1966, soit :

- pour les non-cadres :
 - personnel d'administration et de gestion : 3 jours consécutifs ;
 - personnel éducatif, pédagogique et social : 6 jours consécutifs ;
 - personnel psychologique et paramédical et autres personnels : 6 jours consécutifs ;
 - personnel des services généraux : 3 jours consécutifs ;

- pour les cadres :
 - directeur, directeur-adjoint, chef de service éducatif, chef de service pédagogique, éducateur technique chef, chef de service animation, assistant social chef, psychologue et chef de service paramédical : 6 jours consécutifs ;
- cadres techniques et administratifs : 3 jours consécutifs.

Au total, la chambre relève que les salariés bénéficient de trois types de congés : les 25 jours de congés payés, jusqu'à 6 jours de congés d'ancienneté et jusqu'à 18 jours de congés trimestriels.

6.3.1.3 La durée annuelle du temps de travail

En application de l'article 3 des accords internes, les salariés ayant 9 jours de congés supplémentaires (personnels administratifs et des services généraux) et ceux ayant 18 jours de congés payés supplémentaires (personnels éducatifs et paramédicaux) ont respectivement une durée annuelle de travail de 1 512 heures et de 1 449 heures.

En application de l'article 5.3, les cadres bénéficient d'une réduction du temps de travail sous forme d'une journée par quinzaine (70 heures) par rapport aux 39 heures hebdomadaires, soit 18 jours de RTT.

Par ailleurs, l'association n'a pas mis en place de compte épargne-temps, au motif notamment que l'enveloppe budgétaire contrainte ne le permet pas.

Le temps de travail de nuit est majoré de 7 %. Pour la MECS de Bapaume et Oignies, cette majoration est comptabilisée en temps de travail. Pour « la Marelle » et « la Charmille », elle est comptabilisée à 50 % sur le temps de travail et à 50 % sur la rémunération.

La chambre relève qu'au total, les salariés effectuent une durée de travail annuelle spécifique à leur catégorie professionnelle, leur cycle de travail (posté, jour, nuit), leur situation individuelle en l'absence de tout système automatisé de contrôle.

6.3.2 L'absentéisme

6.3.2.1 L'évaluation de l'absentéisme

L'absentéisme est évalué à partir des bilans sociaux produits en 2016 et 2017. Toutefois, ces derniers ne distinguent pas toujours les maisons d'enfants des EHPAD.

Faute de taux d'absentéisme différencié par secteur d'activité et de fiabilité des données, les informations communiquées ne sont pas suffisamment exploitables.

6.3.2.2 Le plan de lutte contre l'absentéisme

Jusqu'à présent, les maisons d'enfants sont restées peu exposées au problème d'absentéisme. Pour autant, d'après l'association, il peut arriver qu'un salarié soit enclin à multiplier les arrêts de convenances. Dans ce cas, la direction peut faire procéder à une contre-visite au domicile du salarié par un médecin. Cette dernière peut porter sur plusieurs points : l'opportunité de l'arrêt de travail, la durée de l'arrêt de travail et le respect par le salarié des heures de sorties autorisées par la Sécurité sociale.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion des ressources humaines révèle des marges de progression que l'association se doit d'exploiter, afin de pallier, notamment, l'absence de fiches de poste, les nombreuses spécificités horaires et l'absence d'outil de mesure du temps de travail, qui ont une incidence économique certaine.

L'absentéisme mériterait également d'être analysé plus finement et par secteur d'activité.

7 L'ACTIVITÉ ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS

7.1 Les orientations en matière de prise en charge

7.1.1 Les différents types de prise en charge

7.1.1.1 La maison d'enfants de Bapaume

La maison d'enfants de Bapaume est organisée en quatre groupes d'enfants en fonction de l'âge : les Muches (3/8 ans), les Helembis (6/14 ans), les Mulquiniers (6/14 ans) et les Arroussiens (14/18 ans).

Elle accueille des enfants seuls ou en fratrie avec une dérogation d'âge de 2/3 ans et 18/21 ans possible avec une mixité éventuelle jusqu'à 13 ans.

7.1.1.2 La maison d'enfants « la Charmille »

La maison d'enfants « la Charmille » prend en charge des enfants de 3 à 21 ans, avec une mixité assurée jusqu'à l'âge de 13 ans. Sont offertes 60 places d'accueil classique et 2 places d'accueil d'urgence.

Elle accueille des enfants seuls ou en fratrie avec une dérogation d'âge de 2/3 ans et 18/21 ans possible.

Un service dit « Turquoise » lui est associé, prenant en charge 47 mesures d'accompagnement (DARF) et dans celui du DMAD. Depuis juillet 2018, ce service a connu une extension de 14 mesures supplémentaires et en juin 2019 de 28 mesures, soit un total de 75 mesures.

7.1.1.3 Le centre maternel « la Marelle »

Le centre maternel « la Marelle » est un lieu d'accueil, de prestation, de soutien, d'apprentissage du rôle parental destiné aux jeunes mineures enceintes ou aux jeunes mamans. Sa mission est d'accompagner, soutenir, guider et responsabiliser la future mère ou la jeune maman pendant le temps de son séjour.

Dix places d'accueil pour des jeunes filles de 13 à 21 ans sont ouvertes.

Il s'agit d'un accompagnement collectif, en semi-autonomie et en appartement pour le parent seul ou en couple. L'accès à l'autonomie totale est favorisé par une unité de vie de 3 places dans une petite maison mitoyenne de l'établissement.

7.1.1.4 La maison d'enfants « Asermines »

La maison d'enfants « Asermines », fermée sur la période contrôlée de 2016 à 2017, a été reconstruite et ouverte en novembre 2018. Organisée en deux groupes d'enfants, elle est clairement orientée sur les fratries.

7.1.2 Le profil particulier d'enfants en situations dites « complexes »

Une enquête a été menée en 2018 par le Groupement d'Établissements du Secteur Associatif du Pas-de-Calais mettant en œuvre des pratiques éducatives et sociales (GESAD 62). Elle a mis en évidence des situations complexes présentant la caractéristique d'être répétées et durables. Les professionnels et les institutions sont démunis face à ces constats. Les projets d'accompagnement sont mis en échec et se traduisent par des difficultés à contenir les enfants, à leur apporter la stabilité nécessaire, l'accompagnement éducatif et les soins.

Les enfants manifestent des comportements violents envers les autres ou contre eux-mêmes. Ces manifestations sont généralement associées à des troubles de la personnalité ou de l'attachement, à des pathologies mentales et de développement.

Les problématiques rencontrées relèvent souvent de plusieurs champs de prise en charge et d'accompagnement (l'aide sociale à l'enfance, la protection judiciaire de la jeunesse, la psychiatrie, le handicap, la lutte contre le décrochage scolaire).

Selon cette même enquête, ces situations complexes représentaient, en 2018, 12,07 % des jeunes pris en charge.

La connaissance précise du public accueilli doit conduire à mettre en place des actions ciblées.

En réponse, le président précise qu'elles ont été engagées sous forme d'un service d'accueil de jour pour un public cible et d'une participation de deux directeurs au GESAD 62.

7.1.3 La procédure d'accueil et d'accompagnement

Pour la maison d'enfants de Bapaume, la procédure d'admission d'accueil et d'accompagnement précise qu'à réception du dossier et après étude des possibilités, il est proposé une première rencontre dite de « pré-accueil ».

Au cours de celle-ci, les parents et l'enfant échangent avec un cadre de l'équipe de direction, un psychologue et un éducateur du groupe susceptible de l'accueillir. À son issue, une date d'admission est arrêtée puis il est procédé à une visite du lieu d'accueil prévu. Les personnes présentes au pré-accueil se retrouvent un mois après l'arrivée de l'enfant pour faire le point et échanger sur les engagements réciproques autour d'un « document individuel de prise en charge ». Deux mois après, il est établi un projet de l'enfant.

Pour la maison d'enfants « la Charmille », la procédure d'accueil reprend les mêmes phases de pré-admission et d'admission, avec la remise plus rapide du document individuel au bout de 15 jours.

Pour « la Marelle », elle reprend les principales phases de pré-admission et d'admission. Une période de réflexion de quelques jours est laissée à la jeune femme qui doit téléphoner pour confirmer son engagement ou sa non-adhésion. Au jour de l'admission, le document individuel de prise en charge est établi.

Au travers de ces différentes pratiques propres à chaque établissement, la chambre relève une absence d'harmonisation des procédures qui, d'après le président, est en cours.

7.1.4 L'absence de plan de prévention et de lutte contre la maltraitance et de gestion de crise

La politique de lutte contre la maltraitance est engagée depuis de nombreuses années par les pouvoirs publics. Ils préconisent une intégration de la politique de bientraitance au sein de documents institutionnels, au travers d'une communication et d'information adaptée, un renforcement de la formation pour le personnel.

L'association n'a pas mis en place de protocole spécifique à la détection de la maltraitance, même si elle indique qu'une démarche continue d'évaluation de la qualité et de promotion de la bientraitance existe par différents moyens.

Le dispositif de déclaration des événements indésirables dans les établissements sociaux et médico-sociaux est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2017, en application des articles R. 31-8 à R. 31-10 du code de l'action sociale et des familles. Toutefois, la fiche de signalement n'a été finalisée dans l'association « Accueil et Relais » qu'en 2018 et n'est toujours pas utilisée. L'usage est d'écrire une note d'incident validée par le chef de service éducatif.

Selon l'établissement, les signalements sont rares, de l'ordre d'un à deux par an. Restant dans les dossiers des enfants, ils ne sont donc pas rassemblés pour des évaluations statistiques.

Il n'existe ni protocole écrit visant à gérer la situation de maltraitance, ni plan garantissant la continuité et la qualité des prises en charge en cas de situation de crise, notamment la canicule de type « plan bleu ».

Par conséquent, la chambre invite l'association à mettre en place, sans délai, les recommandations de la Haute autorité de santé²⁰.

Recommandation n° 2 : mettre en place, en matière de lutte contre la maltraitance, les recommandations de bonnes pratiques professionnelles à destination des mineurs accueillis et des professionnels des établissements, prévues par la Haute autorité de santé.

En réponse, le président précise qu'un groupe de travail a été constitué à cet effet.

²⁰ L'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) a rejoint, le 1^{er} avril 2018, la Haute autorité de santé.

7.2 L'entrée et le parcours du mineur au sein de l'association

7.2.1 Le dossier de l'enfant et l'absence de « projet personnalisé pour l'enfant »

Les établissements n'ont pas de dossier unique. Il existe deux catégories de dossiers, l'un dit « complet », tenu par le secrétariat, qui comporte tout l'historique, et l'autre dit « réduit », qui concerne tout ce qui est utile au quotidien pour l'équipe éducative.

La chambre a consulté une trentaine de dossiers d'enfants de différents établissements.

Elle relève que certains dossiers comportent des informations strictement protégées par le secret médical, des projets personnalisés parfois non datés, non signés ou non révisés et des documents individuels de prise en charge parfois non signés par un personnel de l'établissement ou par les représentants légaux du mineur.

Le « projet personnalisé pour l'enfant » (PPE) élaboré par le département est, quant à lui, un outil central dans le dispositif de protection de l'enfant. L'article L. 223-1-1 du code de l'action sociale et des familles lui confère un caractère obligatoire.

Selon le département, ce document sera généralisé en 2020.

La chambre invite l'association à compléter les documents obligatoires de prise en charge des enfants dont elle a la responsabilité.

7.2.2 La prise en compte des besoins spécifiques de l'enfant

Des échanges avec les directeurs d'établissement, il ressort un manque de places dans les dispositifs spécifiques de l'éducation nationale de type unité localisée d'inclusion scolaire (ULIS), notamment au collège, pour les jeunes de 12 à 15 ans.

Par ailleurs, selon l'association, une décision de la maison départementale des personnes handicapées, qui n'impose pas l'affectation d'un enfant en institut médico-éducatif, conduit parfois celui-ci à être accueilli en milieu scolaire ordinaire. Cela est inadéquat au regard de ses besoins et en l'absence d'accompagnement d'une auxiliaire de vie scolaire. L'enfant finit par manifester certaines difficultés telles que l'échec scolaire, des troubles du comportement pouvant conduire à son éviction.

Toujours selon l'association, des jeunes de moins de 16 ans sont déscolarisés²¹, sans alternative adaptée de prise en charge par le collège. Le Parcours Relais Démission Impossible²² a peu de places à proposer et le temps alloué est de l'ordre d'une journée et demie par semaine.

Au regard des troubles observés chez les jeunes et des besoins d'orientation, les places dans les instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques (ITEP) sont rares²³ dans le département du Pas-de-Calais. De ce fait, des jeunes peuvent être orientés vers la Belgique avec un délai d'attente moyen de deux ans.

²¹ Diagnostic projet contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens 2019/2022 – Absentéisme scolaire : 44 enfants, soit 14,3 % ; exclusion scolaire : 25 enfants, soit 8,1 % ; déscolarisation : 30 enfants, soit 9,8 %.

²² Ce dispositif s'inscrit dans la politique académique de lutte contre le décrochage scolaire pour les élèves de moins de seize ans et constitue la mise en œuvre des parcours personnalisés et de l'alternance au collège dans le département du Pas-de-Calais.

²³ ITEP de Saint-Venant (10 places) et ITEP de Liévin (20 places) en semi-internat.

Les établissements n'ont pas une capacité de fonctionnement de 365 jours par an puisqu'ils ferment les week-ends et les vacances scolaires, complexifiant la prise en charge « croisée » du jeune.

Par ailleurs, au niveau pédopsychiatrique, notamment au centre médico-psychologique, le délai d'attente moyen pour un premier rendez-vous est de six mois.

Lors d'une visite sur place au centre maternel « la Marelle », la chambre a pu constater qu'une personne en situation de handicap ayant plus de 21 ans (35 ans) était accueillie sur dérogation accordée par le département.

Les enfants en situation de handicap sont nombreux ; sur les 307 enfants, 98 relèvent d'une prise en charge spécifique au titre d'un handicap, soit un mineur sur trois.

Sur le plan sanitaire, selon le diagnostic du projet de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens 2019-2022, en 2017, il est constaté que 46,3 % des enfants relèvent d'un suivi psychologique et 8,8 % d'un suivi pédopsychiatrique ; 40,7 % sont atteints d'angoisse et 22,8 % ont des troubles de l'humeur. L'énurésie touche 14,3 %²⁴ des enfants, et l'encoprésie²⁵ 5,9 %. Ces deux derniers troubles supposent une prise en charge lourde pour l'équipe éducative.

La délivrance, le week-end et la nuit, de médicaments par des personnels non soignants présente des risques, même si elle est encadrée par un protocole interne, qui en l'occurrence n'est pas de nature à lever la dangerosité.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En interne, l'accompagnement des enfants par les personnels pourrait être amélioré par la formalisation des procédures et la mise en place d'un dossier unique.

À titre d'illustration, la fiche de signalement des événements indésirables graves, prévue par les articles R. 31-8 à R. 31-10 du code de l'action sociale et des familles, devrait être mise en place.

La prise en charge de l'enfant, surtout celui qui présente une situation complexe, demeure trop fortement segmentée entre les différents intervenants (association, milieu scolaire, médical et médico-social...). Elle peut parfois déboucher sur son exclusion et un isolement accru.

Même si des actions ont déjà été engagées pour répondre à ces risques pour les enfants, l'association doit initier une prise en charge globale avec l'ensemble des acteurs impliqués.

*

* *

²⁴ L'énurésie désigne une miction répétée, involontaire, incontrôlable, inconsciente et le plus souvent nocturne.

²⁵ L'encoprésie est l'émission régulière de selles dans les sous-vêtements ou des endroits « inhabituels » (sur le sol...) après l'âge de 4 ans.

ANNEXES

| | |
|--|----|
| Annexe n° 1. Ratio d'encadrement par établissement et par nature d'accueil | 42 |
| Annexe n° 2. Comptes de résultats – MECS + siège (hors EHPAD)..... | 43 |
| Annexe n° 3. Bilans combinés 2016-2017 (MECS + siège MECS et EHPAD) | 44 |

Annexe n° 1. Ratio d'encadrement par établissement et par nature d'accueil

| | MECS de Bapaume et Oignies | MECS « la Charmille » | Centre maternel « la Marelle » |
|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---|
| Ratio global | 0,89 | 0,77 | 0,11 |
| Ratio personnel éducatif | 0,44 | 0,44 | 0,06 |
| Ratio encadrement | 0,08 | 0,05 | 0,01 |
| Ratio administratif | 0,03 | 0,04 | 0 |
| Ratio SG | 0,03 | 0,22 | 0,04 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données fournies par l'association.

Annexe n° 2. Comptes de résultats – MECS + siège (hors EHPAD)

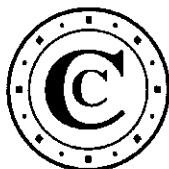
| Comptes de résultat | 2016 | | | | | 2017 | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------------|
| | Siège | MECS « la Charmille » | MECS Bapaume Oigntes | CM « la Marelle » | Total combinaison 2016 | Siège | MECS « la Charmille » | MECS Bapaume Oigntes | CM « la Marelle » | Total combinaison 2017 |
| | Produits d'exploitation | | | | | | | | | |
| dont dotations et tarifications | 0,00 | 3 882 160,30 | 4 314 617,20 | 492 742,00 | 8 689 519,50 | 0,00 | 3 853 601,00 | 4 610 957,60 | 621 248,56 | 9 085 807,16 |
| dont autres services | 184 883,82 | 7 665,58 | 23 324,11 | 0,00 | 215 873,51 | 237 644,00 | 7 150,29 | 20 143,16 | 0,00 | 264 937,45 |
| dont subventions d'exploitation | 0,00 | 32 714,63 | 43 439,88 | 0,00 | 76 154,51 | 0,00 | 27 596,36 | 34 590,10 | 0,00 | 62 186,46 |
| dont reprises sur provisions | 0,00 | 69 196,02 | 50 030,11 | 46 413,13 | 165 639,26 | 22 511,01 | 3 722,61 | 79 196,91 | 980,51 | 106 411,04 |
| dont autres produits relatifs à l'exploitation | 54,08 | 2 831,24 | 110,35 | 13 804,22 | 16 799,89 | 0,00 | 3 260,59 | 500,82 | 12 374,94 | 16 136,35 |
| TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (1) | 184 937,9 | 3 994 567,77 | 4 431 521,65 | 552 959,35 | 9 163 986,67 | 260 155,01 | 3 895 330,85 | 4 745 388,59 | 634 604,01 | 9 535 478,46 |
| | Charges d'exploitation | | | | | | | | | |
| Achat de marchandises | 1 616,75 | 385 947,83 | 413 525,39 | 42 613,54 | 843 703,51 | 2 025,04 | 375 354,43 | 395 405,70 | 39 734,61 | 812 519,78 |
| Autres achats et charges externes | 46 043,58 | 325 230,37 | 414 321,80 | 104 817,14 | 890 412,89 | 58 370,68 | 324 937,83 | 418 864,73 | 101 412,67 | 903 585,91 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 21 582,27 | 271 517,85 | 278 323,79 | 37 328,81 | 608 752,72 | 27 148,41 | 209 167,43 | 208 099,68 | 23 840,72 | 468 256,24 |
| Salaires | 140 170,15 | 2 030 536,04 | 2 303 245,17 | 319 447,24 | 4 793 398,60 | 153 077,00 | 2 036 983,38 | 2 283 436,78 | 281 972,53 | 4 755 469,69 |
| Charges sociales | 66 865,29 | 838 993,09 | 956 637,77 | 122 072,90 | 1 984 569,05 | 66 772,24 | 831 572,55 | 924 273,77 | 104 401,79 | 1 927 020,35 |
| Autres charges d'exploitation | 61,00 | 13 235,42 | 19 243,82 | 0,03 | 32 540,27 | 16 460,80 | 14 567,89 | 17 767,26 | 484,83 | 49 280,78 |
| TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (2) | 276 339,04 | 3 865 460,60 | 4 385 297,74 | 626 279,66 | 9 153 377,04 | 323 854,17 | 3 792 583,51 | 4 247 847,92 | 551 847,15 | 8 916 132,75 |
| = (1) - (2) EXCEDENT /INSUFFISANCE BRUTE D'EXPLOITATION | - 91 401,14 | 129 107,17 | 46 223,91 | - 73 320,31 | 10 609,63 | - 63 699,16 | 102 747,34 | 497 540,67 | 82 756,86 | 619 345,71 |
| Dotations aux amortissements | 8 273,27 | 170 680,41 | 168 184,64 | 21 594,66 | 368 732,98 | 10 501,46 | 146 725,97 | 170 764,28 | 19 872,86 | 347 864,57 |
| Dotations aux provisions | 10 321,00 | 922,50 | 35 838,00 | 7 302,40 | 54 383,90 | 0,00 | 3 706,29 | 198 331,61 | 0,00 | 202 037,90 |
| RESULTAT d'exploitation | - 109 995,41 | - 42 495,74 | - 157 798,73 | - 102 217,37 | - 412 507,25 | - 74 200,62 | - 47 684,92 | 128 444,78 | 62 884,00 | 69 443,24 |
| Déficit transféré | 0,00 | 73 734,00 | 86 591,00 | 11 443,00 | 171 768,00 | 0,00 | 73 734,00 | 86 733,00 | 11 507,00 | 171 974,00 |
| dont produits financiers | 1 783,5 | 11 674,82 | 796,99 | 1 563,19 | 15 818,50 | 1 606,04 | 10 946,39 | 114,67 | 342,59 | 13 009,69 |
| Charges financières | 0,00 | 61 267,51 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 28 292,44 | 1 320,04 | 0,08 | 29 612,56 |
| RESULTAT COURANT AVANT IMPOT | - 108 211,91 | - 165 822,43 | - 243 592,74 | - 112 097,18 | - 568 456,75 | - 72 594,58 | - 138 764,97 | 40 506,41 | 51 719,51 | - 119 133,63 |
| Produits exceptionnels | 0,00 | 11 700,00 | 13 163,43 | 3 470,00 | 28 333,43 | 0,00 | 5 701,04 | 129 391,32 | 3 472,00 | 138 564,36 |
| Charges exceptionnelles | 0,00 | 118 407,86 | 82 251,97 | 1 232,93 | 201 892,76 | 0,00 | 96 610,50 | 1 054 779,43 | 342,59 | 1 151 732,52 |
| Impôts sur les sociétés | 279,00 | 1 567,00 | 0,00 | 328 | 2 174,00 | 237,00 | 1 443,00 | 0 | 37 | 1 717,00 |
| Total des produits | 186 721,40 | 4 017 942,59 | 4 445 482,07 | 557 992,54 | 9 208 138,60 | 261 761,05 | 3 911 978,28 | 4 874 894,58 | 638 418,60 | 9 687 052,51 |
| Total des charges | 295 212,31 | 4 292 039,88 | 4 758 163,35 | 668 180,65 | 9 952 328,68 | 334 592,63 | 4 143 095,71 | 5 759 776,28 | 583 606,68 | 10 821 071,30 |
| = Résultat net (excédent ou déficit) | - 108 490,91 | - 274 097,29 | - 312 681,28 | - 110 188,11 | - 744 190,08 | - 72 831,58 | - 231 117,43 | - 884 881,70 | 54 811,92 | - 1 134 018,79 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat du comptable et annexes aux rapports du commissaire aux comptes.

Annexe n° 3. Bilans combinés 2016-2017 (MECS + siège MECS et EHPAD)

| RESSOURCES | | | EMPLOIS | | |
|---|--------------|----------------|---|--------------|--------------|
| (en €) | 2016 | 2017 | (en €) | 2016 | 2017 |
| Fonds associatifs sans droits de reprise | 3 244 112,40 | 5 769 714,31 | Actif immobilisé net | 5 485 901,69 | 6 415 927,76 |
| Réserves | 1 349 043,39 | 1 527 869,10 | dont immobilisations incorporelles | 2 658 716,78 | 2 556 011,17 |
| Reports à nouveau | - 191 468,46 | - 253 707,79 | dont immobilisations corporelles | 2 766 500,31 | 3 798 532,42 |
| Dépenses refusées par l'autorité de tarification | - 227 785,54 | - 227 785,54 | dont immobilisations financières | 60 684,60 | 61 384,17 |
| Dépenses non opposables aux tiers financeurs | - 203 976,83 | - 195 888,05 | | | |
| Résultat de l'exercice | / | - 1 015 012,72 | | | |
| Subventions d'investissement sur bien non renouvelable | 82 735,15 | / | | | |
| Provisions réglementées | 961 931,38 | 964 442,97 | | | |
| Compte de liaison | 6 312,45 | - 1 397 529,41 | | | |
| Fonds associatifs et réserves | 4 494 101,66 | 4 802 739,74 | | | |
| Provisions pour risques et charges | 1 018 975,31 | 1 206 459,05 | | | |
| dont provisions pour risques | 55 765,00 | 185 158,61 | Actif circulant net | 2 537 450,06 | 2 098 832,54 |
| dont provisions pour charges | 963 210,31 | 1 021 300,44 | dont avances et acomptes versés sur commandes | 7 525 | 503,56 |
| Fonds dédiés | 5 130,00 | 5 130,00 | dont créances usagers et comptes rattachés | 1 912,20 | 21 122,79 |
| dont fonds dédiés sur subventions de fonctionnement | 5 130,00 | 5 130,00 | dont autres créances | 178 808,05 | 251 583,40 |
| dont fonds dédiés sur autres ressources (rapports, dons, legs et donations) | 0,00 | 0,00 | dont valeur mobilières de placement | 1 127 348,21 | 348 631,11 |
| Dettes | 2 524 119,09 | 2 591 567,47 | dont disponibilités | 1 221 856,60 | 1 476 991,68 |
| dont dettes auprès des établissements de crédit | 1 128 886,81 | 1 080 473,11 | Charges constatées d'avance | 18 974,31 | 56 035,96 |
| dont dettes fournisseurs et comptes rattachés | 195 401,50 | 229 048,66 | | | |
| dont dettes fiscales et sociales | 1 117 092,51 | 1 043 160,87 | | | |
| dont dettes sur immobilisations et comptes rattachés | 16 750,68 | 147 592,34 | | | |
| dont autres dettes | 65 987,59 | 56 192,49 | | | |
| Produits constatés d'avance | 0,00 | 0,00 | | | |
| Total général | 8 042 326,06 | 8 870 796,26 | Total | 8 042 326,06 | 8 870 796,26 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat du comptable et annexes figurant aux rapports du commissaire aux comptes.



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

ASSOCIATION « ACCUEIL ET RELAIS » À SAINTE-CATHERINE (Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2016 et 2017

Représentant légal en fonctions pour la période examinée :

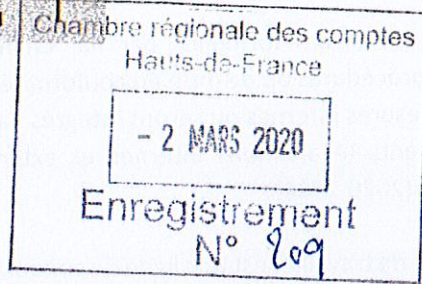
- M. Denis Delerue : réponse de 6 pages.

Collectivité ayant apporté un concours financier :

- Département du Pas-de-Calais : réponse d'1 page.

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).

association loi de 1901



Chambre Régionale des Comptes
Hauts de France

A l'attention de Monsieur le Président,

Hôtel Dubois de Fosieux
14, rue du Marché au Filé
62012 Arras Cedex

Le 27 février 2020 à Arras

Maison d'Enfants
la Charmille

Objet : Réponse au rapport d'observations définitives – Accueil et Relais

Affaire suivie par :

Nos réf. : 202002 - 03 – réponse ROP CRC

Maison d'Enfants
de Bapaume - Oignies

Lettre recommandée avec accusé de réception

Monsieur le Président,

Service Turquoise
Accompagnement
à domicile

Comme la possibilité m'en est ouverte, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du code des juridictions financières, je vous adresse par le présent courrier, en ma qualité de Président de l'Association Accueil et Relais, une réponse écrite au rapport d'observations définitives relatif à la « vérification des comptes et au contrôle des comptes et de la gestion de l'association », pour les exercices 2016 et 2017 de notre activité « Protection de l'Enfance ».

Centre Maternel
la Marelle

Je remercie tout d'abord la Chambre d'avoir pris en considération les remarques formulées dans notre réponse écrite du 02 décembre 2019 et lors de l'audition du 06 janvier 2020 notamment celles liées à l'évaluation de la situation financière de nos établissements et la non qualification retenue de pouvoir adjudicateur.

Maison de retraite
Saint-Landelin

Avec les administrateurs de l'association, nous avons apprécié la conséquente analyse détaillée réalisée par la Chambre et la qualité des échanges d'experts de la gestion publique. Pour toute institution qui contribue directement ou indirectement à une mission d'intérêt général, un audit extérieur constitue toujours une opportunité pour celui qui a la volonté d'une démarche permanente d'amélioration de la qualité de service.

Maison de retraite
Saint-Nicolas

La Chambre a précisément analysé la mission de protection de l'enfance dévolue à Accueil et Relais, qui a la particularité de se conjuguer avec un éventail de services aux personnes âgées et dépendantes ; ce qui offre un supplément d'opportunités dans la qualité de l'accueil. Cette conjugaison d'activités est mise en œuvre d'une part dans le respect du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), et d'autre part, dans un souci d'efficience et de pérennité économiques.

Maison de retraite
Saint-Pierre

Après avoir pris connaissance, avec la plus grande attention, de la totalité des observations dégagées, je retiens d'abord le constat primordial de la Chambre « d'une gouvernance plutôt satisfaisante » et « d'une situation financière qui n'appelle pas d'inquiétude particulière » mais qu'elle estime que « sa mission de protection de l'enfant pourrait encore progresser ».

Les recommandations et rappels au droit formulés par la Chambre, portant essentiellement sur des éléments de procédures ou de mise en conformitéⁱ, ont d'ores et déjà, pour la plupart, fait l'objet de mesures internes ou seront intégrés dans le cadre de la démarche qualité des établissements (évaluations internes et externes) et de la rédaction des projets d'établissement (2020-2024).

La réévaluation régulière de la manière de travailler est une ligne de conduite permanente à Accueil et Relais. Au cours des dernières années, 2018 et 2019, s'est renforcée la conviction que le besoin d'expertise interne s'amplifie pour satisfaire aux nouveaux besoins que nous décelons et aux exigences croissantes des politiques publiques, reflets des nécessaires adaptations de notre société.

Le travail d'harmonisation des pratiques et des outils de nos établissementsⁱⁱ, le passage de notre système d'information vers un hébergeur sécurisé et la structuration d'une mission de coordination « Enfance » constituent les premières réponses en interne d'une nouvelle organisation de notre mission.

Par ailleurs, désireux de garantir l'accompagnement en interne des évolutions réglementaires et à la sécurisation de nos activités, nous avons pris la décision de nous inscrire dans une réflexion de mutualisation de certaines fonctions supports avec d'autres associations de solidarité de l'arrageoisⁱⁱⁱ. Ainsi, votre rapport nous conforte dans le processus engagé et nous amène à considérer la nécessité de l'intensifier et de redéfinir les délégations afférentes.

Très attentifs et sensibles à la question de la bientraitance dans nos établissements, nous considérons la recommandation de la Chambre relative à la formalisation d'un plan de prévention et de lutte contre la maltraitance et de gestion de crise comme une invitation à poursuivre le travail existant^{iv} mais aussi à le structurer davantage.

C'est dans ce sens qu'un document unique « Plan de lutte contre la maltraitance » reprenant l'ensemble des procédures relatives au traitement de la maltraitance en lien avec celles des événements indésirables graves et mineurs sera rédigé. Les modalités d'information et de signalement à destination des autorités administratives et/ou judiciaires sont en cours de réécriture avec le maintien de deux principes clefs, celui du

ⁱ Application de la réforme RGPD, publication des comptes annuels, dispositif de déclaration des événements indésirables et plan de prévention et de lutte contre la maltraitance notamment.

ⁱⁱ Livret d'accueil, charte des droits et libertés de la personnes accueillie, règlement de fonctionnement des établissements, organigrammes, fiches de poste, le dossier informatique de l'utilisateur (unique), système d'information dématérialisé, protocoles et procédures internes.

ⁱⁱⁱ Le Coin familial et l'association 4AJ, un tremplin pour les jeunes.

^{iv} Réflexion thématique du Comité Ethique, mobilisation des temps d'analyses cliniques et des pratiques, débats dans les instances de vie sociale, intégration dans les processus d'évaluation Interne et externe et formation des salariés.

traitement systématique des faits de maltraitance et celui d'une information obligatoire au Conseil d'Administration par la Direction générale.

Au-delà du diagnostic posé par la Chambre et partagé par nos instances, je tiens à souligner un certain nombre de remarques et de commentaires complémentaires notamment en matière d'accueil et d'accompagnement à l'Aide Sociale à l'Enfance.

La Chambre, à partir des données du diagnostic préalable au CPOM que l'Association a présenté au Département et sur la base des éléments de l'Enquête flash réalisée annuellement par le GESAD 62¹, revient dans son rapport sur les particularités des enfants en situation de handicap accueillis à l'ASE et sur le profil particulier des enfants répondant aux critères nationaux des situations complexes. Elle invite l'Association à initier « une prise en charge globale » avec l'ensemble des acteurs impliqués.

Nous ne pouvons que partager avec la Chambre le besoin d'une évaluation pluridisciplinaire, interinstitutionnelle et concertée devant permettre de construire un parcours de vie structuré et sans rupture pour ces enfants. Les enfants doivent se voir garantir les mêmes droits et protection où qu'ils se trouvent sur le territoire, quels que soient leur nationalité, leur handicap ou encore leur état de santé.

Toutefois, lors de nos échanges, nous avons abordé la question des mineurs bénéficiaires d'une orientation MDPH², avec ou sans aide humaine, accueillis en MECS³, précisant que leur nombre ne cessait de croître. Ces mineurs particulièrement fragiles devraient en toute logique faire l'objet d'une attention particulière et d'une protection adaptée. Malheureusement, nous faisons le constat que les moyens actuels et le taux d'encadrement par groupe de vie ne permettent pas de répondre à ces besoins spécifiques^v.

Paradoxalement, parce qu'ils se trouvent à l'intersection de politiques publiques distinctes, pilotées par des autorités publiques différentes (Départements et Agences Régionales de Santé), ils sont les premières victimes du cloisonnement institutionnel, de la superposition des dispositifs et de la multiplicité des acteurs. De fait, les interventions simultanées mais non coordonnées conduites auprès d'eux présentent, au mieux le risque de se neutraliser, au pire celui d'exacerber les dangers ou risques de danger.

Dans la mesure où la scolarité et l'orientation spécialisée ou non des enfants relèvent de l'exercice de l'autorité parentale, ponctuellement déléguée à un tiers (en l'occurrence le Département), nous nous interrogeons sur la capacité de l'association et de nos établissements à assumer cette responsabilité qui relève du service gardien notamment au travers de la réalisation du Projet Pour l'Enfant (PPE).

Pour rappel, même si la loi du 14 mars 2016 apporte une souplesse par la notion « Actes usuels », l'obligation faite aux MECS est de mettre en place un DIPC⁴ et un projet d'accompagnement, ce qui est le cas dans nos établissements pour chaque enfant.

^v Note d'évaluation des besoins en matière d'encadrement transmises au Département dans le cadre de la campagne budgétaire 2020.

Même si Accueil et Relais contribue aux nouvelles réponses face aux besoins du territoire (création d'un accueil de jour, développement du placement à domicile, participation aux projets territoriaux de santé mentale, etc.), elle est surtout présente dans le travail de réseau. Par exemple, elle soutient les préconisations présentées par le GESAD 62 en matière de prise en charge des enfants en situation complexe notamment « le développement d'un accueil spécialisé sur chaque arrondissement du département dans le cadre d'une convention avec les services de soins spécialisés pour un objectif de 70 places départementales ».

Au-delà du PPE⁵ qui reste de la compétence des services de l'ASE et qui se décline au sein des établissements et services dans le projet personnalisé de l'enfant, nous confirmons être attentifs aux travaux en cours de la Haute Autorité de Santé qui prépare une nouvelle RBPP⁶ relative « à la conception et au soutien de la réussite scolaire et éducative des enfants en situation de handicap et des enfants accompagnés par le dispositif de l'aide sociale à l'enfance ». Evoqué déjà en 2015 par le défenseur des droits dans son rapport intitulé : « Handicap et Protection de l'Enfance : des droits pour les enfants invisibles », le document de cadrage de cette RBPP a été validé par la Commission de l'évaluation et de l'amélioration de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux de la Haute Autorité de Santé le 14 mai 2019. Dans cette perspective et afin de garantir la mise en œuvre de cette nouvelle recommandation, Accueil et Relais a fait le choix de solliciter le Département dans le cadre de son budget prévisionnel 2020 pour la création d'un poste dédié d'assistant(e) de service social transversal à ses deux MECS.

Par ailleurs, dans une conjoncture où les durées de placement semblent devoir s'inscrire dans le temps du fait d'incapacités chroniques des parents à satisfaire les besoins de leurs enfants (parents au domicile présents avec les limites qui sont les leurs), la prévention des « sorties sèches » se doit d'être prise en compte au plus tôt dans le projet pour l'enfant.

Si l'on observe que beaucoup d'enfants confiés auprès des services de l'ASE passent plusieurs années, voire parfois toute leur enfance, sous la protection du Département, il en résulte une très forte responsabilité de celui-ci ainsi que de l'ensemble des acteurs de la protection de l'enfance dans l'accompagnement et l'orientation scolaire et professionnelle des enfants dont ils ont la charge. Cette charge, parfois partagée avec les parents, parfois exercée sans eux, peut souffrir d'un déficit de collaboration avec les services de l'éducation nationale. L'analyse de la situation institutionnelle, relayée par l'URIOPSS⁷ Hauts-de-France et de ses associations adhérentes, confirme la nécessité pour le Département, en qualité de chef de file en matière de protection de l'Enfance, de s'engager et organiser une concertation entre ses services et ceux de l'Etat afin de définir le cadre et les modalités d'un partenariat pouvant faire l'objet de « conventions cadres » avec les établissements et services sur leur territoire d'implantation et d'intervention.

Le Conseil Départemental du Pas-de-Calais a présenté le 13 janvier 2020 les orientations concernant la nouvelle planification de l'offre d'accueil et d'accompagnement à l'Aide Sociale à l'Enfance. Nous accueillons favorablement la volonté du Département de faire évoluer et rendre lisible sa vision des politiques de l'enfance, de la jeunesse et de la famille et accueillons avec satisfaction la volonté de celui-ci de mettre en cohérence le Pacte des Solidarités avec les récentes stratégies et annonces nationales relatives à la protection de

l'enfance. Nous espérons que la future contractualisation avec l'Etat s'inscrive en cohérence avec les besoins évoqués en matière d'accompagnement des enfants et permette des avancées significatives pour le territoire départemental.

Toutefois, ces changements impliquent potentiellement de profondes modifications de nos orientations associatives et des modèles économiques afférents. La fonction d'employeur qu'incarne notre association et la qualité du climat social qui y règne sont intimement liés à la visibilité dans le temps de nos politiques publiques. C'est pourquoi, nous serons très attentifs aux engagements pris et à la nécessaire stabilité de ces orientations pour l'avenir.

Acteur engagé au côté du Conseil départemental, Accueil et Relais participera activement à la mise en œuvre de ces nouvelles orientations comme elle a toujours fait, même lorsqu'il s'agissait de restituer une partie de sa trésorerie dans un effort de solidarité pour la collectivité et le secteur de la protection de l'Enfance.

Dans un contexte médiatique et d'évolution des situations à problématiques multiples et complexes de nos enfants, il nous semble essentiel de souligner, dans le cadre des travaux nationaux de la Cour, la détérioration de certains accueils et/ou accompagnements d'enfants pour lesquels des moyens spécifiques devraient être mis en œuvre pour garantir le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant, la capacité des professionnels à garantir l'effectivité des droits et la santé/sécurité des professionnels (sentiment d'épuisement, de perte de sens, d'isolement et d'insécurité). Ces constats ont été récemment soulevés par le Défenseur des Droits dans son rapport 2019 : « Enfance et violence : la part des institutions publiques » qui recommande de porter tout autant attention à l'effectivité des droits de l'enfant, qu'à la mise à disposition de ressources suffisantes pour étayer le travail des professionnels.

Ainsi, indépendamment de l'amélioration continue de la qualité de service et l'application des recommandations faites par la Chambre, les enjeux en matière d'accueil et d'accompagnement de l'enfant et la médiatisation récente du secteur appellent à la nécessaire co-responsabilité de tous les acteurs (Etat, collectivités et associations) sur les bases d'une coopération renforcée et effective autour du chef de file en matière de protection de l'enfance, le Département.

Soyez assuré, Monsieur le Président, de ma haute considération.

Le Président de l'Association Accueil et Relais,
Denis Delerue



Association "Accueil et Relais"
15, Rue Corot
62223 Sainte-Catherine

Glossaire :

- ¹ Groupement des directeurs des Etablissements et Services Associatifs du Département du Pas-de-Calais.
- ² Maisons Départementales des Personnes Handicapées.
- ³ Maisons d'Enfants à Caractère Social.
- ⁴ Document Individuel de Prise en Charge.
- ⁵ Projet Pour l'Enfant.
- ⁶ Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles.
- ⁷ Union Régionale interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux.

Arras, le 03 MARS 2020

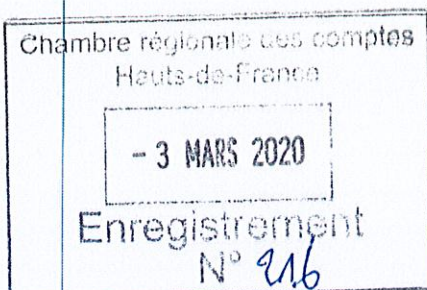
DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES
Pôle Solidarités

Secrétariat Général

Dossier suivi par :

Hilaire Pierre

Tél : 03 21 21 58 00
hilaire.pierre
@pasdecalais.fr



Monsieur Frédéric ADVIELLE
Président de la Chambre Régionale des Comptes
Hôtel Dubois de Fosseux
14, rue du Marché au Filé
62012 ARRAS Cedex

Réf : 2020-153

Objet : Rapport d'observations définitives relatives au contrôle des comptes et à la gestion de l'association « Accueil et Relais » pour les années 2016 et 2017.

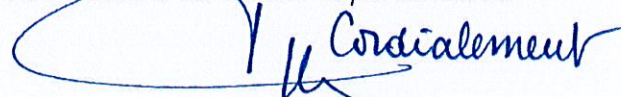
Monsieur le Président,

Par courrier cité en référence, vous m'avez communiqué le rapport d'observations définitives arrêté par la chambre au sujet du contrôle des comptes et de la gestion, au titre des années 2016 et 2017, de l'association Accueil et Relais, dont le département du Pas-de-Calais est financeur dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance.

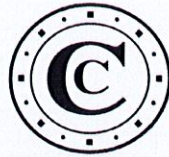
Par la présente, je vous indique avoir bien pris connaissance des observations et recommandations formulées, et n'avoir aucune observation complémentaire à ajouter.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de la considération distinguée.

Le Président du Conseil départemental



Jean-Claude LEROY



Les publications de la chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse mél : hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

Pôle Solidarités

RAPPORT N°19

Territoire(s): Arrageois, Lens-Hénin

Canton(s): Tous les cantons des territoires

EPCI(s): C. d'Agglo. d'Hénin Carvin, C. Urbaine d'Arras, C. de Com. du Sud Artois

CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA GESTION DE L'ASSOCIATION ACCUEIL ET RELAIS CONCERNANT LES EXERCICES 2016 ET 2017.

Par courrier en date du 11 mars 2020, le Département du Pas-de-Calais a été rendu destinataire du rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France relatif à la gestion de l'association Accueil et Relais, portant sur les exercices 2016 et 2017.

En application de l'article L.243-6 du code des juridictions financières, ce rapport d'observations définitives doit être communiqué par le Président du Conseil départemental à l'assemblée délibérante.

Il convient de prendre acte de la communication au Conseil départemental, du rapport ci-joint comportant les observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France sur la gestion de l'association Accueil et Relais, portant sur les exercices 2016 et 2017.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.

Le Président du Conseil départemental

SIGNE

Jean-Claude LEROY

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

DELIBERATION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

PRESIDENCE DE MONSIEUR JEAN-CLAUDE LEROY

Secrétaire : M. Alexandre MALFAIT

Étaient présents : M. Jean-Claude LEROY, Mme Odette DURIEZ, M. Bertrand PETIT, Mme Nicole GRUSON, M. Claude ALLAN, Mme Nathalie DELBART, M. Jean-Marc TELLIER, Mme Blandine DRAIN, M. Jean-Louis COTTIGNY, Mme Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY, Mme Caroline MATRAT, Mme Audrey DAUTRICHE, M. Jean-Claude DISSAUX, Mme Mireille HINGREZ-CEREDA, M. Laurent DUPORGE, Mme Florence WOZNY, Mme Annie BRUNET, M. Alain LEFEBVRE, Mme Isabelle LEVENT, M. Raymond GAQUERE, Mme Emmanuelle LEVEUGLE, M. Philippe FAIT, Mme Maïté MULOT-FRISCOURT, Mme Maryse DELASSUS, M. Etienne PERIN, Mme Emmanuelle LAPOUILLE, Mme Maïté MASSART, M. Bruno COUSEIN, Mme Denise BOCQUILLET, M. Claude BACHELET, Mme Florence BARBRY, M. François VIAL, Mme Daisy DUVEAU, M. Jacques DELAIRE, Mme Ginette BEUGNET, M. Hugues SION, Mme Laurence DELAVAL, Mme Pascale BURET-CHAUSOY, M. Bernard CAILLIAU, Mme Maryse CAUWET, M. Sébastien CHOCHOIS, M. Michel DAGBERT, M. Daniel DAMART, M. Alain DELANNOY, Mme Evelyne DROMART, Mme Christiane DUYME, M. Anthony GARENAUX, Mme Karine GAUTHIER, M. Pierre GEORGET, M. Ludovic GUYOT, M. Antoine IBBA, Mme Michèle JACQUET, Mme Maryse JUMEZ, Mme Pascale LEBON, M. Alexandre MALFAIT, Mme Geneviève MARGUERITTE, M. Marc MEDINE, Mme Evelyne NACHEL, M. Michel PETIT, Mme Maryse POULAIN, M. Michel ROUSSEAU, Mme Patricia ROUSSEAU, M. Frédéric WALLET, Mme Sophie WAROT-LEMAIRE.

Excusé(s) : M. Daniel MACIEJASZ, M. Jean-Claude ETIENNE, M. Frédéric MELCHIOR, M. Philippe MIGNONET, M. Christopher SZCZUREK, Mme Guylaine JACQUART, M. Rachid BEN AMOR, Mme Ariane BLOMME, Mme Nicole CHEVALIER, Mme Stéphanie GUISELAIN, M. Michel HAMY, Mme Karine HAVERLANT, M. Aimé HERDUIN, M. Jean-Marie LUBRET.

**COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA
CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA GESTION DE
L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL POUR L'ACCUEIL DU
HANDICAP ET L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE (EPDAHAA),
PORTANT SUR LES EXERCICES 2015 ET SUIVANTS.**

(N°2020-317)

Le Conseil départemental du Pas-de-Calais,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales et, notamment, ses articles L.3121-14 et L.3211-1 ;

Vu le Code des Juridictions Financières et, notamment, ses articles L.243-4, L.243-6 et R.243-11 ;

Vu le rapport du Président du Conseil départemental, ci-annexé ;

Après en avoir délibéré,

DONNE ACTE au Président du Conseil départemental :

Article 1 :

De la communication du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Hauts-de-France sur la gestion de l'Etablissement Public Départemental pour l'Accueil du Handicap et l'Accompagnement vers l'Autonomie (EPDAHAA), portant sur les exercices 2015 et suivants.

Article 2 :

Le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes, visé à l'article 1, est annexé à la présente délibération.

Dans les conditions de vote ci-dessous :

| |
|--|
| Pour : 77 voix (Groupe Socialiste, Républicain et Citoyen ; Groupe Communiste et Républicain ; Groupe Démocrates ; Groupe Union Centriste et Indépendants ; Groupe Union Action 62 ; Groupe Rassemblement National ; Non-inscrits) Contre : 0 voix Abstention : 0 voix Absent sans délégation de vote : 1 (Non-inscrit) |
|--|

(Adopté)

.....
LE PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL,

Jean-Claude LEROY

POUR EXTRAIT CERTIFIE CONFORME
ARRAS, le 28 septembre 2020

Pour le Président du Conseil Départemental,
Le Directeur Général Adjoint,

SIGNE

François RICHARD



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SA RÉPONSE**

**ÉTABLISSEMENT PUBLIC
DÉPARTEMENTAL POUR L'ACCUEIL DU
HANDICAP ET L'ACCOMPAGNEMENT
VERS L'AUTONOMIE**
(Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2015 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 15 janvier 2020.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| SYNTHÈSE | 3 |
| RECOMMANDATIONS..... | 4 |
| INTRODUCTION..... | 6 |
| 1 PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT | 7 |
| 1.1 Son offre de services..... | 7 |
| 1.1.1 Les établissements ou services pour enfants et adolescents handicapés | 8 |
| 1.1.2 Les établissements ou services pour adultes handicapés | 8 |
| 1.1.3 Les établissements ou services d'insertion sociale pour les adultes | 9 |
| 1.2 Son organisation..... | 11 |
| 2 GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT | 13 |
| 2.1 La gouvernance politique..... | 13 |
| 2.1.1 Composition et attribution du conseil d'administration..... | 13 |
| 2.1.2 L'information budgétaire et financière du conseil d'administration..... | 14 |
| 2.2 Le pilotage assuré par la direction générale..... | 16 |
| 2.2.1 Présentation..... | 16 |
| 2.2.2 L'élaboration de documents stratégiques et de planification | 17 |
| 2.2.3 L'amélioration de la qualité | 21 |
| 2.2.4 Le pilotage des systèmes d'information..... | 21 |
| 2.2.5 Le contrôle interne | 23 |
| 2.3 La contractualisation avec les autorités de tarification | 24 |
| 3 LA FIABILITÉ DES COMPTES..... | 27 |
| 4 LA SITUATION FINANCIÈRE..... | 30 |
| 4.1 La section de fonctionnement | 30 |
| 4.1.1 Évolution des produits et charges courants..... | 30 |
| 4.1.2 Évolution de l'épargne..... | 31 |
| 4.2 La section commune d'investissement | 32 |
| 4.3 La situation patrimoniale | 33 |
| 4.3.1 Présentation générale | 33 |
| 4.3.2 Évolution de la trésorerie | 33 |
| 5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES..... | 39 |
| 5.1 Le temps de travail..... | 39 |
| 5.1.1 Les dispositions du règlement intérieur | 39 |
| 5.1.2 Les congés annuels..... | 40 |
| 5.1.3 La durée effective de travail..... | 40 |
| 5.2 L'absence au travail | 41 |

| | |
|--|----|
| 5.3 Les primes et indemnités versées aux agents..... | 41 |
| 5.3.1 Les règles fixées par l'EPDAHAA | 42 |
| 5.3.2 Les primes et indemnités des agents non-titulaires..... | 42 |
| 5.3.3 Les primes communes aux agents titulaires et non-titulaires..... | 43 |
| 5.4 Les avantages en nature | 45 |
| ANNEXES | 46 |

SYNTHÈSE

L'établissement public départemental pour l'accueil du handicap et l'accompagnement vers l'autonomie (EPDAHAA) est né le 1^{er} janvier 2015 de la fusion des deux établissements départementaux œuvrant déjà dans ce domaine¹. Il participe également à la prise en charge des personnes rencontrant des difficultés sociales et d'accès au logement. Il compte 809 agents et dispose d'un budget de l'ordre de 48,6 M€. Les dotations et produits de tarification accordés par l'agence régionale de santé (27,7 M€) et le département du Pas-de-Calais (7,3 M€) représentent respectivement 57 % et 15 % de ses ressources.

Le contrôle a porté sur la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la fiabilité des comptes et la situation financière. Dans tous les secteurs examinés, d'importantes carences sont relevées. Nombre de dysfonctionnements avaient déjà donné lieu à des observations de la chambre dans le cadre du rapport rendu public en 2014². Une mise en œuvre des recommandations aurait constitué un premier pas utile vers une amélioration de la gestion.

La situation financière de l'établissement est singulière. Entre 2015 à 2018, l'affectation des résultats excédentaires, de l'ordre de 6,9 M€, a abondé les réserves. Ces dernières comprennent, notamment, des provisions constituées irrégulièrement. Au 31 décembre 2018, la trésorerie a atteint un niveau trop élevé et non justifié de 30,8 M€. En l'absence d'une information financière complète mise à leur disposition, les administrateurs sont insuffisamment informés de cette situation.

Faute de plan pluriannuel d'investissement visant à une utilisation efficiente de ces réserves pléthoriques, la chambre recommande la définition, en lien avec les autorités de tarification, d'un plan d'utilisation du fonds de roulement.

L'implication de la direction générale, au sein d'une entité composée de 33 établissements et services répartis sur le territoire du Pas-de-Calais, est à renforcer. Les outils de pilotage sont peu opérants, qu'ils soient stratégiques ou financiers.

Plusieurs aspects de la politique de gestion des ressources humaines méritent d'être clarifiés. La durée légale du temps de travail d'un nombre significatif d'agents n'est pas respectée en raison de l'octroi irrégulier de jours de congés supplémentaires. La politique d'attribution de primes et indemnités pourrait utilement être précisée.

En définitive, après cinq années, les effets attendus de la fusion se font toujours attendre : l'offre de services n'a pas évolué et l'organisation interne de l'établissement est peu ou prou restée en l'état. Seule la baisse du budget du siège répond favorablement à la recherche de mutualisation des moyens.

¹ L'établissement public départemental pour l'accueil de l'enfance et de l'adolescence handicapées (EPDAEAH) et l'établissement public départemental pour l'accueil des handicapés adultes (EPDAHA).

² En 2014, le contrôle concernait la gestion de l'établissement public départemental chargé de l'accueil de l'enfance et de l'adolescence.

RECOMMANDATIONS³

Rappels au droit (régularité) – 1/2

| | <i>Totalement mis en œuvre⁴</i> | <i>Mise en œuvre en cours⁵</i> | <i>Mise en œuvre incomplète⁶</i> | <i>Non mis en œuvre⁷</i> | <i>Page</i> |
|---|--|---|---|---|-------------|
| Rappel au droit n° 1 : respecter le cadre de présentation budgétaire fixé par les articles R. 314-17, R. 314-28 et R. 314-49 du code de l'action sociale et des familles. | | | | X | 16 |
| Rappel au droit n° 2 : proposer aux autorités de tarification, après délibération du conseil d'administration, un plan pluriannuel d'investissement, conformément aux dispositions des articles R. 314-17 et R. 314-20 du code de l'action sociale et des familles. | | | | X | 19 |
| Rappel au droit n° 3 : renforcer le pilotage de l'établissement en rédigeant les projets d'établissements prévus à l'article L. 311-8 du code de l'action sociale et des familles, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'EPDAHAA, et en procédant à l'évaluation de leur activité prévue à l'article L. 312-8 du même code. | | X | | | 20 |

³ Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

⁴ L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

⁵ L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

⁶ L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

⁷ L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.

L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

Rappels au droit (régularité) – 2/2

| | <i>Totalement mis en œuvre</i> | <i>Mise en œuvre en cours</i> | <i>Mise en œuvre incomplète</i> | <i>Non mis en œuvre</i> | <i>Page</i> |
|---|--|---------------------------------------|---|-----------------------------|-------------|
| Rappel au droit n° 4 : respecter les règles relatives à la constitution et à la reprise des provisions, rappelées dans l'instruction budgétaire M22 applicable aux établissements publics sociaux et médico-sociaux. | | X | | | 29 |
| Rappel au droit n° 5 : respecter la réglementation relative à la durée annuelle du temps de travail, conformément aux dispositions du décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 modifié. | | | | X | 40 |

Recommandations (performance)

| | <i>Totalement mise en œuvre</i> | <i>Mise en œuvre en cours</i> | <i>Mise en œuvre incomplète</i> | <i>Non mise en œuvre</i> | <i>Page</i> |
|---|---|---------------------------------------|---|------------------------------|-------------|
| Recommandation n° 1 : compléter l'information des administrateurs par une présentation consolidée des budgets et des comptes et par le calcul des principaux ratios d'analyse financière. | | | | X | 16 |
| Recommandation n° 2 : compléter le projet stratégique et assurer sa déclinaison opérationnelle en formalisant des fiches action comprenant des échéanciers, des estimations financières et des indicateurs de résultats. | | X | | | 18 |
| Recommandation n° 3 : définir un schéma directeur des systèmes d'information afin d'améliorer le pilotage de l'établissement, renforcer le suivi des usagers dans une logique de parcours et assurer la protection des données. | | | | X | 22 |
| Recommandation n° 4 : mettre en place un dispositif de contrôle interne. | | | | X | 24 |
| Recommandation n° 5 : soumettre aux autorités de tarification, en amont de la préparation budgétaire 2020 et après délibération du conseil d'administration, un plan pluriannuel d'utilisation du fonds de roulement net global. | | | | X | 37 |

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public départemental pour l'accueil du handicap et l'accompagnement vers l'autonomie (EPDAHAA) porte sur les exercices 2015 et suivants. Il a été ouvert par courrier du président de la chambre du 22 janvier 2019 adressé à M. François-Xavier Debrabant, directeur et ordonnateur depuis mai 2015. M. Christophe Hadoux, directeur par intérim entre janvier et avril 2015, a été avisé du contrôle par courrier du président du 12 février 2019.

Le président du conseil d'administration depuis juin 2015, M. Alain Lefebvre, a également été informé du contrôle par courrier du président de la chambre du 22 janvier 2019.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières s'est tenu le 28 mai 2019, conjointement avec les deux ordonnateurs successifs.

Le contrôle a porté sur la gouvernance et le pilotage de l'établissement, la fiabilité des comptes et l'analyse financière et enfin sur la gestion des ressources humaines.

Dans sa séance du 19 juin 2019, la chambre a arrêté des observations provisoires qu'elle a adressées au directeur. Des extraits ont été adressés au président du conseil d'administration de l'établissement, au président du conseil départemental, au directeur général de l'agence régionale de santé et au préfet du Pas-de-Calais, en tant que tiers concernés.

Après avoir examiné les réponses, la chambre, dans sa séance du 15 janvier 2020, a arrêté les observations définitives suivantes.

1 PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'EPDAHAA, dont le siège est Arras, a été créé le 1^{er} janvier 2015⁸. Il regroupe 33 établissements et services, suivis à travers 38 budgets annexes. Son budget est de l'ordre de 48,6 M€.

Il a pour objet de gérer tout établissement ou service médico-social énuméré à l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles (CASF). Il est chargé de l'accompagnement et de l'inclusion sociale des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des personnes rencontrant des difficultés sociales. Son effectif, qui était de 809 agents fin 2018, relève du statut de la fonction publique hospitalière⁹.

Il est issu de la fusion de l'établissement public départemental pour l'accueil de l'enfance et de l'adolescence handicapées (EPDAEAH) et de l'établissement public départemental pour l'accueil des handicapés adultes (EPDAHA). Ce rapprochement visait trois objectifs dans la délibération du 13 décembre 2013 du conseil général du Pas-de-Calais.

Il devait permettre une *« approche globale de la personne en situation de handicap, et favoriser la mise en œuvre de parcours d'accompagnement individualisés indépendamment des critères d'âge »*. Ainsi, la fusion *« lèverait la distinction entre le secteur enfance et celui adulte »*.

Il devait *« donner de la cohérence à une organisation territoriale des réponses »*. En effet, les organisations des secteurs enfance et adulte étaient distinctes et non superposables. La fusion devait permettre de lancer une réflexion sur la création de pôles territoriaux cohérents et d'avoir une organisation différente, source d'efficience.

Il encourageait à la mutualisation des compétences et moyens des deux établissements, afin de générer des économies de gestion.

1.1 Son offre de services

L'offre de services de l'EPDAHAA, déclinée dans son projet stratégique 2017-2021, reprend celle des établissements antérieurs. Elle distingue celle pour les enfants et adolescents et celle destinée aux adultes.

Un glossaire des abréviations correspondant aux structures et services proposés par l'EPDAHAA est repris en annexe n° 1.

⁸ Arrêté du 7 juillet 2014 du président du conseil général du Pas-de-Calais.

⁹ Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

1.1.1 Les établissements ou services pour enfants et adolescents handicapés

Les enfants et adolescents handicapés sont accueillis dans deux types de structures.

En premier lieu, ils peuvent fréquenter 12 instituts médicaux éducatifs (IME). Ces structures accompagnent les enfants de 6 à 14 ans à travers l'éducation et l'enseignement spécialisé ainsi que les adolescents de 14 ans à 20 ans dans le champ de l'initiation professionnelle.

Les IME disposent de 951 places, agréées par l'agence régionale de santé (ARS). Entre 2015 et 2018, leur fréquentation correspond en moyenne à 171 446 journées d'accueil par an.

En second lieu, les enfants et adolescents peuvent également être accompagnés par 4 services d'éducation et de soins spécialisés à domicile¹⁰ (SESSAD). Ces structures agissent auprès d'enfants et adolescents handicapés scolarisés en milieu ordinaire ou dans un dispositif d'intégration collective (ULIS École, ULIS Collège et ULIS Lycée).

Les 4 SESSAD représentent une capacité d'accueil de 157 places agréées. Sur la période, cela représente, en moyenne, 20 612 actes de suivi par an.

En réponse, le directeur souligne l'augmentation du nombre de places proposées par l'établissement en SESSAD depuis 2015 (+ 19 %).

Les politiques publiques¹¹ encouragent l'évolution de l'offre de services en matière d'accueil des personnes en situation de handicap, afin notamment de favoriser l'inclusion en milieu ouvert. Ainsi, le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens de l'établissement, signé avec l'ARS en 2017, a retenu ces orientations comme un axe de progrès. L'agence a, toutefois, en avril et mai 2019, jugé insuffisantes les évolutions de l'offre de l'EPDAHAA.

1.1.2 Les établissements ou services pour adultes handicapés

Les adultes handicapés peuvent fréquenter les 3 établissements et services d'aide par le travail (ESAT) appartenant à l'EPDAHAA afin de bénéficier d'un travail adapté.

La capacité d'accueil en ESAT est de 321 places, agréées par le département. Entre 2015 et 2018, leur fréquentation annuelle moyenne correspond à 65 558 journées d'accueil.

Des services d'accueil de jour (SAJ) sont annexés aux ESAT. Ils permettent de recevoir les adultes handicapés ne pouvant pas être orientés en ESAT, et ce pour une période en général de courte durée. La capacité en SAJ a été fixée à 61 places. Entre 2015 et 2018, leur activité est, en moyenne annuelle, de 12 195 journées d'accueil.

Trois foyers d'accueil d'hébergement, correspondant à 91 places, reçoivent des adultes handicapés travaillant en ESAT. Sur la période, cela correspond à 27 642 journées par an.

¹⁰ En 2015 et 2016, l'EPDAHAA comprenait 3 SESSAD. En 2017, l'offre se complète avec la création du SESSAD du littoral.

¹¹ Stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre de services (2017-2021) ; le plan ministériel « ambition transformation 2019-2022 ».

En complément, l'EPDAHAA dispose également d'un foyer d'accueil médicalisé de 30 places en foyer de vie et de 24 places médicalisées. Il reçoit des adultes gravement handicapés ayant besoin de l'assistance d'une tierce personne pour effectuer les actes essentiels de la vie courante ou d'un suivi médical régulier. Sur la période, l'activité du premier est, en moyenne, de 12 195 journées d'accueil par an, et celle du second de 7 462 journées.

L'EPDAHAA dispose de trois services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) lesquels aident les usagers à réaliser leur projet. Entre 2015 et 2018, ils délivrent en moyenne 41 255 actes par an. En 2017, le SAVS d'Outreau a fusionné avec le service médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH) pour constituer un service d'accueil en milieu ouvert (SAMO), lequel propose des prestations de soins permettant la réalisation du projet de vie de l'adulte handicapé. Sur la période, cela correspond à 9 060 actes par an.

1.1.3 Les établissements ou services d'insertion sociale pour les adultes

L'EPDAHAA est également chargé de l'accompagnement et de l'inclusion des personnes en difficultés sociales. Cette mission est portée par le pôle des deux caps, l'un des neuf pôles de compétence de l'établissement (*cf. infra*). Se concentrant sur la partie littorale du département, entre Calais et Boulogne, elle associe des dispositifs d'accueil physique et des services d'accompagnement de personnes en difficulté.

L'établissement public dispose de trois centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), représentant une capacité d'accueil de 153 places. Ceux-ci sont ouverts aux familles et aux personnes seules connaissant des difficultés d'insertion et de logement. En moyenne entre 2015 et 2018, leur activité correspond à 55 150 journées d'accueil par an. La gestion d'un CHRS par un établissement public est rare, leur gestion étant généralement associative.

L'offre d'hébergement est complétée par 255 places d'hébergement d'urgence. Celles-ci permettent l'accueil de femmes victimes de violences familiales, de personnes sans domicile en hiver ou la prise en charge de publics spécifiques, notamment de migrants en attente de transfert dans des centres d'accueil et d'examen de la situation (CAES). Une maison relais destinée à l'accueil de personnes à faible niveau de ressources, isolées ou exclues, complète l'offre d'hébergement.

Ces activités sont croissantes. Entre 2015 et 2018, les places d'accueil hivernal représentent en moyenne annuelle 1 709 nuitées. Entre 2017 et 2018, les femmes victimes de violences ont bénéficié de 7 729 journées par an.

Afin de concourir, notamment, à la réinsertion des résidents des CHRS, le pôle des deux caps a développé un centre d'observation de découverte emplois et formation (CODEF). Ce service prévu l'article L. 185-2 du code de l'action sociale et des familles (CASF) organise des activités professionnelles autour des métiers de la restauration et de l'hôtellerie, en vue de la réinsertion sociale des résidents. Le CODEF est également un centre de formation. En 2018, il emploie 3 anciens résidents en contrat à durée indéterminée, 9 personnes bénéficiant d'un contrat unique d'insertion et 8 d'un contrat d'accompagnement à l'emploi.

L'accès au logement constitue une problématique commune à ces structures et services. Pour y répondre, l'EPDAHAA est chargé par l'État de mettre en œuvre trois dispositifs.

En premier lieu, le pôle des deux caps porte un service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO). Ce dernier a pour objet de mettre en réseau les acteurs en charge de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion des personnes sans-abris ou mal logées. Cela représente, entre 2015 et 2018, en moyenne 1 467 entretiens/an. Le département comporte 7 SIAO, majoritairement portés par des associations. Cette organisation plurielle est atypique, l'article L. 345-2 du CASF en instituant normalement un seul.

En second lieu, le SIAO gère le dispositif d'accueil téléphonique « 115 » pour les personnes et familles sans domicile ou connaissant des difficultés particulières. Cela représente en moyenne 4 928 appels par an¹², lesquels conduisent à des orientations vers le SIAO, ou à la prise en charge des personnes dans le cadre des logements d'urgence.

En troisième lieu, le pôle a été labellisé par l'État pour porter un service d'accompagnement vers et dans le logement (SAVDL). Ce dernier fournit une aide aux ménages rencontrant un problème de maintien dans leur logement ou pour y accéder. Il est financé par le fonds national d'accompagnement vers et dans le logement (FNADL). Entre 2015 et 2018, 60 ménages ont été reçus annuellement.

Le pôle des deux caps est un acteur important de la veille sociale dans le Pas-de-Calais et sur son littoral en particulier. Les missions qu'il exerce sont prévues à l'alinéa 8° de l'article L. 312-1 du CASF et à l'article 2 des statuts de l'établissement. Elles diffèrent de celles exercées en matière d'accueil de public en situation de handicap, qui constituent la plus importante part d'activité de l'établissement. Le directeur indique que des liens existent entre ces missions, ce que la chambre confirme.

La mise en place de cette mission d'insertion sociale associe principalement l'État et le département. La composition du conseil d'administration de l'EPDAHAA ne prévoit pas la participation spécifique des institutions et des professionnels chargés de l'accueil de personnes en difficulté sociale. La chambre invite l'établissement à une meilleure prise en compte de cette mission en organisant sa représentation dans sa gouvernance.

Le directeur indique, en réponse à cette observation, que la directrice du pôle des deux caps participe au conseil d'administration avec voix consultative.

En définitive, la chambre constate que l'offre de services de l'EPDAHAA a peu évolué depuis 2015 et distingue toujours les deux secteurs. Si dans sa réponse, le directeur fait valoir que « l'approche globale de la personne n'est pas incompatible avec des divisions enfants/adultes », la chambre rappelle que la fusion devait mettre fin à cette distinction (*cf. supra*).

¹² En 2015 et 2016, le pôle des deux caps gère le « 115 » de Boulogne et Calais, en 2017 uniquement celui de Boulogne.

1.2 Son organisation

L'EPDAHAA distingue une direction générale (le siège) et une direction territoriale, composée de 9 pôles. Les 33 établissements et services, implantés sur l'ensemble du département, se répartissent dans les pôles en fonction des activités exercées (enfants et adolescents handicapés ; adultes handicapés ; inclusion sociale).

Ces derniers respectent la distinction historique entre établissements pour adultes et ceux de l'enfance et de l'adolescence. Ils correspondent à la juxtaposition des organisations antérieures aux deux établissements fusionnés.

La situation actuelle rend illisible l'approche territorialisée mise en avant dans le projet stratégique de l'EPDAHAA. À titre d'illustration, les pôles du Boulonnais et du littoral gèrent respectivement des établissements « adultes » et « enfants » implantés sur les mêmes communes. Le pôle des deux caps intervient lui aussi sur ce secteur géographique pour l'accueil de personnes rencontrant des difficultés sociales.

De même, les établissements « enfants » situés à Isbergues relèvent du pôle de l'Audomarois, alors qu'il en existe à Isbergues réunissant les structures « adultes ».

Ce constat peut être repris pour les pôles d'Hersin-Coupigny – Sains-en-Gohelle et de La Gohelle. Ceux-ci interviennent sur le même secteur géographique, le premier regroupant les structures « enfants » et le second celles des « adultes ».

Enfin, le pôle de Bouvigny est composé d'un seul établissement « enfants », alors que des structures de même type appartiennent, soit au pôle d'Arras, soit à celui de La Gohelle pourtant peu éloignés.

La chambre invite l'EPDAHAA à mettre en place une meilleure articulation entre l'approche territoriale laquelle facilite le rapprochement des offres de services enfance et adulte et celle par compétence, permettant de regrouper les établissements par type de structure. Ainsi le nombre de budgets annexes¹³ serait réduit, ce qui simplifierait la gestion budgétaire.

En réponse, le directeur rappelle que « la fusion devait permettre de lancer une réflexion sur la création de pôles territoriaux cohérents » et non de « les mettre en œuvre immédiatement ». Il précise que la réflexion est en cours, mais que l'évolution de l'offre de services est un préalable à la réorganisation territoriale. La chambre regrette que, cinq années après la fusion, celle-ci ne soit pas effective.

¹³ En réponse, le directeur précise que la fusion des budgets des IME des pôles de « la Gohelle » et de l'Arrageois et des SESSAD de « la Gohelle » auront lieu.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'EPDAHAA est né en janvier 2015 de la fusion de deux établissements chargés de l'accueil, pour l'un, des enfants et, pour l'autre, des adultes handicapés. À ce stade, faute d'évolution de son offre de services et son organisation territoriale, lesquelles sont quasi identiques à celles d'avant le regroupement, les objectifs d'efficience et de cohérence recherchés avec la création d'une entité unique ne sont pas atteints. L'établissement distingue toujours le secteur enfant de celui de l'adulte, en contradiction avec les orientations de la fusion.

Présent sur l'ensemble du territoire départemental, il regroupe un nombre important de structures (33 établissements correspondant à 38 budgets). Ses missions dans le champ du handicap et de l'insertion sociale sont multiples.

L'organisation très éclatée de l'établissement impose une gouvernance et un pilotage adaptés (voir infra partie II).

2 GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

2.1 La gouvernance politique

2.1.1 Composition et attribution du conseil d'administration

2.1.1.1 Composition et fonctionnement

Le conseil d'administration est composé de 13 membres. Le département y est majoritairement représenté. Six de ses conseillers en sont membres, et l'un d'entre eux assure la présidence de l'établissement. La collectivité désigne également deux personnes disposant de compétences dans le champ médico-social.

Entre 2015 et 2018, il s'est réuni, en moyenne, 6 fois par an. En général, entre 7 et 8 administrateurs participent aux réunions, ce qui suffit à respecter les règles de quorum¹⁴.

Les administrateurs désignés par le département ne sont pas assidus. Certains participent à une séance par an, et nombreux sont ceux cumulant plus de trois absences consécutives.

Les statuts prévoient la participation avec voix consultative de l'ARS. Les représentants de cette dernière ne siègent pas, ce qui ne facilite pas l'exercice d'une tutelle concertée avec le département.

La chambre observe que la faible participation aux conseils d'administration nuit à la bonne gestion de l'établissement.

2.1.1.2 Attributions

Les attributions du conseil d'administration sont fixées par l'article L. 315-12 du CASF. Les statuts de l'établissement reprennent *in extenso* ces dispositions.

Le conseil définit la politique générale de l'EPDAHAA. À ce titre, il a adopté son projet stratégique 2017-2021 (*cf. infra*). Sur la période, il a délibéré sur l'ensemble des points énumérés dans l'article précité, à l'exception de celui portant sur les programmes d'investissement.

¹⁴ Entre 2015 et 2018, le quorum correspondant à la présence de 50 % des administrateurs – article R. 315-23-3 du CASF – n'a pas été atteint à deux reprises.

2.1.2 L'information budgétaire et financière du conseil d'administration

L'information budgétaire et financière est insuffisante. Les administrateurs ne bénéficient pas d'une présentation consolidée des comptes, ce qui ne leur permet pas d'avoir une vue d'ensemble. Ils ne disposent pas de ratios financiers leur présentant des informations simples sur l'évolution de la situation financière.

La présentation du budget et des comptes est, par ailleurs, incomplète.

2.1.2.1 Les propositions budgétaires et décisions modificatives

Les budgets primitifs sont présentés sous forme de tableaux synoptiques par pôle, comprenant les mentions suivantes : charges et produits par groupes de chaque établissement, prévisions d'activités.

Les propositions budgétaires sont accompagnées d'un rapport élaboré par établissement ou service. Son contenu répond aux dispositions de l'article R. 314-18 du CASF. Toutefois, en raison du nombre important de budgets annexes, l'absence de documents synthétiques et de présentation consolidée nuit à l'information des administrateurs.

Ces derniers ne disposent d'aucune donnée sur la situation patrimoniale, en contradiction avec les dispositions de l'article R. 314-17 du CASF, qui prévoient d'annexer aux propositions budgétaires le bilan comptable. Au regard des importantes réserves financières de l'établissement (*cf.* point 4.1.3.), cette carence est particulièrement dommageable.

En réponse, le directeur précise que le comptable public effectue une présentation orale du bilan devant les administrateurs, ce qui, pour la chambre, n'exonère pas l'ordonnateur de leur transmettre, en amont du vote du budget, toutes les informations permettant d'apprécier la situation patrimoniale.

En outre, l'établissement ne dispose pas du plan pluriannuel de financement prévu par l'article précité et dont le modèle est défini par l'arrêt¹⁵. En réponse, le directeur précise que cette lacune sera comblée dès 2020, par l'élaboration d'un plan de financement 2020-2024.

L'information succincte sur les décisions modificatives du budget ne permet pas aux administrateurs d'apprécier l'intérêt des mouvements opérés. Par exemple, celles de la section commune d'investissement ne sont pas explicitées ; les constitutions et les reprises sur provision, lesquelles sont constituées de manière irrégulière (*cf. point 3*), ne sont pas justifiées. La chambre prend toutefois note des améliorations intervenues fin 2019.

¹⁵ Arrêté du 24 janvier 2008 modifiant l'arrêté du 22 octobre 2003 et fixant le modèle de plan pluriannuel de financement d'un établissement ou service social ou médico-social.

2.1.2.2 La présentation des comptes administratifs

Les délibérations des comptes administratifs sont succinctes et renvoient à des informations projetées en séance. Celles-ci se limitent à des tableaux synoptiques présentés par pôle, lesquels comportent comme mentions : activité prévisionnelle et réalisée, dépenses et recettes par groupes, résultats de l'exercice et résultats consolidés.

Les échanges sur ces sujets en conseil d'administration sont peu nourris. Ce dernier ne dispose pas de toutes les informations reprises à l'article R. 314-49 du CASF, encadrant la présentation des comptes administratifs. Les indicateurs permettant des comparaisons de coûts entre les établissements et services proposant des prestations comparables, prévus à l'article R. 314-28 du même code¹⁶, sont perfectibles.

En réponse, le directeur indique que la mise en place de contrats de pôles permettra de définir davantage d'indicateurs, notamment sur les affaires financières et patrimoniales, ce qui autorisera une comparaison de coût plus affinée.

Le conseil d'administration délibère aussi sur la proposition d'affectation des résultats aux autorités de tarification. L'absence d'information bilancielle ne lui permet pas de connaître le niveau des excédents affectés à l'investissement constitués par établissement depuis plusieurs années, ou encore l'état des réserves pour couvrir les déficits, si bien que certaines structures disposent de réserves importantes.

En pratique, l'affectation des résultats est opérée en respectant une stricte étanchéité entre les budgets et les établissements. Or, le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) signé avec l'ARS offre la possibilité, depuis 2017, de couvrir les déficits de certains établissements par les excédents d'autres. Selon la réponse du directeur, la signature d'un CPOM avec le département produira les mêmes effets à compter de 2020. De même, l'instruction budgétaire et comptable des établissements et services médico-sociaux (ESMS)¹⁷ n'interdit pas une approche consolidée entre établissements, y compris entre ceux relevant de section tarifaire distincte. Pour se faire, une présentation consolidée des comptes financiers est nécessaire.

Le conseil d'administration adopte aussi les rapports d'activité de chacune des structures, lesquels sont en général bien détaillés mais ne proposent pas toujours une analyse comparative de l'activité sur plusieurs années. Les documents comprennent une présentation financière dont la qualité varie selon les établissements et services. Le siège a proposé un cadre unifié pour ces rapports à compter de 2018, mais des difficultés de mise en œuvre ont empêché, selon le directeur, une application générale. Enfin, lesdits rapports ne reprennent pas les indicateurs prévus à l'article R. 314-28 précité.

¹⁶ Article R. 314-28 du CASF : « Afin de permettre, notamment, des comparaisons de coûts entre les établissements ou services qui fournissent des prestations comparables, leur fonctionnement peut être décrit par un ou plusieurs indicateurs construits à partir de différentes mesures de leur activité ou de leurs moyens. La liste des indicateurs applicables à chaque catégorie d'établissements ou de services résultant, soit des dispositions du I de l'article L. 312-1, soit des décrets pris en application du premier alinéa du II du même article, est appelée tableau de bord de cette catégorie ».

¹⁷ Instruction codificatrice n° 09-006-M22 du 31 mars 2009 relative au cadre budgétaire et comptable applicable aux établissements publics médico-sociaux.

La chambre constate que les manquements relevés dans la présentation du budget et des comptes nuisent à la gouvernance de l'établissement. Elle lui rappelle l'obligation de se conformer aux règles de présentation définies aux articles R. 314-17, R. 314-28 et R. 314-49 du CASF.

Rappel au droit n° 1 : respecter le cadre de présentation budgétaire fixé par les articles R. 314-17, R. 314-28 et R. 314-49 du code de l'action sociale et des familles.

En réponse, le directeur indique que les défauts de présentation du bilan comptable et du plan pluriannuel de financement résultent « d'outils de pilotage non opérationnels », et que « la mise en place d'une plateforme de dialogue de gestion et de performance va permettre de répondre à ces obligations légales ». D'après lui, la présentation des comptes sous le modèle de l'état prévisionnel de recettes et de dépenses (EPRD), prévu en 2021, permettra un meilleur suivi de l'ensemble de la trésorerie et des éléments financiers, ce qui améliorera l'information du conseil d'administration. Pour la chambre, le respect du cadre réglementaire rappelé doit intervenir sans délai.

La chambre recommande également de procéder à une présentation consolidée des budgets et des comptes et d'élaborer des ratios d'analyse financière.

Recommandation n° 1 : compléter l'information des administrateurs par une présentation consolidée des budgets et des comptes et par le calcul des principaux ratios d'analyse financière.

2.2 Le pilotage assuré par la direction générale

2.2.1 Présentation

La direction générale emploie 29 agents répartis entre la direction des ressources humaines, celle des affaires financières, économiques et du patrimoine et enfin celle de « la qualité, communication, modernisation ».

Selon les termes du projet stratégique 2017-2021, elle exerce une fonction de soutien et accompagne les structures dans la rédaction de leurs projets. Elle joue un rôle de « contrôle et expertise », lequel n'est pas décrit précisément.

Le contrat pluriannuel d'objectifs passé avec l'ARS liste les « axes de progrès » attendus de la direction générale. Ces derniers concernent les ressources humaines, les aspects budgétaires (et notamment la sécurisation financière structurelle des établissements et services), et la recherche de mutualisation.

L'établissement ne dispose pas d'un document cadre définissant les actions exercées par chaque niveau d'organisation (direction générale/pôle/établissement ou service). Cela peut être préjudiciable dans le domaine des ressources humaines ou celui du suivi budgétaire.

La chambre invite donc l'EPDAHAA à se doter de fiches de procédure distinguant clairement les actes relevant du siège, de ceux des pôles et des établissements. Dans sa réponse, le directeur précise que l'élaboration en cours du contrat de pôle devrait permettre de clarifier la répartition des actions.

Les moyens de fonctionnement du siège sont repris dans la section d'exploitation du budget principal (cf. annexe n° 2).

Entre 2015 et 2018, le budget annuel moyen s'élève à 2,325 M€. En 2018, il est d'1,761 M€, en recul d'un tiers par rapport au début de la période contrôlée. Cette évolution est la traduction des objectifs d'économies recherchés dans la fusion des établissements.

Les dépenses de personnel représentent en moyenne 77 % des charges courantes. En 2018, leur niveau est d'1/3 inférieur à celui constaté lors de la création de l'établissement.

Les frais de siège sont couverts par l'apport de crédits des budgets des différents établissements. Leur contribution est établie en fonction du niveau respectif de chaque budget. Ces modalités, qui sont reprises dans le CPOM, respectent les dispositions de l'article L. 314-7 - VI du CASF et sont identiques à celles prévues pour le siège d'ESMS privés.

Si ces dernières dispositions réglementaires ne s'imposent pas à l'établissement, elles constituent un cadre de référence pertinent pour identifier la nature des prestations réalisées par la direction générale.

Les développements suivants permettront d'apprécier, à l'aune de ce cadre de référence, le niveau du pilotage effectif exercé par le siège sur les pôles et les établissements.

2.2.2 L'élaboration de documents stratégiques et de planification

2.2.2.1 Le projet stratégique

L'EPDAHAA a adopté, en 2016, son projet stratégique pour la période 2017-2021. Cette démarche devait lui permettre de disposer d'un cadre commun aux établissements fusionnés et de faciliter la signature à venir du CPOM avec l'ARS.

Son élaboration a été menée en interne. Le projet repose sur un diagnostic succinct, lequel se limite à un rappel de l'origine de la création de l'EPDAHAA et une description de l'offre de services. Il ne comprend pas d'analyse critique du fonctionnement des établissements et des pôles, ni d'état des lieux du patrimoine ou des mutualisations existantes entre structures. Il n'interroge pas l'adéquation de l'offre aux besoins du territoire. Enfin, il n'est pas assorti d'une présentation financière de l'établissement.

Il comprend 16 fiches action qui ne comportent ni échéanciers de réalisation, ni estimations financières, ni indicateurs de résultats. Dans sa réponse, le directeur précise que la déclinaison opérationnelle du projet doit être définie en associant les établissements et services dans des groupes de travail thématiques.

Or, la chambre observe que les réflexions engagées dans ce cadre sont restées limitées et ne couvrent pas l'exhaustivité des orientations retenues par le projet. Elles ne sont pas reprises dans des documents formalisés approuvés par le conseil d'administration. Faute de réunion des différents groupes depuis plus d'un an, la déclinaison opérationnelle dudit projet reste donc inaboutie.

À ce stade, la définition, le suivi et la mise en œuvre du projet stratégique sont incomplets. En 2017, le département partageait en partie ce constat et invitait déjà l'établissement à mettre en œuvre le projet stratégique, à suivre sa déclinaison opérationnelle et à prévoir les modalités de son évaluation¹⁸.

La chambre recommande à l'EPDAHAA de compléter le projet stratégique par un diagnostic, la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels, des fiches action intégrant des estimations financières, des échéanciers de réalisation et des indicateurs d'activités. Elle l'encourage à mettre en place un comité de suivi du projet.

Recommandation n° 2 : compléter le projet stratégique et assurer sa déclinaison opérationnelle en formalisant des fiches action comprenant des échéanciers, des estimations financières et des indicateurs de résultats.

En réponse, le directeur précise, d'une part, que la synthèse des propositions des groupes de travail était prévue d'ici fin 2019 et, d'autre part, que l'équipe de direction assure le suivi de sa mise en œuvre. La chambre maintient que la déclinaison opérationnelle du projet confiée à des agents chargés de piloter des groupes de travail justifie de définir au préalable une gouvernance spécifique au projet.

2.2.2.2 Le plan pluriannuel d'investissement

Le projet stratégique ne comprend pas d'état des lieux du patrimoine permettant d'identifier la typologie des biens, les surfaces, les risques réglementaires, sanitaires et techniques, l'adéquation fonctionnelle des locaux aux évolutions de l'offre de services, leur performance environnementale, ou encore leur accessibilité.

Malgré la recommandation que la chambre avait formulée à l'occasion du contrôle, en 2014, de l'établissement public départemental pour l'accueil de l'enfance et de l'adolescence handicapées (EPDAEAH), la structure qui lui a succédé a toujours une connaissance limitée de son patrimoine, reposant uniquement sur l'inventaire comptable, et n'a pas dressé un état des lieux de celui-ci.

La direction générale évoque un besoin d'investissement au regard du taux de vétusté¹⁹ des immobilisations, souvent supérieur à 80 %. Ce ratio traduit des situations contrastées selon les immobilisations et les établissements. Il témoigne également de l'insuffisance des dépenses consacrées au maintien des bâtiments et des équipements.

¹⁸ Audit « Qualité de l'EPDAHAA » réalisé par le département du Pas-de-Calais, rubrique « gouvernance et fonctions transversales ».

¹⁹ Taux de vétusté = (valeur de l'actif/amortissements cumulés)*100.

Dans le cadre de l'agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP), l'établissement a prévu des travaux et engagé un recensement début 2019 pour élaborer un plan d'investissement couvrant la période 2019-2020, ce qui ne répond pas aux constats dressés par la chambre.

L'approche comptable doit nécessairement être confortée par une analyse technique et fonctionnelle actuellement manquante, ce qui permettra de définir une politique immobilière adaptée aux évolutions de l'offre de services, et de sécuriser les investissements et leur financement à travers l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI).

La chambre constate, à cette occasion, que son rappel au droit formulé à l'occasion du contrôle évoqué *supra*, « d'établir un plan pluriannuel 2015-2019 présentant les coûts et les moyens de financement », n'a toujours pas été mis en œuvre.

Au surplus, elle rappelle que la formalisation d'un PPI est obligatoire. En 2017, le CPOM signé avec l'ARS prévoyait d'ailleurs sa réalisation dans l'année.

En effet, aux termes des dispositions de l'article R. 314-17 du CASF, le plan pluriannuel de financement actualisé joint aux propositions budgétaires comprend une estimation financière sur cinq ans des investissements relatifs aux constructions (bâtiments), agencements, matériel-outillage et autres immobilisations.

De surcroît, l'article R. 314-20 du même code prévoit que les programmes d'investissement et leurs financements doivent être approuvés par l'autorité de tarification, au cas d'espèce l'ARS et le département²⁰. Depuis sa création, l'EPDAHAA ne l'a pas fait.

Rappel au droit n° 2 : proposer aux autorités de tarification, après délibération du conseil d'administration, un plan pluriannuel d'investissement, conformément aux dispositions des articles R. 314-17 et R. 314-20 du code de l'action sociale et des familles.

En réponse, le directeur précise que le plan pluriannuel d'investissement sera mis en place avec l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD), ce qui, pour la chambre, est trop tardif au regard de la réglementation, dont elle rappelle qu'elle est applicable depuis de nombreuses années.

2.2.2.3 Le projet d'établissement et l'évaluation des activités

Chaque établissement et service est tenu d'élaborer un projet et de procéder à l'évaluation de son activité.

Selon l'article L. 311-8 du CASF, celui-ci définit pour une durée maximale de cinq ans, les objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités, et de qualité des prestations, ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement.

²⁰ Pour mémoire, en 2013, l'ARS avait rejeté le PPI présenté par l'EPDAEAH ; il n'a pas été représenté depuis.

La moitié des structures de l'EPDAHAA ne disposent pas d'un projet valide. Ceux des pôles Arrageois, Gohelle, Littoral, Audomarois et Bouvigny, achevés en 2017, sont obsolètes. Ceux des autres établissements courent jusqu'en 2020 ou 2021, mais leur renouvellement n'a pas été entrepris.

L'article L. 312-8 du même code prévoit les modalités et la fréquence de l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées. Il distingue une « évaluation externe » par un organisme extérieur et « une évaluation interne ».

La première a bien été effectuée pour tous les établissements en 2014 et 2015, soit au cours de la période couverte par l'agrément délivré par les autorités. Les rapports relèvent des lacunes méthodologiques dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et dans l'élaboration des mesures d'amélioration de la qualité. En réponse, le siège a créé, en 2017, une direction de la communication et de la qualité, chargée notamment d'accompagner les établissements et services.

La seconde doit être réalisée dans les conditions prévues à l'article D. 312-203 du CASF. Elle repose sur une démarche continue retracée chaque année dans les rapports d'activité des établissements ; elle doit être communiquée aux autorités tous les cinq ans ou lors de la révision d'un contrat pluriannuel.

Au cas d'espèce, faute d'un modèle de présentation unifié de rapport, la démarche n'est pas systématiquement retracée. Une évolution favorable est toutefois observée dans la mesure où certains rapports y consacrent désormais une rubrique.

Les évaluations internes ont été réalisées en 2012 et 2013. Leur renouvellement n'a pas été engagé dans le délai de cinq ans requis, ce qui est d'autant plus préjudiciable que l'EPDAHAA a signé un contrat pluriannuel d'objectifs avec l'ARS en 2017 concernant l'accueil des enfants et adolescents handicapés. Celui concernant les adultes a été signé avec le département et l'ARS fin 2019. Il autorise, pour les 11 établissements et services concernés, la réalisation de l'évaluation interne avant fin 2019. La chambre note que ces dernières ont été engagées pour un nombre limité d'établissements. Elle rappelle que ces évaluations doivent impérativement concerner toutes les structures.

La chambre rappelle aussi à l'EPDAHAA l'obligation de respecter les dispositions des articles L. 311-8 et L. 312-8 du code précité. La rédaction des projets d'établissement doit concourir à la déclinaison opérationnelle du projet stratégique.

Rappel au droit n° 3 : renforcer le pilotage de l'établissement en rédigeant les projets d'établissements prévus à l'article L. 311-8 du CASF, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'EPDAHAA, et en procédant à l'évaluation de leur activité prévue à l'article L. 312-8 du même code.

2.2.3 L'amélioration de la qualité

Comme le recommande la Haute autorité de santé, la direction générale a engagé une démarche qualité en 2017.

Un agent, membre de l'équipe de direction, recruté spécifiquement, en assure le suivi. L'absence de comité de pilotage²¹ et de référents « qualité » désignés dans les différents établissements freine le déploiement de cette démarche pourtant inscrite dans le projet stratégique.

Elle repose sur un diagnostic qui n'est pas formalisé, ce qui ne concourt pas à la bonne information des responsables et des administrateurs. Celui produit à la chambre révélait des carences dans la mise en œuvre des outils permettant l'exercice des droits des usagers²² et dans l'évaluation des risques professionnels. L'établissement a néanmoins entrepris des actions correctives. Ainsi, une fiche « process » sur la désignation et le rôle de la personne de confiance a été fournie. La définition d'une procédure de recueil et d'analyse des événements indésirables constitue une priorité identifiée par le responsable qualité.

Le déploiement de la démarche doit permettre à la direction de disposer d'indicateurs « qualité ». Actuellement, le siège ne dispose pas de tels outils, ce qui ne concourt pas au bon pilotage de l'établissement.

La direction s'appuie également sur un progiciel permettant de suivre la mise en œuvre de la démarche. À ce jour, cette application informatique est en cours de déploiement dans les pôles, selon un échéancier devant permettre à toutes les structures d'utiliser cet outil à la fin du 1^{er} semestre 2019.

À ce stade, la mise en œuvre de la démarche qualité est inachevée. La chambre invite l'établissement à accélérer son déploiement. Une telle entreprise participe à l'amélioration du pilotage des établissements par le siège de l'EPDAHAA.

2.2.4 Le pilotage des systèmes d'information²³

Le siège n'a pas de direction des systèmes d'information (SI)²⁴ ni de personnels dédiés. Le suivi et la maintenance informatique sont confiés à un prestataire de services.

²¹ La Haute autorité de santé recommande la constitution d'un comité de pilotage représentatif des structures décisionnelles et consultatives (CT, CHST) et de la représentation multi professionnelle des agents – Principes de mise en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé – avril 2002.

²² La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale notamment, rappelle les droits des usagers fréquentant les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

²³ Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné.

²⁴ Le schéma directeur est un document validé par la direction décrivant l'état des lieux et le développement, sur plusieurs années, de l'organisation informatique permettant de répondre aux attentes des utilisateurs.

À l'exception d'un recensement technique de ce type de matériel, l'établissement n'a pas établi de schéma directeur des systèmes d'information, ni un document cadre permettant de s'assurer de la sécurisation des données.

Pourtant, plusieurs applications de gestion sont régulièrement utilisées, dont certaines comprennent des données personnelles²⁵. Chaque établissement dispose de ses propres bases de données de suivi des patients. Ces fichiers sont partagés entre les différents profils de personnels (médical/administratif). Pour l'accompagnement de patients relevant d'établissements différents, la transmission des informations les concernant est réalisée par envoi et partage de fichiers. De même, les bilans médicaux, psychologiques ou comptes rendus de réunions sont scannés et stockés sur des serveurs.

L'organisation informatique est obsolète et peu sécurisée. L'absence de système d'information commun aux établissements ne permet pas un suivi des usagers dans une logique de parcours. La direction générale envisage l'acquisition d'un progiciel disposant de telles fonctionnalités.

Cette perspective est nécessaire et urgente, l'établissement étant tenu de respecter le règlement européen sur la protection des données²⁶ (RGPD). Ce texte, applicable depuis mai 2018, l'oblige à documenter toutes les mesures et procédures en matière de sécurité, et à désigner un délégué à la protection des données. Seule la sécurisation des données relatives aux ressources humaines a été effectuée. Des mesures urgentes s'imposent donc.

Au-delà des obligations précitées, le développement des systèmes d'information constitue une opportunité pour améliorer le pilotage et les échanges entre le siège, les pôles et les établissements et ainsi contribuer à la performance globale de l'EPDAHAA. Pour illustration, l'article R. 314-88 du CASF rappelle qu'ils doivent permettre de disposer d'indicateurs pour accéder à des comparaisons de coûts entre établissements²⁷. L'absence de tableaux de bord a déjà été évoquée. Le développement des SI doit permettre de pallier cette lacune.

La chambre recommande à l'établissement la mise en place d'un schéma directeur des systèmes d'information afin d'améliorer son pilotage, de renforcer le suivi des usagers dans une logique de parcours et d'assurer la sécurisation des données.

Recommandation n° 3 : définir un schéma directeur des systèmes d'information afin d'améliorer le pilotage de l'établissement, renforcer le suivi des usagers dans une logique de parcours et assurer la protection des données.

En réponse, le directeur indique qu'un audit des systèmes d'information était programmé pour le dernier trimestre 2019.

²⁵ Selon la CNIL, une donnée personnelle est définie comme « toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable ».

²⁶ Règlement 2016/679 du Parlement européen et du conseil relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel à la libre circulation des données, et abrogeant la directive 95/46C.

²⁷ R. 314-28 du CASF.

2.2.5 Le contrôle interne

Le contrôle interne se définit comme « *le processus mis en œuvre par l'organe d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs* »²⁸. Il concourt ainsi à la sécurité financière, comptable et juridique.

Plusieurs principes guident sa mise en place.

En premier lieu, une organisation appropriée et l'existence de procédures formalisées sont requises. Au cas d'espèce, la direction générale n'a pas identifié dans son organisation un service, un agent, ou une instance chargée du contrôle interne. Il n'existe pas davantage de procédures formalisées. En réponse, le directeur indique que cette mission sera répartie sur les responsables de direction du siège.

À titre d'exemple, il n'existe pas de règlement financier communiqué aux agents du siège ou des pôles. Seul le paramétrage de l'application de gestion financière empêche le dépassement de crédits.

En réponse, le directeur a indiqué s'interroger sur l'intérêt d'un tel document au regard des règles d'élaboration des budgets actuellement appliquées. Selon la chambre, un règlement financier détermine la place et le rôle de chaque service en matière de préparation budgétaire et d'exécution financière. Ce document concourt à l'harmonisation des pratiques au sein des différents établissements, au respect des règles budgétaires et comptables (calendrier, procédure d'engagement, de rattachement...) et permet d'identifier les informations financières à devoir communiquer à l'assemblée délibérante. Compte tenu des lacunes relevées dans ce domaine et du nombre de budgets annexes, la rédaction d'un règlement financier s'impose.

Il n'existe pas non plus de documentation rappelant les règles et fixant les processus de la commande publique. Il en est de même pour la gestion des ressources humaines. Dans ce domaine, les contrôles opérés par le siège sont limités à la vérification du respect, pour chaque établissement, des plafonds d'effectifs et de l'enveloppe budgétaire.

En second lieu, la définition des contrôles doit s'opérer à partir d'une évaluation des risques générés par l'activité de l'établissement. La direction ne dispose pas de leur cartographie, ce qui ne lui permet pas de définir des dispositifs de contrôles opérants.

Deux exemples illustrent l'intérêt d'une telle démarche.

Le premier concerne les commandes de repas des résidents et des personnels. Ces derniers ont la possibilité de déjeuner à un prix attractif. Or, malgré de telles facilités accordées, un établissement n'enregistre pas de repas consommés et facturés au personnel. Le défaut de procédure de contrôle formalisée ne permet pas de s'assurer que les repas aient été pris et font courir le risque à l'établissement d'une perte financière.

²⁸ Définition du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), instance de référence internationale en matière de gestion des risques, de contrôle interne et de prévention des fraude - <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr>.

Le second concerne les régies. L'EPDAHAA en comptabilise 39 dont 18 en recettes. Certaines enregistrent des flux financiers importants, comme, en 2018, le CHRS Côte d'Opale (93 419 €), le CODEF (465 728 €), ou l'ESAT d'Isbergues (25 871 €). Le comptable public et l'ordonnateur ont une obligation de les contrôler. Le premier a examiné, en 2017 et 2018, celles présentant un risque, ce qui a donné lieu à de nouvelles désignations de régisseurs et à l'actualisation de leur périmètre. Le second a effectué un seul contrôle sur la période 2015 et 2018, de surcroît, sur une régie connaissant très peu de mouvements (67,20 € en 2018). La chambre invite l'ordonnateur à renforcer ses contrôles sur les régies présentant des risques financiers et juridiques.

Par ailleurs, l'organisation territoriale multipolaire de l'EPDAHAA (9 pôles, 33 établissements), la complexité de son suivi budgétaire (1 budget principal, 38 budgets annexes), les niveaux élevés de son budget agrégé et de ses actifs (respectivement 50,3 M€ et 105 M€), le nombre élevé d'agents (809) sont autant de facteurs susceptibles de présenter des risques comptables, financiers et juridiques. Aussi, la chambre considère que l'établissement doit instaurer un dispositif de contrôle interne.

Recommandation n° 4 : mettre en place un dispositif de contrôle interne.

En réponse, le directeur a indiqué son intention de le mettre en place et d'y adjoindre un contrôle de gestion. Ces deux dispositifs ont des finalités distinctes. Le premier²⁹ contribue à la performance économique de l'établissement, alors que le second est destiné à maîtriser au mieux l'ensemble des processus qu'il met en œuvre pour réaliser ses objectifs. Selon le directeur, ils seront articulés dans le cadre des contrats de pôle.

Dans sa réponse, le directeur évoque aussi la mise en œuvre future de contrats de pôle, qui donneront « *a priori* plus d'autonomie financière aux pôles ». Pour la chambre, cette organisation justifie d'autant plus un renforcement de la démarche de contrôle interne pilotée par le siège, afin d'assurer la sécurité financière, comptable et juridique de l'établissement.

2.3 La contractualisation avec les autorités de tarification

Depuis le 1^{er} janvier 2017, l'établissement et l'agence régionale de santé ont défini les principes de financement des 12 IME et 4 SESSAD, dans le cadre d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM).

²⁹ Le contrôle de gestion est « *un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et, soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats* » (source : circulaire interministérielle du 21 juin 2001 relative au développement du contrôle de gestion dans les administrations).

Depuis cette date, le montant accordé par l'ARS n'est plus fixé en fonction d'un prix de journée par établissement, mais d'une dotation globale commune (DGC). Son niveau de référence en 2017 a été fixé pour permettre le financement de toutes les places autorisées et installées. La DGC progresse linéairement par application du taux d'évolution régional, dès lors que l'occupation des établissements est constante. Elle est abondée de crédits spécifiques non reconductibles pour la gratification des stagiaires, pour le soutien à l'investissement et la prise en compte de situations complexes. *A contrario*, elle est minorée par la reprise des excédents affectés à la réduction des charges d'exploitation.

La chambre observe que son montant ne repose pas sur des indicateurs qualitatifs correspondant aux objectifs fixés dans le CPOM, ce qui conduit à une augmentation « mécanique » du financement des établissements.

En 2017 et 2018, la DGC s'élevait respectivement à 22,860 M€ et 23,063 M€. Compte tenu de la reprise des résultats de N-2 affectés à la réduction des charges, l'EPDAHAA a perçu, en réalité, un produit de 21,441 M€ et 22,102 M€, ce qui représente respectivement 75 % et 81 % des produits versés par l'ARS.

Le CPOM autorise davantage de souplesse dans les transferts de moyens entre établissements. Cette orientation devrait inciter au regroupement des budgets annexes par type d'établissement, ce qu'autorise déjà l'article R. 314-10 du CASF.

Le contrat rappelle les priorités d'affectation des résultats. Les mutualisations des déficits et excédents sont désormais privilégiées. Cette évolution favorable ne s'applique pas aux structures non couvertes par le CPOM, comme les ESAT, justifiant ainsi l'abondement de 2,2 M€ de la dotation 2017 de l'établissement d'Hersin. L'extension du CPOM à toutes les structures financées par l'ARS, comme le souhaite le directeur de l'EPDAHAA, contribuerait à une utilisation efficiente des excédents d'investissement.

Enfin, le contrat prévoit la réunion annuelle d'un comité de suivi du CPOM, composé de représentants de l'EPDAHAA et de l'ARS. Celui-ci ne s'est réuni qu'à une seule reprise en 2018. Or, le contrat prévoit que ce comité aborde la politique de provisionnement, les niveaux de réserves et de provisions réglementées, l'évolution des grands équilibres bilanciaux, les niveaux de résultats et les affectations à venir, et la politique d'investissement. Compte tenu des critiques de la chambre sur la situation patrimoniale de l'établissement (*cf. infra*), la réunion du comité de suivi du CPOM est nécessaire.

À compter de 2019, les relations financières entre le département et l'EPDAHAA sont également définies dans le cadre d'un CPOM, finalisé³⁰ après le contrôle de la chambre, et qui n'a donc pu être examiné par celle-ci.

Les établissements CHRS et les actions relatives au SIAO et aux services d'aide au logement ont fait l'objet d'une convention entre l'État et l'EPDAHAA pour la période 2015 à 2017. Désormais, elles font l'objet d'un contrat annuel. La hausse significative des subventions depuis 2017 et la participation de l'établissement public à de nouvelles missions, notamment à l'accueil d'urgence, doivent l'inciter à solliciter le renouvellement d'une contractualisation pluriannuelle avec l'État.

³⁰ Contrat signé le 25 novembre 2019 prenant effet au 1^{er} janvier 2019 pour une durée de 5 ans.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance et le pilotage de l'établissement sont incomplets.

Le déficit d'information financière et le manque d'assiduité de certains administrateurs nuisent à la gouvernance stratégique.

D'importantes carences sont également relevées dans le pilotage de l'établissement. Plus de quatre ans après sa création, la structuration de l'EPDAHAA demeure encore inachevée. La fusion a néanmoins permis des mesures d'économies de gestion dans le fonctionnement du siège, ce qui est favorable.

3 LA FIABILITÉ DES COMPTES

Plusieurs lacunes dans la fiabilité des comptes perdurent, alors qu'elles avaient été relevées par la chambre lors de son contrôle de l'EPDAEAH en 2014 et l'avaient conduite à formuler des rappels au droit et des recommandations.

Entre 2015 et 2018, l'établissement a cédé des immobilisations totalement amorties pour un montant de 155 486 €. Les plus-values nettes des cessions ne sont pas correctement comptabilisées. Elles l'ont été en N+2, alors que l'instruction budgétaire et comptable applicable aux établissements publics sociaux et médico-sociaux le prévoit en N+1³¹.

Le rattachement des intérêts courus non échus (ICNE) a été effectué partiellement sur les exercices 2015 à 2018.

La constitution de certaines provisions est toujours irrégulière. En 2015, les provisions constituées par les entités fusionnées et reprises par l'EPDAHAA s'élevaient à 2,261 M€³². Au 31 décembre 2018, elles s'élevaient à 2,914 €, soit un solde net sur la période de 0,653 M€.

La constitution des différents types de provisions appelle les observations suivantes :

- les provisions réglementées : elles sont destinées à renforcer la couverture du besoin en fonds de roulement³³. Cette provision d'un montant de 0,331 M€, constituée antérieurement à 2002, n'a pas évolué depuis. Or, l'article R. 314-48 du CASF³⁴ oblige l'établissement à la reprendre, ce qu'il n'a pas fait ;
- les provisions pour gros entretien ou grandes révisions : sur la période, le compte concerné a été crédité de 0,673 M€ et débité de 0,342 M€. Or, l'établissement n'a toujours pas justifié ces provisions par la présentation d'un plan pluriannuel d'entretien, ce que prévoit pourtant l'instruction budgétaire M22. De surcroît, certains travaux repris sur les états de l'ordonnateur ne semblent pas correspondre à des dépenses de gros entretien. En réalité, celles-ci sont enregistrées par décision(s) modificative(s) au cours du dernier trimestre en fonction du compte de résultat à venir de l'exercice. Ce procédé, déjà critiqué par la chambre lors de son contrôle en 2014, a pour effet de minorer le résultat comptable. En réponse, le directeur indique qu'en 2019, une reprise sur provisions d'un montant de 220 800 € sera effectuée, dont 128 000 € au titre de travaux achevés dans les établissements relevant de l'ARS et 92 800 € au titre de la reprise d'épargne par le département ;

³¹ Instruction budgétaire M22 (tome I, titre I, chapitre 2).

³² Selon les balances des comptes tenues par le comptable public.

³³ Selon la M22 « cette provision est constituée lorsque le besoin en fonds de roulement défini à l'article R. 314-48 du CASF n'est pas couvert par les réserves de trésorerie inscrites au compte 10685 et les provisions éventuelles déjà existantes aux comptes 141 ».

³⁴ L'article R. 314-48 du CASF prévoit que « si le bilan financier établit, sur trois exercices successifs, que les comptes de réserve de trésorerie couvrent le besoin en fonds de roulement de l'établissement ou du service, ce dernier peut procéder à une reprise de ces réserves, à un niveau qui ne peut en aucun cas excéder la plus haute différence observée, sur les trois exercices en cause, entre cette réserve et le besoin en fonds de roulement ».

- les autres provisions pour charges³⁵ : entre 2015 et 2018, le compte concerné a été crédité à hauteur d'1,310 M€ et débité de 0,989 M€, soit un solde positif de 0,322 M€. Ces provisions ont été constituées quasi exclusivement pour pourvoir au « remplacement de personnel » et pour l'indemnisation des comptes épargne-temps (CET).

Les premières s'élevaient, au 31 décembre 2018, à 1,170 M€. Elles étaient destinées à d'éventuels remplacements d'agents titulaires et non-titulaires, ce qui est irrégulier. De telles charges doivent, en effet, être prévues dans le budget de fonctionnement. Selon le directeur, en 2019, une reprise de 341 000 € sera opérée, dont 183 000 € au titre des établissements relevant de l'ARS et 158 000 € au titre de la reprise d'épargne par le département.

Les secondes s'élevaient, au 31 décembre 2018, à environ 0,357 M€. Elles répondent aux obligations de l'article 11-1 du décret n° 2002-788 modifié³⁶ qui prévoit l'obligation de comptabiliser un passif pour chaque jour épargné. Au 31 décembre 2018, l'établissement recensait 164 CET, correspondant à 3 095 jours accumulés, soit une moyenne d'environ 18 jours par compte.

L'EPDAHAA ne respecte pas les modalités de mise en œuvre des dispositions précitées. Ainsi dans certains établissements, les provisions sont constituées sans concordance avec le nombre de jours déposés sur les CET ou pour des montants supérieurs à leur valorisation. *A contrario*, dans d'autres structures, ils n'ont pas fait l'objet de provisions. De surcroît, le taux de provisionnement communiqué aux membres du conseil d'administration et du comité technique d'établissement est erroné. Ainsi, le taux réel est de 52,8 % en 2016 et 39,15 % en 2017, ce qui contrevient à réglementation.

En réponse, l'ordonnateur explique que les provisions sont constituées en fonction des possibilités financières des structures, et parfois pour anticiper les futures ouvertures de CET. La chambre constate qu'une telle pratique est irrégulière et nuit à la fiabilité et la transparence des comptes.

Dans les deux cas, la constitution des provisions présente des irrégularités altérant le résultat comptable. Ce dernier est excédentaire sur la période 2015-2018. Mais, une fois retraité des provisions, il ressort majoré, ce qui aurait pu modifier les décisions d'affectation des résultats des autorités de tarification.

La chambre rappelle à l'EPDAHAA l'obligation de se conformer aux dispositions de l'instruction budgétaire et comptable M22.

³⁵ L'instruction M22 définit les conditions d'enregistrement des autres provisions au compte 1588 : « les provisions sont des passifs certains ou probables dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise. Les provisions sont constatées dès lors qu'il existe une obligation légale, réglementaire, conventionnelle ou reconnue par l'établissement, vis-à-vis d'un tiers... ».

³⁶ Décret n° 2002-788 du 3 mai 2002 relatif au compte épargne-temps dans la fonction publique hospitalière.

Rappel du droit n° 4 : respecter les règles relatives à la constitution et à la reprise de provisions, rappelées dans l'instruction budgétaire M22 applicable aux établissements publics sociaux et médico-sociaux.

En réponse, le directeur indique que des reprises sur provisions seront opérées dès 2019 et se poursuivront de manière prioritaire sur les exercices à venir.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les comptes de l'EPDAHAA présentent des lacunes en matière de fiabilité des comptes. L'inventaire et l'état de l'actif ne sont pas concordants, les intérêts courus non échus sont partiellement comptabilisés. Les provisions ne sont pas dotées et reprises conformément à la réglementation, ce qui impacte le résultat et altère la sincérité des comptes.

4 LA SITUATION FINANCIÈRE

En 2018, le budget de l'EPDAHAA est composé d'un budget principal et de 38 budgets annexes. Le premier comprend une section de fonctionnement correspondant au seul siège, et une section commune d'investissement pour l'ensemble des structures composant l'EPDAHAA, autorisant un suivi par établissement ou service.

L'analyse de la situation financière est conduite en agrégeant tous les budgets à partir des comptes de gestion. Une telle présentation n'est pas celle de l'établissement.

D'autres analyses financières des établissements et services sont proposées en annexe par autorité de tarification.

4.1 La section de fonctionnement

Entre 2015 et 2018, le total des produits s'élève, en moyenne, à 50,8 M€. Après neutralisation des flux internes entre le budget principal et les budgets annexes³⁷, le budget moyen de l'établissement est de 48,6 M€.

4.1.1 Évolution des produits et charges courants

Entre 2015 et 2018, le total des produits courants nets des remboursements de frais entre les budgets s'élève, en moyenne, à 48,1 M€. Ils proviennent, pour 78 %, des dotations et produits de tarification (37,7 M€) et, pour 5 %, de subventions (2,4 M€).

Les dotations de l'agence régionale de santé (27,7 M€) et du département (7,3 M€) représentent, en moyenne, respectivement 57 % et 15 % des produits courants nets. Les subventions de l'État (2,5 M€) en constituent 5 %.

Les produits courants nets progressent de 3 % sur la période. Jusqu'en 2017, ils augmentent de 7 %, suivant ainsi l'évolution des dotations et produits de la tarification (4 %) et celle des subventions (83 %). En 2018, ils reculent de 4 % en raison de la baisse des dotations et produits de la tarification (- 5 %) pour tenir compte de l'affectation des excédents d'exploitation constatés en 2016 et 2017 à la réduction des charges d'exploitation et à l'affectation au financement des mesures d'exploitation³⁸.

³⁷ Le budget principal enregistre les opérations du siège. Les produits du budget principal proviennent de prélèvements sur les budgets annexes (*cf.* 2.2.1).

³⁸ L'article 314-51 du CASF définit les possibilités d'affectation de l'excédent d'exploitation. Conformément à l'instruction budgétaire M22, le compte 110 « Report à nouveau » est affecté à la réduction des charges d'exploitation de l'exercice N+1 ou N+2, le compte 111 « Excédent affecté à des mesures d'exploitation non reductibles » pour la part affectée au financement de mesures d'exploitation de l'exercice N+1.

Les produits 2018 n'intègrent pas la réduction d'1,3 M€ de la dotation du département. Par arrêté du 26 décembre 2018, ce dernier a en effet modifié le montant de ses dotations en raison des réserves importantes de l'établissement. Suite au recours engagé contre cette décision, l'ordonnateur, en accord avec le comptable public, n'a pas procédé à la rectification des titres de recettes. Il a enregistré, au compte 73, la totalité du produit initialement attendu et en créances, au compte 411, les sommes non perçues. Les écritures de rectification interviendront en 2019, ce qui impactera, de fait, le résultat de cet exercice.

Les remboursements de frais en provenance des autres budgets s'élèvent, en moyenne, à 2,2 M€. Ils constituent un produit pour le budget principal, et une charge de gestion courante pour les budgets annexes. Ils sont en recul de 23 % depuis 2015, ce qui correspond à la baisse des coûts du fonctionnement du siège (cf. 2.2.1.).

Les dépenses de personnel représentent près des $\frac{3}{4}$ des charges courantes. Elles ont augmenté de 11 % et s'élèvent, en moyenne, à 34,1 M€/an. L'ordonnateur justifie cette évolution par des mesures de revalorisation des salaires des fonctionnaires décidées par l'État, des reclassements opérés de personnels paramédicaux et socio-éducatifs, et la titularisation de contractuels.

La croissance des charges (7 %), plus rapide que celle des produits (2 %), réduit la capacité d'autofinancement brute de l'EPDAHAA.

4.1.2 Évolution de l'épargne

Entre 2015 et 2018, le compte de résultat consolidé fait apparaître un excédent moyen d'1,7 M€, ainsi qu'en atteste le tableau ci-après.

Tableau n° 1 : Évolution du résultat comptable et de la capacité d'autofinancement consolidés

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne | Variation 2015-2018 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Résultat comptable | 2 565 697 | 1 865 203 | 2 193 497 | 276 803 | 1 725 300 | - 89 % |
| + Dotations nettes aux amortissements | 2 058 313 | 2 111 074 | 2 027 038 | 2 014 712 | 2 052 784 | - 2 % |
| + Dotations nettes aux provisions | - 72 091 | 327 964 | 220 385 | 200 221 | 169 120 | + 345 % |
| - Quote-part des subventions d'investissement transférées | 36 733 | 34 513 | 34 513 | 34 513 | 35 068 | - 6 % |
| - Values de cessions | 63 848 | 21 832 | 55 932 | 13 874 | 38 872 | - 78 % |
| = CAF brute | 4 451 337 | 4 247 896 | 4 350 475 | 2 443 349 | 3 873 264 | - 45 % |
| en % des produits courants | 9,09 % | 8,52 % | 8,32 % | 4,87 % | 7,7 % | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Entre 2015 et 2017, le résultat comptable présente un niveau élevé de l'ordre de 2,2 M€. Il est en recul en 2018, sous l'effet conjugué de la baisse des dotations et des produits de tarification et du maintien du niveau des charges.

Le niveau de la capacité d'autofinancement (CAF) brute suit celui du résultat comptable. Elle est, en moyenne, de 4,3 M€ entre 2015 et 2017 et recule à 2,4 M€ en 2018. Retraitee de la baisse des dotations du département, elle serait, en 2018, de l'ordre d'1,1 M€. Son niveau est suffisant pour couvrir l'annuité en capital de la dette (0,259 M€/an) et les dépenses d'équipement, qui se sont élevées à 11,3 M€ sur la période (*cf. infra*).

4.2 La section commune d'investissement

Les dépenses d'investissement des différents établissements et services sont regroupées au sein d'une section commune d'investissement reprise au niveau du budget principal.

Sur la période, les dépenses d'équipement s'élèvent à 11,3 M€, soit une dépense annuelle moyenne de 2,8 M€. Jusqu'en 2017, elles étaient faibles (1,6 M€ par an en moyenne). Elles progressent fortement en 2018, en raison du rachat du bail à construction du foyer « les Iris » de Sains-en-Gohelle (5,4 M€).

Cette opération, ainsi que la construction du service d'accompagnement en milieu ouvert (SAMO) à Outreau en 2016 et 2017 (1,4 M€), l'achat d'une maison relais pour l'accueil du service d'aide au logement (SAL) à Boulogne-sur-Mer (0,450 M€ en 2016) et la mise aux normes du centre d'observation de découverte emplois et formation (0,24 M€) sont les principales dépenses d'investissement de 2015 à 2018.

Le patrimoine de l'EPDAHAA a crû, mais la problématique du renouvellement de l'existant n'a pas été suffisamment prise en compte.

À l'exception d'une subvention d'investissement³⁹ de l'ordre de 5,4 M€ en 2018, destinée au rachat du bail, l'établissement a réalisé ces dépenses avec son financement propre disponible.

Tableau n° 2 : Évolution des dépenses d'équipement entre 2014 et 2018

| Section d'investissement (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Cumul |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Recettes d'investissement | 3 484 928 | 2 943 392 | 3 486 408 | 8 483 800 | 18 398 528 |
| Dépenses d'investissement | 2 959 621 | 2 649 692 | 1 875 142 | 7 096 741 | 14 581 196 |
| dont comptes 20, 21, 23 | 1 334 909 | 2 176 249 | 1 379 096 | 6 442 687 | 11 332 941 |
| Résultat de l'exercice | 525 307 | 293 701 | 1 611 265 | 1 387 059 | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

³⁹ En 2018, l'établissement a comptabilisé, de manière erronée, cet apport en complément de dotation (compte 1023). Une correction de l'imputation comptable a été opérée au cours de l'exercice 2019.

4.3 La situation patrimoniale

4.3.1 Présentation générale

La présentation du bilan financier, selon le modèle prévu par arrêté⁴⁰, est reprise en annexe n° 4.

Entre 2015 et 2018, la valeur du bilan est en augmentation de 17 %, soit 15,2 M€. Au 31 décembre 2018, elle s'établit à 105,1 M€.

À cette date, les actifs immobilisés et circulants s'élèvent respectivement à 70,4 M€ et 34,7 M€. Depuis 2015, les premiers ont augmenté de 15 %, soit 9,3 M€, et les seconds de 21 %, soit 5,5 M€. En 2018, les créances sur les organismes payeurs présentent un niveau anormalement élevé d'1,8 M€. Elles correspondent à la reprise sur dotation du département d'1,3 M€, non comptabilisée en 2018 (*cf. supra*). Les disponibilités progressent de 21 %, soit 5,4 M€, entre 2015 et 2018. En fin de période, elles s'élèvent à 30,8 M€, soit un niveau considérable.

Au passif, les fonds propres de l'établissement progressent de 21 % en quatre ans, en raison de la subvention d'investissement comme complément de dotation de 5,4 M€ attribuée par le département pour le rachat du crédit-bail du foyer « les Iris ». Les réserves de compensation des charges d'amortissement évoluent positivement d'1,8 M€, soit + 57 %. Les excédents affectés à l'investissement augmentent de 2,8 M€, + 10 %, pour atteindre 31,7 M€ au 31 décembre 2018. Le report à nouveau excédentaire affecté à la réduction des charges d'exploitation et celui affecté au financement des mesures nouvelles progressent respectivement de 89 % et 23 % pour se situer à un niveau élevé de 5,9 M€ et 1,7 M€ en fin de période.

Les emprunts et dettes financières baissent de 27 % et s'élèvent à 2,1 M€ au 31 décembre 2018. Sur la période, l'EPDAHAA a supporté une annuité en capital de la dette constante de 0,259 M€ et n'a pas contracté de nouveaux emprunts.

4.3.2 Évolution de la trésorerie

Les évolutions de la trésorerie sont reprises dans le tableau ci-après.

Tableau n° 3 : Évolution de la trésorerie de l'EPDAHAA entre 2015 et 2017

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------|------------|-------------|------------|------------|
| Fonds de roulement net global | 25 917 215 | 27 750 359 | 30 534 698 | 31 673 884 |
| - Besoin en fonds de roulement | 607 272 | - 1 122 298 | - 389 229 | 877 690 |
| = Trésorerie | 25 309 943 | 28 872 658 | 30 923 927 | 30 796 194 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

⁴⁰ Arrêté du 17 juillet 2007 modifiant l'arrêté du 22 octobre 2003 et fixant le modèle de bilan financier d'un établissement ou service social ou médico-social.

Entre 2015 et 2018, le fonds de roulement net global de l'établissement progresse de 22 %. En fin de période, il se situe à un niveau conséquent de 31,7 M€. Il est composé d'un fonds de roulement d'investissement de 17,163 M€ et d'un fonds de roulement d'exploitation de 14,509 M€, ce dernier – très important – permettant la couverture de 114 jours⁴¹ de charges courantes.

Sur la période, le besoin en fonds de roulement (BFR) est à un niveau maîtrisé. En 2016 et 2017, il était négatif, constituant de fait un apport de trésorerie. La première année, il résultait principalement de la croissance des dettes. Depuis, ces dernières reculent, ce qui est de bonne gestion. En 2018, le BFR se dégrade en raison du niveau élevé des créances sur organismes payeurs. Celles-ci sont anormalement élevées, suite à l'information tardive du département de baisser sa dotation d'1,3 M€. Retraité de cet élément conjoncturel, le BFR serait à nouveau négatif et alimenterait encore la trésorerie.

Compte tenu des évolutions du fonds de roulement et du BFR, la trésorerie augmente de 22 % entre 2015 et 2018. En fin de période, elle s'élève à 30,8 M€, ce qui représente 242 jours de charges de gestion courante.

Le directeur précise, en réponse, que le niveau de trésorerie est dû à de forts excédents dégagés en raison de prix de journée importants accordés par les autorités de tarification, destinés à compenser les dépenses exceptionnelles d'investissement et d'amortissement des divers projets de reconstruction. Or, la chambre constate qu'une telle pratique imposerait l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement présenté annuellement aux autorités, lequel fait actuellement défaut.

Pour la chambre, le niveau excessif de la trésorerie provient d'apports conséquents aux financements stables décidés lors de l'affectation des résultats par les autorités de tarification, sur proposition de l'établissement.

Tableau n° 4 : Evolution des financements stables entre 2015 et 2018 (en €)

| Compte | Intitulé | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Evol 2015-2018 |
|--------|--|------------|------------|------------|------------|----------------|
| 110 | Report à nouveau affecté à la réduction des charges d'exploitation | 3 112 187 | 5 496 730 | 7 284 792 | 5 868 345 | 89 % |
| 10682 | Excédents affectés à l'investissement | 28 825 074 | 29 140 753 | 30 099 130 | 31 656 337 | 10 % |
| 111 | Report à nouveau affecté au financement des mesures d'exploitation | 1 400 396 | 1 300 617 | 1 065 088 | 1 720 183 | 23 % |
| 10686 | Réserves de compensation des déficits | 1 165 626 | 1 176 820 | 864 384 | 946 639 | - 19 % |
| 10685 | Réserves et provisions de couverture du BFR | 3 296 403 | 3 296 403 | 3 296 403 | 3 296 403 | 0 % |
| 10687 | Réserves de compensation des charges d'amortissement | 3 159 033 | 3 024 231 | 2 628 912 | 4 977 719 | 58 % |
| 15 | Provisions pour risques et charges | 1 857 985 | 2 185 949 | 2 406 334 | 2 583 055 | 39 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

⁴¹ FdR = 31 390 374 € / (46 506 361 € en moyenne de charges courantes/365).

Les différents postes appellent les observations suivantes :

- Les excédents affectés à l'investissement :

Au 31 décembre 2018, ils s'élèvent à 31,656 M€, soit une augmentation de 2,8 M€ depuis 2015. Ce niveau correspond à 50 % de la valeur brute des immobilisations corporelles, ce qui est considérable.

L'ordonnateur suit l'affectation des excédents par établissement. Or un écart d'1,005 M€⁴² est relevé entre son suivi et le montant repris au compte de gestion. Certains établissements disposent d'excédents très importants, principalement constitués avant 2010⁴³.

L'instruction M22 n'impose pas une stricte étanchéité dans la constitution et l'utilisation des excédents d'investissement, si bien que ceux-ci peuvent être appréciés plus globalement au niveau de chaque tarificateur. Dès lors, le rachat du crédit-bail du foyer « les Iris » (5,4 M€) subventionné par le département aurait pu être couvert en partie par la mobilisation des excédents d'investissement relevant de cette autorité (4,358 M€ au 31 décembre 2017).

Entre 2015 et 2018, l'EPDAHAA n'a pas financé ses dépenses d'investissement par la mobilisation des excédents d'investissement.

L'absence de PPI (*cf. supra*) ne permet pas de s'assurer de leur mobilisation à venir pour financer une politique d'investissement. Cette thésaurisation est contraire à une bonne utilisation des deniers publics.

- Les réserves de compensation des charges d'amortissement :

Des réserves sont constituées pour compenser les charges d'amortissement à venir de mise aux normes de sécurité des équipements, agencements et installations. Au 31 décembre 2018, elles s'élèvent à 4,9 M€, ce qui permettrait de couvrir les dotations aux amortissements pendant presque 2,5 années.

En 2018, le niveau de ces réserves a augmenté significativement (+ 2,6 M€), suite à la décision de l'ARS d'affecter une partie des excédents de l'exercice 2016 (affectation à N+2), soit 2 M€, pour compenser les charges d'amortissement liées au projet de construction d'Arques. Ce projet, estimé à 5,8 M€ HT, doit être réalisé à échéance 2021, si bien que l'établissement constitue des réserves 3 ans avant de commencer à amortir. Les réserves constituées permettent de compenser les amortissements de cette immobilisation pendant 13,5 années, cette dernière s'amortissant sur une durée de 40 ans.

⁴² Au 31 décembre 2017, selon les documents de l'EPDAHAA, le solde des excédents affectés à l'investissement s'élève à 29,094 M€, alors qu'ils sont de 30,099 M€ au compte de gestion.

⁴³ IME de Riencourt (3,1 M€), d'Isbergues (7,4 M€), de Calais (2 M€), de Bouvigny (4,3 M€).

- Les reports à nouveau affectés à la réduction des charges d'exploitation⁴⁴ :

En théorie au 31 décembre 2018, le montant enregistré à ce compte devrait être d'1,1 M€ (ce qui correspond à l'affectation définitive des résultats 2016 et proposition d'affectation 2017). Or, le solde est de 5,9 M€, soit un écart de 4,8 M€.

Ce montant correspond aux reports à nouveau non repris pour réduire des charges d'exploitation. L'établissement est invité à transmettre aux autorités de tarification le détail par établissement.

- Les reports à nouveau affectés au financement de mesures d'exploitation non reconductibles⁴⁵ :

Au 31 décembre 2018, ils s'élèvent à 1,7 M€, en progression de 23 % depuis 2015.

- Les réserves de compensation :

Elles permettent de compenser les déficits futurs. Au 31 décembre 2018, elles s'élèvent à 0,9 M€. Compte tenu des résultats comptables depuis 2015, le maintien d'un tel niveau de réserve n'est pas justifié.

- Les réserves de trésorerie :

Au 31 décembre 2018, les réserves de trésorerie⁴⁶ de l'EPDAHAA s'élèvent à 3,296 M€. Ce montant est cinq fois supérieur au BFR en 2015 et presque quatre fois supérieur à celui de 2018, ce qui est contraire aux dispositions de l'article R. 314-51 du code de l'action sociale et des familles.

Selon l'article R. 314-48 du même code, l'établissement peut procéder à une reprise de ces réserves si, pendant trois exercices successifs, les comptes de trésorerie couvrent le BFR. La reprise ne peut excéder la plus haute différence entre la réserve et le BFR.

En application de ces dispositions, la chambre demande à l'EPDAHAA d'opérer une reprise sur les réserves de trésorerie à hauteur de 2,418 M€.

⁴⁴ Instruction budgétaire M22 : « Le solde créditeur du compte 110 à la clôture de l'exercice N est constitué, d'une part, des résultats excédentaires de l'exercice N-2 incorporés au budget général et aux budgets annexes au cours de l'exercice N et, d'autre part, des résultats excédentaires de l'exercice N-1 incorporés par décision modificative à ces mêmes budgets au cours de l'exercice N ou à incorporer à ces mêmes budgets au cours de l'exercice N+1, au titre de l'affectation des résultats à la réduction des charges d'exploitation ».

⁴⁵ Instruction budgétaire M22 : « Le solde créditeur du compte 111, à la clôture de l'exercice N, correspond à l'excédent incorporé par décision modificative au budget général et aux budgets annexes de l'exercice N au titre de l'affectation du résultat excédentaire de l'exercice (N-1) au financement de mesures d'exploitation ».

⁴⁶ Les réserves de trésorerie visent à renforcer la capacité de l'établissement à faire face aux décalages de trésorerie provenant de son activité courante. Elles sont constituées des comptes 10685 « Excédents affectés à la couverture du besoin en fonds de roulement », 1411 « Provisions réglementées destinées à renforcer la couverture du BFR – Dotation par recours à l'emprunt » et 1412 « Provisions réglementées destinées à renforcer la couverture du BFR – Dotation par financement de l'autorité de tarification ».

- Les provisions pour risques et charges :

La chambre a rappelé précédemment que ces provisions ne répondent pas à la réglementation. Elle demande donc à ce qu'une reprise soit opérée pour un montant de 2,225 M€.

Compte tenu de ce qui précède, il ressort que la connaissance et le suivi des différents comptes de réserves par l'établissement sont insuffisants. En outre, faute d'information sur la situation patrimoniale, ses administrateurs ne sont pas en mesure de suivre leur montant et leur origine, ce qui nuit au pilotage budgétaire.

Les décisions d'affectation des résultats prises par les autorités de tarification ne reposent pas sur une projection pluriannuelle d'utilisation des réserves proposée par l'établissement.

À ce stade, la chambre constate que la trésorerie est surabondante et non justifiée. Le conseil de normalisation des comptes publics⁴⁷ préconise, dans de telles situations, la réduction du niveau courant des ressources, ce qui crée un déséquilibre financier et réduit mécaniquement le niveau du fonds de roulement, et donc de la trésorerie.

Selon l'estimation de la chambre, des reprises pourraient être opérées à hauteur de 10,343 M€. Elles se répartissent comme suit : 4,8 M€ au titre des reports à nouveau affectés à la compensation des charges d'exploitation non repris antérieurement, 0,9 M€ au titre des réserves de compensation des déficits non justifiées, 2,418 M€ au titre des réserves de trésorerie et 2,225 M€ au titre des provisions pour risques et charges afin de se conformer à la réglementation.

Selon cette hypothèse et après reprise, le fonds de roulement d'exploitation de l'EPDAHAA pourrait atteindre 4,166 M€, ce qui correspond à la couverture de 33 jours de gestion courante, proche du seuil de 30 jours régulièrement recommandé par les juridictions financières.

La réduction du niveau des ressources limiterait la constitution de nouveaux excédents affectés à l'investissement. La mobilisation des financements stables doit constituer un financement prioritaire de la politique d'investissement. La mise en place d'un plan pluriannuel d'investissement apparaît, de ce point de vue, nécessaire.

Pour se faire, la chambre recommande de définir un plan pluriannuel d'utilisation du fonds de roulement net global et de le soumettre aux autorités de tarification.

Recommandation n° 5 : soumettre aux autorités de tarification, en amont de la préparation budgétaire 2020 et après délibération du conseil d'administration, un plan pluriannuel d'utilisation du fonds de roulement net global.

⁴⁷ Avis n° 2017-01.

En réponse à ces constats et à cette recommandation, le directeur indique que la redéfinition de l'offre de services et la mise en place d'un plan pluriannuel d'investissement aboutiront à diminuer « naturellement » les réserves. Ces perspectives conduiront à une augmentation des dépenses « dans des limites raisonnables » qui permettront mécaniquement de réduire la trésorerie. La chambre ne partage pas cette approche. Elle considère que cette solution n'est pas justifiée par le cycle d'exploitation et les besoins d'investissement actuels.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La situation financière de l'EPDAHAA est singulière. L'épargne courante dégagée annuellement entre 2015 et 2018 n'a pas servi à la mise en œuvre d'une politique d'investissement. En conséquence, elle a abondé les comptes de réserves. Fin 2018, l'établissement dispose d'une trésorerie excessive (30,796 M€).

Une réflexion urgente est à mener avec les autorités de tarification pour définir une utilisation efficiente du fonds de roulement net global. Comme l'encourage le conseil de normalisation des comptes publics, cette perspective peut conduire à une réduction du niveau courant des ressources de l'établissement. Le département du Pas-de-Calais a déjà entrepris une telle démarche par écrêtement cumulé d'1,727 M€ de ses dotations annuelles entre 2015 et 2018.

Certaines réserves ne présentent pas un caractère régulier et doivent être reprises sans délai. La définition d'un plan pluriannuel d'investissement constitue une impérieuse nécessité demandée par les autorités de tarification, et par la chambre lors de son précédent contrôle.

5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Au 31 décembre 2018, l'établissement comptait 809 agents, soit 736,51 équivalents temps plein rémunérés (ETPR), en augmentation de 2,7 % depuis 2015 (716,97). Les personnels de catégorie C représentent, en moyenne, 49 % de l'effectif total, l'autre moitié se répartissant entre catégorie B (39 %) et catégorie A⁴⁸ (12 %). 53 % des agents sont soignants ou éducatifs, 17 % appartiennent à la filière technique et 10 % à la filière administrative. Les personnels de remplacement, contractuels, et les contrats aidés composent 20 % de l'effectif.

5.1 Le temps de travail

5.1.1 Les dispositions du règlement intérieur

Selon le règlement intérieur, la durée de travail est fixée à 35 heures par semaine⁴⁹, soit 1 600 heures, auxquelles s'ajoutent 7 heures au titre de la journée de solidarité. Certains personnels bénéficient de régimes spécifiques.

Les agents travaillant au moins 10 dimanches et jours fériés pendant l'année civile ont des repos compensateurs et des jours de congés supplémentaires : deux jours pour un travail effectué durant 10 à 19 dimanches et jours fériés dans l'année, et deux autres jours supplémentaires pour un travail de plus de 19 jours. Ces dispositions ne répondent pas à la réglementation, laquelle accorde deux jours supplémentaires uniquement au-delà de 19 dimanches et jours fériés travaillés dans l'année.

Les agents exerçant exclusivement de nuit sont tenus de respecter une durée de travail réduite à 32h30 par semaine. Pour ceux alternant horaires de jour et de nuit, la durée annuelle du temps de travail est réduite au *pro rata* des périodes de nuit effectuées.

Les agents exerçant leurs fonctions en internat toute l'année ou effectuant des périodes de surveillance nocturne bénéficient de jours de repos supplémentaires ou de conditions particulières de leur temps de travail.

⁴⁸ Catégorie A : encadrement supérieur ; catégorie B : encadrement intermédiaire ; catégorie C : agents d'exécution.

⁴⁹ Décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 modifié relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

5.1.2 Les congés annuels

Selon la réglementation en vigueur⁵⁰, les agents bénéficient normalement de 25 jours ouvrés pour des fonctions à temps plein, auxquels peuvent s'ajouter des jours supplémentaires (1 ou 2 pour congés hors saison et 1 pour fractionnement).

En sus, l'EPDAHAA accorde des jours de congés « pour convenances personnelles », différenciés par agent en fonction de la structure d'appartenance avant fusion. Ainsi, les agents recrutés sur un emploi permanent et déjà présents au 1^{er} janvier 2002 dans les établissements pour enfants bénéficient de 35 heures de congés supplémentaires. Ceux des structures pour adultes, présents au 1^{er} janvier 2014, ont 42 heures de congés supplémentaires.

Ces dispositions dérogent à la réglementation. Aussi, la chambre demande à l'établissement d'y mettre fin.

5.1.3 La durée effective de travail

La durée du travail de 35 heures hebdomadaires correspond à un temps de travail annualisé de 1 582 heures⁵¹ entre 2015 à 2018. Elle est réduite pour les agents soumis aux sujétions spécifiques.

Compte tenu des dispositions réellement appliquées par l'établissement, certains agents ne respectent pas la durée annuelle du temps de travail.

Sont concernés, en premier lieu, les agents en repos variable qui ont quatre jours de repos au lieu de deux. En 2018, 103 agents ont bénéficié de ces jours, ce qui représente 1 438 heures, soit un coût de 44 276 €⁵². Sont concernés, en second lieu, les agents attributaires de jours de congés pour convenances personnelles. En 2018, 63 agents de l'ex EPDAEAH et 173 de l'ex EPDAHA ont bénéficié de ce régime, ce qui représente plus de 9 000 heures, soit un coût de 277 331 €⁵³.

En résumé, les diverses mesures dérogatoires au temps de travail représentent un coût pour l'établissement de 321 607 € par an.

La chambre lui rappelle l'obligation de se conformer à la réglementation.

Rappel au droit n° 5 : respecter la réglementation relative à la durée annuelle du temps de travail, conformément aux dispositions du décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 modifié.

⁵⁰ Décret n° 2002-8 relatif aux congés annuels des agents des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

⁵¹ Ce temps correspond au nombre d'heures de travail quotidien multiplié par celui de jours travaillés. Ce dernier est calculé par différence entre le nombre de jours de l'année (365) et les jours de repos hebdomadaires (104), fériés⁵¹ (11) et des congés annuels hors fractionnement (25), auxquels est ajoutée la journée de solidarité, soit $365 J - 104 J - 11 J - 25 J + 1 J = 226 J \times 7 H = 1 582$ heures.

⁵² $1 438 H - 1 582 H$ (obligation annuelle de travail) = 0,91 ETPR ; le coût moyen d'un ETPR au sein de l'EPDAHAA est 48 654,62 €.

⁵³ $2 182,60 H + 6 827,10 H = 9 010 H / 1 582 H = 5,70$ ETPR $\times 48 654,62 € = 277 331 €$.

5.2 L'absence au travail

Entre 2015 et 2018, les absences pour maladie des agents titulaires et non-titulaires augmentent de 15 %, passant de 17 847 à 20 563 jours.

Cette croissance concerne particulièrement les agents non-titulaires (+ 52 %), notamment pour les jours de maladie ordinaire (+ 58 %). Elle est plus limitée pour les agents titulaires (+ 11 %). Pour ces derniers, l'augmentation significative des jours de longue maladie (+ 44 %) masque les effets positifs liés à la baisse des jours de maladie ordinaire (- 4 %). Selon l'établissement, cette évolution est sans lien avec l'activité du service mais s'expliquerait par une moyenne d'âge du personnel assez élevée, de l'ordre de 46 ans.

La baisse des jours de congés pour maladie ordinaire et professionnelle, et des accidents du travail des titulaires, est notamment liée à la politique de lutte contre l'absentéisme menée par l'établissement. Cette orientation répond à la recommandation formulée par la chambre lors de son précédent contrôle.

Tableau n° 5 : Répartition des journées d'absence

| | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|--|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | Tit. | NT | T | Tit. | NT | T | Tit. | NT | T | Tit. | NT | T |
| Nombre de jours d'absence titulaires et non titulaires | | | | | | | | | | | | |
| Maladie dont : | | | | | | | | | | | | |
| Maladie ordinaire | 7 714 | 1 691 | 9 405 | 7 395 | 1 991 | 9 386 | 7 678 | 1 400 | 9 078 | 7 406 | 2 677 | 10 083 |
| LM, LD et grave maladie | 5 557 | - | 5 557 | 5 893 | - | 5 893 | 5 890 | - | 5 890 | 7 993 | - | 7 993 |
| Maladies professionnelles | 290 | 81 | 371 | 208 | 212 | 420 | 77 | 365 | 442 | 161 | - | 161 |
| Accidents du travail | 2 331 | 183 | 2 514 | 2 574 | 200 | 2 774 | 2 484 | 79 | 2 563 | 2 028 | 298 | 2 326 |
| Total jours d'absence | 15 892 | 1 955 | 17 847 | 16 070 | 2 403 | 18 473 | 16 129 | 1 844 | 17 973 | 17 588 | 2 975 | 20 563 |
| Total effectifs équivalents temps plein (ETP annuel moyen) | 485,58 | 142,86 | 628,44 | 489,61 | 158,16 | 647,77 | 510,41 | 160,38 | 670,79 | 497,02 | 197,41 | 694,43 |
| Nombre de jours ouvrés | 252 | 252 | 252 | 253 | 253 | 253 | 251 | 251 | 251 | 252 | 252 | 252 |
| Taux global d'absentéisme | 10,03 | 1,23 | 11,27 | 9,81 | 1,47 | 11,27 | 9,58 | 1,10 | 10,67 | 10,05 | 1,70 | 11,75 |

Source: EPDAHAA.

Tit : titulaires ; NT : non-titulaires ; T : total.

5.3 Les primes et indemnités versées aux agents

Entre 2015 et 2018, les primes et indemnités versées aux agents passent de 2,424 M€ à 3,311 M€, soit une progression de + 37 %, sans corrélation avec celle des effectifs (+ 16 % d'agents et + 2,7 % d'équivalent temps plein rémunéré). En début de période, les accessoires de rémunération représentaient 7,5 % des charges de personnel, ils sont de 9,2 % en 2018.

5.3.1 Les règles fixées par l'EPDAHAA

Selon l'article L. 312-12 du code de l'action sociale et des familles (CASF), le conseil d'administration fixe les règles concernant l'emploi des diverses catégories de personnes, pour autant qu'elles n'ont pas été fixées par des dispositions législatives ou réglementaires. Le directeur, quant à lui, est chargé de nommer le personnel et de mettre en œuvre les actions approuvées par l'assemblée délibérante (article L. 315-17 du même code).

Le règlement intérieur, adopté par le conseil d'administration, ne recense pas toutes les primes et indemnités, ou avantages en nature accordés au agent titulaires et non-titulaires. Il se limite à la seule attribution de la prime de service. Il n'évoque pas non plus les modalités d'attribution d'autres indemnités et primes. Or, comme pour cette dernière, certaines indemnités, dont la prime de fonctions et de résultats⁵⁴, peuvent être modulées selon la valeur professionnelle de l'agent. De surcroît, certaines primes concernent diverses catégories de personnel. Tel est le cas de l'indemnité d'astreinte⁵⁵. Cette dernière n'étant pas reprise dans le règlement intérieur, le directeur a répertorié tardivement les catégories d'agents concernés (octobre 2018).

La modularité dans l'attribution de primes impose au directeur de prendre des décisions ou des arrêtés individuels. Cela n'a pas été respecté pour les bénéficiaires des indemnités horaires de travail normal de nuit, de travail intensif de nuit, de dimanches et jours fériés et de sujétion spéciale dite des 13 heures, pas plus que pour les primes de sujétion et forfaitaires aux aides-soignants. Seule l'attribution de la prime de service a fait l'objet d'un document intitulé « accusé de réception » signé par l'agent, ce qui ne correspond pas formellement à une décision d'attribution.

Dans sa réponse, le directeur précise que « le règlement intérieur prévoit le versement de droit après service fait et payées mensuellement à terme échu des indemnités prévues par la réglementation ». La chambre observe qu'en réalité, la rédaction dudit règlement est trop générale et que les modalités de paiement des primes et indemnités n'y sont pas mentionnées. Elle invite l'établissement à une clarification.

5.3.2 Les primes et indemnités des agents non-titulaires

Certaines indemnités ou primes pour les fonctionnaires et stagiaires peuvent ainsi aussi être versées aux agents non-titulaires. L'établissement attribue, en l'espèce, l'indemnité forfaitaire pour travail des dimanches et jours fériés⁵⁶ et l'indemnité horaire pour travail supplémentaire⁵⁷ également aux agents contractuels. De même, ces derniers bénéficient aussi de l'indemnité spéciale dite des 13 heures⁵⁸, comme le confirme, en réponse, le directeur.

⁵⁴ Décret n° 2012-749 du 9 mai 2012 relatif à la prime de fonctions et de résultats des corps ou emplois fonctionnels des personnels de direction et des directeurs de soins de la fonction publique hospitalière.

⁵⁵ Décret n° 2003-507 du 11 juin 2003 relatif à la compensation et à l'indemnisation du service d'astreinte.

⁵⁶ Décret n° 92-7 du 2 janvier 1992 instituant une indemnité forfaitaire pour travail des dimanches et jours fériés.

⁵⁷ Décret n° 2002-598 du 25 septembre 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires.

⁵⁸ Décret n° 90-693 du 1er août 1990 relatif à l'attribution d'une indemnité de sujétion spéciale aux personnels de la fonction publique hospitalière.

La jurisprudence⁵⁹ a ouvert la possibilité d'offrir contractuellement à des agents non-titulaires d'autres indemnités, ce que fait l'établissement avec l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS)⁶⁰ et l'indemnité horaire de travail normal de nuit et de travail intensif de nuit⁶¹.

L'EPDAHAA accorde aux aides-soignants contractuels la prime spéciale de sujétion et la prime forfaitaire⁶². Or, les contrats ne reprennent pas leurs intitulés exacts et préfèrent la mention générique de « prime paramédicale », ce qui interdisait leur versement. En 2018, cela représentait des dépenses non justifiées de l'ordre de 50 468 € pour la première et de 5 011 € pour la seconde. En réponse, le directeur a indiqué que les intitulés ont été modifiés et les nouveaux contrats de travail mis en conformité.

5.3.3 Les primes communes aux agents titulaires et non-titulaires

5.3.3.1 L'indemnité de colonie

Cette indemnité, d'un montant de 22 095 € en 2018, est versée aux agents encadrant des séjours extérieurs. Elle est accordée sur décisions individuelles du directeur aux agents titulaires et non-titulaires. Ces dernières visent l'arrêté ministériel du 20 mars 1972 relatif aux indemnités susceptibles d'être allouées aux instituteurs chargés d'accompagner leurs élèves en classe de neige. Or, ce fondement juridique ne s'applique pas aux personnels non enseignants et, de surcroît, aux séjours organisés par l'EPDAHAA encadrés par des personnels relevant de la fonction publique hospitalière.

En conséquence, la chambre demande à l'établissement de cesser le versement de cette prime.

5.3.3.2 La prime de responsabilité

L'établissement a versé, jusqu'en septembre 2018, une prime dite de responsabilité à quatre agents de la direction générale, à raison de 300 € bruts par mois et par personne. Cela correspond à une dépense annuelle de 14 400 € entre 2015 et 2017 et de 10 800 € en 2018.

Le conseil d'administration a décidé d'attribuer cette prime en raison de la responsabilité, de la disponibilité et du niveau d'expertise des personnels concernés. Elle s'apparente à l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise réservée aux agents de la fonction publique territoriale.

⁵⁹ Cour administrative d'appel de Marseille du 8 décembre 2015, n° 14MA02643.

⁶⁰ Décret n° 90-841 du 21 septembre 1990 relatif aux indemnités forfaitaires représentatives de travaux supplémentaires allouées à certains personnels de la fonction publique hospitalière.

⁶¹ Décret n° 88-1084 du 30 novembre 1988 relatif à l'indemnité horaire pour travail normal de nuit et à la majoration pour travail intensif.

⁶² Arrêté du 23 avril 1975 relatif à l'attribution d'une prime spéciale de sujétion et d'une prime forfaitaire aux aides-soignants.

Or, cette prime n'est pas autorisée par un texte législatif ou réglementaire comme l'a rappelé le comptable public en octobre 2018. En conséquence, le directeur a stoppé son versement aux agents. En substitution, par décision pris le même mois, il a accordé le versement d'une indemnité d'astreinte. Le comité technique n'a pas été consulté sur sa mise en place, contrairement à ce que prévoit l'article 3 du décret n° 2003-507 du 11 juin 2003⁶³. Deux autres agents du siège en bénéficient également depuis 2019.

De surcroît, la chambre observe que l'indemnité d'astreinte a été attribuée à quatre agents du siège dès septembre 2018, soit antérieurement à la décision du directeur et de manière concomitante à la prime de responsabilité.

Selon les états produits par l'ordonnateur, chaque agent attributaire de l'indemnité réalise mensuellement 80 ou 81 heures d'astreinte, ce qui équivaut à une rémunération brute mensuelle légèrement supérieure à 300 €.

Le régime d'astreinte récemment mis en place est perfectible. Un calendrier existe mais les missions confiées aux agents sont insuffisamment définies et aucune documentation ne leur permet de disposer des informations utiles permettant d'agir efficacement en situation d'urgence.

5.3.3.3 Des indemnités mal libellées

Certains agents perçoivent une indemnité dénommée « indemnité attaché administration » ou « indemnité adjoint des cadres », lesquelles ne sont pas prévues par la réglementation applicable dans la fonction publique hospitalière.

Leurs montants correspondent en réalité à ceux de l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS)⁶⁴, laquelle peut être accordée aux seuls fonctionnaires titulaires et stagiaires dont l'indice brut est au moins 390.

Or, cette dénomination inadéquate n'est pas sans conséquence sur la compatibilité avec d'autres indemnités ou primes. En effet, l'IFTS peut être cumulée avec les indemnités horaires pour travaux supplémentaires à la condition que l'établissement se positionne sur cette possibilité. Les investigations menées n'ont pas révélé, à ce jour, de cumul entre ces deux indemnités mais rien ne préjuge que le cas ne se présentera pas à l'avenir. Selon le directeur, une correction de l'intitulé sera effectuée.

La chambre invite l'EPDAHAA à clarifier les conditions d'attribution de cette indemnité et de son attribution.

⁶³ Décret n° 2003-507 du 11 juin 2003 relatif à la compensation et à l'indemnisation du service d'astreinte dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

⁶⁴ Décret n° 90-841 du 21 septembre 1990 relatif aux indemnités forfaitaires représentatives de travaux supplémentaires allouées à certains personnels de la fonction publique hospitalière.

5.4 Les avantages en nature

Faute de logements de fonction, le directeur et les directeurs de pôle perçoivent une indemnité compensatrice, ce qui n'appelle pas d'observation.

La mise à disposition de véhicules de fonction auprès de certains agents est en revanche plus critiquable. En effet, les textes régissant les conditions d'emploi dans la fonction publique hospitalière ne le prévoient pas.

En 2015, le parc automobile de l'EPDAHAA comprenait 200 véhicules dont 10 étaient mis à disposition de manière permanente auprès des directeurs de pôles et deux agents de la direction générale. En 2018, si la flotte automobile est restée stable, 14 véhicules de fonction sont recensés dont 5 attribués à des agents de la direction générale. Sont concernés, le directeur et quatre agents, alors que la direction compte trois cadres de direction.

Le directeur estime « normal que les agents concernés bénéficient de certains avantages liés à la fonction ». La chambre observe que les décisions individuelles d'attribution, établies par le directeur, sont insuffisamment motivées et ne permettent pas de justifier de l'octroi de cet avantage, ni d'identifier les voitures mises à disposition. Elle précise, au surplus, que le contrat initial du directeur prévoyait bien cet avantage, mais que l'avenant du 26 février 2018 a supprimé cette faculté.

Le règlement intérieur n'évoque pas l'utilisation des véhicules de fonction. Seule une note non datée intitulée « règles internes pour l'usage des véhicules de fonction » a été produite lors du contrôle de la chambre. Au-delà du relevé annuel kilométrique, aucun contrôle sur l'usage des véhicules de fonction n'est opéré.

En pratique, les véhicules servent aux trajets domicile-travail et à l'usage personnel, les déplacements professionnels ne donnant lieu à aucune indemnisation. Les frais d'assurance, de carburant, de péage et entretien courant sont pris en charge par l'établissement. La déclaration des avantages en nature est décomptée annuellement dans la fiche de paie du mois de décembre, selon la réglementation en vigueur.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Au 31 décembre 2018, l'EPDAHAA compte 809 agents représentant 736,51 équivalents temps plein rémunérés (ETPR), en augmentation de 2,7 % par rapport à 2015. Sur la même période, les primes et indemnités ont augmenté de 37 %.

En raison de congés supplémentaires accordés irrégulièrement à certains personnels, l'établissement ne respecte pas la durée annuelle du temps de travail. Selon l'estimation de la chambre, cela représente un coût de 321 067 € en 2018.

La politique de rémunération des agents est mal définie. Le règlement intérieur ne recense pas, avec exhaustivité, les primes et les indemnités des agents, pas plus que leur modularité. De même, l'attribution de véhicules de fonction, non prévue par la loi n° 86-33 relative aux dispositions statutaires de la fonction publique hospitalière n'y est pas spécifiée.

*
* *

ANNEXES

| | |
|--|----|
| Annexe n° 1. Glossaire..... | 47 |
| Annexe n° 2. Évolution de la situation financière de la direction générale de l'EPDAHAA entre 2015 et 2018..... | 49 |
| Annexe n° 3. Évolution des charges et produits courants consolidé de l'EPDAHAA entre 2015 et 2018..... | 50 |
| Annexe n° 4. Évolution du bilan financier entre 2015 et 2018..... | 51 |
| Annexe n° 5. Évolution de la situation financière des établissements financés par l'ARS entre 2015 et 2018..... | 52 |
| Annexe n° 6. Évolution de la situation financière des établissements financés par le département entre 2015 et 2018..... | 53 |
| Annexe n° 7. Evolution de la situation financière des établissements financés par les services déconcentrés de la cohésion sociale entre 2015 et 2018..... | 55 |
| Annexe n° 8. Evolution de la situation financière des établissements commerciaux de l'EPDAHAA entre 2015 et 2018..... | 57 |

Annexe n° 1. Glossaire

| ACRONYME | DEFINITION | OBJET | REFERENCE |
|-------------------|---|--|--|
| Appel 115 | | Service d'accueil téléphonique pour les personnes et familles sans domicile ou connaissant des difficultés particulières. | Article L. 345-2-4, 2° du code de l'action sociale et des familles. |
| CHRS | Centre d'hébergement et de réinsertion sociale | Les CHRS accueillent et hébergent des familles et personnes seules, ayant des difficultés d'insertion sociale, de logement. Leurs principaux objectifs sont l'accès au droit par l'insertion sociale, l'insertion professionnelle, l'accès au logement et l'accès à la santé. | Articles L. 185 et L. 312-1, 8° du code de l'action sociale et des familles. |
| ESAT | Établissement et services d'aide par le travail | Les ESAT accueillent des personnes dont les capacités de travail ne leur permettent pas de travailler dans une entreprise ordinaire ou adaptée ou d'exercer une activité professionnelle indépendante. | Articles L. 344-1 et suivants du code de l'action sociale et des familles. |
| FAM | Foyer médicalisé d'accueil | Le FAM est une structure d'hébergement qui accueille des adultes gravement handicapés ayant besoin de l'assistance d'une tierce personne pour effectuer les actes essentiels de la vie courante ou d'un suivi médical régulier. | Article L. 312-1, 7° du code de l'action sociale et des familles. |
| Foyer hébergement | | Le foyer d'hébergement pour travailleurs handicapés est destiné à l'hébergement et l'accompagnement des adultes handicapés qui exercent une activité professionnelle. | Article L. 312-1, 7° du code de l'action sociale et des familles. |
| IME | Institut médical éducatif | Les instituts médico éducatifs accueillent les enfants atteints de déficiences intellectuelles qui ont en général entre 3 et 20 ans. Ils regroupent les anciens IMP (instituts médico-pédagogiques) et les anciens IMPRO (instituts médico professionnels). | Article L. 312-1, 2° du code de l'action sociale et des familles. |
| SAJ | Service d'accueil de jours | Un SAJ est une structure d'accueil permettant à des personnes handicapées, inaptes au travail et vivant à domicile, d'être accueillies sur une courte période (d'une demi-journée à plusieurs jours par semaine). L'accueil de jour vise à développer ou maintenir les acquis de la personne handicapée et faciliter ou préserver son intégration sociale. | |
| SAMO | Service d'accueil en milieu ouvert | Le SAMO est un lieu unique regroupant un SAVS et un SAMSAH. | |

| ACRONYME | DEFINITION | OBJET | REFERENCE |
|----------|---|--|--|
| SAMSAH | Services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés | Les SAMSAH ont pour vocation, dans le cadre d'un accompagnement médico-social adapté comportant des prestations de soins, la réalisation du projet de vie de personnes adultes handicapées par un accompagnement adapté favorisant le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires ou professionnels et facilitant leur accès à l'ensemble des services offerts par la collectivité. | Article D. 312-162 du code de l'action sociale et des familles. |
| SAVDL | Service d'accompagnement vers et dans le logement | Est une aide, fournie sur une période déterminée, à un ménage rencontrant un problème de maintien dans un logement ou d'accès à un logement en raison de difficultés financières, de difficultés d'insertion sociale ou d'un cumul des deux. | |
| SAVS | Services d'accompagnement à la vie sociale | Les SAVS ont pour vocation de contribuer à la réalisation du projet de vie de personnes adultes handicapées par un accompagnement adapté favorisant le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires ou professionnels et facilitant leur accès à l'ensemble des services offerts par la collectivité. | Article D. 312-162 du code de l'action sociale et des familles. |
| SESSAD | Service d'éducation spéciale et de soins à domicile | Le SESSAD assure un soutien à l'intégration scolaire ou à l'acquisition de l'autonomie aux enfants et adolescents jusqu'à 20 ans. | Article D. 312-59-1 du code de l'actions sociale et des familles. |
| SIAO | Service intégré de l'accueil et de l'orientation | Le SIAO est une mise en réseau du dispositif d'accueil, d'hébergement, d'insertion et d'accès au logement des personnes sans abri, risquant de l'être ou mal logées. | Circulaire du 8 avril 2010, Articles L. 345-2 et L. 345-2-4 du code de l'action sociale et des familles. |

**Annexe n° 2. Évolution de la situation financière de la direction générale de
l'EPDAHAA entre 2015 et 2018**

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Dotations et produits de tarification | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| + Produits et prestations hors remboursements de frais | 27 325 | 27 944 | 30 353 | 15 442 | 25 266 |
| + Subventions d'exploitation | 2 163 | 912 | 2 360 | 1 940 | 1 844 |
| + Autres produits de gestion courante | 10 450 | 7 090 | 6 495 | 1 049 | 6 271 |
| + Produits financiers et gains de change (réels) | 11 898 | 11 489 | 9 363 | 9 363 | 10 528 |
| = Produits courants nets des remboursements de frais entre budgets | 51 837 | 47 435 | 48 570 | 27 794 | 43 909 |
| + Remboursement de frais par les autres budgets | 2 250 778 | 2 479 076 | 2 187 682 | 1 722 886 | 2 160 105 |
| = Produits courants | 2 302 614 | 2 526 511 | 2 236 252 | 1 750 680 | 2 204 014 |
| Subventions d'exploitation en % des produits courants | 0,1 % | 0,0 % | 0,1 % | 0,1 % | 0,1 % |
| Dotations et produits de la tarification en % des produits courants | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Charges à caractère général | 675 498 | 542 177 | 380 418 | 426 087 | 506 045 |
| + Charges de personnel | 1 969 075 | 1 889 550 | 1 758 277 | 1 266 876 | 1 720 944 |
| + Autres charges de gestion courante | 14 474 | 19 120 | 17 647 | 10 142 | 15 346 |
| + Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Charges courantes nettes des remboursements de frais entre budgets | 2 659 047 | 2 450 848 | 2 156 341 | 1 703 105 | 2 242 335 |
| + Remboursement de frais aux autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Charges courantes | 2 659 047 | 2 450 848 | 2 156 341 | 1 703 105 | 2 242 335 |
| Charges de personnel en % des charges courantes | 74,1 % | 77,1 % | 81,5 % | 74,4 % | 76,8 % |
| Intérêt et pertes de change en % des charges courantes | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Annexe n° 3. Évolution des charges et produits courants consolidé de l'EPDAHAA entre 2015 et 2018

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Dotations et produits de tarification | 37 180 377 | 38 175 648 | 38 618 311 | 36 701 186 | 37 668 881 |
| + Produits et prestations hors remboursements de frais | 3 820 558 | 3 949 164 | 4 211 789 | 4 176 122 | 4 039 408 |
| + Subventions d'exploitation | 1 763 503 | 1 281 786 | 3 235 677 | 3 309 911 | 2 397 719 |
| + Autres produits de gestion courante | 3 944 704 | 3 951 443 | 4 000 667 | 4 223 183 | 4 029 999 |
| + Produits financiers et gains de change (réels) | 11 898 | 11 489 | 9 363 | 9 363 | 10 528 |
| = Produits courants nets des remboursements de frais entre budgets | 46 721 041 | 47 369 528 | 50 075 806 | 48 419 767 | 48 146 536 |
| + Remboursement de frais par les autres budgets | 2 250 778 | 2 479 076 | 2 187 682 | 1 722 886 | 2 160 105 |
| = Produits courants | 48 971 819 | 49 848 604 | 52 263 488 | 50 142 653 | 50 306 641 |
| Subventions d'exploitation en % des produits courants | 4 % | 3 % | 6 % | 7 % | 5 % |
| Dotations et produits de la tarification en % des produits courants | 76 % | 77 % | 74 % | 73 % | 75 % |
| Charges à caractère général | 9 721 335 | 9 468 090 | 10 284 253 | 9 957 857 | 9 857 884 |
| + Charges de personnel | 32 317 164 | 33 400 742 | 34 928 215 | 35 834 541 | 34 120 166 |
| + Autres charges de gestion courante | 2 398 754 | 2 618 108 | 2 569 035 | 1 893 140 | 2 369 759 |
| + Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles) | 139 596 | 127 431 | 114 935 | 102 604 | 121 141 |
| = Charges courantes nettes des remboursements de frais entre budgets | 44 576 851 | 45 614 372 | 47 896 438 | 47 788 141 | 46 468 950 |
| + Remboursement de frais aux autres budgets | 50 689 | 41 062 | 45 338 | 12 552 | 37 410 |
| = Charges courantes | 44 627 540 | 45 655 434 | 47 941 777 | 47 800 693 | 46 506 361 |
| Charges de personnel en % des charges courantes | 72,5 % | 73,2 % | 72,9 % | 75,0 % | 73,4 % |
| Intérêt et pertes de change en % des charges courantes | 0,3 % | 0,3 % | 0,2 % | 0,2 % | 0,3 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Annexe n° 4. Évolution du bilan financier entre 2015 et 2018

| BIENS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | FINANCEMENTS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Biens stables | | | | | Financements stables | | | | |
| Immobilisations incorporelles | 121 234 | 87 293 | 38 136 | 22 737 | Apports ou fonds associatifs | 8 505 667 | 8 505 667 | 8 523 628 | 13 908 613 |
| Immobilisations corporelles brutes : | | | | | Réserves ou provisions des plus-values nettes | 927 780 | 946 983 | 1 009 031 | 0 |
| - Terrains | 1 371 554 | 1 371 554 | 1 371 554 | 1 371 554 | Excédents affectés à l'investissement | 28 825 074 | 29 140 753 | 30 099 130 | 31 656 337 |
| - Constructions | 45 507 723 | 46 062 526 | 47 610 837 | 53 056 018 | Subventions d'investissements | 1 320 641 | 1 277 004 | 1 242 491 | 1 207 978 |
| - Installations techn., matériel, outillage | 4 265 454 | 4 459 728 | 4 715 173 | 5 000 094 | Réserves de compensat ⁿ des charges d'amort | 3 159 033 | 3 024 231 | 2 628 912 | 4 977 719 |
| - Autres | 8 784 693 | 8 872 419 | 9 023 714 | 9 175 574 | Provisions pour renouvellement d'immobilisat ⁿ | | | | |
| Immobilisations en cours | 453 092 | 1 599 781 | 719 252 | 1 137 397 | Emprunts et dettes financières | 2 883 017 | 2 622 683 | 2 362 348 | 2 102 013 |
| Immobilisations financières | 44 931 | 44 931 | 45 531 | 405 759 | Dépôts et cautionnements reçus | | | | |
| Charges à répartir | | | | | Amortissements : | | | | |
| Autres | 405 759 | 405 759 | 405 759 | 45 531 | - Immobilisations incorporelles | | | | |
| Amortissements comptables différés | | | | | - Constructions | 17 800 497 | 19 010 858 | 20 246 057 | 21 521 744 |
| Comptes de liaison investissement | | | | | - Installations techn., matériel, outillage | 3 552 041 | 3 745 110 | 3 928 849 | 4 162 028 |
| | | | | | - Autres | 6 759 012 | 7 239 960 | 7 494 328 | 7 842 198 |
| | | | | | Autres (résultats non contrôlés...) | | | | |
| TOTAL II | 60 954 440 | 62 903 992 | 63 929 955 | 70 214 665 | Comptes de liaison investissement | | | | |
| FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (II-I) | 0 | 0 | 0 | 0 | TOTAL | 73 732 763 | 75 513 249 | 77 534 774 | 87 378 629 |
| Actifs stables d'exploitation | | | | | FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II) | 12 778 323 | 12 609 258 | 13 604 819 | 17 163 963 |
| Report à nouveau déficitaire | 171 504 | 92 721 | 92 721 | 80 418 | Financements stables d'exploitation | | | | |
| Résultat déficitaire | | | | | Réserves et provisions de couverture du BFR | 3 296 403 | 3 296 403 | 3 296 403 | 3 296 403 |
| Créances glissantes (art. R314-98 CASF) | | | | | Réserves de compensation des déficits | 1 165 626 | 1 176 820 | 864 384 | 946 639 |
| Droits acquis par les salariés non provisionnés | | | | | Résultat excédentaire | 2 565 697 | 1 865 203 | 2 193 498 | 276 803 |
| Autres | 87 898 | 87 898 | 87 898 | 101 090 | Report à nouveau excédentaire affecté à : | | | | |
| Comptes de liaison exploitation (stable) | | | | | - réduction charges d'exploitation | 3 112 187 | 5 496 730 | 7 284 792 | 5 868 345 |
| | | | | | - financement mesures d'exploitation | 1 400 396 | 1 300 617 | 1 065 088 | 1 720 183 |
| TOTAL IV | 259 402 | 180 619 | 180 619 | 181 508 | Provisions pour risques et charges | 1 857 985 | 2 185 949 | 2 406 334 | 2 583 055 |
| FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV) | 0 | 0 | 0 | 0 | Fonds dédiés | | | | |
| FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF | 0 | 0 | 0 | 0 | Autres | | | | |
| Valeurs d'exploitation | | | | | Comptes de liaison exploitation (stable) | | | | |
| Stocks | | | | | TOTAL III | 13 398 294 | 15 321 721 | 17 110 498 | 14 691 429 |
| Avances et acomptes versés | | | | | FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV) | 13 138 892 | 15 141 102 | 16 929 879 | 14 509 921 |
| Créances sur organismes payeurs, usagers | 1 786 141 | 1 117 123 | 534 664 | 1 850 509 | FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF | 25 917 215 | 27 750 359 | 30 534 698 | 31 673 884 |
| Créances diverses d'exploitation | 1 550 090 | 1 109 103 | 2 067 384 | 2 030 249 | Dettes d'exploitation | | | | |
| Créances irrécouvrables en non valeur | | | | | Avances reçues | | | 4 139 | 10 562 |
| Charges constatées d'avance | | | | | Dettes fournisseurs d'exploitation | 1 807 469 | 2 491 851 | 2 135 105 | 2 086 468 |
| Neutralisation des dettes pour congés à payer | | | | | Dettes sociales et fiscales | 631 054 | 45 555 | 926 697 | 893 217 |
| Autres | 1 786 | 4 242 | 102 810 | 16 209 | Dettes diverses d'exploitation | 53 583 | 73 645 | 12 889 | 29 029 |
| Comptes de liaison du cycle d'exploitation | | | | | Dépréciation des stocks et créances | | | | |
| | | | | | Produits constatés d'avance | | | | |
| TOTAL VI | 3 338 017 | 2 230 468 | 2 704 858 | 3 896 967 | Ressources à reverser à l'aide sociale | | | | |
| BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (M-V) | 607 272 | 0 | 0 | 877 690 | Fonds déposés par les résidents | | | | |
| Liquidités | | | | | Autres | 238 639 | 741 715 | 15 257 | |
| Valeurs mobilières de placement | | | | | Comptes de liaison du cycle d'exploitation | | | | |
| Disponibilités | 25 312 553 | 28 875 766 | 30 930 007 | 30 796 193 | TOTAL V | 2 730 745 | 3 352 766 | 3 094 087 | 3 019 277 |
| Créances sur cessions | | | 7 984 | 6 706 | EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V) | 0 | 1 122 298 | 389 229 | 0 |
| Comptes de liaison de trésorerie | | | | | Financements à court terme | | | | |
| | | | | | Fournisseurs d'immobilisations | 2 610 | 3 109 | 6 080 | |
| TOTAL VII | 25 312 553 | 28 875 766 | 30 937 991 | 30 802 900 | Fonds des majeurs protégés | | | | |
| TRESORERIE POSITIVE (MII - VII) | 25 309 943 | 28 872 657 | 30 923 927 | 30 796 193 | Concours bancaires courants | | | | |
| TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII) | 89 864 412 | 94 190 845 | 97 753 423 | 105 096 040 | Ligne de trésorerie | | | 7 984 | 6 706 |
| | | | | | Intérêts courus non échus | | | | |
| | | | | | Comptes de liaison de trésorerie | | | | |
| | | | | | TOTAL VII | 2 610 | 3 109 | 14 064 | 6 706 |
| | | | | | TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII) | 89 864 412 | 94 190 845 | 97 753 423 | 105 096 040 |

Source : EPDAHAA.

Annexe n° 5. Évolution de la situation financière des établissements financés par l'ARS entre 2015 et 2018

Entre 2015 et 2018, le montant moyen de la dotation est de 27,745 M€. Cette dernière évolue en fonction de la reprise des résultats de l'exercice N-2 et de la part affectée à la réduction des charges d'exploitation. Elle est comprise entre 27 M€ au plus bas et 28,483 M€ au plus haut. Les dotations couvrent la quasi-totalité des produits.

Sur la période, les dotations accordées pour le fonctionnement des IME s'élèvent, en moyenne, à 20,220 M€, ce qui représente 99 % de leurs produits. Ceux-ci sont en baisse en 2016 et 2017, pour tenir compte des résultats affectés à la réduction des charges d'exploitation. Celles attribuées aux ESAT s'élèvent, en moyenne, à 5,265 M€. Retraitées de l'abondement de 2,2 M€ accordé en 2017 pour la reconstruction de l'ESAT d'Hersin, les dotations moyennes accordées à ces établissements s'élèvent à 4,462 M€. Le financement moyen des quatre SESSAD s'élève, quant à lui, à 2,192 M€. Il progresse, particulièrement en 2018, en raison de la création cette année-là du SESSAD du littoral. Les dotations accordées aux services de soins du foyer médicalisé et du SAMSAH s'élèvent respectivement à 0,558 M€ et 0,177 M€.

Tableau n° 6 : Évolution des charges et produits courants des établissements financés par l'ARS

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne | Evol 2015/2018 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| Dotations et produits de tarification | 27 017 407 | 28 338 080 | 28 483 687 | 27 143 566 | 28 271 527 | 0 % |
| + Produits et prestations hors remboursements de frais | 255 998 | 263 165 | 263 554 | 262 279 | 2 338 637 | 2 % |
| + Subventions d'exploitation | 41 896 | 35 651 | 77 846 | 40 668 | 50 815 | - 3 % |
| + Autres produits de gestion courante | 195 217 | 103 616 | 91 530 | 244 663 | 176 730 | 25 % |
| + Produits financiers et gains de change (réels) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants nets des remboursements de frais entre budgets | 27 510 519 | 28 740 512 | 28 916 617 | 27 691 175 | 28 314 815 | 1 % |
| + Remboursement de frais par les autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants | 27 510 519 | 28 740 512 | 28 916 617 | 27 691 175 | 28 314 815 | 1 % |
| Subventions d'exploitation en % des produits courants | 0,15 % | 0,12 % | 0,27 % | 0,15 % | 0,18 % | - 4 % |
| Dotations et produits de la tarification en % des produits courants | 98 % | 99 % | 99 % | 98 % | 100 % | 0 % |
| Charges à caractère général | 5 190 213 | 5 236 642 | 5 466 799 | 5 437 466 | 5 341 840 | 5 % |
| + Charges de personnel | 17 352 744 | 18 039 299 | 18 944 075 | 19 600 705 | 18 536 839 | 13 % |
| + Autres charges de gestion courante | 1 671 817 | 1 867 663 | 1 584 019 | 1 238 656 | 1 593 579 | - 26 % |
| + Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles) | 129 344 | 118 976 | 108 277 | 97 744 | 113 585 | - 24 % |
| = Charges courantes nettes des remboursements de frais entre budgets | 24 344 119 | 25 262 581 | 26 103 170 | 26 374 571 | 25 583 816 | 8 % |
| + Remboursement de frais aux autres budgets | 50 689 | 41 062 | 45 338 | 12 552 | 37 939 | - 75 % |
| = Charges courantes | 24 394 808 | 25 303 643 | 26 148 508 | 26 387 123 | 25 621 226 | 8 % |
| Charges de personnel en % des charges courantes | 71 % | 71 % | 72 % | 74 % | 72 % | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Annexe n° 6. Évolution de la situation financière des établissements financés par le département entre 2015 et 2018

Entre 2015 et 2018, la dotation accordée par le département du Pas-de-Calais s'élève, en moyenne, à 7,184 M€/an. Elle est comprise entre 7,121 M€ et 7,506 M€. La part non significative apportée par les autres départements et les usagers dans les dotations et produits de tarification n'a pas nécessité de retraitement (environ 1 %).

Retraite de la reprise opérée par le département d'1,3 M€ en 2018 non enregistrée comptablement par l'EPDAHAA, la dotation moyenne se limiterait à 7,036 M€. Elle tient compte de la reprise des résultats de l'exercice N-1 et de la part affectée à la réduction des charges d'exploitation et au financement de mesures nouvelles. Les dotations couvrent, en moyenne, 88 % des produits des structures précitées.

Le département exerce un contrôle des résultats générés par les établissements relevant de son autorité. Celui-ci a conduit la collectivité à reprendre depuis 2016, par écrêtement de sa dotation annuelle, 1,727 M€ sur les réserves de l'EPDAHAA (0,320 M€ en 2016, 0,107 M€ en 2017 et 1,3 M€ 2018). En réponse, le directeur précise que ces reprises sur épargne s'inscrivent dans la stratégie financière du département visant à maîtriser ses dépenses de fonctionnement.

Les dotations versées aux foyers s'élèvent, en moyenne, à 5,179 M€ et concentrent 72 % des dotations du département. Elles se situent à un niveau stable entre 2015 et 2017 et sont en baisse de près de 10 % en 2018. Le foyer d'hébergement « les Iris » supporte en totalité la diminution de la dotation 2018, de l'ordre de 0,5 M€, ce qui correspond, selon le président du département, à la baisse des charges de loyer supportées par l'établissement suite au rachat du bail à construction.

Les dotations accordées aux services d'accueil de jour (SAJ) s'élèvent à 1,069 M€ en moyenne entre 2015 et 2018. Elles sont stables sur la période. Celles accordées aux services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) sont de 0,604 M€. Elles diminuent en 2017 en raison de la clôture du budget du SAVS d'Outreau (0,227 M€), et progressent en 2018 en raison d'un abondement exceptionnel de la dotation accordée au SAVS d'Isbergues (+ 61 %), pour l'opération « sourires d'autistes ». Enfin, la dotation accordée au service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH) s'élève, en moyenne, à 0,330 M€/an.

Tableau n° 7 : Évolution des charges et produits courants des établissements financés par le département du Pas-de-Calais entre 2015 et 2018

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne | Évolution 2015-2018 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Dotations et produits de tarification | 7 506 084 | 7 167 153 | 7 649 250 | 7 121 724 | 7 183 956 | - 5 % |
| + Produits et prestations hors remboursements de frais | 774 969 | 775 713 | 818 640 | 801 955 | 792 819 | 3 % |
| + Subventions d'exploitation | 19 746 | 16 267 | 26 730 | 30 088 | 23 619 | 52 % |
| + Autres produits de gestion courante | 205 261 | 197 142 | 201 472 | 190 802 | 202 945 | - 7 % |
| + Produits financiers et gains de change (réels) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants nets des remboursements de frais entre budgets | 8 506 060 | 8 156 276 | 8 696 092 | 8 144 569 | 8 197 075 | - 4 % |
| + Remboursement de frais par les autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants | 8 506 060 | 8 156 276 | 8 696 092 | 8 144 569 | 8 197 075 | - 4 % |
| Subventions d'exploitation en % des produits courants | 4 % | 3 % | 5 % | 3 % | 3 % | - 20 % |
| Dotations et produits de la tarification en % des produits courants | 88 % | 88 % | 88 % | 87 % | 88 % | - 1 % |
| Charges à caractère général | 1 977 675 | 1 952 903 | 2 140 027 | 1 377 600 | 1 843 365 | - 30 % |
| + Charges de personnel | 5 435 806 | 5 545 787 | 5 909 516 | 5 928 653 | 5 557 819 | 9 % |
| + Autres charges de gestion courante | 458 493 | 497 741 | 502 803 | 422 094 | 461 245 | - 8 % |
| + Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles) | 8 486 | 7 042 | 5 597 | 4 153 | 6 320 | - 51 % |
| = Charges courantes nettes des remboursements de frais entre budgets | 7 880 461 | 8 003 473 | 8 557 943 | 7 732 500 | 7 868 748 | - 2 % |
| + Remboursement de frais aux autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Charges courantes | 7 880 461 | 8 003 473 | 8 557 943 | 7 732 500 | 7 868 748 | - 2 % |
| Charges de personnel en % des charges courantes | 69 % | 69 % | 69 % | 77 % | 71 % | |
| Intérêt et pertes de change en % des charges courantes | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Annexe n° 7. Evolution de la situation financière des établissements financés par les services déconcentrés de la cohésion sociale entre 2015 et 2018

L'État, notamment par ses services déconcentrés en charge de la cohésion sociale⁶⁵, finance les structures et actions portées par le pôle des deux caps dans le champ de l'inclusion sociale.

Entre 2015 et 2018, les financements de l'État s'élèvent en moyenne à 4,883 M€ par an, en augmentation de 29 % sur la période. Les dotations globales accordées pour le fonctionnement des CHRS sont en moyenne de 2,562 M€ par an. Les subventions accordées pour la prise en charge du SIAO et des différents dispositifs d'aide au logement s'élèvent à 2,271 M€ par an. Le montant des dotations et subventions connaissent des évolutions opposées. Les premières sont en recul de 8 %, alors que les secondes progressent de 86 % en raison de l'instauration de nouveaux dispositifs.

Les subventions accordées pour le SIAO sont constantes et s'élèvent en moyenne à 0,320 M€ par an. Celles reprises dans le budget annexe « SAL », regroupant divers dispositifs, ont doublé entre 2015 et 2018. Sur cette période, elles sont en moyenne d'1,938 M€, mais leur niveau atteint 2,931 M€ en 2018. Elles permettent la prise en charge de places d'urgence ou de places accordées pour des publics spécifiques, notamment l'accueil de migrants en attente de transfert dans des centres d'accueil et d'examen de la situation (CAES), l'accueil de places aux victimes de violences conjugales ou encore l'accueil de places d'urgence hivernale.

⁶⁵ Direction régionale jeunesse et sports cohésion sociale Hauts-de-France et direction départementale de la cohésion sociale du Pas-de-Calais.

Tableau n° 8 : Évolution des charges et produits courants des établissements financés par les services déconcentrés de l'État

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne | Évolution 2015-2018 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Dotations et produits de tarification | 2 656 886 | 2 670 414 | 2 485 374 | 2 435 896 | 2 562 143 | - 8 % |
| + Produits et prestations hors remboursements de frais | 79 417 | 153 355 | 153 405 | 152 093 | 134 567 | 92 % |
| + Subventions d'exploitation | 1 699 698 | 1 158 956 | 3 058 740 | 3 167 216 | 2 271 153 | 86 % |
| + Autres produits de gestion courante | 8 897 | 55 188 | 75 676 | 79 269 | 54 757 | 791 % |
| + Produits financiers et gains de change (réels) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants nets des remboursements de frais entre budgets | 4 444 898 | 4 037 913 | 5 773 196 | 5 834 474 | 5 022 620 | 31 % |
| + Remboursement de frais par les autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants | 4 444 898 | 4 037 913 | 5 773 196 | 5 834 474 | 5 022 620 | 31 % |
| Subventions d'exploitation en % des produits courants | 38 % | 29 % | 53 % | 54 % | 45 % | 42 % |
| Dotations et produits de la tarification en % des produits courants | 60 % | 66 % | 43 % | 42 % | 51 % | - 30 % |
| Charges à caractère général | 1 040 733 | 958 150 | 1 352 461 | 1 829 696 | 1 295 260 | 76 % |
| + Charges de personnel | 2 726 098 | 2 995 847 | 3 210 030 | 3 828 687 | 3 190 165 | 40 % |
| + Autres charges de gestion courante | 150 467 | 165 081 | 165 249 | 149 927 | 157 681 | 0 % |
| + Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Charges courantes nettes des remboursements de frais entre budgets | 3 917 298 | 4 119 078 | 4 727 740 | 5 808 311 | 4 643 106 | 48 % |
| + Remboursement de frais aux autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Charges courantes | 3 917 298 | 4 119 078 | 4 727 740 | 5 808 311 | 4 643 106 | 48 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Annexe n° 8. Evolution de la situation financière des établissements commerciaux de l'EPDAHAA entre 2015 et 2018

L'EPDAHAA comprend quatre structures (trois établissements et services d'aide par le travail et un centre d'observation de découvertes emplois formations) exerçant une activité commerciale, reprise dans quatre budgets annexes distincts.

Entre 2015 et 2018, les produits des établissements commerciaux s'élèvent, en moyenne, à 6,490 M€, en progression de 8 % sur la période. Fin 2018, ils s'élevaient à 6,722 M€. À l'exception d'une subvention de 70 000 € accordée depuis 2016 au CODEF, les produits proviennent exclusivement de l'activité. Ils proviennent très majoritairement (90 %) de l'activité des ESAT.

Sur la même période, les charges courantes progressent moins rapidement (7 %) et s'élèvent en moyenne à 6,019 M€. En conséquence, la capacité d'autofinancement de ces établissements progresse d'1/4 entre 2015 et 2018.

Tableau n° 9 : Évolution des charges et produits courants des établissements commerciaux

| (en €) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne | Évolution 2015-2018 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Dotations et produits de tarification | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| + Produits et prestations hors remboursements de frais | 2 682 848 | 2 728 987 | 2 945 837 | 2 944 354 | 2 825 506 | 10 % |
| + Subventions d'exploitation | 0 | 70 000 | 70 000 | 70 000 | 70 000 | |
| + Autres produits de gestion courante | 3 524 879 | 3 588 406 | 3 625 494 | 3 707 401 | 3 613 365 | 5 % |
| + Produits financiers et gains de change (réels) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants nets des remboursements de frais entre budgets | 6 207 727 | 6 387 393 | 6 641 331 | 6 721 755 | 6 489 552 | 8 % |
| + Remboursement de frais par les autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Produits courants | 6 207 727 | 6 387 393 | 6 641 331 | 6 721 755 | 6 489 552 | 8 % |
| Subventions d'exploitation en % des produits courants | 0 % | 1 % | 1 % | 1 % | 1 % | |
| Dotations et produits de la tarification en % des produits courants | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Charges à caractère général | 837 216 | 778 216 | 944 549 | 887 008 | 861 747 | 6 % |
| + Charges de personnel | 4 833 441 | 4 930 259 | 5 106 318 | 5 209 620 | 5 019 910 | 8 % |
| + Autres charges de gestion courante | 103 502 | 68 503 | 299 317 | 72 321 | 135 911 | - 30 % |
| + Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles) | 1 766 | 1 413 | 1 060 | 707 | 1 236 | - 60 % |
| = Charges courantes nettes des remboursements de frais entre budgets | 5 775 926 | 5 778 392 | 6 351 244 | 6 169 655 | 6 018 804 | 7 % |
| + Remboursement de frais aux autres budgets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| = Charges courantes | 5 775 926 | 5 778 392 | 6 351 244 | 6 169 655 | 6 018 804 | 7 % |
| Charges de personnel en % des charges courantes | 84 % | 85 % | 80 % | 84 % | 83 % | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.



RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL POUR L'ACCUEIL DU HANDICAP ET L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE (Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2015 et suivants

Ordonnateur en fonctions pour la période examinée :

- M. François-Xavier Debrabant : réponse de 7 pages (+ annexes de 32 pages).

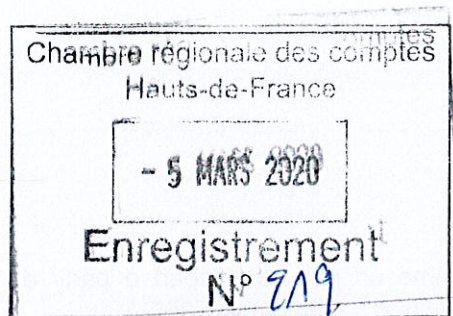
« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).



Etablissement Public Départemental
pour l'Accueil du Handicap
et l'Accompagnement
vers l'Autonomie

LR+AR 1A 167 265 0436 4

DIRECTION GENERALE



Arras, le 4 mars 2020

Le Directeur Général de l'EPDAHAA

à

Monsieur Frédéric ADVIELLE
Président de la Chambre Régionale des Comptes
Hôtel Dubois de Fosieux
14 rue du Marché au Filé
62012 ARRAS CEDEX

Réf. : ROD 2019-0065

Monsieur le Président,

Par courrier du 4 février 2020 vous m'avez adressé le rapport définitif de la Chambre Régionale des Comptes concernant la gestion de l'Etablissement Public Départemental pour l'Accueil du Handicap et l'Accompagnement vers l'Autonomie. De manière générale ce rapport retrace fidèlement les échanges oraux ou épistolaires qui ont eu lieu.

A sa lecture je souhaiterais tout d'abord préciser quelques éléments de contexte, qui méritent d'être repris au préalable car ils ont des conséquences sur plusieurs parties du rapport.

Un état des lieux concernant les rappels au droit et les recommandations me semble également nécessaire, la situation ayant évolué depuis la phase d'échange et certaines actions ayant débuté ou étant programmées.

Enfin je terminerai par quelques précisions et compléments d'information concernant des points plus mineurs du rapport.

1, Rue de l'Abbé Halluin
CS 20737
62031 ARRAS cedex

Tél. : 03.21.23.15.15
Fax : 03.21.71.83.85

Courriel : contact@epdahaa.fr
site : www.epdahaa.fr

CONTEXTE GENERAL

Le contexte de la fusion

La fusion est prise dans le rapport comme un point de départ à partir duquel des évolutions, modernisations et améliorations auraient dû avoir lieu, *a fortiori* après 4 ans.

Cependant il convient de rappeler que cette fusion a été réalisée en 6 mois, dans un contexte d'intérim (2 ans à l'EPDAHA et 9 ans à l'EPDAEAH), avec un siège dont les compétences étaient limitées aux domaines des ressources humaines, des finances et des marchés publics. Des actions qui auraient dû être préalables à cette fusion ont donc été réalisées postérieurement, et de nombreuses actions réalisées lors de la fusion ont dû être reprises, corrigées ou complétées postérieurement (exemple : réécriture complète du règlement intérieur...). Ce travail a dû être réalisé essentiellement par l'équipe du siège au détriment d'actions de modernisation, la taille de cette équipe étant relativement réduite.

Le départ de 5 directeurs adjoints sur 9 (4 départs à la retraite, 1 accès à une chefferie d'établissement), nécessitant la gestion de l'intérim et la mise en place de nouveaux directeurs, est également un facteur peu favorable aux mutations rapides.

Plusieurs chantiers de modernisation pour lesquels la Chambre Régionale des Comptes attendait des résultats n'en étaient donc qu'à leurs prémices (réorganisation des systèmes d'information, logiciel qualité, logiciel usager, etc ...).

Le PPI et la réorganisation de l'offre

L'EPDAHAA est dans une situation où l'existence d'une trésorerie importante liée à l'absence d'un PPI interroge effectivement, comme le souligne la Chambre Régionale. Il convient de préciser que cette trésorerie trouve essentiellement son origine dans les établissements enfants, de compétence ARS.

Un projet de PPI avait été réalisé juste avant la fusion par l'EPDAEAH et refusé par l'ARS. Un nouveau PPI devait être réalisé. Il a d'abord été reculé dans l'attente du CPOM (cf. infra) qui devait être commun entre l'ARS et le Département, ce CPOM commun (qui a été reculé plusieurs fois) devant initialement fixer des objectifs en matière d'évolution de l'offre qui auraient impacté fortement le PPI. Entretemps les CPOM se sont disjointés et un CPOM a été signé avec l'ARS en 2017, mais sans objectifs d'évolution chiffrés, ces derniers devant être travaillés au cours de ce CPOM. Ce travail a débuté fin 2018 et a abouti à la production de plusieurs propositions (4) de l'EPDAHAA à l'ARS, dont la dernière date de novembre 2019.

Nous attendons la validation de ces évolutions pour procéder à la formalisation d'un nouveau PPI à soumettre à l'ARS. Il est en effet difficilement envisageable que l'ARS valide un PPI qui ne corresponde pas aux évolutions de l'offre qu'elle souhaite.

REPONSES AUX RAPPELS AU DROIT & RECOMMANDATIONS

Rappels au droit

- Rappel au droit N° 1 : Respecter le cadre de présentation budgétaire fixé par les articles R 314-17, R 314-28 et R 314-49 du CASF

L'EPDAHAA prend acte et respectera ce cadre dès la préparation du prochain budget.

- Rappel au droit N°2 : Proposer aux autorités de tarification, après délibération du Conseil d'administration, un plan pluriannuel d'investissement, conformément aux dispositions des articles R 314-17 et R 314-20 du CASF

Un plan pluriannuel d'investissement sera réalisé dès réception d'un accord de l'ARS concernant la recomposition de l'offre enfant. En principe il sera déposé en octobre 2020 et couvrira la période 2021-2025.

- Rappel au droit N°3 : Renforcer le pilotage de l'établissement en rédigeant les projets d'établissements prévus à l'article L 311-8 du CASF, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'EPDAHAA, et en procédant à l'évaluation de leur activité prévue à l'article L 312-8 du même code

La fusion et la conclusion des CPOM à des dates différentes nécessitent de mettre de la cohérence dans les dates des évaluations internes, avec l'accord de l'ARS et du Département. Celles-ci ont été réalisées fin 2019 de manière uniformisée. Elles seront validées au Conseil d'Administration de l'EPDAHAA d'avril 2020. La réécriture des projets d'établissement, qui doit normalement suivre ces évaluations internes, sera réalisée en 2020.

- Rappel au droit N°4 : Respecter les règles relatives à la constitution et à la reprise des provisions, rappelées dans l'instruction budgétaire M22 applicables aux établissements publics sociaux et médico-sociaux

Suite aux recommandations de la chambre lors de ses visites, une partie des provisions évoquées a déjà été reprise sur l'exercice 2019. Il en sera de même en 2020 afin de nous mettre en conformité avec les règles évoquées.

- Rappel au droit N°5 : Respecter la réglementation relative à la durée annuelle du temps de travail, conformément aux dispositions du décret N° 2002-9 du 4 janvier modifié

Une modification du règlement intérieur sera effectuée dès 2020 afin de corriger ces pratiques « historiques » l'EPDAHAA.

Recommandations

- Recommandation N°1 : Compléter l'information des administrateurs par une présentation consolidée des budgets et des comptes et par le calcul des principaux ratios d'analyse financière

Une première présentation a été faite au Conseil d'administration du 3 décembre 2019 (présentation conjointe avec le payeur du compte de gestion, du bilan financier et des ratios) sur la base des chiffres 2018. Une présentation similaire sera réalisée cette année concernant les chiffres 2019.

- Recommandation N°2 : Compléter le projet stratégique et assurer sa déclinaison opérationnelle en formalisant des fiches actions comprenant des échéanciers, des estimations financières et des indicateurs de résultats

Mise en œuvre en cours.

- Recommandation N°3 : Définir un schéma directeur des systèmes d'information afin d'améliorer le pilotage de l'établissement, renforcer le suivi des usagers dans une logique de parcours et assurer la protection des données

Un logiciel de gestion des plannings a été déployé en 2018. Un logiciel qualité a été mis en œuvre en 2018/2019. Le logiciel dossiers des usagers sera mis en œuvre en 2020/2021. Une réorganisation complète du système d'information est en cours.

En parallèle une nouvelle architecture réseau sera déployée à mi 2020, ainsi qu'une modernisation des liaisons et accès internet (fibre optique). A cette occasion un schéma directeur des systèmes d'information sera réalisé, ainsi que la sécurisation des réseaux et des données et la mise en conformité avec le RGPD, sur la base du diagnostic déjà réalisé.

- Recommandation N°4 : Mettre en place un système de contrôle interne

L'EPDAHAA a mis en place depuis le mois de décembre 2019, un groupe de travail afin de rédiger un guide d'imputation budgétaire qui aura pour but :

- d'harmoniser les bonnes pratiques comptables et budgétaires,
- de converger vers la sincérité des comptes demandée et exigée par les Autorités de Tarification et la Chambre Régionale des Comptes.
- de définir avec précision ce qui relève de l'exploitation et ce qui relève de l'investissement.
- de répondre aux exigences réglementaires (CPOM, EPRD, M22, SERAFIN-ph, PPI et plan de maintenance).

Ce guide d'imputation budgétaire qui sera finalisé au 1er trimestre 2020 sera « la base 0 » qui permettra d'opérer des contrôles internes sur des thématiques définies (transports, alimentation, métiers sous tensions...).

Ce travail est réalisé par la plateforme de Dialogue de gestion de la performance du siège de l'EPDAHAA, créée par délibération du 18 octobre 2019.

- Recommandation N°5 : Soumettre aux autorités de tarification, en amont de la préparation budgétaire 2020 et après délibération du Conseil d'administration, un plan pluriannuel d'utilisation du fonds de roulement net global

L'EPDAHAA prend acte de la recommandation de la Chambre. Compte tenu des échéances budgétaires, soumettre un tel document en amont de la préparation budgétaire 2020 semble difficile. Cependant nous prendrons attache de nos autorités de tarification dès cette année afin que cette question soit réglée pour le budget suivant.

PRECISIONS & COMPLEMENTS D'INFORMATIONS

En page 10 de son rapport, la Chambre mentionne le fait que « la composition du Conseil d'Administration de l'EPDAHAA ne prévoit pas la participation spécifique des institutions et des professionnels chargés de l'accueil des personnes en difficultés sociale. La Chambre invite l'établissement à une meilleure prise en compte de cette mission en organisant sa représentation dans la gouvernance ».

Comme évoqué dans notre réponse au rapport provisoire il est difficile pour l'EPDAHAA d'agir sur ce point, la composition du Conseil d'Administration étant fixée par l'article R 315-6 du CASF et ne nous laissant que peu de latitude. En effet, ce n'est pas l'EPDAHAA qui procède aux nominations des membres de son Conseil d'Administration. Les représentants du personnel sont choisis par les syndicats en fonction du résultat des élections professionnelles, et les représentants des usagers sont également élus par les CVS.

Cette absence au Conseil d'Administration n'exclue cependant pas ce pôle de la gouvernance au sens large : la directrice adjointe y siège avec voix consultative, elle fait partie de l'équipe de direction de l'EPDAHAA et le personnel du pôle est représenté au sein du Comité Technique d'Etablissement.

Concernant l'organisation de l'EPDAHAA et son offre de service (conclusion intermédiaire du 1 p 12), la Chambre Régionale des Comptes mentionne l'absence d'évolution de l'offre de l'EPDAHAA depuis la fusion (« faute d'évolution de son offre de service »), ainsi que l'organisation qui ne remet pas en cause la différence enfance/adulte.

Sur l'évolution de l'offre, l'EPDAHAA a depuis la fusion créé un SAMO par fusion du SAVS et du SAMSAH d'Outreau, ouvert un SESSAD littoral, une nouvelle antenne du SESSAD de Liévin à Bully-les-mines, fait évoluer l'accompagnement en IME en créant plus de 20 Unités d'enseignement Externalisées, fait évoluer l'accompagnement de 2 de ses IME sur une tranche d'âge supérieure à moyen constant (6-20 ans au lieu de 6-14 ans), créé un accueil puis un hébergement pour les femmes victimes de violences conjugales à Marquise, et a pris en charge l'accueil hivernal des migrants à Calais. Nous attendons en outre l'autorisation de l'ARS pour créer un nouveau SESSAD à Lens. En parallèle 4 propositions d'évolution de l'offre enfant ont été faites à l'ARS. Cette évolution peut, le cas échéant, sembler insuffisante, mais des changements ont tout de même eu lieu.

Concernant l'organisation : mise en place en 2015 à l'occasion de la fusion (dans les conditions évoquées plus haut) l'organisation initiale était effectivement perfectible. Il a été prévu de la faire évoluer dès 2017 (cf. fiche 2.1 du projet stratégique). Cette évolution est désormais en phase d'achèvement et devrait être validée par les instances de l'EPDAHAA en avril 2020.

Concernant l'assiduité des administrateurs du Département mentionnée page 13, l'EPDAHAA rappelle que dans la très grande majorité des cas les absences sont excusées (1 absence non excusée en 2018).

Dans la présentation de la Direction générale (point 2.2.1, p 16), la Chambre mentionne que la direction emploie 29 agents. En réalité ils ne sont que 27, représentant 26,2 ETP réellement présents au 31/12/2018.

Il est mentionné page 19 que « dans le cadre de l'Ad'AP, l'établissement a prévu des travaux et engagé un recensement début 2019 pour élaborer un plan d'investissement couvrant la période 2019-2020 ». Cela recouvre en réalité deux choses différentes : l'Ad'AP (agenda d'accessibilité programmée) et un plan de travaux de réhabilitation.

S'agissant de l'Ad'AP : Un audit général a été réalisé à partir de juillet 2015. En a découlé un programme de travaux pour les années 2016 à 2021. Un point annuel est effectué et transmis à la DDTM d'Arras, comme prévu par les textes réglementaires.

D'autre part, un recensement du patrimoine de l'EPDAHAA (immeubles en propriété et en location) a été réalisé fin 2016 et un programme de réhabilitation et de travaux (dont les travaux d'Ad'AP) a été formalisé en 2018. Celui-ci a abouti à la mise en place au 1^{er} janvier 2019 de plusieurs marchés de travaux par corps de métier, accompagné d'un plan d'investissement couvrant la période 2019-2020.

Concernant les CET (p 28 du rapport), des mesures correctives et de nouvelles procédures entre la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Finances ont été mises en œuvre dès 2019. La régularisation des constitutions et reprises de provisions pour CET a débuté.

S'agissant de l'augmentation des primes et indemnités mentionnées page 41 (point 5.3), celle-ci n'est pas liée uniquement à l'augmentation des effectifs mais aussi aux nominations et titularisations des agents. En effet, les nombreuses nominations suite à concours (plus de 95 agents nommés depuis 2015) ont entraîné un coût supplémentaire pour l'établissement avec notamment l'application du régime indemnitaire des fonctionnaires (NBI, primes de service...) et donc l'augmentation du versement des primes.

Concernant le point 5.3.1 (p. 42), l'EPDAHAA ne réalisait effectivement pas de décisions individuelles lorsqu'il s'agit d'appliquer les textes de référence prévus par la réglementation concernant les primes et indemnités.

Par contre, des décisions individuelles ont été prises concernant certaines primes variables versées aux fonctionnaires : l'attribution de la P.F.R (part fonctionnelle et part résultat) des directeurs adjoints (décisions transmises au CNG qui en a la gestion), de l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (I.F.T.S), de la prime d'encadrement, de la Nouvelle Bonification Indiciaire (N.B.I).

Concernant le versement des primes de sujétion et forfaitaires aux aides-soignants fonctionnaires, l'indication est reprise dans les décisions de nomination des agents concernés.

Concernant l'indemnité dite de colonie (p. 43), qui vise l'arrêté ministériel du 20 mars 1972, elle existe sans discontinuer dans les différents établissements qui se sont succédés depuis 1979. Elle sera supprimée au même titre que les convenances personnelles.

Dans le paragraphe 5.3.3.3 p 44, le rapport évoque un problème concernant le libellé d'une indemnité. L'EPDAHAA confirme que cette indemnité correspond effectivement à l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires pour les attachés d'administration et les adjoints des cadres. Les montants versés aux agents correspondent bien à ceux prévus réglementairement. Par ailleurs, il n'y a pas eu de cumul d'indemnités et la réglementation à ce sujet est respectée. Les intitulés en question ont été corrigés depuis le contrôle.

Concernant les véhicules de fonction (p 45) attribués à des agents de la direction générale, il convient d'apporter deux précisions :

- Les cadres de direction évoqués occupent des postes prévus à l'origine pour des directeurs
- les véhicules qui leur sont attribués sont des véhicules issus des établissements de l'EPDAHAA, et déjà amortis.

Concernant le véhicule de fonction du directeur, il est mentionné que l'avenant de son contrat du 26 février 2018 a supprimé cette faculté. Il est précisé que cet avenant revoyait le niveau de rémunération du directeur suite à une augmentation, ainsi que les primes dont le montant était modifié en raison d'un déménagement. Cet avenant mentionnant expressément que « les autres termes du contrat restent identiques », cela a été interprété par l'EPDAHAA comme un maintien des autres éléments du contrat. Cette disposition ne dépendant pas de l'EPDAHAA mais de l'ARS, cette dernière a été saisie.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

Le Directeur Général,



François-Xavier DEBRABANT

En complément à nos observations écrites, vous trouverez ci-joints quelques documents complémentaires :

Pièce jointe N° 1 : Calendrier prévisionnel de constitution du PPI

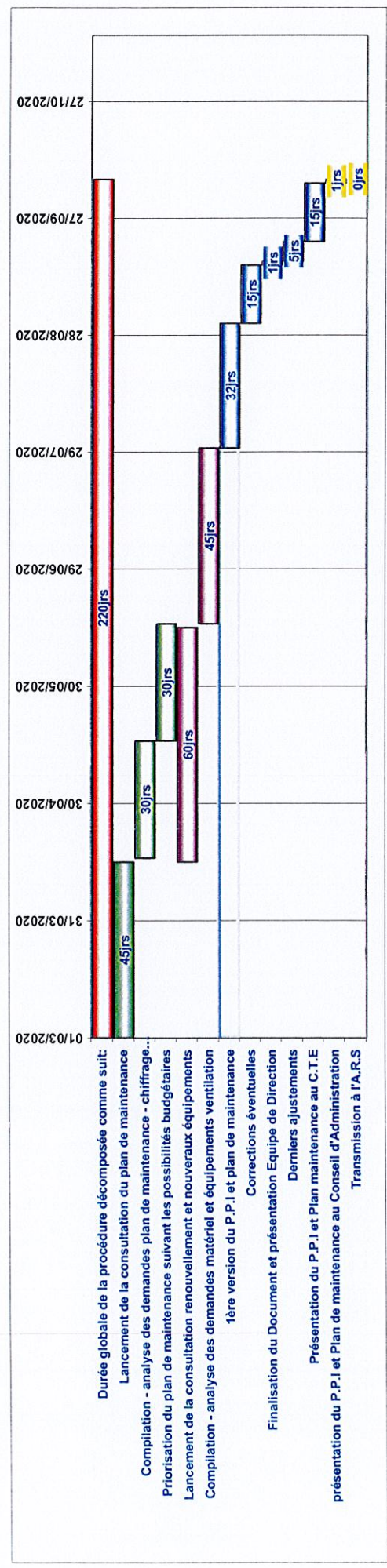
Pièce jointe N° 2 : Etat de réalisation des évaluations internes (document issu du logiciel AGEVAL)

Pièce jointe N° 3 : Nouvelle présentation du compte de résultat et du bilan financier 2018 et ratios

Pièce jointe N° 4 : Délibération du Conseil d'Administration du 18 octobre 2019 modifiant le tableau des effectifs du siège et créant par transformation une plateforme de dialogue de gestion et de la performance

| Date de début | nbJ | Date de fin | Commentaire |
|---------------|--------|-------------|--|
| 01/03/20 | 220jrs | 07/10/20 | |
| 01/03/20 | 45jrs | 15/04/20 | Début de la procédure Plan Maintenance |
| 16/04/20 | 30jrs | 16/05/20 | |
| 16/05/20 | 30jrs | 15/06/20 | |
| 15/04/20 | 60jrs | 14/06/20 | Début procédure équipement |
| 15/06/20 | 45jrs | 30/07/20 | |
| 30/07/20 | 32jrs | 31/08/20 | 1ère ébauche pour la rentrée de septembre |
| 31/08/20 | 15jrs | 15/09/20 | |
| 15/09/20 | 1jrs | 16/09/20 | Présentation lors de la 1ère réunion de direction de septembre |
| 16/09/20 | 5jrs | 21/09/20 | Ajustements à la marge si nécessaire |
| 21/09/20 | 15jrs | 06/10/20 | Prévoir 2 semaines pour CTE |
| 06/10/20 | 1jrs | 07/10/20 | Vote du C.A |
| 07/10/20 | 0jrs | 07/10/20 | |

Début des procédures de consultations publiques éventuelles envisageables à partir du mois de Septembre 2020





Dernière actualisation des données : 28/02/2020 05:45:02

Statistiques des Évaluations : Ageval - Handicap V2018

Filtres

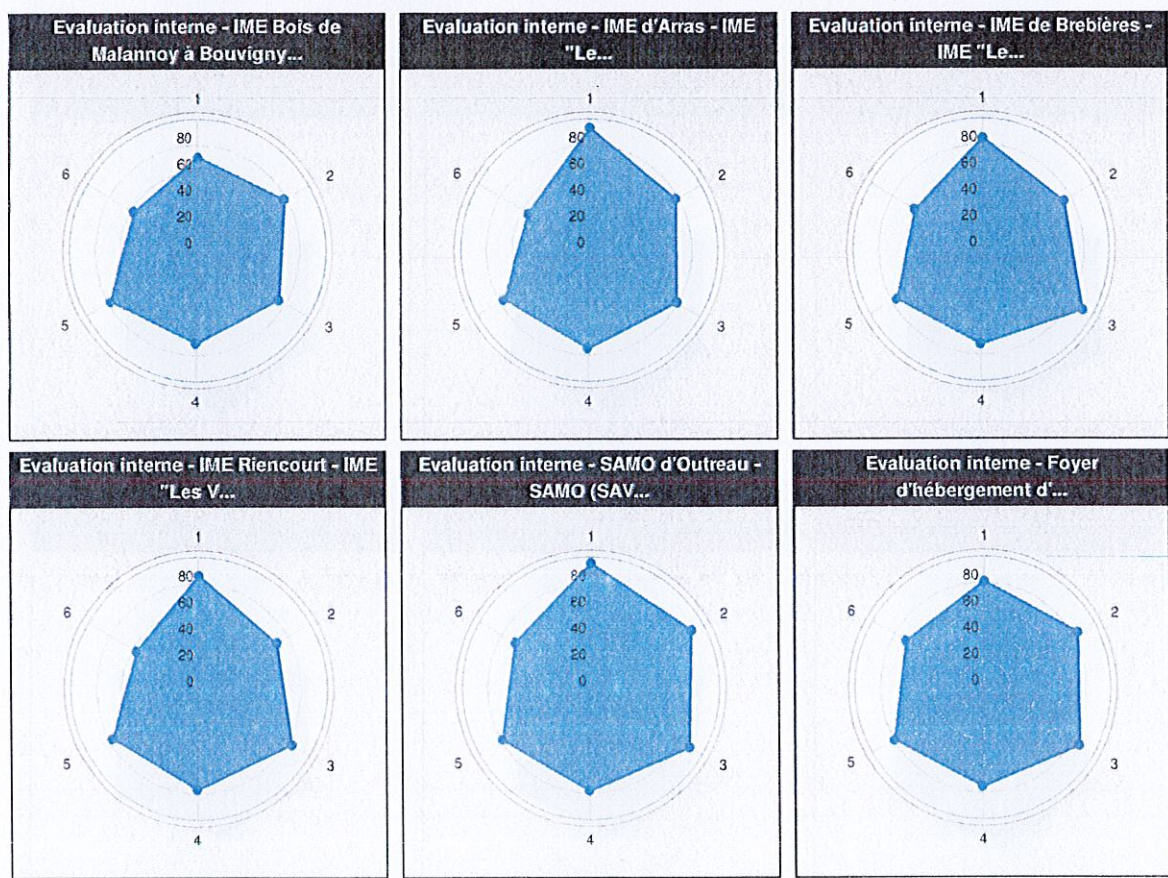
Vous visualisez les évaluations du référentiel Ageval - Handicap V2018

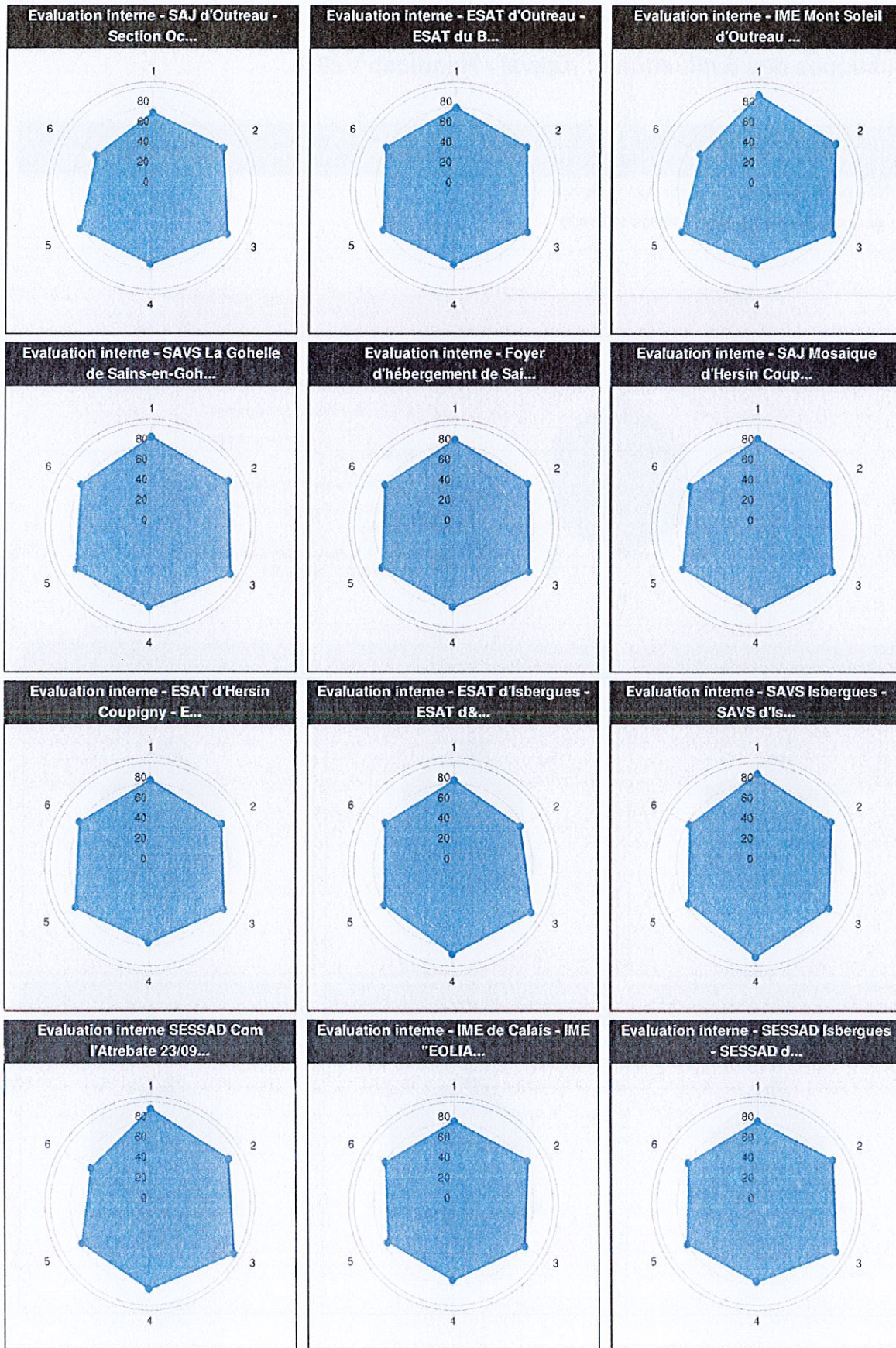
- qui concernent la période du 01/01/2019 au 31/12/2020

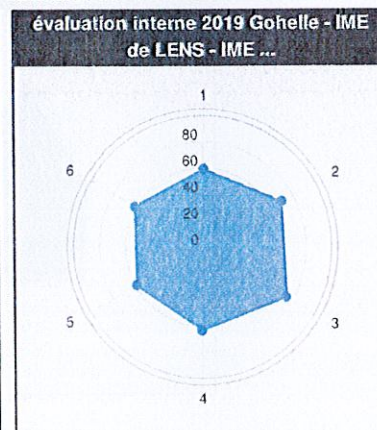
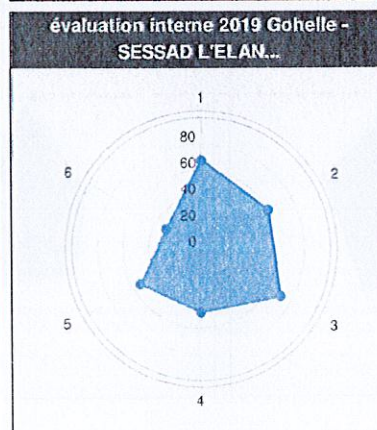
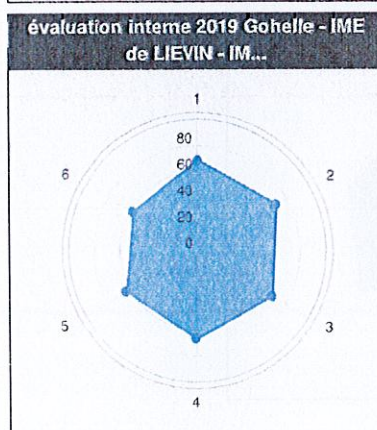
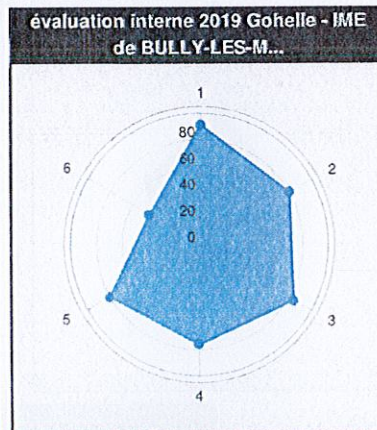
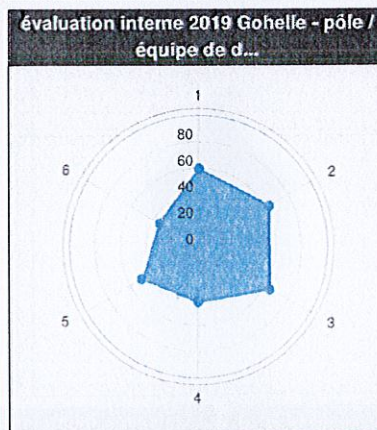
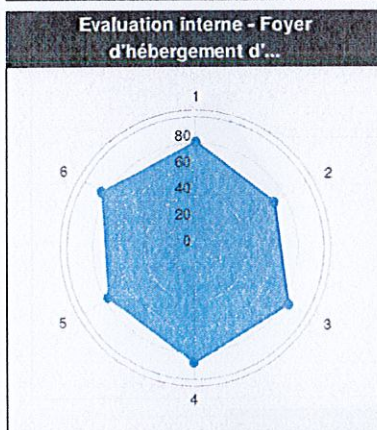
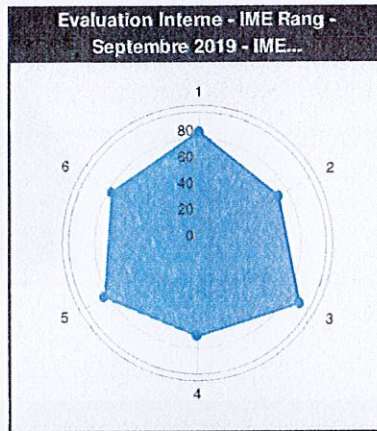
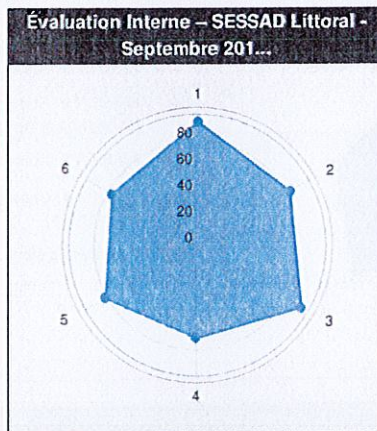
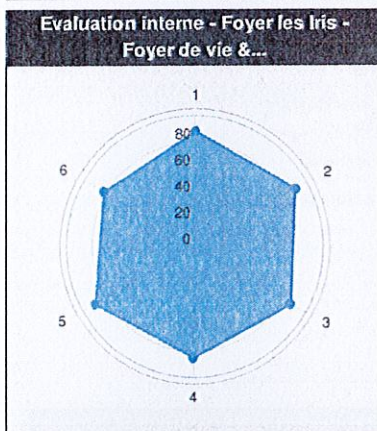
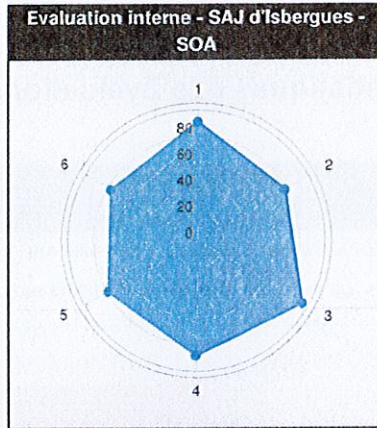
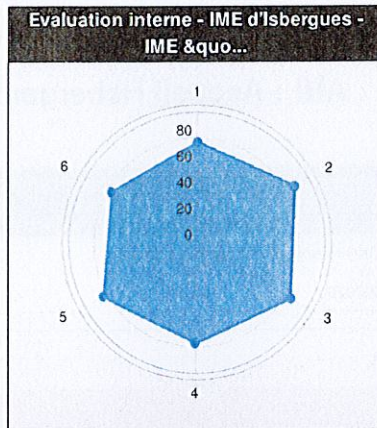
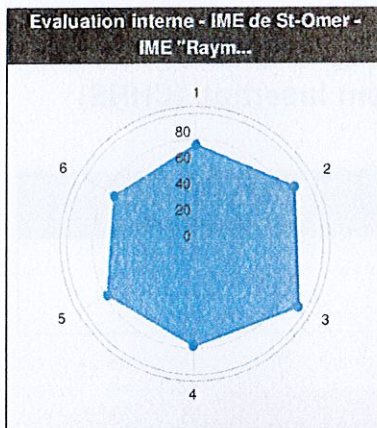
Moyenne des évaluations

Légende

- 1 Chapitre 1 - Projet d'établissement et champ d'intervention
- 2 Chapitre 2 - Parcours de la personne
- 3 Chapitre 3 - Respect et exercice des droits des usagers
- 4 Chapitre 1 - Management stratégique
- 5 Chapitre 2 - Management des ressources
- 6 Chapitre 3 - Management de la qualité et de la gestion des risques









Dernière actualisation des données : 28/02/2020 05:45:02

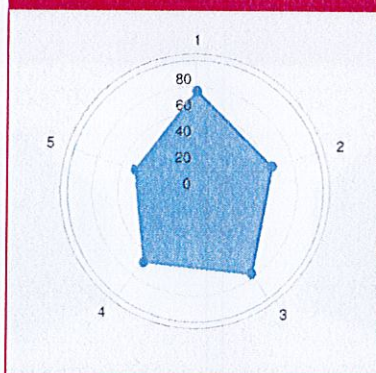
Statistiques des Évaluations : AHI : Accueil Hébergement Insertion (CHRS)

Filtres

Vous visualisez les évaluations du référentiel AHI : Accueil Hébergement Insertion (CHRS)

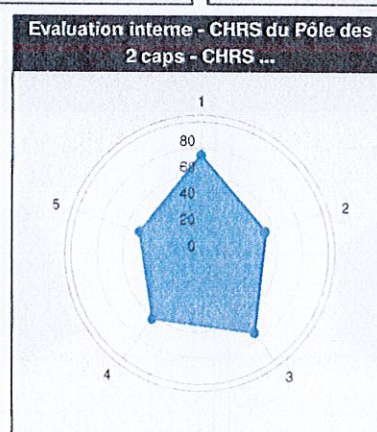
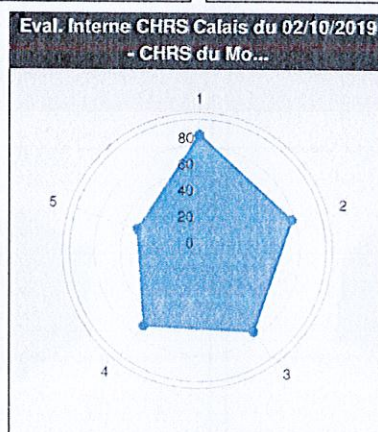
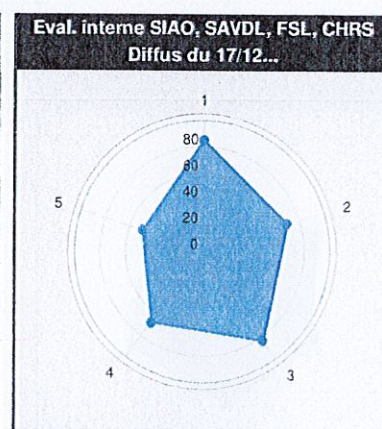
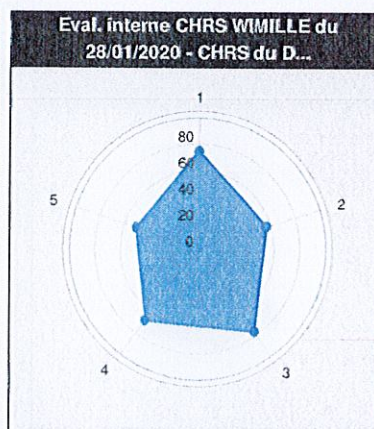
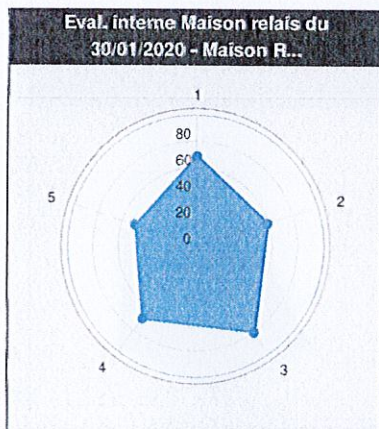
- qui concernent la période du 01/01/2019 au 31/12/2020

Moyenne des évaluations



Légende

- MISSION 1 : Alimenter pour satisfaire les besoins élémentaires
- MISSION 2 : Héberger pour satisfaire les besoins élémentaires
- MISSION 3 : Accueillir et orienter
- MISSION 4 : Construire un parcours d'autonomie
- 5 Prestations support



Pj n°3

EPDAHAA
Certifié exécutoire par
Le Directeur Général,
Compte tenu de la réception
En contrôle de légalité,

Le - 9 DEC. 2019



Le Directeur Général de l'EPDAHAA.

François Xavier DEBRABANT

**EXTRAIT DES DELIBERATIONS
CONSEIL D'ADMINISTRATION**
Séance du 3 décembre 2019
Conseil Départemental

Membres présents :

Monsieur Alain LEFEBVRE
Conseiller Départemental, Maire d'Aix Noulette
Madame Evelyne NACHEL
Conseillère Départementale
Madame Patricia ROUSSEAU
Conseillère Départementale
Madame Christine PAYEN
Madame Chantal DELCOURT
Représentants au CVS
Madame Nathalie LEFEBVRE
Monsieur Pierre DUVIVIER
Représentants des personnels
Madame Marie-Andrée PAU
Personne Qualifiée

2019-71 Présentation du compte de résultats et bilan financier 2018

Dans un souci de communication aux instances de la situation budgétaire et financière de l'E.P.D.A.H.A.A, il a été décidé de procéder à une présentation commune Ordonnateur-Comptable du compte de résultat 2018 et du bilan financier en date du 31 décembre 2018.

Le compte de résultat est un document de synthèse qui retrace l'ensemble des charges et des produits d'un exercice comptable indépendamment des dates de décaissement et d'encaissement.

Le bilan financier est un ensemble organisé de biens et de moyens de financement, un état des éléments d'actifs et passifs et de leur différence qui correspond aux capitaux propres.

Après présentation détaillée de ces documents par M. LHOMME, Trésorier de l'EPDAHAA et M. FOUACHE, Attaché d'Administration aux services Financiers,

Sur la proposition de Monsieur le Président,

Le Conseil d'Administration à l'unanimité,

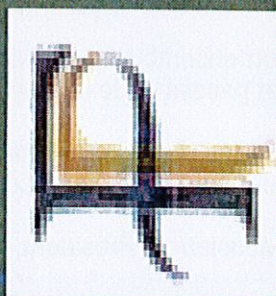
APPROUVE

Le compte de résultats et bilan financier 2018 de l'E.P.D.A.H.A.A.

Le Président de l'EPDAHAA,

Alain LEFEBVRE

COMPTE DE RÉSULTAT ET BILAN FINANCIER DE L'EPDAHAA AU 31/12/2018



LE COMPTE DE RESULTAT?

- Un document de synthèse retraçant l'ensemble des charges et des produits d'un exercice comptable, indépendamment des dates de décaissement et d'encaissement,
- La différence entre produits et charges afférents à l'exercice constitue le résultat net de l'exercice,

LES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RESULTAT

CHARGES

Achats fournitures, matières, approvisionnement : C60: 3 377 653,90 €

Services extérieurs et autres : C61/62: 6 558 218,86 €

Impôts et taxes : C63 : 2 774 034,12€

Charges de personnel : C65: 33 082 459,55 €

Autres charges de gestion courante: C65 (ANV, participations EHESP, frais de siège):
1 893 139,77 €

Charges financières : C66 (intérêts des emprunts): 94 620,17 €

Charges exceptionnelles: C67 (Titres annulés): 68 896,35 €

Dotations aux amortissements et provisions : C68 :

Amortissements: 2 014 712,16 €

Constitution provisions : 524 221 €

Total Charges : 50 387 955,88 €

PRODUITS

Ventes, prestations de service : C70 (vente des produits finis, prestations de service, remboursement de frais par les budgets annexes): 5 899 008,52 €

Produits de la tarification : C73 : 36 701 186,39 €

Subventions d'exploitations et participations: C74 (fonds pour l'emploi hospitalier, taxe d'apprentissage, subventions du SAL) : 3 309 911,44 €

Autres produits de gestion courante: C75 (remboursement de frais pour la formation professionnelle , complément de rémunération des personnes handicapées d'ESAT):
4 223 183,42 €

Produits financiers: C76 (intérêts du Legs Leblanc) : 9 362,84 €

Produits exceptionnels : C77 (cessions d'éléments d'actifs, quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice) : 198 106,74 €

Reprises sur amortissements, et provisions : C78 (reprises sur provisions) : 324 000 €

Total Produits : 50 664 759,35 €

Résultat net de l'exercice 2018 : Excédent : 276 803,47 €

PRINCIPALES VARIATIONS DES COMPTES DE PRODUITS DE L'EPDAHAA ENTRE 2018 ET 2017

| Principaux comptes de produits mouvements | Variation 2018/2017 | Précisions |
|---|--|---|
| Vente de marchandises (prestations de services et divers) | 2017: 6 287 825,52€ 2018: 5 784 510,17€ = - 503 315,15 € | <p>En 2018: Baisse des frais de siège au compte 7087 (-479 706,21 €) du fait de l'imputation directe sur les établissements des frais de formation professionnelle à partir du 1^{er} février 2018. Baisse de l'activité commerciale de certains ESAT (Isbergues: - 77 569,35 €, Hersin :- 42 664,15 €)</p> |
| Dotations et produits de la tarification | 2017: 38 382 181,80 € 2018: 36 701 186,39 € = - 1 680 995,41 € | <p>En 2017: Dotation complémentaire de l'ARS pour l'ESAT d'Hersin-Coupigny majorée de 2 200 000 € pour la reconstruction</p> |
| Reprises sur amortissements et provisions | 2017: 192 615 € 2018: 324 000 € = + 131 385 € | <p>Reprises de provisions plus importantes en 2018: 2018 : 324 000 € (travaux: 84 000 € et charges de personnel 240 000 €), 2017: 192 615 € (travaux: 90 615 € et charges de personnel 102 000 €) La provision pour remplacement de personnel va être intégralement reprise dès lors que le caractère probable de la charge n'est pas suffisamment établi lors de sa constitution</p> |

PRINCIPALES VARIATIONS DES COMPTES DE CHARGES DE L'EPDAHAA ENTRE 2018 ET 2017

| Principaux comptes de charges mouvements | Variation 2018/2017 | Précisions |
|---|--|--|
| Services extérieurs et autres | 2017: 6 942 213,66 € 2018: 6 558 218,86 € = - 383 994,80 € | Diminution du poste suite à un phénomène conjoncturel (gains suite à renouvellement des marchés publics surtout alimentaires) |
| Salaires et traitements dans charges de personnel | 2017: 22 585 631,24 € 2018: 23 549 808,58 € = + 964 177,34 € | Effets PPCR et reclassement du personnel éducatif en catégorie A Postes pourvus de responsable communication et responsable recherche de financements. |
| Autres charges | 2017: 2 556 984,16 € 2018: 1 893 139,77 € = - 663 845,16 € | La formation professionnelle était prise en compte jusqu'au 31/01/2018 par le siège, puis refacturée sous forme de regroupements de crédits aux établissements. Depuis le 1 ^{er} février, ces dépenses sont directement imputées sur les budgets de chaque établissement, (636 700 € en 2017) |
| Intérêts et charges assimilées | 2017: 105 673,71 € 2018: 94 620,17 € = - 11 053,54 € | Remboursement décroissant des intérêts, L'EPDAHAA n'a pas contracté de nouveaux emprunts en 2018. |

ANALYSE DU RESULTAT NET DE L'EXERCICE 2018

- Le résultat net 2018 enregistre un excédent de 276 803,47€.
- En 2017, le résultat net était de 2 193 497,55€.
- La variation 2018/2017 soit – 1 916 694,08€ s'explique du fait du versement par l'ARS en 2017, de 2 200 000 € de crédits non reconductibles pour la reconstruction de l'ESAT d'Hersin-Couigny.

LE BILAN FINANCIER?

- - Une photographie de la situation de l'établissement à un instant donné,
- - Un ensemble organisé des biens et des moyens de financement,
- - Un état des éléments d'actifs, des éléments passifs et de leur différence qui correspond aux capitaux propres.

ACTIF – PASSIF?

ACTIF

Ensemble des biens et des droits

« Ce que l'on possède »

PASSIF

Ensemble des moyens de financements

« Ce que l'on apporte et ce que l'on doit »

ACTIF – PASSIF?

- Un bilan qui synthétise deux cycles:
- - le cycle d'investissement, et de financement
- - le cycle d'exploitation

LES FINANCEMENTS STABLES DE L'EPDAHAA AU 31/12/2018 (2/2)

- La réserve de compensation des charges d'amortissements s'élève à 4 977 718,55 € soit + 2 348 806,55 € par rapport à 2017 en raison principalement de l'affectation de 2 000 000 € par l'ARS en réserve de compensation des charges d'amortissements pour le projet de l'IME d'Arques,
- La part de chaque financeur dans le montant total de réserve de charges d'amortissements est la suivante: ARS (95,45 %: 4 751 307,33 €), Département (0,38 % :18 937,50 €), Commercial (4,17%: 207 473,72 €),
- Les emprunts et dettes financières s'élèvent à 2 102 013,34 € soit - 260 334,66 € en raison du remboursement annuel du capital des emprunts des IME de Liévin, Riencourt-les-Bapaume, du Foyer les Iris et de la section commerciale de l'ESAT d'Outreau,
- Les amortissements cumulés des immobilisations s'élèvent à 33 525 969,56 €.
- Ce chiffre est à comparer au 68 391 820,66 € de biens stables (toutes les immobilisations sauf les terrains et les immobilisations financières) et permet de déterminer les taux de vétusté suivants par catégorie de biens:
- Taux de vétusté des constructions: 59,67 %
- Taux de vétusté des installations, matériels et outillages techniques; 83,24 %
- Taux de vétusté des autres immobilisations corporelles : 85,47 %
- Le fonds de roulement d'investissement est positif de 17 163 963 €

LES FINANCEMENTS STABLES D'EXPLOITATION DE L'EPDAHAA AU 31/12/2018

- L'excédent et les provisions affectés à la couverture du Besoin en Fonds de roulement sont stables depuis plusieurs années et s'élèvent à 3 296 402,70 €: l'EPDAHAA présentant un besoin en fonds de roulement inférieur à cette réserve, nous pouvons mobiliser 2 418 712,70 € de ce poste pour le basculer en investissement.
- La Réserve de compensation de déficits: s'élève à 946 639,16 € en 2018 soit + 82 255,16 € par-rapport à 2017 par l'abondement des réserves des activités commerciales de l'ESAT d'Hersin (20 000 €), et de l'ESAT d'Outreau (62 255,16 €)
- Les provisions pour risques et charges : s'élèvent à 2 583 054,59 € soit + 176 720,59€ par-rapport à 2017 en raison de constitutions de provisions pour CET et pour travaux .
- Le fonds de roulement d'exploitation est positif de 14 509 921€,
- Le fonds de roulement net global est donc positif de 31 673 884 €

LE CYCLE D'EXPLOITATION

- Va permettre de déterminer:
- - un besoin en fonds de roulement: le BFR correspond à la somme que l'entité doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties,
- - un excédent de financement d'exploitation : il correspond au solde entre les recettes et les dépenses d'exploitation d'une entité. Il est obtenu en retranchant de l'excédent brut d'exploitation la variation du besoin en fonds de roulement sur un exercice comptable.
- - La détermination du BFR ou de l'excédent de financement d'exploitation sera déterminée par la comparaison entre les valeurs d'exploitations (les créances: droit acquis auprès d'un débiteur) et les dettes d'exploitations (ce que l'on doit), c'est-à-dire les entrées et sorties.

LE CYCLE D'EXPLOITATION

| Principales Valeurs d'exploitation | Variation 2018/2017 | |
|---|---|---|
| Créances organismes payeurs et usagers: créances détenues envers des usagers (personnes physiques ou morales) et des financeurs (concrètement les comptes 41 et 27 de la M22) : il peut d'agir de dettes financières (en 27) ou non | 2017: 534 664 € 2018: 1 850 509,47 € = + 1 315 845,47 € | 2018: reprise de 1 300 000 € par le Conseil Départemental |
| Créances diverses d'exploitation: créances issues du cycle d'exploitation donc non financières (concrètement le compte 41) | 2017: 2 067 384 € 2018: 2 030 248,86 € = - 37 135,14 € | Créances relativement stables |

LE CYCLE D'EXPLOITATION

Principales dettes d'exploitation

Variation 2018/2017

Fournisseurs d'exploitation:
il s'agit des dettes non financières (comptes 40) sans compter les emprunts (compte 16)

2017: 2 135 105 €
2018: 2 086 468,42€
= - 48 636,58 €

Décalage du paiement des fournisseurs de décembre suite aux rattachements de charges

Dettes sociales

dettes envers les organismes sociaux (le compte 43) : on pourrait y rajouter le compte 42 (personnel)

2017: 2 067 384 €
2018: 2 030 248,86 €
= - 37 135,14 €

Décalage de paiement des charges sociales de décembre,

L'EPDAHAA enregistre en 2018 un besoin en fonds de roulement de 877 690 € alors qu'en 2016 et 2017, l'EPDAHAA enregistrerait un excédent de financement d'exploitation de 1 122 298 € (2016) et de 389 229 € (2017). Le non versement des 1 300 000 € par le Département est à l'origine de ce basculement. La variation entre 2016 et 2017 a comme origine une augmentation des créances diverses d'exploitation.

LA TRESORERIE

- La Trésorerie est déterminée selon la règle suivante:
- FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL : 31 673 884 €
- - BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT : 870 690 €
- = TRESORERIE au 31/12/2018 : 30 796 193,39 €

LA TRESORERIE

CONCLUSION SUR LA TRESORERIE:

Sous réserve de l'adoption du Plan Pluriannuel d'Investissement par les Autorités de Tarification de l'EPDAHAA, les projets suivants pourraient être financés sur la Trésorerie:

- Transfert de l'IME de Saint –Omer par la construction de l'IME d'Arques : 6 500 000 €
- Transfert de l'ESAT d'Hersin-Coupigny par la reconstruction de l'ESAT d'Aix-Noulette : 11 000 000 €
- SESSAD Hénin-Beaumont: 1 100 000 €,
- Reconstruction du Foyer d'Hébergement d'Outreau à St Etienne Au mont :AMO en cours.
- Reconstruction du Foyer d'Hébergement d'Isbergues,
- Conséquences de la recomposition de l'offre ARS Enfance.



ÉLÉMENTS FINANCIERS

ETABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL POUR L'ACCUEIL DU HANDICAP
ET L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE

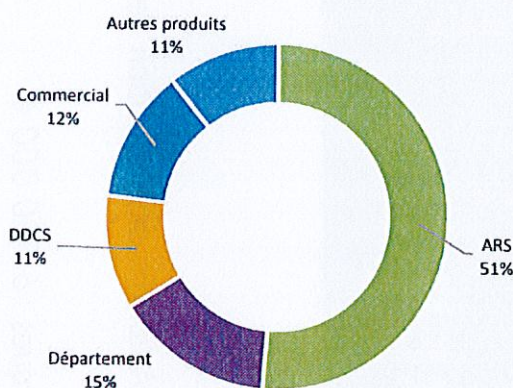
MISSION

L'EPDAHAA accompagne depuis 1978, des enfants et des adultes en situation de handicap et en difficulté sociale, sur l'ensemble du département du Pas-de-Calais.

Dans ce cadre, il gère 36 établissements et services sociaux et médico-sociaux au sens de l'article L321-1 du CASF et des dispositifs innovants.

STRUCTURES

- 12 Instituts Médico-Educatifs (IME)
- 4 Services d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD)
- 3 Etablissements et services d'aide par le travail (ESAT)
- 3 Services d'Accueil de Jour (SAJ)
- 3 Foyers d'hébergement (FH)
- 1 Foyer de Vie (FV) et 1 Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM)
- 2 Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS)
- 1 Service d'Accompagnement en Milieu Ouvert (SAMO)
- 3 Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)
- 1 Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) et des services d'Aides au Logement
- 1 Centre d'Observation et de Découverte d'Emploi et de Formation (CODEF)
- De multiples dispositifs d'hébergement pour des personnes en difficulté sociale (femmes battues, migrants, etc.)



55 375 508 €

C'est le budget global 2018,
dont l'activité commerciale du CODEF et des 3 ESAT

| FINANCEURS | MONTANTS POUR 2018 |
|---|------------------------|
| ARS | 28 411 433,06 € |
| Département | 8 276 106,89 € |
| DDCS | 5 892 343,20 € |
| Commercial | 6 916 928,33 € |
| Autres produits <i>(subventions, produits financiers, remboursement sur rémunération, frais de formation professionnelle, participation des usagers, etc.)</i> | 5 878 696,76 € |
| TOTAL | 55 375 508,24 € |



809 agents

soit 755,31 ETP auxquels il convient d'ajouter les 63 enseignants mis à disposition par l'Education Nationale



3 344 personnes

Accompagnées ou hébergées par l'EPDAHAA



Conseil d'administration

Président : Alain LEFEBVRE,
Conseiller départemental, Maire
d'Aix-Noulette

**Représentant de la collectivité
territoriale de rattachement :**
Odette DURIEZ, Vice-présidente
du Conseil départemental
Evelyne NACHEL, Conseillère
départementale

**Représentants des
départements financeurs :**
Maïté MASSART, Conseillère
départementale
Maryse CAUWET, Conseillère
départementale
Patricia ROUSSEAU, Conseillère
départementale

**Représentant de la commune
d'implantation :**
Sylvie NOCLERCQ, Conseillère
municipale, Mairie d'Arras

**Représentants des Conseils de
Vie Sociale :**
Christine PAYEN-FORESTIER
Chantal DELCOURT

Représentants du Personnel :
Nathalie LEFEBVRE, représentant
de la section syndicale FO
Pierre DUVIVIER, représentant de
la section syndicale CFDT

Personnes qualifiées :
Marie-Andrée PAU
Patrick PENEL

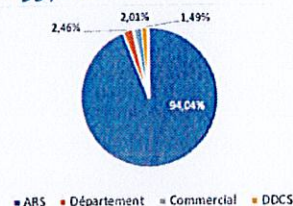
Directeur général :
François-Xavier DEBRABANT

Ratios 2018

Indépendance financière (Poids de la dette): 3,19 %
Durée apparente de la dette : 0,85 an
Trésorerie : 30 796 293 €
Trésorerie en jours d'exploitation : 232 jours
Fonds de roulement d'investissement : 17 163 963 €
Fonds de roulement d'exploitation : 14 509 921 €
Fonds de roulement net global : 31 673 884 €
Besoin en Fonds de Roulement : 877 690 €

Réserves d'investissement : 31 656 337 €

ARS : 29 768 468 € (94,04%)
Département : 779 401 € (2,46%)
Commercial : 636 492 € (2,01%)
DDCS : 471 975 € (1,49%)



Projets d'investissement prévus

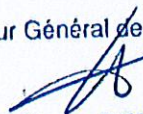
- Reconstruction de l'IME de St-Omer à ARQUES
- Reconstruction de l'ESAT d'Hersin/Sains à AIX-NOULETTE
- Reconstruction du Foyer d'Hébergement d'Outreau
- Reconstruction du Foyer d'Hébergement d'Isbergues
- Nouveaux locaux pour le SESSAD d'Hénin
- Nouveaux locaux pour le SESSAD de Lens
- Nouvelle maison relais à Marquise
- Modernisation des systèmes d'information et du parc informatique
- Développement et renouvellement du parc automobile
- Renouvellement du matériel horticole
- Poursuite des travaux de petites et grosses réparations, de restructuration, d'adaptation et de réhabilitation courante de l'ensemble des bâtiments de l'EPDAHAA
- Reconfiguration de l'offre d'accompagnement du secteur « enfants »



Pj us4

EPDAHAA
Certifié exécutoire par
Le Directeur Général,
Compte tenu de la réception
En contrôle de légalité,



Le Directeur Général de l'EPDAHAA,

François Xavier DEBRABANT

Le 22 OCT. 2019

**EXTRAIT DES DELIBERATIONS
CONSEIL D'ADMINISTRATION**
Séance du 18 octobre 2019
Conseil Départemental

Membres présents :

- Monsieur Alain LEFEBVRE**
Conseiller Départemental, Maire d'Aix Noulette
- Madame Maité MASSART**
Conseillère Départementale
- Madame Patricia ROUSSEAU**
Conseillère Départementale
- Madame Chantal DELCOURT**
Représentant au CVS
- Madame Nathalie LEFEBVRE**
Monsieur Pierre DUVIVIER
Représentants des personnels
- Madame Marie-Andrée PAU**
Personne Qualifiée

2019-56 Tableaux des effectifs du siège et du Pôle des 2 Caps

Vu l'avis émis par le Comité Technique d'Etablissement de l'E.P.D.A.H.A.A, en sa réunion du 14 octobre 2019,

Vu le rapport et les explications de Monsieur le Directeur de l'E.P.D.A.H.A.A.,

Sur proposition de Monsieur le Président du Conseil d'Administration,

Le Conseil d'Administration à l'unanimité,

ADOPTE

Les tableaux des effectifs 2019 du siège et du Pôle des 2 Caps.

Le Président de l'E.P.D.A.H.A.A,


Alain LEFEBVRE

| EFFECTIFS 2019 DIRECTION GENERALE | | | |
|--|----------------|----------------|----------|
| EMPLOI | Situation 2018 | Situation 2019 | Ecart |
| Directeur Général | 1 | 1 | 0 |
| PLATEFORME DU DIALOGUE DE GESTION ET DE LA PERFORMANCE | | | |
| Attaché d'administration hospitalière | 0 | 0,5 | +0,5 |
| Adjoint des cadres | 0 | 1 | +1 |
| SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES | | | |
| APAH - Responsable du service des Ressources Humaines | 1 | 1 | 0 |
| Adjoint des cadres | 2 | 2 | 0 |
| Adjoint administratifs | 7 | 7 | 0 |
| SERVICE DES AFFAIRES FINANCIERES ECONOMIQUES ET DU PATRIMOINE | | | |
| APAH - Responsable du service AEP | 1 | 1 | 0 |
| Attaché d'administration hospitalière - Service Finances | 1 | 0,5 | -0,5 |
| Attaché d'administration hospitalière - Service marchés publics | 1 | 1 | 0 |
| Adjoint des cadres | 2 | 2 | 0 |
| Adjoint administratifs | 7 | 6 | -1 |
| Technicien Hospitalier - Gestion du patrimoine | 1 | 1 | 0 |
| SERVICE PROJET / QUALITE | | | |
| APAH - Responsable communication, qualité et projet | 1 | 1 | 0 |
| Attaché d'administration hospitalière | 1 | 1 | 0 |
| Adjoint administratif | 1 | 1 | 0 |
| | 27 | 27 | 0 |



Les publications de la chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse mél : hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

Pôle Solidarités

RAPPORT N°20

Territoire(s): Tous les territoires

Canton(s): Tous les cantons

EPCI(s): Tous les EPCI

CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL POUR L'ACCUEIL DU HANDICAP ET L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE (EPDAHAA), PORTANT SUR LES EXERCICES 2015 ET SUIVANTS.

En application de l'article R 243-11 du code des juridictions financières, et par courrier en date du 17 mars 2020, le Département du Pas-de-Calais a été rendu destinataire du rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France relatif à la gestion de l'EPDAHAA, portant sur les exercices 2015 et suivants.

Ce rapport a été examiné par le conseil d'administration de l'établissement le 26 juin 2020. Depuis cette date, il peut être communiqué par le Président du Conseil départemental à l'assemblée délibérante.

Il convient de prendre acte de la communication au Conseil départemental, du rapport ci-joint comportant les observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France sur la gestion de l'EPDAHAA, portant sur les exercices 2015 et suivants.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.

Le Président du Conseil départemental

SIGNE

Jean-Claude LEROY

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

DELIBERATION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

PRESIDENCE DE MONSIEUR JEAN-CLAUDE LEROY

Secrétaire : M. Alexandre MALFAIT

Étaient présents : M. Jean-Claude LEROY, Mme Odette DURIEZ, M. Bertrand PETIT, Mme Nicole GRUSON, M. Claude ALLAN, Mme Nathalie DELBART, M. Jean-Marc TELLIER, Mme Blandine DRAIN, M. Jean-Louis COTTIGNY, Mme Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY, Mme Caroline MATRAT, Mme Audrey DAUTRICHE, M. Jean-Claude DISSAUX, Mme Mireille HINGREZ-CEREDA, M. Laurent DUPORGE, Mme Florence WOZNY, Mme Annie BRUNET, M. Alain LEFEBVRE, Mme Isabelle LEVENT, M. Raymond GAQUERE, Mme Emmanuelle LEVEUGLE, M. Philippe FAIT, Mme Maïté MULOT-FRISCOURT, Mme Maryse DELASSUS, M. Etienne PERIN, Mme Emmanuelle LAPOUILLE, Mme Maïté MASSART, M. Bruno COUSEIN, Mme Denise BOCQUILLET, M. Claude BACHELET, Mme Florence BARBRY, M. François VIAL, Mme Daisy DUVEAU, M. Jacques DELAIRE, Mme Ginette BEUGNET, M. Hugues SION, Mme Laurence DELAVAL, Mme Pascale BURET-CHAUSOY, M. Bernard CAILLIAU, Mme Maryse CAUWET, M. Sébastien CHOCHOIS, M. Michel DAGBERT, M. Daniel DAMART, M. Alain DELANNOY, Mme Evelyne DROMART, Mme Christiane DUYME, M. Anthony GARENAUX, Mme Karine GAUTHIER, M. Pierre GEORGET, M. Ludovic GUYOT, M. Antoine IBBA, Mme Michèle JACQUET, Mme Maryse JUMEZ, Mme Pascale LEBON, M. Alexandre MALFAIT, Mme Geneviève MARGUERITTE, M. Marc MEDINE, Mme Evelyne NACHEL, M. Michel PETIT, Mme Maryse POULAIN, M. Michel ROUSSEAU, Mme Patricia ROUSSEAU, M. Frédéric WALLET, Mme Sophie WAROT-LEMAIRE.

Excusé(s) : M. Daniel MACIEJASZ, M. Jean-Claude ETIENNE, M. Frédéric MELCHIOR, M. Philippe MIGNONET, M. Christopher SZCZUREK, Mme Guylaine JACQUART, M. Rachid BEN AMOR, Mme Ariane BLOMME, Mme Nicole CHEVALIER, Mme Stéphanie GUISELAIN, M. Michel HAMY, Mme Karine HAVERLANT, M. Aimé HERDUIN, M. Jean-Marie LUBRET.

**COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA
CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA GESTION DE
L'ETABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL DE L'ENFANCE ET DE LA
FAMILLE (EPDEF) PORTANT SUR LES EXERCICES 2013 ET SUIVANTS.**

(N°2020-318)

Le Conseil départemental du Pas-de-Calais,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales et, notamment, ses articles L.3121-14 et L.3211-1 ;

Vu le Code des Juridictions Financières et, notamment, ses articles L.243-4, L243-6 et R.243-11 ;

Vu le rapport du Président du Conseil départemental, ci-annexé ;

Après en avoir délibéré,

DONNE ACTE au Président du Conseil départemental :

Article 1 :

De la communication du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Hauts-de-France sur la gestion de l'Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille (EPDEF), portant sur les exercices 2013 et suivants.

Article 2 :

Le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes, visé à l'article 1, est annexé à la présente délibération.

Dans les conditions de vote ci-dessous :

| |
|--|
| Pour : 77 voix (Groupe Socialiste, Républicain et Citoyen ; Groupe Communiste et Républicain ; Groupe Démocrates ; Groupe Union Centriste et Indépendants ; Groupe Union Action 62 ; Groupe Rassemblement National ; Non-inscrits) Contre : 0 voix Abstention : 0 voix Absent sans délégation de vote : 1 (Non-inscrit) |
|--|

(Adopté)

.....
LE PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL,

Jean-Claude LEROY

POUR EXTRAIT CERTIFIE CONFORME
ARRAS, le 28 septembre 2020

Pour le Président du Conseil Départemental,
Le Directeur Général Adjoint,

SIGNE

François RICHARD



Le président

Arras, le **24-03-2020**

Dossier suivi par : Isabelle Lhomme, greffier

T 03 21 50 75 06

Mél. : hdf-greffe@crtc.ccomptes.fr

Greffe n° 2020-440

Réf. : ROD2 2019-0039

P.J. : 1 rapport d'observations définitives

Objet : observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'Établissement public départemental de l'enfance et de la famille.

Envoi dématérialisé avec accusé de réception

(article R. 241-9 du code des juridictions financières)

Monsieur le Président,

Je vous prie de bien vouloir trouver, ci-joint, le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de l'Établissement public départemental de l'enfance et de la famille concernant les exercices 2013 et suivants, en application des dispositions de l'article R. 243-11 du code des juridictions financières.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à son examen par le conseil d'administration de l'établissement. Ensuite vous pourrez le communiquer à votre assemblée délibérante.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Frédéric Advielle

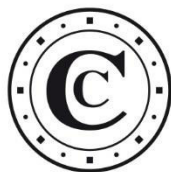
Monsieur Claude Leroy

Président du conseil départemental
du Pas-de-Calais

Hôtel du département

Rue Ferdinand Buisson

62018 – ARRAS CEDEX



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

ÉTABLISSEMENT DÉPARTEMENTAL DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE

Dont enquête sur la protection de l'enfant

(Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2013 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 15 janvier 2020.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| SYNTHÈSE | 3 |
| RECOMMANDATIONS..... | 4 |
| INTRODUCTION..... | 7 |
| Éléments de contexte départementaux | 8 |
| 1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT | 9 |
| 1.1 Le périmètre d'activité de l'établissement public | 10 |
| 1.2 La gouvernance | 11 |
| 1.3 La stratégie et le pilotage de l'établissement | 13 |
| 1.3.1 Le projet d'établissement, cadre stratégique de l'activité..... | 13 |
| 1.3.2 L'évaluation de la qualité des prestations..... | 14 |
| 1.3.3 Les rapports d'activité | 15 |
| 2 LES RELATIONS AVEC LE DÉPARTEMENT ET LES AUTRES ACTEURS INSTITUTIONNELS | 16 |
| 2.1 Les relations avec le département du Pas-de-Calais | 16 |
| 2.1.1 L'articulation administrative entre l'EPDEF et le département | 16 |
| 2.1.2 Le schéma départemental de l'enfance et de la famille | 16 |
| 2.1.3 Les décisions d'autorisation | 17 |
| 2.2 Le partenariat avec l'autorité judiciaire | 18 |
| 2.3 Le partenariat avec l'Education nationale..... | 18 |
| 2.4 Le partenariat avec le secteur sanitaire | 19 |
| 2.5 Les relations avec la commune de Liévin et son centre communal d'action sociale ... | 19 |
| 2.5.1 Les relations concernant le site de Blendecques..... | 19 |
| 2.5.2 Les relations concernant l'espace petite enfance et famille de Liévin..... | 20 |
| 3 L'ORGANISATION INTERNE | 23 |
| 3.1 L'organisation de l'établissement public | 23 |
| 3.2 La commande publique..... | 23 |
| 3.2.1 Le cadre général de la commande publique..... | 23 |
| 3.2.2 Examen de plusieurs procédures de commande publique | 24 |
| 4 LA FIABILITÉ DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE | 28 |
| 4.1 La fiabilité des comptes | 28 |
| 4.1.1 La formalisation des procédures budgétaires et comptables..... | 28 |
| 4.1.2 L'exécution budgétaire | 28 |
| 4.1.3 Les opérations de fin d'exercice | 28 |
| 4.1.4 Les provisions..... | 29 |
| 4.1.5 Les immobilisations..... | 29 |
| 4.1.6 Les régies..... | 30 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2 | L'analyse financière | 30 |
| 4.2.1 | Le contexte et la stratégie financière de l'établissement | 30 |
| 4.2.2 | Les résultats consolidés | 31 |
| 4.2.3 | Le budget principal | 31 |
| 4.2.4 | Les budget annexes « Action Educative en Milieu Ouvert » et « parentalité » | 32 |
| 4.2.5 | La situation de la dette | 32 |
| 4.2.6 | Les ratios de coût | 33 |
| 4.2.7 | Une trésorerie tendue | 33 |
| 4.2.8 | La transparence financière à travers les documents budgétaires | 33 |
| 5 | LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | 35 |
| 5.1 | Statut et effectifs du personnel | 35 |
| 5.2 | Le pilotage des ressources humaines | 35 |
| 5.2.1 | L'organisation de la fonction « ressources humaines » et les outils de pilotage | 35 |
| 5.2.2 | Le bilan social | 35 |
| 5.2.3 | Les instances de dialogue social | 36 |
| 5.2.4 | La formation | 36 |
| 5.2.5 | Les entretiens professionnels | 37 |
| 5.3 | Les actes de gestion relatifs au personnel | 37 |
| 5.3.1 | La procédure de recrutement et le contrôle du casier judiciaire | 37 |
| 5.3.2 | Les avantages en nature | 38 |
| 5.4 | Le temps de travail et l'absentéisme | 38 |
| 5.4.1 | Le respect de la durée légale du temps de travail, les heures supplémentaires | 38 |
| 5.4.2 | L'absentéisme | 39 |
| 6 | L'ACTIVITÉ ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS | 40 |
| 6.1 | Les différentes modalités de prise en charge | 40 |
| 6.1.1 | La maison de la petite enfance | 40 |
| 6.1.2 | Les maisons de l'enfance et de l'adolescence | 42 |
| 6.1.3 | Le service d'action éducative en milieu ouvert | 44 |
| 6.1.4 | Le service « Opti'mômes » | 45 |
| 6.1.5 | Le village famille | 45 |
| 6.2 | Le parcours de l'enfant au sein de l'établissement | 46 |
| 6.2.1 | L'entrée dans l'établissement | 47 |
| 6.2.2 | Les modalités de suivi et d'accompagnement des enfants | 49 |
| 6.2.3 | Le projet pour l'enfant | 50 |
| 6.2.4 | Les droits du mineur et des parents | 51 |
| 6.2.5 | Les mineurs isolés étrangers (ou mineurs non accompagnés) | 53 |
| | ANNEXES | 55 |

SYNTHÈSE

Créé par délibération du conseil général du Pas-de-Calais le 26 février 1990, l'établissement public départemental de l'enfance et de la famille (EPDEF) appartient à la catégorie des établissements sociaux et médico-sociaux publics.

Il comptait, au 31 décembre 2018, 387,5 agents en équivalent temps plein. Son budget consolidé est de près de 21 M€. Son financement est très majoritairement assuré par le département. Son offre de services recouvre principalement des structures d'internat pour enfants et adolescents, des services dédiés aux interventions éducatives dans les familles et des actions de soutien à la parentalité. Il se positionne comme un opérateur de premier plan dans le dispositif départemental d'aide sociale à l'enfance.

L'établissement public dispose de ses propres organes de gouvernance. Des manquements affectent la composition et le fonctionnement de son conseil d'administration.

Il s'est doté, en 2018, d'un nouveau projet d'établissement, qui fixe le cadre stratégique de son intervention et dont les orientations sont en cohérence avec celles du schéma départemental de l'enfance et de la famille. Il procède à des évaluations internes et externes de la qualité de ses prestations.

L'établissement a mis en place les outils prévus par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dont certains devront être réactualisés. La chambre constate, toutefois, une fragilité juridique liée à l'absence de décisions d'autorisation pour plusieurs établissements et services, ce qui appelle une régularisation en lien avec le département du Pas-de-Calais.

L'établissement assume, au vu des éléments contrôlés par la chambre dans le cadre d'une enquête nationale des juridictions financières, de façon satisfaisante ses missions d'opérateur de la protection de l'enfance et est impliqué dans les évolutions du dispositif départemental. L'intérêt des enfants est au cœur des préoccupations des professionnels et chaque situation individuelle fait l'objet d'un suivi, parfois non formalisé. La question du lien familial est prise en compte. L'EPDEF est confronté à un grand nombre de situations complexes, qui appellent la mise en œuvre de réponses partenariales (avec la justice, l'Education nationale, le secteur sanitaire).

L'établissement a su maîtriser l'évolution de ses charges, dont celles de personnel qui en constituent la part prépondérante. Néanmoins, des marges de progrès subsistent, au regard notamment d'une durée annuelle du temps de travail inférieure à la durée légale. De même, la maîtrise des procédures comptables est perfectible, en matière de rattachement des charges et de restes à réaliser.

Enfin, les contrôles menés dans le champ de la commande publique révèlent un manque de rigueur dans la mise en œuvre des procédures.

RECOMMANDATIONS¹

Rappels au droit (régularité) – 1/2

| | <i>Totalement mis en œuvre²</i> | <i>Mise en œuvre en cours³</i> | <i>Mise en œuvre incomplète⁴</i> | <i>Non mis en œuvre⁵</i> | <i>Page</i> |
|--|--|---|---|---|-------------|
| Rappel au droit n° 1 : respecter les dispositions statutaires et réglementaires relatives à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration, conformément aux articles R. 315-6 et R. 315-23-1 du code de l'action sociale et des familles. | | X | | | 12 |
| Rappel au droit n° 2 : réexaminer le cadre juridique des prestations de restauration fournies à la maison de la petite enfance dans le respect du code de la commande publique. | | | | X | 27 |
| Rappel au droit n° 3 : respecter les principes de sincérité et d'annualité budgétaire, en fiabilisant le rattachement des charges et des produits, ainsi que les reports de crédits en investissement, conformément à l'instruction comptable M22. | | X | | | 28 |
| Rappel au droit n° 4 : constituer des provisions dès l'ouverture d'un litige, en conformité avec les dispositions de l'instruction budgétaire et comptable M22. | | | | X | 29 |

¹ Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

² L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

³ L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

⁴ L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

⁵ L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.

L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

Rappels au droit (régularité) – 2/2

| | <i>Totalement mis en œuvre</i> | <i>Mise en œuvre en cours</i> | <i>Mise en œuvre incomplète</i> | <i>Non mis en œuvre</i> | <i>Page</i> |
|--|--|---------------------------------------|---|-----------------------------|-------------|
| Rappel au droit n° 5 : mettre en place un contrôle interne des régies comptables, notamment au moyen de contrôles sur place (article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales). | X | | | | 30 |
| Rappel au droit n° 6 : respecter la durée annuelle du temps de travail de 1 607 heures pour les agents non soumis à des sujétions spécifiques (décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière). | | | | X | 39 |
| Rappel au droit n° 7 : réactualiser les livrets d'accueil devant être remis à la personne ou ses représentants légaux lors de l'entrée dans un établissement ou service et veiller à l'effectivité de cette remise (article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles). | | | | X | 48 |
| Rappel au droit n° 8 : afficher la charte des droits et libertés de la personne accueillie dans l'ensemble des établissements et services (article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles). | | | | X | 52 |

Recommandations (performance)

| | <i>Totalement mise en œuvre</i> | <i>Mise en œuvre en cours</i> | <i>Mise en œuvre incomplète</i> | <i>Non mise en œuvre</i> | <i>Page</i> |
|---|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------|
| Recommandation n° 1 : définir un cadre commun pour les évaluations internes et externes, à décliner pour chaque établissement ou service. | | | | X | 14 |
| Recommandation n° 2 : se rapprocher du département du Pas-de-Calais en vue de clarifier la situation de chacun des établissements et services de l'EPDEF au regard du cadre légal des autorisations de fonctionnement et, s'il y a lieu, procéder aux régularisations nécessaires. | | X | | | 17 |
| Recommandation n° 3 : mettre en place un guide des procédures de commande publique et une nomenclature des achats permettant de garantir le respect des modalités de computation des seuils prévues par le code de la commande publique. | | X | | | 23 |
| Recommandation n° 4 : élaborer une programmation pluriannuelle des investissements. | | | | X | 32 |
| Recommandation n° 5 : envisager la mise en place d'un dossier électronique des publics accompagnés par l'EPDEF. | | X | | | 46 |
| Recommandation n° 6 : veiller à la formalisation de l'accompagnement des enfants confiés, à travers un enchaînement cohérent des documents y afférent. | | | | X | 50 |

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public départemental de l'enfance et de la famille (EPDEF) pour les années 2013 et suivantes a été ouvert par lettre du président de la chambre adressée le 22 janvier 2019 à M. François Noël, directeur et ordonnateur depuis avril 2016. MM. Alain Guffroy, directeur jusqu'au 31 janvier 2015, et Jean-Marc Briatte, directeur par intérim du 1^{er} février 2015 au 31 mars 2016, ont été avisés du contrôle par courriers du président, respectivement du 30 janvier 2019 et du 15 février 2019.

Ce contrôle s'inscrit dans le cadre de travaux communs aux juridictions financières relatifs à la protection de l'enfant.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 12 juin 2019 avec M. Noël, le 14 juin 2019 avec M. Briatte et le 17 juin 2019 avec M. Guffroy.

La chambre, dans sa séance du 2 juillet 2019, a arrêté ses observations provisoires. Celles-ci ont été communiquées à l'ordonnateur en fonctions et, sous forme d'extraits, aux anciens ordonnateurs et à des tiers concernés.

Des réponses ont été adressées par l'ordonnateur, M. Guffroy, et certains des tiers concernés.

Après avoir examiné ces réponses, la chambre, dans sa séance du 15 janvier 2020, a arrêté les observations définitives suivantes.

Éléments de contexte départementaux

Les indicateurs du Pas-de-Calais en matière d'aide sociale à l'enfance (ASE) sont fortement dégradés. Selon les dernières données publiées par l'INSEE⁶, portant sur la situation au 31 décembre 2017, le département se caractérise, en effet, par un taux élevé de mesures ASE : 2,6 % des jeunes de 0 à 20 ans font l'objet d'une mesure de placement ou d'une autre mesure éducative, le taux médian étant de 2,1 %.

La part des mesures de placement dans le total des mesures est parmi les plus élevées de France, atteignant 66,7 % (taux médian : 51,7 %).

La loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 visait, notamment, à « déjudiciariser » la protection de l'enfance en favorisant la protection administrative. Cet objectif n'a pas été atteint dans le département, la part des mesures administratives dans les mesures de placement étant demeurée stable (de 18,8 % à 18,6 %) entre 2013 et 2017.

Ces indicateurs dégradés sont corrélés à un contexte socio-économique défavorable. En 2016, 17,3 % des enfants de 0 à 17 ans vivaient dans une famille sans actif occupé, ce taux s'établissant à 48,5 % parmi les enfants vivant au sein d'une famille monoparentale, la moyenne nationale étant, respectivement, de 11,2 % et 32,7 %. De même, le taux de pauvreté était de 19,8 % en 2016, nettement au-delà de la moyenne nationale (14 %).

En dépit du taux élevé de mesures d'aide sociale à l'enfance, le taux d'équipement en établissements ASE dans le département au 31 décembre 2017 était de 3,1 places pour 1 000 jeunes de 0 à 20 ans, nettement en deçà du taux médian de 4,3 places pour 1 000 jeunes. L'explication à ce paradoxe apparent réside dans le fait que le dispositif ASE du Pas-de-Calais repose principalement sur l'accueil familial. Il n'en demeure pas moins que les éléments de diagnostic du schéma départemental soulignent que l'offre d'accueil est en tension croissante, au regard de l'augmentation du nombre de jeunes pris en charge et de la complexité grandissante des situations.

⁶ Indicateurs sociaux départementaux.

1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT

La place de l'établissement public départemental de l'enfance et de la famille dans la politique de protection de l'enfant du département du Pas-de-Calais

Au titre des dispositions de l'article L. 112-3 du code de l'action sociale et des familles, la protection de l'enfance vise à « *garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits* ». Elle se caractérise par l'immixtion, consentie ou imposée, d'un tiers dans l'éducation des enfants, en appui, voire en substitution des parents.

Par l'application des lois des 7 janvier et 22 juillet 1983, le département a été chargé de la responsabilité et du financement des actions de protection sanitaire de la famille et de l'enfance. La loi du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences lui a confié l'exercice de l'aide sociale à l'enfance. Sa qualité de chef de file, en la matière, a été réaffirmée, notamment par la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

Outre le pilotage de cette politique, la détection des situations et la mise en œuvre des décisions administratives et judiciaires prises en la matière, le département a l'obligation de mettre en place un dispositif permettant l'accueil d'urgence des femmes enceintes et des mères nécessitant d'être hébergées avec leurs enfants. Il doit, par ailleurs, pouvoir répondre à un besoin de placement urgent d'enfants, le cas échéant en amont de la mise en œuvre de l'accueil familial ou en établissement (article L. 221-2 du code de l'action sociale et des familles).

L'établissement public départemental de l'enfance et de la famille (EPDEF) constitue un opérateur de premier plan du département en matière d'aide sociale à l'enfance. Il a été créé, et ses statuts adoptés, par délibération du 26 février 1990 du conseil général du Pas-de-Calais. Il est issu du regroupement d'entités préexistantes (maison de l'enfance et de l'adolescence d'Arras, centre de la petite enfance de Dainville) et a, au fil des années, considérablement étoffé son offre de services. Il fédère aujourd'hui une quarantaine d'établissements et services implantés sur une vingtaine de sites différents.

L'EPDEF relève de la catégorie des établissements et services sociaux et médico-sociaux, régie par les dispositions du code de l'action sociale et des familles. Il est soumis aux dispositions propres aux établissements et services relevant des personnes morales de droit public. Il dispose de la personnalité juridique, et d'une autonomie de gestion.

Depuis leur modification en 2012, les statuts de l'EPDEF fondent sa capacité à intervenir au-delà de la sphère médico-sociale *stricto sensu*. Sur cette base, l'EPDEF a pu déployer des actions innovantes, développer une activité autour de l'accueil du jeune enfant.

1.1 Le périmètre d'activité de l'établissement public

L'EPDEF déploie des modes très diversifiés d'intervention. Il assure, en premier lieu, la gestion des établissements et services dédiés à l'accueil des enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance et à l'exercice des droits parentaux :

- la maison de la petite enfance de Dainville (36 places) accueille des enfants de la naissance à 6 ans et intègre une pouponnière à caractère social ;
- les trois maisons de l'enfance et de l'adolescence d'Arras, Blendecques et Liévin (124 places) accueillent des enfants et adolescents de 6 à 18 ans ;
- le dispositif « opti'mômes » de Bully-les-Mines (16 places) accueille des enfants et adolescents de 9 à 15 ans souffrant de troubles du lien et de l'attachement ;
- le service d'accompagnement à la vie adulte (SAVA), de 15 places, prend en charge des mineurs proches de la majorité et jeunes majeurs jusqu'à 21 ans, logés dans des appartements loués par l'EPDEF, qui gèrent leur quotidien grâce à une allocation ;
- le service d'accueil familial spécialisé (AFS), de 40 places, permet de confier à des assistants familiaux des enfants présentant des troubles du comportement et de l'attachement, en bénéficiant de l'étayage d'une équipe pluridisciplinaire ;
- en connexité avec ces lieux d'accueil, l'EPDEF compte deux maisons d'accueil familial situées à Arras et Liévin, qui assurent les droits de visite dans un lieu neutre pour des familles dont les enfants sont pris en charge par l'aide sociale à l'enfance.

D'autres services sont dédiés aux interventions à domicile au titre de l'aide sociale à l'enfance, principalement dans une optique de prévention ou mainlevée des placements :

- le service d'action éducative en milieu ouvert (AEMO), d'une capacité de 1 000 mineurs, apporte un accompagnement éducatif au jeune dans son milieu familial, au titre d'une mesure décidée par le juge des enfants ou au titre d'une mesure administrative d'aide éducative à domicile en cas de sollicitation ou d'accord de la famille ;
- les dispositifs de maintien à domicile (DMAD) et de retour en famille (DARF), d'une capacité de 96 enfants, consistent, le premier, en une mesure de placement permettant le maintien du mineur à domicile grâce à des actions de soutien, le second, en une mesure permettant de sécuriser le retour du jeune à domicile grâce à un accompagnement intensif ;
- un service d'accueil de jour (20 places) intervient auprès d'enfants en situation de risque de placement et pour lesquels un travail d'orientation est nécessaire.

Des dispositifs et services de soutien à la parentalité visent, quant à eux, à accompagner les parents dans l'exercice de leur fonction parentale, prévenir les dysfonctionnements intra-familiaux et les risques de placement :

- les cinq maisons de la parentalité et des familles proposent des prestations de médiation et thérapie familiale, de soutien à la parentalité ;
- le lieu d'accueil enfants-parents de Méricourt reçoit, de manière libre, des enfants de moins de 6 ans et leur(s) parent(s), afin de renforcer les liens parents-enfants ;

- le village famille de Liévin, résidence sociale, accueille 6 familles présentant des problématiques éducatives et de logement ;
- le point d'accès au droit de Liévin est un lieu d'information destiné aux personnes confrontées à des problèmes d'ordre juridique ou administratif.

L'EPDEF englobe également des structures et services pour la petite enfance, qui ne s'inscrivent pas dans le champ de la protection de l'enfance mais qui, compte tenu de l'accompagnement qu'ils apportent, peuvent concourir à la prévention des placements :

- l'espace petite enfance de Liévin, composé d'un multi accueil de 20 places dont six réservées aux parents en insertion professionnelle, d'un relais d'assistants maternels et d'une ludothèque ;
- la micro-crèche « la courte Echelle » de Méricourt, d'une capacité de 10 places, à laquelle est adjointe un relais d'assistants maternels.

Les interlocuteurs et partenaires financiers diffèrent selon le champ d'intervention : si le département du Pas-de-Calais est le principal partenaire en tant que pilote des actions de protection de l'enfant, la caisse d'allocations familiales du Pas-de-Calais est un partenaire majeur pour les actions de soutien à la parentalité et dans le domaine de la petite enfance.

1.2 La gouvernance

Les établissements publics sociaux et médico-sociaux dotés de la personnalité juridique sont administrés par un conseil d'administration et dirigés par un directeur nommé par l'autorité compétente de l'Etat, après avis du président du conseil d'administration, dont la présidence est, au cas d'espèce, assurée depuis le 25 juin 2015 par Mme Evelyne Nachel, conseillère départementale.

Les conseils d'administration des établissements publics sociaux et médico-sociaux relevant de personnes morales de droit public et ayant leur siège sur le territoire d'une commune dont ils ne relèvent pas, comprennent treize membres : trois représentants de la collectivité de rattachement (en l'occurrence, le département du Pas-de-Calais) ; un représentant de la commune d'implantation ; trois représentants des départements qui supportent les frais de prise en charge des personnes accueillies ; deux des membres du ou des conseils de la vie sociale ou instances de participation représentant les personnes bénéficiaires des prestations ou, à défaut, leurs familles ou représentants légaux ; deux représentants du personnel ; deux personnes désignées en fonction de leurs compétences dans le champ d'intervention de l'établissement ou en matière d'action sociale ou médico-sociale (article R. 315-6 du code de l'action sociale et des familles).

Le conseil d'administration a été renouvelé en 2013, 2015 et 2018. La chambre constate des manquements quant à sa composition, faisant peser un risque juridique sur ses décisions.

En premier lieu, le nombre de deux représentants des personnes accueillies n'a jamais été respecté, hormis pendant quelques mois en 2016.

Dans leurs réponses, l'ordonnateur en fonctions et l'ancien ordonnateur évoquent les difficultés rencontrées pour mobiliser ces personnes, compte tenu des durées courtes de leur prise en charge. Néanmoins, l'actuel ordonnateur s'engage à lancer un appel à candidatures lors des prochaines réunions des « groupes d'expression ».

En second lieu, le nombre de deux personnes désignées en fonction de leur compétence n'a pas toujours été atteint.

Dans sa réponse, l'ordonnateur confirme la nécessité de régulariser cette situation.

Selon le code de l'action sociale et des familles, la durée du mandat des membres du conseil d'administration est de trois ans. Or, les statuts précisent (article 5) que « *la durée du mandat des membres du conseil d'administration qui font partie d'un conseil général (...) est la même que celle de leur mandat dans lesdites assemblées* », ce qui implique une durée de six ans. Même si elle note que, dans la pratique, la durée de trois ans est respectée, la chambre invite l'EPDEF à modifier cette disposition. Dans sa réponse, l'ordonnateur s'y engage.

Les statuts disposent que le conseil d'administration élit un vice-président pour trois ans. La chambre constate toutefois qu'en contradiction avec cette disposition, la vice-présidente a été élue en 2015 pour six ans.

Le conseil d'administration doit se réunir au minimum quatre fois dans l'année. Or, il ne s'est réuni que trois fois en 2017 et 2018, ce qui constitue une anomalie.

Le taux de participation moyen des administrateurs a été de 67 % entre 2013 et 2015 et de 60 % entre 2015 et 2018, ce qui est relativement faible.

Il appartient à cette instance de délibérer, notamment, sur le budget et les comptes financiers, les programmes d'investissement, le projet d'établissement, le rapport d'activité, et la tarification des prestations. Si l'essentiel des sujets est effectivement délibéré, la chambre constate que la présentation des rapports d'activité n'a, jusqu'en 2019, pas été inscrite à l'ordre du jour. Dans sa réponse, l'ordonnateur s'engage à procéder dorénavant à cette présentation.

La chambre observe, en outre, que les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont rédigés de manière fort succincte, sans retranscrire d'éventuels débats ou interventions des administrateurs. Au-delà de l'adoption formelle de délibérations, il est difficile d'apprécier si cette instance est un véritable lieu d'échanges et d'expression sur la politique de l'établissement. Le caractère elliptique des procès-verbaux est d'autant plus regrettable lorsqu'il est question de la stratégie de la structure : ainsi, le procès-verbal de la réunion du 17 octobre 2018 relative à la présentation du nouveau projet d'établissement ne fait état d'aucune intervention des administrateurs.

| |
|---|
| <p>Rappel au droit n° 1 : respecter les dispositions statutaires et réglementaires relatives à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration, conformément aux articles R. 315-6 et R. 315-23-1 du code de l'action sociale et des familles.</p> |
|---|

La chambre prend note de l'engagement de l'ordonnateur, dans sa réponse, de veiller à ce que les procès-verbaux restituent dorénavant la teneur des échanges et débats au sein du conseil d'administration.

1.3 La stratégie et le pilotage de l'établissement

1.3.1 Le projet d'établissement, cadre stratégique de l'activité

Selon l'article L. 311-8 du code de l'action sociale et des familles, pour chaque établissement ou service social ou médico-social doit être élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Etabli pour une durée maximale de cinq ans, il doit être délibéré par le conseil d'administration.

Sur la période sous examen, deux projets d'établissement ont été définis.

Le premier, dénommé « projet institutionnel 2012-2016 », a été approuvé, sans délibération, par le conseil d'administration du 28 septembre 2011.

Ce projet présentait un caractère peu opérationnel. Si des enjeux étaient identifiés, ils n'étaient pas déclinés sous la forme d'actions précises et assortis d'indicateurs. Sa mise en œuvre ne semble pas avoir fait l'objet de points d'étape et l'absence d'objectifs précis et mesurables n'a pas permis d'en réaliser une véritable évaluation.

En réponse, l'ordonnateur en fonctions à cette période considère que le projet institutionnel traitait des enjeux stratégiques mais qu'il « n'avait pas vocation à décliner les phases opérationnelles ». La chambre ne partage pas cette appréciation.

En 2018, un nouveau projet d'établissement a été adopté. Son élaboration a donné lieu à une concertation, sous la forme de groupes de travail réunissant des agents de l'établissement. Etabli pour la période 2018-2023, il a été approuvé par le conseil d'administration le 17 octobre 2018.

Il présente un caractère plus opérationnel. Après une présentation des valeurs de l'EPDEF, au premier rang desquelles celles à l'égard des personnes accompagnées, il décline les projets stratégiques sous la forme de fiches action. Pour chaque fiche, un porteur de projet est identifié, des éléments de diagnostic sont posés et des propositions d'actions définies, ainsi que les résultats attendus et les indicateurs d'évaluation.

Le projet manifeste la volonté de l'EPDEF de repositionner son offre de service en fonction des nouveaux besoins identifiés. Il témoigne également d'une attention particulière portée au lien entre l'enfant et ses parents, ainsi qu'au respect des droits des usagers. Il est en cohérence avec les orientations arrêtées par le département dans son schéma de l'enfance et de la famille.

Sa mise en œuvre se décline au sein des différents pôles de l'établissement public. Un comité de suivi et d'évaluation a été mis en place.

La chambre invite l'EPDEF à évaluer, de façon régulière, le degré de mise en œuvre des différentes fiches action. Elle note, par ailleurs, que la majeure partie de ses établissements et de ses services ne disposent pas d'un projet de service, et invite donc à l'élaboration de tels documents, dans le prolongement du projet d'établissement.

1.3.2 L'évaluation de la qualité des prestations

Les établissements médico-sociaux soumis à autorisation doivent procéder à des évaluations de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent (article L. 312-8 du code de l'action sociale et des familles). Ceci comprend une évaluation interne, dont les résultats doivent être communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation, et une évaluation externe réalisée par un organisme habilité, à deux reprises entre la date de l'autorisation et son renouvellement.

L'EPDEF a fait procéder à des évaluations internes et externes. La chambre constate qu'elles ne sont pas conduites dans les échéances réglementaires et invite, par conséquent, l'établissement à veiller au respect de celles-ci.

Les conclusions des évaluations internes ont été prises en compte dans les évaluations externes réalisées postérieurement, ce qui permet d'assurer une continuité et une cohérence entre les deux démarches évaluatives.

Les évaluations externes ont été effectuées sur la base d'un référentiel propre à chacun des prestataires. La chambre observe que le choix de les faire au niveau de chacun des pôles opérationnels ne favorise pas une vision d'ensemble des atouts et faiblesses de l'EPDEF. Elle lui recommande de définir un cadre commun, à décliner pour chacun des établissements et services.

Recommandation n° 1 : définir un cadre commun pour les évaluations internes et externes à décliner pour chaque établissement ou service.

La chambre constate la tonalité globalement favorable des évaluations externes, qui soulignent l'existence d'une large palette de modalités d'accompagnement, l'établissement de projets personnalisés et cohérents à destination des jeunes, la démarche institutionnelle de réflexion et d'innovation, la compétence et l'implication des professionnels. *A contrario*, le manque de formalisation des partenariats, l'hétérogénéité des pratiques de tenue des dossiers, l'absence d'actualisation de certains outils de la loi de 2002, la procédure de suivi des plaintes et des réclamations, les modalités d'expression collectives des usagers, figurent parmi les faiblesses identifiées.

La chambre relève positivement que l'EPDEF est attentif aux résultats des évaluations et manifeste sa volonté d'en tirer les conséquences.

1.3.3 Les rapports d'activité

Les établissements et services sociaux et médico-sociaux ont l'obligation d'établir, annuellement, un rapport d'activité. Le conseil d'administration doit en délibérer (article L. 315-12 du code de l'action sociale et des familles).

Chacun des établissements et services relevant de l'EPDEF élabore, chaque année, son propre rapport d'activité. En 2017, 28 rapports d'activité différents ont ainsi été produits.

En réponse, l'ancien ordonnateur souligne que ces documents obéissent à un cadrage fixé par le département. La chambre considère, cependant, que cette multiplicité ne favorise pas une vision d'ensemble des activités et des résultats.

Un rapport d'activité synthétique, portant sur l'ensemble des missions de l'EPDEF, est élaboré et fait l'objet d'une présentation au département, conformément aux dispositions de l'article L. 3121-21 du code général des collectivités territoriales. Toutefois, il n'est pas soumis au conseil d'administration.

La chambre constate qu'en 2019, les rapports d'activité propres à chacun des pôles de l'établissement ont été délibérés par le conseil d'administration. Elle invite l'EPDEF à homogénéiser leur contenu et à délibérer sur un rapport d'activité synthétique.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Etablissement social et médico-social, l'EPDEF regroupe un nombre important d'établissements et de services (accueil en internat, interventions au domicile, actions de soutien à la parentalité) et, depuis 2013, a étoffé son offre de services.

Des lacunes ont été relevées dans la composition et le fonctionnement du conseil d'administration.

En 2018, le dernier projet d'établissement a été construit avec la participation active des personnels. Il décline des actions précises et évaluables.

L'EPDEF fait procéder à des évaluations, internes et externes, de la qualité de ses prestations, et s'attache à prendre en compte leurs résultats.

Jusqu'en 2019, aucun rapport d'activité annuel n'était soumis au conseil d'administration, en méconnaissance des dispositions du code de l'action sociale et des familles. Le cadrage des évaluations et rapports d'activité devrait, en outre, être amélioré.

2 LES RELATIONS AVEC LE DÉPARTEMENT ET LES AUTRES ACTEURS INSTITUTIONNELS

2.1 Les relations avec le département du Pas-de-Calais

2.1.1 L'articulation administrative entre l'EPDEF et le département

L'EPDEF œuvre en étroite liaison avec les services du département, et notamment ceux de l'aide sociale à l'enfance. Ces relations s'articulent à deux niveaux : au niveau central, avec la direction de l'enfance et de la famille, direction chargée de piloter cette politique ; au niveau territorial, avec les services territorialisés de celle-ci implantés dans les maisons du département solidarité.

Ces relations portent, d'une part, sur le pilotage institutionnel et notamment sur la gestion budgétaire et, d'autre part, sur la prise en charge des enfants, en particulier lorsque les situations individuelles ou familiales sont complexes et nécessitent la construction de réponses adaptées.

Elles ne sont pas exemptes de « *points d'achoppement* », selon les termes du directeur de l'EPDEF, en raison des tensions pesant sur l'offre d'accueil, les travailleurs sociaux devant faire face à un afflux de situations à traiter. Ainsi, la recherche d'un lieu d'accueil adapté à l'enfant ou au jeune est souvent complexe.

En dépit de ces difficultés, la chambre a pu constater l'existence d'un réel travail en réseau et d'un partenariat entre les professionnels de l'EPDEF et ceux du département, afin d'apporter des réponses adaptées à ces situations ou pour l'élaboration du projet pour l'enfant.

2.1.2 Le schéma départemental de l'enfance et de la famille

Les départements sont responsables du pilotage de la politique de la protection de l'enfance sur leur territoire, ce qui implique l'élaboration d'un schéma départemental de l'enfance (articles L. 312-4 et suivants du code de l'action sociale et des familles). Etabli pour une durée maximale de cinq ans, ce schéma doit dresser le bilan quantitatif et qualitatif de l'offre médico-sociale existante et déterminer les perspectives et les objectifs de développement de cette offre, notamment en termes de création, transformation ou suppression d'établissements ou de services. Il détermine, ainsi, le cadre stratégique de l'intervention des établissements et services sociaux et médico-sociaux, et donc au cas d'espèce de l'EPDEF.

Sous la période sous revue, deux schémas départementaux se sont succédé.

Le département a adopté, le 30 mai 2011, le schéma de l'enfance et de la famille, pour la période 2011-2015. Il a été prorogé jusqu'en 2017. Sa mise en œuvre a conduit à faire évoluer l'offre de service de l'EPDEF. Ainsi, l'ouverture en 2012 de l'unité de vie spécialisée thérapeutique de Bully-les-Mines, destinée à accompagner des adolescents en grandes difficultés et/ou souffrant de troubles du comportement, répondait à un de ses objectifs.

Le nouveau schéma départemental pour la période 2017-2022 a été adopté par la collectivité le 30 juin 2017. Il s'articule autour de grandes orientations (réaffirmation de la place de la prévention, favoriser le maintien des enfants au domicile, poursuivre l'innovation dans l'accompagnement des publics spécifiques...), déclinées en actions.

L'établissement a été associé à son élaboration. Il a, par une initiative conjointe avec les deux autres services mettant en œuvre des mesures d'AEMO, rédigé une contribution pour, d'une part, valoriser la plus-value de leur accompagnement, d'autre part, formuler un certain nombre de propositions.

La chambre note l'intérêt de cette initiative, qui témoigne de l'investissement de l'EPDEF dans l'élaboration du schéma et de ses orientations. L'établissement est, par ailleurs, représenté au comité de suivi.

2.1.3 Les décisions d'autorisation

La création, la transformation ou l'extension des établissements et services sociaux et médico-sociaux prenant en charge des mineurs et majeurs de moins de 21 ans relevant de l'aide sociale à l'enfance est soumise par la loi à un régime d'autorisation. L'autorisation est accordée pour une durée de 15 années, par le président du conseil départemental (articles L. 313-1 et suivants du code de l'action sociale et des familles).

De nombreux établissements et services de l'EPDEF ne disposent pas d'autorisation du président du conseil départemental en cours de validité.

Cette situation constitue une importante fragilité juridique. Aussi, la chambre recommande à l'établissement de solliciter de la collectivité les régularisations nécessaires.

Recommandation n° 2 : se rapprocher du département du Pas-de-Calais en vue de clarifier la situation de chacun des établissements et services de l'EPDEF au regard du cadre légal des autorisations de fonctionnement et, s'il y a lieu, procéder aux régularisations nécessaires.

Dans sa réponse, l'ordonnateur précise qu'un travail en ce sens a été amorcé par le département. Le président du conseil départemental, d'ailleurs, confirme, en réponse à un extrait du rapport, avoir entrepris un plan d'actions intégrant la mise en conformité de l'ensemble des dispositifs sur le plan juridique.

2.2 Le partenariat avec l'autorité judiciaire

L'EPDEF entretient avec les services judiciaires des relations différenciées en fonction des activités concernées. Elles sont rarement formalisées dans une convention de partenariat.

L'établissement est régulièrement en contact avec les parquets des trois tribunaux judiciaires dans les ressorts desquels il est implanté (Arras, Béthune et Saint-Omer). Ceux-ci peuvent lui confier des mineurs par le biais d'ordonnances de placement provisoire.

Dans le cadre de l'activité d'accueil d'enfants au sein des services avec hébergement, l'interlocuteur privilégié est le service de l'aide sociale à l'enfance du département en tant que service gardien des enfants confiés. L'EPDEF a, de ce fait, peu de contacts directs avec l'autorité judiciaire en dehors de la révision des ordonnances de placement. L'établissement dans lequel l'enfant ou le jeune est accueilli transmet alors un écrit sur son évolution au service de l'aide sociale à l'enfance, qui lui-même le transmet au juge des enfants en vue de l'audience.

Un protocole entre le tribunal de grande instance⁷ d'Arras, l'EPDEF, l'union départementale des associations familiales et l'ordre des avocats, prévoit, à compter du 1^{er} septembre 2018, les modalités de mise en œuvre des auditions de mineurs dans les procédures les concernant, notamment celles relatives aux modalités d'exercice de l'autorité parentale. L'établissement est désigné pour recueillir la parole de l'enfant en cas de demande de ce dernier.

L'EPDEF bénéficie, en outre, d'un financement de la Caisse d'allocations familiales pour la mise en œuvre d'une expérimentation en milieu carcéral sur les territoires de Béthune et Saint-Omer. Un médiateur familial intervient à la demande des services pénitentiaires d'insertion et de probation auprès de détenus pour réaliser un travail de lien avec le conjoint et les enfants.

En ce qui concerne les espaces de rencontre, les relations de l'établissement avec la justice concernent la mise en œuvre des droits de visite en présence d'un tiers. Il reçoit les ordonnances et met en œuvre les visites selon les prescriptions des magistrats.

2.3 Le partenariat avec l'Education nationale

Les enfants sont accueillis dans l'établissement scolaire le plus adapté à leur profil et à leurs besoins. Certains bénéficient, sur orientation de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), d'une scolarité adaptée (IME, ITEP, CLIS, ULIS...)⁸.

Les équipes éducatives gèrent le suivi du parcours scolaire en participant aux événements qui y sont liés (rencontres parents/professeurs, bilans trimestriels, réunions information orientation...). Elles s'attachent à associer la famille lorsque les droits parentaux le permettent. Chaque document, bulletin, information, autorisation et rendez-vous est transmis à la famille de l'enfant. La dimension éducative et l'articulation avec l'éducation nationale sont prises en compte dans les projets d'accompagnement élaborés par les professionnels.

⁷ Devenu « tribunal judiciaire » au 1^{er} janvier 2020.

⁸ Voir glossaire en annexe n° 5.

Pour les jeunes scolarisés dans le second cycle, aux termes d'une convention conclue avec le centre d'information et d'orientation (CIO), une évaluation est proposée en vue de cibler l'établissement scolaire le plus en adéquation avec leur projet.

En outre, des partenariats spécifiques ont été mis en place. C'est le cas pour le dispositif « opti'mômes », qui permet d'accueillir de façon personnalisée (en accueil de jour, accueil modulable ou accueil en internat de semaine ou à temps plein), selon leur situation et leur évolution, 16 jeunes entre 9 et 15 ans souffrant de troubles du lien et de l'attachement. Un enseignant détaché de l'éducation nationale à mi-temps réalise l'évaluation des jeunes sur le plan pédagogique et propose un projet d'accompagnement dans le cadre d'un temps de classe au sein même de la structure.

2.4 Le partenariat avec le secteur sanitaire

L'EPDEF qualifie ses relations avec le secteur sanitaire de « *régulièrement houleuses et marquées par une certaine incompréhension* ». Toutefois, ces difficultés n'empêchent pas l'existence d'un suivi sanitaire pour certains jeunes pris en charge.

L'établissement affirme n'être jamais parvenu à bâtir de véritables protocoles de coopération, malgré ses diverses tentatives. S'il peut exister des collaborations réussies, celles-ci restent largement tributaires de relations interpersonnelles. La chambre invite l'EPDEF à mieux formaliser ses relations avec le secteur sanitaire, de façon à les pérenniser.

2.5 Les relations avec la commune de Liévin et son centre communal d'action sociale

Les relations contractuelles en matière de gestion immobilière nouées de façon directe ou indirecte avec la commune de Liévin ou son centre communal d'action sociale, appellent des observations.

2.5.1 Les relations concernant le site de Blendecques

La commune de Liévin est propriétaire d'un ensemble de parcelles situées sur le territoire de la commune de Blendecques au lieu-dit « le Château de l'Hermitage ». En 2001, elle a mis à disposition de l'EPDEF, dans le cadre d'un bail emphytéotique conclu pour une durée de 50 ans, une partie de ces parcelles d'une superficie totale d'environ 35 hectares. Par un autre contrat, également conclu en 2001 pour la même durée, elle avait aussi donné à bail au département du Pas-de-Calais une autre partie de sa propriété pour le relogement de la maison de l'enfance et de l'adolescence de l'Audomarois. En 2012, ce dernier a cédé son bail à l'EPDEF.

La location comprend, outre de nombreuses parcelles boisées, quelques bâtiments, dont un château désaffecté. Ce vaste ensemble n'a pas été utilisé dans le cadre des missions statutaires de l'établissement public. Selon la réponse de l'ordonnateur en fonctions à cette époque, un projet d'accueil des jeunes était étudié avec la direction de la protection judiciaire de la jeunesse, mais n'a pas abouti.

À partir de 2017, des négociations ont eu lieu avec la commune de Liévin aux fins de soustraire du champ du bail emphytéotique les parcelles dont l'EPDEF n'avait pas l'utilité. Or, avant leur aboutissement, le château, désaffecté et déjà fortement délabré, a été détruit par un incendie le 20 janvier 2019.

Les clauses du bail emphytéotique mettaient à la charge du preneur l'obligation d'entretenir les immeubles et de les restituer en bon état d'entretien à son terme. Or, en l'absence d'état des lieux contradictoire à la prise à bail, l'EPDEF pouvait se trouver en difficulté juridique et financière après la destruction du château.

La chambre prend toutefois bonne note des éléments récents transmis par l'ordonnateur à l'appui de sa réponse, à savoir, d'une part, un protocole d'accord qui dégage l'établissement public de toute obligation de remise en état du château et, d'autre part, un avenant rationalisant le périmètre des parcelles pris à bail.

2.5.2 Les relations concernant l'espace petite enfance et famille de Liévin

À partir de 2010-2011, l'EPDEF a souhaité développer, dans son offre de services, un « axe petite enfance », induisant la gestion de structures dédiées à cette politique.

Ceci a conduit à la création et à l'ouverture à Liévin, en 2015, d'un multi-accueil, d'un relais d'assistantes maternelles (RAM) et d'une ludothèque. L'ensemble porte le nom d'« espace petite enfance et famille ».

2.5.2.1 Historique et mise en œuvre juridique de cette opération

Par délibération du 26 novembre 2010, le conseil d'administration du centre communal d'action sociale (CCAS) de Liévin avait décidé de créer une structure ayant vocation à accueillir le réseau d'assistantes maternelles existant et comportant une ludothèque. Il ressort d'une note de l'EPDEF de 2012 que le CCAS de Liévin devait également assurer la reconstruction de sa halte-garderie mais qu'il ne pouvait financièrement assumer les deux opérations. L'EPDEF a, ainsi, fait office d'opérateur pour la mise en œuvre du projet.

Dans sa réponse, l'ordonnateur en fonctions à cette période justifie ce choix et le partenariat avec le CCAS par la nécessité de trouver un lieu plus spacieux, le bâtiment occupé par l'EPDEF, le RAM et la PMI étant devenu trop exigü. L'ordonnateur actuel, pour sa part, souligne l'intérêt pour son établissement, de disposer de cette structure, qui offre aux enfants des bonnes conditions d'accueil et facilite leur intégration dans les politiques d'insertion.

En 2014, l'EPDEF a donné à bail à une société, pour une durée de soixante ans et une redevance unique d'un euro, un terrain situé à Liévin pour la construction d'un autre espace enfance et famille. Le choix de recourir à un bail emphytéotique a été dicté par des considérations financières, l'EPDEF ne pouvant obtenir un emprunt, plutôt que par une analyse juridique des avantages et des inconvénients d'une telle solution.

Par une convention, établie pour une durée de douze ans à compter du 1^{er} janvier 2015, ladite société a confié à l'EPDEF la gestion de l'espace petite enfance et famille. La location a été consentie moyennant une redevance annuelle couvrant notamment le montant des annuités des emprunts souscrits par la société.

Par ailleurs, une convention dite de « partenariat et de cogestion » a été conclue pour une durée de 10 ans, renouvelable tacitement jusqu'à l'expiration du bail entre l'EPDEF et le CCAS de Liévin. Elle précise que la gestion de la structure est assurée par le premier, le second prenant en charge tous les frais de fonctionnement. Alors que la convention ne prévoit pas le remboursement, par le CCAS, du capital des emprunts contractés pour la construction du bâtiment, celui-ci y procède chaque année. La chambre invite l'EPDEF à clarifier cette situation.

2.5.2.2 Analyse du montage contractuel

Selon l'article L. 1311-2 du code général des collectivités territoriales, dans sa rédaction alors applicable, un bien immobilier appartenant à une collectivité territoriale pouvait faire l'objet d'un bail emphytéotique en vue de l'accomplissement pour le compte de la collectivité d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de sa compétence, le bail étant alors dénommé bail emphytéotique administratif. Le même article disposait: « *Les conclusions de baux (...) sont précédées, le cas échéant, d'une mise en concurrence et de mesures de publicité (...)* ».

La chambre constate que les stipulations combinées du bail emphytéotique d'une durée de soixante ans et de la convention de gestion locative d'une durée de douze ans conclus entre l'EPDEF et la société caractérisent une relation contractuelle complexe relevant du droit des marchés publics. En effet, ces conventions ont eu pour objet la réalisation de travaux pour répondre aux besoins de l'établissement, l'aspect onéreux du contrat étant caractérisé par le paiement d'une redevance annuelle. En contractant directement avec la société pour ces opérations, il n'a pas respecté les règles de la commande publique auxquelles il était par principe soumis.

Dans leurs réponses, l'ordonnateur actuel et celui en fonctions à l'époque des faits font valoir que la société disposait de l'expertise nécessaire pour ce type de projet.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Par sa double nature d'opérateur de la protection de l'enfance et d'établissement public, l'EPDEF entretient des relations étroites avec les services du département du Pas-de-Calais. Il a participé à l'élaboration du schéma départemental de l'enfance et de la famille et est associé à sa mise en œuvre.

L'absence de décisions d'autorisation du président du conseil départemental pour certains établissements et services créé une fragilité juridique et appelle une régularisation.

L'EPDEF entretient des relations, de qualité inégale, avec l'autorité judiciaire, l'Education nationale et le secteur sanitaire. Hormis lorsqu'elles portent sur des dispositifs spécifiques, elles donnent rarement lieu à une convention formalisée.

L'établissement public a contracté des baux avec la commune de Liévin et son CCAS. S'agissant de la construction de l'espace petite enfance et famille, il s'est affranchi du respect des règles de publicité et de mise en concurrence et a agi en tant qu'opérateur, sans analyse préalable des avantages et inconvénients du support juridique retenu.

3 L'ORGANISATION INTERNE

3.1 L'organisation de l'établissement public

L'organigramme de l'EPDEF repose sur une structuration en différents pôles, opérationnels (qui regroupent les services qui accueillent et accompagnent les publics et qui font l'objet d'une habilitation spécifique) et fonctionnels (qui regroupent les services transversaux destinés à assurer le bon fonctionnement de l'institution : finances, ressources humaines, *etc.*), placés sous la responsabilité du directeur général.

Par délibération du 2 février 2017, le conseil d'administration a approuvé une nouvelle organisation des services. Désormais, l'organigramme s'articule autour de plusieurs pôles opérationnels : pôle hébergement et accompagnement familial, pôle de soutien à la parentalité et d'intervention à domicile, pôle petite enfance. En outre, un pôle de psychologie clinique regroupe l'ensemble des psychologues et intervient, en transversalité, auprès des pôles opérationnels.

L'EPDEF a développé son offre de services dans les territoires de l'Arrageois, de l'Artois, de l'Audomarois, de Lens-Liévin et d'Hénin-Carvin.

L'équipe de direction de l'établissement public se compose du directeur, auquel incombe la mise en œuvre de la politique définie par le conseil d'administration, et des responsables de pôles, ayant rang de directrices adjointes.

Le pilotage interne se décline, au sein des différents pôles, sous la forme de réunions de direction associant l'encadrement, de réunions au niveau de chaque établissement ou service et, au sein de chacun d'eux, au niveau des groupes (ou unités de vie) qui le composent.

3.2 La commande publique

3.2.1 Le cadre général de la commande publique

L'EPDEF ne dispose pas de guide interne des procédures en matière de commande publique. Il n'a pas de nomenclature des achats permettant de garantir le respect des modalités de computation des seuils (actuellement prévues aux articles R. 2121-5 et R. 2121-6 du code de la commande publique). Sa mise en place est souhaitable dans une optique de sécurisation de la commande publique.

| |
|--|
| <p>Recommandation n° 3 : mettre en place un guide des procédures de commande publique et une nomenclature des achats permettant de garantir le respect des modalités de computation des seuils prévues par le code de la commande publique.</p> |
|--|

Dans sa réponse, l'ordonnateur actuel indique avoir initié une étude approfondie des achats de l'établissement, étape préalable à la création d'un tel outil. Il souligne que l'exercice de la commande publique souffrait d'une organisation peu satisfaisante et indique s'être attaché à y remédier en renforçant le service dédié, par redéploiement de moyens et en engageant un travail sur les processus.

3.2.2 Examen de plusieurs procédures de commande publique

La chambre a examiné, sur la période, plusieurs procédures de commande publique : d'une part, les marchés du principal investissement, la restructuration et mise en conformité du centre de la petite enfance ; d'autre part, l'ensemble des marchés d'alimentation (compte tenu de la part importante de l'alimentation dans les achats : 38 %).

3.2.2.1 La restructuration et mise en conformité du centre de la petite enfance

L'EPDEF a lancé, en 2012, une consultation pour la désignation d'un maître d'œuvre en vue de la restructuration du centre de la petite enfance de Dainville. Il a décidé de retenir la proposition du groupement constitué d'un cabinet d'architecture et d'un bureau d'études, pour un forfait de rémunération initial de 177 000 € HT. Le marché a été notifié le 25 janvier 2013.

Les motifs mis en exergue pour retenir la proposition du groupement étaient « des capacités humaines et techniques en adéquation avec le projet » et « la réalisation par ce cabinet de projets similaires ». La chambre constate le caractère quelque peu sommaire du rapport d'analyse. Il ne permet pas, en effet, d'explicitier les motifs ayant conduit à retenir l'offre du groupement, alors même qu'il y était noté qu'un autre candidat avait des « capacités à réaliser des opérations plus importantes » et possédait « des références similaires et notamment la construction de quatre maisons de la petite enfance mais sans hébergement ».

Le forfait de rémunération du maître d'œuvre, figurant dans l'acte d'engagement, présentait un caractère provisoire. Conformément aux dispositions en vigueur du décret n° 93-1268 du 29 novembre 1993, le montant du forfait définitif de rémunération aurait dû être fixé par voie d'avenant, après la réalisation des études d'avant-projet définitif valant engagement du maître d'œuvre sur le coût prévisionnel des travaux. Or, aucun avenant n'a pu être produit à la chambre.

L'avis d'appel public à la concurrence pour la dévolution des travaux, suivant la procédure dite adaptée, a été envoyé à la publication le 23 juillet 2014. Ce marché a fait l'objet d'un lot unique. Les critères de jugement des offres, énoncés dans le règlement de la consultation, étaient le prix, pondéré à 60 %, et la valeur technique et environnementale, pondérée à 40 % et décomposée en sous-critères.

Deux offres ont été déposées. Dans son rapport d'analyse, le maître d'œuvre proposait au maître d'ouvrage d'ouvrir une phase de négociations, les offres déposées étant nettement supérieures à son estimation de 1 800 000 € HT. À son issue, il a proposé de retenir l'offre d'une société pour un montant identique, ultérieurement porté à 1 878 080 € par voie d'avenant.

Il ressort du rapport d'analyse du maître d'œuvre que seul le critère du prix a été déterminant pour attribuer le marché, les deux entreprises en lice obtenant toutes deux la note maximale de 40 points sur le critère de la valeur technique et environnementale.

La procédure de dévolution de ce marché appelle plusieurs observations.

Le choix de l'EPDEF de ne pas scinder le marché en différents lots mais de l'attribuer sous la forme d'un lot unique, possible au regard des dispositions alors en vigueur du code des marchés publics, aurait dû être motivé. En effet, la jurisprudence administrative retient que le maître d'ouvrage, lorsqu'il décide de ne pas allouer son marché, doit justifier qu'il se trouve en présence de l'une des exceptions prévues par le code des marchés publics⁹. Or, en l'espèce, il ne l'a pas fait.

Dans leurs réponses, l'ordonnateur en fonctions à cette période et le maître d'œuvre le justifient par la nécessité de respecter des délais contraints.

La chambre constate l'absence, dans le rapport d'analyse des offres, de tout élément se rapportant à la valeur technique et environnementale. Ce critère n'a pas fait l'objet d'un véritable examen par le maître d'œuvre alors même que, dans le règlement de la consultation, une méthode d'analyse, assortie de sous-critères, avait été précisément définie.

Selon les réponses de l'ordonnateur en fonctions à cette période et du maître d'œuvre, seul le prix permettait de départager les deux candidats. Si le second affirme que la valeur technique et environnementale des offres a bien été analysée, la chambre constate cependant que celle-ci n'est pas développée dans son rapport.

Enfin, elle observe que le recours à la négociation qui devait être expressément annoncé dès le lancement de la consultation, dans l'avis de publicité ou dans les documents de la consultation, ne l'a pas été, privant les candidats de la possibilité d'en tenir compte dans l'élaboration de leur offre¹⁰.

3.2.2.2 Les marchés d'alimentation

Les marchés d'alimentation sont regroupés en six catégories de fournitures. Ils ont été passés en procédure adaptée, pour un an, reconductible une fois. Il s'agit de marchés à bons de commande pour lesquels des montants minimum et maximum ont été fixés.

Compte tenu de la récurrence du besoin et afin d'élargir au maximum la concurrence, qui pourrait permettre d'obtenir des prix plus avantageux, la chambre invite l'EPDEF à envisager un allongement de la durée de ses marchés d'alimentation, ce sur quoi s'engage l'ordonnateur actuel dans sa réponse.

Depuis 2013, les mêmes critères d'analyse des offres ont été utilisés, avec la même pondération (40 % pour la livraison, 35 % pour le coût et 25 % pour le référentiel). Le critère de la qualité des produits n'est pas pris en compte. De même, les cahiers des charges ne fixent pas de demande de label, de produits bio, ou de circuit court.

⁹ Conseil d'État, 23 juillet 2010, Région Réunion, n° 338367.

¹⁰ Guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics et Conseil d'Etat, 18 septembre 2015, société Axxess, n° 380821.

Dans sa réponse, l'ordonnateur actuel précise que la qualité des produits est désormais un critère d'analyse.

La chambre constate le caractère insatisfaisant des rapports d'analyse des offres. Ils sont très succincts, voire inexistant pour certains marchés pour lesquels une seule offre a été déposée. Des sous-critères ont parfois été utilisés alors qu'ils n'étaient pas annoncés dans le règlement de la consultation.

Par ailleurs, la chambre constate une mauvaise définition du besoin dans l'élaboration de certains marchés, comme celui de viande fraîche et de charcuterie en 2017. Ce marché, pour lequel une seule offre avait été déposée, a été déclaré infructueux pour le motif suivant : « *le conditionnement de nombreux articles proposés par le candidat n'est pas adapté au fonctionnement des unités de vie de l'EPDEF. Les conditionnements proposés sont source de surcoûts importants et gâchis* ».

Or, les modalités de conditionnement n'avaient pas été précisément définies en amont, comme en a convenu l'ordonnateur actuel dans sa réponse. Ce dernier s'engage, pour l'avenir, à porter une attention particulière à la rédaction des documents de consultation, afin de permettre une meilleure appréhension du besoin par les candidats.

Ce marché a finalement été notifié, sans nouvelle mise en concurrence, à l'entreprise titulaire du précédent marché, qui n'avait pas retiré le dossier de consultation. La chambre rappelle que l'article 30 du code des marchés, alors en vigueur, autorisait la passation d'un marché négocié sans publicité ni mise en concurrence préalable lorsque, dans le cadre d'une procédure formalisée ou adaptée, seules des offres inappropriées avaient été présentées. Il ne semble pas, en l'espèce, que l'offre déposée pouvait être qualifiée comme telle. Dès lors, l'EPDEF, après avoir déclaré la procédure infructueuse, ne pouvait s'exonérer d'une nouvelle mise en concurrence.

La chambre observe, en conséquence, que l'établissement public a manqué de rigueur dans la procédure d'attribution de ce marché.

3.2.2.3 La convention de prestations de restauration avec le centre hospitalier d'Arras

L'EPDEF a conclu, le 25 avril 2014, une convention de prestations de restauration, d'une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction par périodes d'une année, avec le centre hospitalier d'Arras, par laquelle ce dernier s'est engagé à fournir les repas destinés aux enfants du centre de la petite enfance. Elle n'a été précédée d'aucune procédure de publicité ni de mise en concurrence. Or, il s'agit clairement d'un marché de prestations de services, relevant des dispositions du code des marchés publics, qu'en l'espèce l'EPDEF n'a pas respectées.

Au vu des sommes payées (362 219,45 € entre 2014 et 2018), ce marché aurait dû faire l'objet d'une procédure formalisée.

Selon la réponse de l'ordonnateur en fonctions en 2014, la convention était conclue uniquement pendant le temps des travaux, le centre de la petite enfance occupant alors des locaux provisoires qui ne permettaient pas une confection des repas sur place. La chambre note, toutefois, que cette convention a perduré après leur achèvement.

La chambre appelle, par conséquent, l'EPDEF à réexaminer le cadre juridique de ces prestations de restauration, dans le respect des règles de la commande publique. Elle l'invite, par ailleurs, au vu des éléments sur la qualité des repas contenus dans le rapport d'évaluation externe en 2015 de la maison de la petite enfance, à veiller aux spécificités du public accueilli dans l'élaboration du cahier des charges de son futur marché.

Rappel au droit n° 2 : réexaminer le cadre juridique des prestations de restauration fournies à la maison de la petite enfance dans le respect du code de la commande publique.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'organisation interne de l'établissement public a évolué sur la période sous revue, dans le sens d'une meilleure transversalité.

L'examen de plusieurs procédures de commande publique (restructuration du centre de la petite enfance, marchés d'alimentation) révèle un manque de rigueur ; certaines de ces procédures paraissent entachées d'irrégularités.

4 LA FIABILITÉ DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE

4.1 La fiabilité des comptes

4.1.1 La formalisation des procédures budgétaires et comptables

L'EPDEF ne dispose pas de règlement financier. La chambre a constaté sa volonté de mieux formaliser ses procédures. Elle l'encourage à poursuivre les travaux engagés.

4.1.2 L'exécution budgétaire

L'analyse de l'exécution budgétaire de l'EPDEF porte sur le budget principal et les deux principaux budgets annexes, « AEMO » et « parentalité ».

Les taux de réalisation des dépenses et recettes de fonctionnement sont satisfaisants. En investissement, en revanche, les taux de réalisation (de 62 % en moyenne) sont perfectibles.

Le délai global de paiement s'améliore entre 2015 et 2018. La qualité du mandatement est satisfaisante.

4.1.3 Les opérations de fin d'exercice

La chambre a constaté des défaillances dans la mise en œuvre de la procédure de rattachement¹¹ des charges à l'exercice, ce qui contrevient au principe d'indépendance des exercices et affecte leur résultat. Ainsi, le rattachement de la prime de service s'est fait de façon erratique, en fonction des disponibilités de crédits budgétaires.

Dans sa réponse, l'ordonnateur actuel précise avoir entrepris des efforts de gestion qui se poursuivent « actuellement en vue d'un strict respect des principes d'annualité et de sincérité des comptes ».

Rappel au droit n° 3 : respecter les principes de sincérité et d'annualité budgétaire, en fiabilisant le rattachement des charges et des produits, ainsi que les reports de crédits en investissement, conformément à l'instruction comptable M22.

¹¹ La procédure de rattachement des charges et des produits à l'exercice résulte du principe d'indépendance des exercices. Elle a pour finalité de faire apparaître, dans le compte de résultat, l'intégralité des charges et des produits ayant donné lieu à service fait au cours d'un exercice, même si les pièces comptables correspondantes n'ont pas encore été reçues ou émises.

La tenue des rattachements des produits n'appelle pas de remarque particulière.

Le contrôle des restes à réaliser¹² en dépenses d'investissement ne soulève pas d'observation. En revanche, en recettes, la chambre a constaté le report, en 2019, d'un emprunt de 370 000 € destiné à financer des travaux de réhabilitation de bâtiments et de réfection de toiture, sans en faire de même pour les dépenses. Cette opération a eu pour conséquence de majorer indûment le résultat de l'exercice 2018. Ces manquements sont de nature à entacher la fiabilité des comptes.

4.1.4 Les provisions

Les difficultés à percevoir les recettes des autres départements que celui du Pas-de-Calais devraient conduire l'EPDEF, par souci de bonne gestion, à provisionner le risque de non-recouvrement avéré de celles-ci. Ces créances s'élèvent, de 2012 à 2017, à 127 300 €. La chambre relève la démarche positive entreprise pour améliorer le recouvrement, en prenant l'attache des débiteurs pour réclamer les impayés.

En outre, l'établissement est exposé à des contentieux dont le montant est estimé à 50 000 €, sans les avoir provisionnés. La chambre rappelle l'obligation de constituer des provisions dès l'ouverture d'un litige, conformément à l'instruction budgétaire et comptable M22.

Rappel au droit n° 4 : constituer des provisions dès l'ouverture d'un litige, en conformité avec les dispositions de l'instruction budgétaire et comptable M22.

Dans sa réponse, l'ordonnateur actuel indique que « la difficulté à constituer des provisions sera intégrée dans l'état des lieux préparatoire à l'élaboration du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec le département en 2020 ».

4.1.5 Les immobilisations

L'inventaire permet de recenser avec précision le patrimoine de toute entité. La responsabilité du suivi des immobilisations incombe à l'ordonnateur et au comptable public, respectivement chargés de recenser les biens dans un inventaire physique pour le premier et de les enregistrer à l'actif du bilan pour le second. Ces deux documents doivent correspondre. La comparaison des deux états ne révèle, en l'occurrence, pas de discordance importante.

La chambre invite, cependant, l'EPDEF à mettre en place une procédure de recensement physique de ses biens, qui fait actuellement défaut.

¹² Les restes à réaliser, déterminés à partir de la comptabilité d'engagement, correspondent aux dépenses engagées non mandatées au 31 décembre de l'exercice, et aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre de recettes.

4.1.6 Les régies

Pour le fonctionnement des différents services et structures d'accueil, l'établissement est doté de 12 régies d'avances et de 6 régies de recettes. En 2018, les versements des régisseurs s'élevaient à plus de 80 000 €.

Les contrôles des régies reposaient, jusqu'en 2019, essentiellement sur le comptable public, l'ordonnateur n'en faisant pas sur place, comme l'article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales le prévoit. Cela peut lui être préjudiciable.

En 2017, un vol et un détournement de fonds publics, estimé à 25 466 €, ont conduit à la suspension puis à la révocation d'un agent régisseur principal. Des contrôles réguliers de sa part auraient pu éviter à l'EPDEF de subir ce préjudice.

Rappel au droit n° 5 : mettre en place un contrôle interne des régies comptables, notamment au moyen de contrôles sur place (article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales).

Dans sa réponse, l'ordonnateur en fonctions précise s'être fixé comme objectif, pour l'année 2020, de contrôler sur place une régie tous les deux mois.

4.2 L'analyse financière

4.2.1 Le contexte et la stratégie financière de l'établissement

Dans un contexte de contraintes budgétaires, la stratégie financière de l'établissement public a consisté à optimiser ses ressources et maîtriser ses dépenses.

En matière de ressources, il a mis en œuvre des outils de suivi qui lui permettent d'éviter l'application de réfections de crédits¹³. S'agissant des dépenses, il a procédé à la suppression ou au non-remplacement de plusieurs postes d'agents administratifs. Certaines charges courantes, à l'instar des frais de réception, ont été revues à la baisse et les avantages en nature réduits. Des économies sur ses locations immobilières ont été réalisées : certains baux ont été résiliés et les services réintégrés dans des immeubles appartenant à l'EPDEF.

En 2018, l'établissement présente, à l'aune de sa capacité de désendettement¹⁴ de 4,4 ans, une situation financière satisfaisante, s'étant notamment désendetté de 0,5 M€ depuis 2016 et ayant bénéficié d'une augmentation de l'épargne de pratiquement 0,2 M€ depuis 2013.

¹³ La réfection vient rééquilibrer la dotation globale de financement du département si les objectifs de prise en charge de celui-ci et des autres financeurs ne sont pas atteints.

¹⁴ La capacité de désendettement exprime, en années, le temps qui serait nécessaire pour rembourser intégralement la dette avec la capacité d'autofinancement brut. C'est le principal ratio pour apprécier la solvabilité de la collectivité. Il est complété par le taux d'autofinancement brut, qui rapporte la CAF brute aux recettes nettes de fonctionnement. Il exprime la part des ressources courantes qui ne sont pas utilisées pour la couverture des dépenses courantes et qui sont donc disponibles à la fois pour rembourser la dette et pour investir.

4.2.2 Les résultats consolidés

Le budget consolidé s'élève à 20,9 M€ en 2018. Il se compose du budget principal, qui s'élève à 16,1 M€ (soit 77 %), et de quatre budgets annexes, dont les deux principaux, « Action Educative en Milieu Ouvert » et « parentalité », sont respectivement de 2 M€ et 1,9 M€.

Les résultats consolidés évoluent de façon irrégulière de 2013 à 2018¹⁵. De 2015 à 2017, ils sont nettement excédentaires (de 350 000 € en moyenne annuelle). En revanche, en 2018, l'excédent du budget principal comble tout juste les déficits des budgets annexes, le résultat consolidé n'étant que de 28 000 €.

4.2.3 Le budget principal¹⁶

Depuis 2013, les produits de gestion progressent modérément (+ 0,58 % en moyenne annuelle). Ils sont composés principalement des dotations du département et des recettes de la tarification (99,8 % des produits de gestion en 2018). Pour les jeunes du Pas-de-Calais, la prise en charge est financée par dotation, versée par fractions mensuelles. Pour les enfants d'autres départements, un prix de journée est appliqué.

Pendant la période sous contrôle, l'EPDEF a dû intégrer des réfections de crédits suite à une sous-activité : - 277 615 € en 2014 ; - 139 698 € en 2015. En 2017, une minoration de 111 642 € a été enregistrée. À l'inverse de la réfaction, la minoration sert à rééquilibrer la dotation globale de financement si l'objectif de prise en charge du département n'est pas atteint mais que ceux des autres financeurs sont dépassés.

Plusieurs réunions entre la direction départementale enfance famille et l'EPDEF ont permis d'analyser les services générant une sous-activité chronique. Cet aspect de la gestion, désormais mieux contrôlé, a contribué à relever progressivement les taux d'activité à un niveau conforme aux objectifs fixés par le département.

Les charges de gestion progressent modérément sur la période, + 0,41 % par an en moyenne. Les charges de personnel en représentent la part la plus importante, soit 83 %. Avec une augmentation moyenne annuelle de + 1,20 %, elles sont maîtrisées.

Les produits de gestion progressant plus vite que les charges, l'excédent brut d'exploitation augmente de 4 % en moyenne annuelle. La capacité d'autofinancement brute croît au même rythme ; elle atteint plus de 900 000 € en 2018 et représente 5,8 % des produits de gestion.

Depuis 2013, l'EPDEF a réalisé plus de 8 M€ d'investissements, financés essentiellement par emprunt (plus de 50 %) et par autofinancement. Les dépenses d'équipement, réalisées essentiellement en 2015 et 2016, ont notamment concerné la restructuration et la mise en conformité de la maison de la petite enfance à Dainville.

¹⁵ Voir annexe n° 1 « Evolution des résultats d'exploitation consolidés ».

¹⁶ Voir annexe n° 2 « Evolution de la capacité d'autofinancement ».

Des procédures et des outils de recensement et de validation des demandes d'investissement ont été écrits à la fin de l'année 2017 mais il n'existe pas, à ce jour, de véritable plan pluriannuel des investissements. La chambre recommande la mise en place d'un tel outil.

Recommandation n° 4 : élaborer une programmation pluriannuelle des investissements.

4.2.4 Les budget annexes « Action Educative en Milieu Ouvert » et « parentalité »

Les produits d'exploitation du budget annexe « AEMO » sont essentiellement constitués de ceux issus de la tarification, soit 98 %, provenant du département.

Les charges sont constituées à hauteur de 85 % de celles relatives au personnel, qui ont progressé de 2 % en moyenne annuelle. Les charges de structure diminuent de plus de moitié entre 2016 et 2018, passant de 255 000 € à 125 000 €. La baisse des dépenses immobilières, liée au déménagement du service AEMO de Liévin à Arras en mai 2017, explique cette baisse. La chambre relève favorablement les efforts de l'EPDEF pour rationaliser ses coûts.

Néanmoins, la baisse des dépenses courantes (- 1,5 % en moyenne annuelle) et de structure (- 12,4 %) ne permet pas de compenser la hausse des charges de personnel. Entre 2013 et 2018, les charges d'exploitation ont progressé plus vite que les produits. Dès 2016, le résultat d'exploitation devient négatif.

Le budget annexe « parentalité » comprend les dépenses suivantes : les maisons de la parentalité, les maisons des familles, un point d'écoute jeune, un point d'accès au droit, le Village famille de Liévin. Son principal financeur est la caisse d'allocations familiales (57 % en 2018). Les périmètres d'intervention ont évolué entre 2013 et 2018.

Ses résultats sont très variables pendant la période sous revue. Les charges évoluent de façon plus soutenue que les produits. En 2018, les dépenses de personnel connaissent une augmentation, liée au développement des actions de médiation familiale.

4.2.5 La situation de la dette

Très faible en 2013 (0,3 M€), l'encours de dette atteint son maximum en 2016, avec un montant total de 4,4 M€.

La dette nouvelle de 4,6 M€, souscrite depuis 2013, est constituée à 52 % d'un emprunt bancaire de 2,4 M€ contracté pour les travaux de rénovation de la maison de la petite enfance. La dette restante, 2,2 M€, est due à la société titulaire du bail emphytéotique pour la construction de l'espace enfance famille de Liévin. Lors de l'intégration de ce bien dans les comptes de l'EPDEF, une dette de 2,2 M€ a été comptabilisée au compte 1675 « Dettes Partenariat Public-Privé ».

L'établissement s'est ensuite désendetté de 0,5 M€.

4.2.6 Les ratios de coût

En 2018, l'EPDEF a établi, pour la première fois, un calcul du coût de revient par place et par jour, en fonction des structures. En moyenne, il est dans une maison de l'enfance et de l'adolescence d'environ 158,77 € par jour. Il est estimé à 232,06 €, par jour, pour la maison de la petite enfance de Dainville et à 152,16 € pour le service « opti'mômes ». En accueil familial spécialisé, le coût d'une journée est estimé à 129,86 €.

4.2.7 Une trésorerie tendue

Le besoin en fonds de roulement¹⁷ est positif à partir de 2016 et la trésorerie nette se dégrade fortement. Au 31 décembre 2018, elle ne couvre que 9 jours de charges courantes.

L'irrégularité des versements des dotations départementales est à l'origine de la situation de trésorerie tendue que connaît l'établissement. En 2017, la dotation de décembre n'a été versée que le 22 janvier 2018. Les suivantes l'ont été avec un mois de décalage jusqu'en mai 2018. L'EPDEF a, pour faire face à ces difficultés, décalé le règlement de certaines de ses charges.

Dans sa réponse, l'ordonnateur actuel indique que, désormais, les dotations mensuelles sont versées selon une périodicité régulière.

4.2.8 La transparence financière à travers les documents budgétaires

L'article R. 314-17 du code de l'action sociale et des familles fixe les documents qui doivent être joints en annexe des propositions budgétaires. Les principaux éléments sont présentés en annexes des documents budgétaires. Toutefois, la chambre constate qu'à tort l'établissement n'avait pas inscrit la dette relative au montage financier conclu dans le cadre du bail emphytéotique déjà évoqué dans l'état des emprunts en cours.

La chambre relève que les rapports de présentation des comptes administratifs fournissent des éléments détaillés.

¹⁷ Le besoin en fonds de roulement représente les besoins de financement à court terme, résultant des décalages de flux de trésorerie dans le temps.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La fiabilité des comptes est altérée par une pratique mal maîtrisée des rattachements de charges, ces derniers étant exécutés en fonction de la disponibilité des crédits budgétaires.

L'absence de procédures nuit à la bonne tenue des comptes, que ce soit pour le suivi de l'inventaire physique, le contrôle des régies ou bien encore le suivi de l'exécution budgétaire. Néanmoins, l'EPDEF a la volonté de développer et de mettre en place de tels outils.

Depuis 2013, les charges d'exploitation ont été maîtrisées, notamment celles de personnel, qui en représentent la part la plus importante. Le niveau d'endettement de l'établissement est correct. La situation financière, avec une capacité de désendettement de 4,4 ans, est satisfaisante. Elle s'est appréciée, depuis 2016, avec l'augmentation de la capacité d'autofinancement brut et le désendettement.

Le faible niveau de la trésorerie doit rester un point de vigilance pour l'EPDEF et ses financeurs, en particulier le département du Pas-de-Calais.

5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1 Statut et effectifs du personnel

Les personnels de l'EPDEF relèvent de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

Au 31 décembre 2018, l'établissement comptait 387,5 agents (équivalents temps plein). La majorité des effectifs (62,2 %) est dédiée à la mise en œuvre des mesures de placement, dans les structures d'internat ou au titre de l'accueil familial spécialisé. Les deux autres grands services employeurs sont l'accompagnement à domicile (AEMO, dispositif d'accompagnement familial, service d'accompagnement à la vie adulte) et le soutien à la parentalité (maisons d'accueil familial, maisons de la parentalité). Les effectifs dédiés à l'administration générale, aux missions transversales (dont les psychologues) représentent moins de 8 % du total. Ainsi, les ressources humaines sont très majoritairement mobilisées par la protection et la prévention, conformément à la mission d'un établissement social et médico-social.

Les effectifs physiques ont augmenté de + 9,2 % entre 2013 et 2018. Cette hausse est toutefois à mettre en parallèle avec un changement de périmètre de l'institution, lié à des créations ou extensions d'établissements et de services.

5.2 Le pilotage des ressources humaines

5.2.1 L'organisation de la fonction « ressources humaines » et les outils de pilotage

Les outils de pilotage dont dispose le service des ressources humaines sont limités : tableaux de bord de suivi des effectifs par fonctions, de l'absentéisme et des contrats des agents non-titulaires. L'établissement envisage de perfectionner ceux-ci et d'en développer de nouveaux.

5.2.2 Le bilan social

Selon le décret n° 88-951 du 7 octobre 1988, un bilan social doit être établi annuellement lorsque l'effectif réel de l'ensemble des personnels dans l'établissement est au moins de 300 agents au 31 décembre de la dernière année civile. Il est présenté chaque année, pour avis, au comité technique d'établissement et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. L'arrêté du 5 décembre 2012 de la ministre des affaires sociales précise que sa présentation aux instances de l'établissement doit intervenir avant le 15 avril de l'année suivant celle sur laquelle il porte.

Un bilan social de l'EPDEF est régulièrement établi. Son contenu est conforme au cadre réglementaire. Il peut toutefois être constaté l'inexactitude de certaines données¹⁸. En outre, le bilan social pourrait être enrichi par des données plus qualitatives, sous la forme d'une analyse

¹⁸ Par exemple, les données 2016 et 2017 liées à l'absentéisme sont strictement identiques.

des principaux indicateurs et de leurs évolutions, ce qui fait actuellement défaut. Il peut être noté également que, très fréquemment, la présentation du bilan social aux instances représentatives du personnel intervient postérieurement à l'échéance réglementaire du 15 avril de l'année suivante.

La chambre invite l'EPDEF à enrichir le contenu de son bilan social et à veiller à sa présentation dans le délai réglementaire.

5.2.3 Les instances de dialogue social

Aux termes de l'article L. 315-13 du code de l'action sociale et des familles, le comité technique d'établissement, composé de représentants du personnel, est obligatoirement consulté sur, notamment, le projet d'établissement, le budget et les comptes, les créations, suppressions et transformations de services, les conditions et l'organisation du travail dans l'établissement, le plan de formation, le bilan social. L'article R. 315-54 précise que le comité se réunit au moins une fois par trimestre.

Si le comité technique d'établissement est consulté sur les principaux sujets qui concernent la vie de la structure, quelques insuffisances peuvent toutefois être relevées. Ainsi, sur la période sous revue, le comité technique n'a été consulté qu'à deux reprises sur le plan de formation. Par ailleurs, le rythme réglementaire d'au moins une réunion par trimestre n'a pas toujours été respecté : seulement deux réunions se sont tenues en 2014 et en 2018.

L'EPDEF est, par ailleurs, doté d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail qui exerce les missions qui lui sont dévolues. Il s'est impliqué dans la démarche de prévention des risques psychosociaux. De la même façon que pour le comité technique d'établissement, la périodicité trimestrielle de ses réunions n'a pas toujours été respectée.

La chambre invite l'EPDEF à veiller au respect de la périodicité des réunions de ces instances. Dans sa réponse, l'ordonnateur indique y avoir remédié dès 2019.

5.2.4 La formation

Le décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière dispose qu'un plan de formation doit être établi chaque année pour déterminer les actions de formation initiale et continue, en tenant compte du projet d'établissement, des besoins de perfectionnement et d'évolution ainsi que des nécessités de promotion interne. Il doit s'inscrire dans le cadre d'un document pluriannuel d'orientation de la formation des agents fondé sur l'analyse de l'évolution des effectifs, des emplois, des compétences et des moyens de l'établissement.

Depuis 2015, un plan de formation est élaboré. Alors qu'il se présentait, initialement, comme une simple liste des formations envisagées sans réelle mise en perspective, il a par la suite été perfectionné en les déclinant selon des axes stratégiques et des objectifs opérationnels.

Le plan de formation 2019 ébauche une dimension pluriannuelle, en s'attachant à identifier les besoins de formation sur trois ans (2019-2021). Toutefois, son contenu permet difficilement de relier les actions envisagées à des objectifs opérationnels en lien avec les missions de l'établissement en matière de protection de l'enfant.

La chambre invite l'EPDEF à perfectionner la dimension pluriannuelle du plan de formation et à mettre en perspective ses actions dans ce domaine avec les enjeux de son projet d'établissement.

5.2.5 Les entretiens professionnels

L'article 65-1 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 prévoit la possibilité de se fonder, pour l'appréciation de la valeur professionnelle des agents, sur un entretien dont les modalités ont été fixées par le décret n° 2010-1153 du 29 septembre 2010.

L'établissement a mis en place un entretien professionnel pour ses agents. Toutefois, sa tenue n'est pas systématique et, quand il a lieu, cet entretien n'est pas toujours formalisé dans un compte rendu. La chambre invite l'EPDEF à y veiller.

5.3 Les actes de gestion relatifs au personnel

5.3.1 La procédure de recrutement et le contrôle du casier judiciaire

Aux termes de l'article 776 du code de procédure pénale : « *Les dirigeants de personnes morales (...) exerçant auprès des mineurs une activité culturelle, éducative ou sociale (...) peuvent obtenir la délivrance du bulletin n° 2 du casier judiciaire, pour les seules nécessités liées au recrutement d'une personne, lorsque ce bulletin ne porte la mention d'aucune condamnation* ». Compte tenu de la vulnérabilité du public accueilli par les établissements relevant de l'aide sociale à l'enfance, il appartient à l'employeur de garantir leur protection dans le cadre des procédures de recrutement de ses personnels.

Il ressort des contrôles effectués par la chambre sur un échantillon représentatif de dossiers que, dans la totalité des cas, l'EPDEF a mis en œuvre ce contrôle. En 2019, une procédure de vérification mensuelle *a posteriori* aux fins d'identifier d'éventuels changements dans la situation des agents depuis la date de leur recrutement a été mise en place.

5.3.2 Les avantages en nature

Aux termes du décret n° 2010-30 du 8 janvier 2010, certaines catégories de personnels de la fonction publique hospitalière peuvent bénéficier d'une concession de logement pour nécessité absolue de service.

Les conditions d'octroi des concessions de logement n'appellent pas d'observation. Toutefois, la chambre invite l'EPDEF à tenir informé, chaque année, le conseil d'administration de la répartition de ces avantages, ainsi que le prévoit l'article 14 du décret précité. Sur la période sous examen, il n'a été satisfait à cette obligation qu'en 2016.

5.4 Le temps de travail et l'absentéisme

5.4.1 Le respect de la durée légale du temps de travail, les heures supplémentaires

Le décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 dispose que le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de 1 607 heures. Des durées inférieures sont toutefois prévues pour certaines catégories d'agents soumis à des sujétions spécifiques (agents en repos variable, travaillant exclusivement de nuit ou soumis à des servitudes d'internat).

Le régime de temps de travail des agents est déterminé, d'une part, par un protocole d'accord sur la réduction du temps de travail signé en 2001, qui se réfère à la durée annuelle légale de 1 600 heures (portée à 1 607 heures avec l'instauration de la journée dite de solidarité) et prévoit 25 jours de congés annuels plus 2 à 3 jours de fractionnement, et, d'autre part, par le règlement intérieur, adopté en 2014, qui prévoit des congés supplémentaires pour les agents astreints à des sujétions spécifiques.

Toutefois, tous les agents, même en l'absence de sujétions spécifiques, bénéficient d'une semaine de congés supplémentaire. Le surcoût annuel théorique de cet avantage pour l'EPDEF est de l'ordre de 130 000 €, soit l'équivalent de 3 équivalents temps plein (ETP). Or, il ne se fonde sur aucune disposition légale et aucune délibération du conseil d'administration. La chambre considère donc que ce dispositif est irrégulier.

Selon les données de l'établissement, la durée annuelle effective du temps de travail est, en 2019, de 1 589 heures pour les agents en régime horaire fixe, non soumis à des sujétions spécifiques. Toutefois, ceci ne prend pas en considération les cinq jours supplémentaires précités. La durée réelle effective peut ainsi être évaluée à 1 554 heures, soit 53 heures en deçà de la durée légale de 1 607 heures.

Rappel au droit n° 6 : respecter la durée annuelle du temps de travail de 1 607 heures pour les agents non soumis à des sujétions spécifiques (décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière).

Dans sa réponse, l'ordonnateur prend note de l'observation de la chambre et indique qu'une révision de la durée du temps de travail sera menée, conformément au cadre fixé par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Les conditions d'octroi des indemnités horaires pour travaux supplémentaires n'appellent pas d'observation. Toutefois, contrairement aux dispositions du décret n° 2002-598 du 25 avril 2002, l'EPDEF ne s'est pas doté d'un dispositif de contrôle automatisé des horaires de travail. Dans sa réponse, l'ordonnateur indique l'envisager à moyen terme, ceci supposant au préalable de clarifier et d'harmoniser les règles applicables en matière de temps de travail.

5.4.2 L'absentéisme

L'évolution de l'absentéisme peut seulement être analysée à partir de 2016, en l'absence de fiabilité des données des années antérieures. Le taux d'absentéisme des agents est, depuis cette date, resté à un niveau modéré. Celui pour raisons de santé (hors maternité, paternité et adoption), par exemple, est constamment demeuré inférieur à 10 % et s'établit, en 2018, à 8,22 %.

L'établissement a engagé des actions en matière de prévention de l'absentéisme, à travers notamment une démarche de prévention des risques psycho-sociaux.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les personnels de l'EPDEF sont régis par le statut de la fonction publique hospitalière. Leur effectif a augmenté depuis 2013, ce qui s'explique principalement par l'extension du périmètre d'activités de l'établissement public.

Le pilotage des ressources humaines est perfectible.

L'EPDEF procède aux vérifications du casier judiciaire des personnels qu'il recrute.

Le régime de temps de travail du personnel ne respecte pas la durée annuelle obligatoire de 1 607 heures en raison notamment d'une semaine de congés supplémentaire dépourvue de fondement juridique.

Le taux d'absentéisme des agents est modéré.

6 L'ACTIVITÉ ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS

Compte tenu du large périmètre d'intervention de l'EPDEF, la chambre a procédé à un examen non exhaustif des différentes modalités de prise en charge, en retenant des établissements ou services illustratifs des principaux champs d'intervention (internat, interventions éducatives en milieu ouvert, soutien à la parentalité) et en mixant les structures « classiques » et les dispositifs innovants. Cet examen a ainsi porté sur la maison de la petite enfance (MPE), les maisons de l'enfance et de l'adolescence (MEA), le service d'action éducative en milieu ouvert (AEMO), le dispositif « opti'mômes » et le village famille.

Le parcours et les modalités d'accompagnement des enfants relevant de l'aide sociale à l'enfance ont été analysés sur place, à la maison de la petite enfance de Dainville et à la maison de l'enfance et de l'adolescence de Blendecques, et au vu de l'examen d'un échantillon de dossiers d'environ 30 % du total des enfants accompagnés.

6.1 Les différentes modalités de prise en charge

6.1.1 La maison de la petite enfance

Autrefois appelée centre de la petite enfance, la structure a changé de dénomination, en 2016, devenant la maison de la petite enfance (MPE), rattachée au pôle petite enfance.

Située à Dainville, en périphérie d'Arras, elle a fait l'objet de travaux de rénovation en 2015-2016. Elle reçoit les enfants, de la naissance jusqu'à 6 ans, confiés au service de l'aide sociale à l'enfance par une mesure judiciaire ou administrative. Elle accueille également, pour le département du Pas-de-Calais, les enfants nés sous secret jusqu'au terme de leur adoption. La capacité d'accueil de 36 enfants se répartit entre 31 places d'accueil classique dont une pour l'accueil des bébés nés sous secret, trois places d'accueil d'urgence et deux lits de repli pour le dispositif d'accompagnement familial.

6.1.1.1 Le fonctionnement de la maison de la petite enfance

Le projet de service rappelle le cadre législatif et les valeurs dans lesquelles s'inscrivent les actions de l'EPDEF et la maison de la petite enfance (positionnement éthique, promotion de la bientraitance, accompagnement personnalisé, soutien à la parentalité, optimisme). Il fixe également les modalités d'accueil de l'enfant et d'organisation.

L'équipe d'une cinquantaine de professionnels est composée de cadres puériculteurs, d'infirmiers, d'éducateurs de jeunes enfants, d'auxiliaire de puériculture, de psychomotricien, de maîtresses de maison et d'agents d'entretien.

Les espaces de vie sont organisés en cinq unités pouvant accueillir six enfants chacune, en fonction de leurs tranches d'âge : deux unités pour les bébés de 0 à 12 mois (groupe *Calinous*), une pour les 12-18 mois (groupe *Michokos*), une pour les 18 mois-3 ans (groupe *Tagadas*) et une pour les enfants âgés de 3 à 6 ans (groupe *Dragibus*).

Les locaux, rénovés en 2016, sont agréables, colorés et lumineux. Les espaces dédiés à chaque groupe d'enfants sont bien identifiés. Les chambres sont attrayantes et décorées. Les enfants disposent d'espaces de jeux, intérieurs et extérieurs, et d'une salle de restauration adaptée à leur âge. La maison comprend un espace « Snoezelen »¹⁹, adapté aux enfants présentant des troubles du comportement, et un espace motricité.

Ce service est la seule pouponnière dans le département du Pas-de-Calais. Les enfants nés sous secret lui sont confiés pendant 3 mois. Ensuite, un conseil de famille statue sur le devenir de l'enfant, en vue de son adoption ou non.

Les professionnels de l'établissement s'attachent à travailler le lien d'apparentement, via notamment l'espace rencontre parents-enfants. Ces rencontres ont pour objectifs, en partageant les actes de la vie quotidienne, de maintenir ce lien, de sécuriser l'enfant dans son lien avec son parent, de soutenir les parents dans la pose de limites.

6.1.1.2 Les difficultés rencontrées dans le parcours de l'enfant

L'accompagnement des enfants se heurte, selon l'équipe de la MPE, à un certain nombre de difficultés : manque d'assistants de vie scolaire pour accompagner les enfants dans les apprentissages scolaires, manque de places dans les établissements spécialisés tels que les instituts médico-éducatifs, multiplicité des interlocuteurs et référents auprès de l'enfant, qui complique les prises en charge.

Toujours d'après l'équipe de la MPE, les rencontres de médiation organisées dans les maisons départementales de la solidarité généreraient parfois un temps de transport important pour les enfants. La maison s'attache, par conséquent, à favoriser ces rencontres dans ses locaux.

Enfin, les modalités d'expression des enfants et de leur famille restent peu développées. Les groupes d'expression, prévus dans le projet de service, ne sont pas actifs.

6.1.1.3 Les perspectives pour la maison de la petite enfance

Afin d'exploiter des statistiques concernant les enfants de la naissance à 6 ans, l'EPDEF a pour projet de mettre en place un observatoire de la petite enfance au sein de cet équipement. Ses objectifs sont d'obtenir un état des lieux quantitatif et qualitatif autour de l'admission, de l'accompagnement et de la sortie des enfants confiés, d'analyser leurs besoins et ceux de leur famille.

En outre, il est aussi envisagé de diversifier l'accueil et les modes d'accompagnement au sein de la MPE, pour répondre aux besoins de la prise en charge d'enfants aux situations complexes (troubles du comportement, difficultés d'avoir une assistante de vie scolaire...) et aux besoins des familles d'accueil qui peuvent se sentir « dépassées ». À cette fin, un projet d'accompagnement de jour est à l'étude.

¹⁹ Un espace « snoezelen » est une salle de stimulation multisensorielle visant à éveiller la personne stimulée au monde extérieur, dans une ambiance sécurisante.

6.1.2 Les maisons de l'enfance et de l'adolescence

6.1.2.1 L'offre d'accueil existante

L'EPDEF dispose de trois maisons de l'enfance et de l'adolescence (MEA), implantées dans l'Arrageois, l'Audomarois et le secteur de Lens-Liévin. Elles représentent une capacité d'accueil autorisée de 124 places (49 pour la MEA d'Arras, 34 pour celle de Blendecques, 41 pour Liévin). Elles accueillent des jeunes de 6 à 18 ans, voire 21 ans.

Ces structures relèvent de la catégorie générique des maisons d'enfants à caractère social (MECS). L'accueil des jeunes se décline sous la forme d'unités de vie, par tranches d'âge, afin de garantir un accompagnement adapté.

Une étude conduite par l'EPDEF à l'échelle des trois MEA sur la période 2010-2017 fait apparaître la forte polarisation géographique des jeunes accueillis : plus de 35 % des jeunes provenaient de la partie est du département (Lens-Liévin et Hénin-Carvin) et 20 % de l'Arrageois.

Si les MEA sont dédiées à l'accueil de jeunes entre 6 et 18 ans, on constate une forte augmentation des accueils des adolescents ayant entre 13 et 16 ans. Il y a peu de retour en famille naturelle pour ceux-ci ; dès lors, les professionnels cherchent à les préparer à la sortie du dispositif d'aide sociale à l'enfance, en favorisant l'apprentissage de la vie en autonomie.

La prise en compte de la mixité est différente selon les établissements. Globalement, la capacité d'accueil est plus importante pour les garçons que pour les filles, en adéquation avec les besoins. Selon l'étude précitée, 58 % des accueils concernaient des garçons et 42 % des filles.

Une autre étude réalisée en 2018 par l'établissement a permis de constater que 25 % des enfants alors présents dans les MEA avaient une reconnaissance MDPH²⁰ (ou un dossier en cours) pour des troubles du comportement ou d'autres handicaps.

L'EPDEF relève une augmentation du nombre de jeunes provenant d'un autre établissement d'accueil ou d'une famille d'accueil, ce que corrobore l'analyse des données des rapports d'activité²¹.

Les motifs d'admission des jeunes peuvent renvoyer à des situations de maltraitance physique ou psychologique, à des difficultés familiales socio-économiques ou autres (alcoolisme, santé mentale...), à des troubles du comportement ou encore à l'échec d'un précédent placement en établissement ou en famille d'accueil. Sur la période sous revue, on constate une forte augmentation des admissions pour cause de maltraitance, alors qu'*a contrario* celles s'expliquant par des difficultés familiales ont fortement diminué²².

²⁰ Maison départementale des personnes handicapées.

²¹ Voir annexe n° 3 « Provenance des jeunes confiés aux MEA ».

²² Voir annexe n° 4 « Motifs d'admission des jeunes » (les données sont toutefois à considérer avec précaution en raison de la complexité des situations, ce qui explique la proportion importante des « autres motifs », eu égard à la difficulté de cibler un motif particulier).

À la sortie de la MEA, la majorité des jeunes poursuivent leur parcours dans le dispositif d'aide sociale à l'enfance. La proportion de ceux retournant dans leur famille, avec ou sans suivi par un service d'action éducative en milieu ouvert, est de l'ordre de 30 %. Afin d'augmenter les retours en famille, le nouveau projet d'établissement de l'EPDEF pose comme objectif de mieux accompagner la relation parent-enfant dans le cadre des placements.

6.1.2.2 La maison de l'enfance et de l'adolescence de Blendecques

Contrairement aux deux autres MEA, elle est « mono-site », tout en différenciant la prise en charge en fonction de l'âge des jeunes accueillis.

L'établissement dispose d'une capacité d'accueil de 34 places. Il reçoit une majorité d'adolescents à partir de 14 ans (en moyenne, 22-23 jeunes, pour 10-12 enfants de moins de 13 ans). La prise en charge est basée sur une notion de paliers, impliquant une évolution progressive des jeunes vers l'autonomie.

Une ancienne maison bourgeoise de trois étages, dite le « château », accueille les adolescents entre 14 et 18 ans. À chaque niveau du bâtiment correspond un palier d'autonomie, l'intensité de l'accompagnement éducatif s'amenuisant au fur et à mesure. Deux studios situés dans la cour, accueillent des jeunes qui bénéficient d'un pécule pour apprendre à gérer leur propre budget. Enfin, un appartement situé dans le bourg de Blendecques héberge trois jeunes en colocation.

Les enfants entre 6 et 13 ans sont accueillis dans un bâtiment plus récent et de plain-pied situé à quelques dizaines de mètres du château. Il s'agit, fréquemment, d'enfants ayant eu un parcours en famille d'accueil, dont la mise en échec conduit à les réorienter vers la MEA.

Neuf éducateurs et quatre « maîtresses de maison » exercent dans l'unité de vie adolescents, sept éducateurs et deux « maîtresses de maison » dans l'unité de vie des enfants. Ils sont encadrés par un chef de service et un cadre socio-éducatif. La MEA compte également des veilleurs de nuit et des personnels administratif, technique et médical.

Dans les bureaux des éducateurs sont conservés les classeurs de suivi contenant les informations utiles au quotidien pour les enfants. Un cahier de suivi est utilisé pour le passage des consignes entre éducateurs ou entre le veilleur de nuit et les éducateurs, pour relater les principaux événements de la nuit ou de la journée.

Des salles sont dédiées aux rencontres de l'enfant avec sa famille.

Un livret d'accueil destiné aux jeunes et à leurs familles a été élaboré. Il conviendrait toutefois de l'actualiser. Par ailleurs, il ne comporte pas de règlement de fonctionnement définissant les règles de vie au sein de l'établissement. Son élaboration était en cours à la date du contrôle de la chambre.

6.1.3 Le service d'action éducative en milieu ouvert

Le service d'action éducative en milieu ouvert a été créé en 1992 au sein de l'EPDEF et bénéficie d'une habilitation de la direction régionale de la protection judiciaire de la jeunesse (DRPJJ) pour recevoir des jeunes confiés par l'autorité judiciaire (mesures d'assistance éducative prononcées en application des articles 375 à 375-8 du code civil). C'est l'un des trois services de ce type autorisés dans le département du Pas-de-Calais, et le seul à être sous statut public. Initialement basé à Liévin, il a déménagé, en avril 2017, à Arras. Au 31 décembre 2018, il emploie 40,6 ETP.

Ce service est appelé à intervenir, dans le cadre familial, auprès de mineurs, garçons et filles, âgés de 0 à 18 ans. Sa capacité autorisée est de 1 000 places, dont 975 places financées par le département.

L'activité du service recouvre deux champs d'intervention : « l'AEMO judiciaire » et l'aide éducative à domicile (AED). La première est une mesure ordonnée par le juge en cas de situation d'enfant ou de jeune appelant la mise en place d'une protection sans nécessiter pour autant un placement et un éloignement de la famille. La seconde (AED) correspond à une mesure administrative mise en place à la demande de la famille, donnant lieu à la conclusion d'un contrat d'accompagnement tripartite entre celle-ci, le département et le service d'AEMO. L'activité AEMO judiciaire est largement prépondérante. Elle représente, en moyenne, plus de 80 % des jeunes accompagnés.

L'activité du service est très polarisée, du point de vue géographique, sur la partie est du département, 95 % des jeunes suivis étant domiciliés dans l'un des trois territoires suivants : l'Artois, l'Arrageois et Lens-Hénin.

Les motifs principaux d'entrée des jeunes dans le dispositif sont la maltraitance physique ou psychologique et les difficultés familiales. En 2017, la tranche d'âge des moins de 6 ans représentait 46 % des jeunes pris en charge et celle des 6-13 ans 38 %. Ceci est conforme à la vocation du service d'AEMO qui est d'intervenir le plus en amont possible pour éviter la dégradation des situations. La durée des accompagnements se situe pour la majorité d'entre eux (63 %) entre six mois et un an.

En 2017, le service a été intégré au sein du pôle de prévention et de soutien à la parentalité. L'objectif est de favoriser le décloisonnement entre services et de permettre une meilleure utilisation du plateau technique porté par les maisons de la parentalité au bénéfice des familles accompagnées en AEMO (médiation et thérapie familiale, actions collectives, accès au droit...).

Un audit du service d'AEMO a, en 2013, été réalisé conjointement par la direction enfance famille du département et par la direction territoriale de la protection judiciaire de la jeunesse (DTPJJ) du Pas-de-Calais. Il a débouché sur la formalisation d'un plan d'actions, comprenant plusieurs recommandations. Les autorités de tutelle ont, par courrier conjoint du 1^{er} mars 2016, constaté la bonne mise en œuvre de ce plan.

Malgré les actions mises en œuvre, le service d'AEMO compte toujours un nombre important de mesures en attente (environ 200 enfants en liste d'attente à la date du contrôle).

6.1.4 Le service « Opti'mômes »

Le service « Opti'mômes », créé en juillet 2016, est situé à Bully-les-Mines. Il est rattaché au pôle hébergement et accompagnement familial. Il a pour objectifs de proposer une nouvelle offre alliant accompagnement éducatif et thérapeutique. Ainsi, il réunit de multiples compétences : éducateurs spécialisés, animateurs, enseignants, psychologues, infirmiers. « Opti'mômes » cherche à se positionner dans le champ préventif, avant la dégradation des situations.

Ce service peut accueillir jusqu'à 16 jeunes, âgés de 9 à 15 ans, souffrant du trouble du lien et de l'attachement entraînant des troubles du comportement à l'école ou à domicile, pour une durée de deux ans maximum. L'accueil de l'enfant se fait après un passage en commission, avec la validation au préalable du responsable de secteur. La moyenne d'âge des enfants est de 12 ans.

Une phase d'évaluation de trois mois est mise en œuvre pour chaque jeune. Elle a pour but d'établir des pistes de travail pour son accompagnement. À l'issue de la phase d'évaluation, un projet personnalisé est établi.

En fonction de son âge et de son cursus, chaque jeune est scolarisé dans les écoles de proximité. Un enseignant est détaché de l'éducation nationale à mi-temps. Il réalise l'évaluation des jeunes sur le plan pédagogique et propose un projet d'accompagnement sur le plan scolaire.

Sur prescription de l'équipe, un hébergement temporaire ou modulable peut être proposé pour une prise en charge plus globale du jeune.

6.1.5 Le village famille

Créé en 2013, le village famille est une résidence sociale, composée de logements de type 3, située sur la commune de Liévin. Cette résidence peut accueillir jusqu'à six familles, avec un ou plusieurs enfants. Certaines de celles-ci bénéficient déjà de mesures de protection (AEMO). La durée de séjour au village famille ne peut excéder 24 mois. La durée moyenne du séjour était estimée entre 5 et 6 mois en 2018.

Le village famille a pour finalité d'éviter le placement des enfants par un accompagnement de proximité des résidents, en traitant des problématiques multiples liées au logement, à la parentalité et à la prévention des risques liés à la protection de l'enfance. Il apporte une réponse innovante complémentaire aux dispositifs déjà existants sur le territoire. Ainsi, les objectifs poursuivis visent à proposer des actions de soutien à la parentalité, aux familles dans les actes concrets du quotidien et dans leur projet de réinsertion, le cas échéant de permettre un retour progressif au domicile des enfants placés.

Dès qu'un logement est vacant, la commission d'attribution²³ se réunit. Elle évalue si la famille répond aux critères fixés pour entrer dans la résidence. Elle statue à l'appui d'une note sociale fournie par le référent social. Un protocole encadre son fonctionnement.

²³ La commission d'attribution est composée de l'EPDEF, la commune de Liévin et son CCAS, la CAF, le conseil départemental, Maisons et Cités, la direction départementale de la cohésion sociale, le SIAO.

Les familles accueillies bénéficient de la prise en charge par une équipe pluridisciplinaire composée du chef de service, d'une éducatrice spécialisée à temps complet, d'un conseiller en économie sociale et familiale à mi-temps et d'un psychologue à hauteur de 3 heures par mois. L'éducatrice rencontre les familles chaque jour et les accompagne dans les actes de la vie quotidienne. La participation à des ateliers permet d'apporter un étayage dans la relation parents-enfants. Des évaluations régulières permettent d'évaluer, de façon concrète, la progression dans les acquis, les postures éducatives ou les démarches administratives effectuées.

Chaque famille verse une redevance (de 170 € par mois en moyenne) pour sa participation au coût de l'hébergement. Les aides personnalisées au logement sont versées directement à l'EPDEF.

Un contrat est mis en place à l'arrivée de la famille. Il permet de définir les engagements de chacun. En moyenne, une fois par trimestre, le projet d'accompagnement est évalué et ajusté.

L'examen de ces contrats met en évidence l'évolution positive des familles au regard des objectifs fixés, en termes par exemple de démarches administratives ou de compétences parentales.

En fin d'année 2016, un premier bilan a été établi et transmis au département, qui finance ce service à hauteur de 169 000 € en moyenne par an. Celui-ci est encourageant : sur 16 familles accueillies, 12 ont quitté le village famille dont seulement 2 sur un constat d'échec, ce que l'EPDEF explique par un diagnostic d'entrée dans le dispositif mal établi. 56 % des familles accueillies sont des couples avec enfants et 44 % des familles monoparentales.

6.2 Le parcours de l'enfant au sein de l'établissement

Le contenu des dossiers des enfants est fixé par un référentiel interne à l'EPDEF. Outre les informations générales sur la situation de l'enfant, il se compose en principe de plusieurs pochettes numérotées concernant les décisions judiciaires de placement, les documents relatifs à l'entrée dans l'établissement, les droits de visites et d'hébergements, les notes et documents relatifs au suivi de l'enfant, les bilans partenariaux, les informations relatives à la scolarité, *etc.*

La chambre a constaté, selon les structures, une certaine hétérogénéité dans la présentation des dossiers, qui ne respecte pas toujours le référentiel. Le format « papier » des dossiers induit des risques de perte de pièces. Il se pose, également, la question de la sécurisation de leur accès. La chambre recommande la mise en place d'un dossier dématérialisé des publics accompagnés afin d'en garantir la complétude et la sécurité.

Recommandation n° 5 : envisager la mise en place d'un dossier électronique des publics accompagnés par l'EPDEF.

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique envisager l'acquisition d'un tel outil en 2020.

6.2.1 L'entrée dans l'établissement

6.2.1.1 L'orientation des enfants vers l'EPDEF

Les demandes d'admission des enfants émanent des services sociaux du département et des services d'actions éducatives en milieu ouvert missionnés par le juge des enfants. Ces différents services utilisent une application informatique dénommée AURORE (Application Unique de Recherche et d'Orientation Réactive pour l'Enfance) mise en place par le département du Pas-de-Calais depuis 2014. Elle facilite la démarche de recherche de places dans les établissements et d'améliorer la réactivité des réponses apportées. Elle ne dispense pas le service demandeur de transmettre, à l'appui de la demande d'admission, un rapport social, essentiel pour la compréhension de la situation de l'enfant et la détermination des modalités d'accompagnement.

La procédure normale prévoit un temps d'évaluation de la demande d'admission et de préparation de l'entrée de l'enfant dans l'établissement. Elle est évaluée par le cadre socio-éducatif, en tenant compte des places disponibles, de la correspondance au projet de l'enfant et de la problématique de celui-ci. En cas d'accord de principe, une rencontre est organisée au sein de l'établissement entre le jeune, sa famille, un représentant du service demandeur, un cadre de la structure et un éducateur du groupe au sein duquel est envisagé l'accueil de l'enfant. Cette rencontre donne lieu à une visite de l'établissement et à la remise du livret d'accueil. L'EPDEF notifie sa décision définitive d'admission dans un délai de huit jours suivant cette rencontre. Le jeune est alors accueilli au sein de l'établissement.

Ce schéma théorique est peu respecté, la majorité des accueils s'effectuant dans un contexte d'urgence impliquant une forte réactivité, ce qui rend difficile la préparation de l'entrée dans la structure.

Un protocole relatif à l'accueil d'urgence²⁴ a été établi entre le département et les opérateurs de la protection de l'enfance, dont l'EPDEF. Il organise les conditions d'admission dans le dispositif, les modalités de saisine, de suivi et d'évaluation de l'enfant. La durée de l'accueil dans le dispositif d'urgence est fixée à deux mois maximum, l'arrivée de l'enfant sur son nouveau lieu d'accueil devant être préparée durant ce laps de temps, en recherchant autant que faire se peut l'adhésion de celui-ci et de sa famille.

²⁴ L'accueil d'urgence correspond à un accueil sans délai (devant être exécuté dans les 24 heures) et non préparé d'un mineur confié à l'aide sociale à l'enfance, consécutif à une situation de crise et/ou de danger immédiat.

6.2.1.2 Les documents relatifs à l'accueil dans l'établissement

L'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles dispose qu'un livret d'accueil, comportant en annexe un certain nombre d'autres documents (charte des droits et libertés de la personne accueillie, règlement de fonctionnement), doit être remis à la personne accueillie ou son représentant légal lors de son entrée dans un établissement ou service social ou médico-social. Il doit indiquer, notamment, les principales modalités concrètes d'exercice des droits des usagers, l'organisation des locaux ainsi que leurs conditions d'utilisation, les règles essentielles de la vie collective.

Des livrets d'accueil ont été élaborés pour les établissements et services de l'EPDEF. Toutefois, le livret n'est pas systématiquement remis aux représentants légaux de l'enfant, nombre de dossiers examinés ne comportant pas l'attestation de sa remise du livret. Dans le cas de la maison de la petite enfance, le livret est obsolète et n'est plus remis aux familles lors de l'entrée de leur enfant. La chambre appelle l'établissement public à réactualiser ces documents et à veiller à l'effectivité de leur remise.

Rappel au droit n° 7 : réactualiser les livrets d'accueil devant être remis à la personne ou ses représentants légaux lors de l'entrée dans un établissement ou service et veiller à l'effectivité de cette remise (article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles).

6.2.1.3 L'accompagnement de l'enfant lors de son entrée dans l'établissement

Les professionnels de l'établissement public portent une attention particulière à l'enfant lors de son entrée dans la structure. Son accueil donne lieu, en principe, à une réunion en présence de ses parents pour évoquer l'organisation de l'accueil et envisager les conditions de mise en œuvre des droits de visite et d'hébergement. Par ailleurs, sans que cela soit systématique (cela est surtout le cas pour les très jeunes enfants), des notes sur les conditions d'admission sont établies pour mentionner le comportement de l'enfant lors de l'accueil, son comportement dans le groupe dans les heures qui suivent, et lors de la première nuit.

Les enfants bénéficient d'une visite médicale d'entrée. Selon le protocole médical, une rencontre avec le médecin doit avoir lieu dans les 48 h. En outre, dans les mois qui suivent l'entrée dans l'établissement, une réunion de concertation est organisée. Elle permet de faire le point sur l'évolution du comportement de l'enfant, son projet d'orientation, l'exercice des droits de visite des parents, etc.

Chaque enfant bénéficie de deux référents : le référent social, agent du département, et le référent socio-éducatif, éducateur qui, au sein de l'établissement et plus précisément de l'unité de vie, accueille l'enfant et assure le suivi du parcours de ce dernier.

6.2.2 Les modalités de suivi et d'accompagnement des enfants

L'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles prescrit l'élaboration, avec la personne accueillie, d'un document individuel de prise en charge (DIPC) définissant les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement ou de service.

Le DIPC doit, selon le référentiel interne de l'EPDEF, être établi au plus tard quinze jours après l'admission de l'enfant, et être signé par les parents ou les détenteurs de l'autorité parentale au plus tard un mois après l'admission. Un exemplaire doit être consigné dans le dossier de l'enfant. Le document-type utilisé définit, de façon assez générale, les principaux objectifs de l'accompagnement, en adéquation avec les attendus du jugement de placement. Parmi ces objectifs figurent, de façon récurrente, l'accompagnement dans l'acquisition de l'autonomie, celui dans la scolarité et le maintien des liens avec la famille.

Ce DIPC est régulièrement établi. Toutefois, le délai de quinze jours prévu par le référentiel précité n'est, fréquemment, pas respecté.

Un premier avenant au DIPC doit, selon le référentiel, intervenir après trois à cinq mois d'accueil de l'enfant. Cet avenant constitue le « projet d'accompagnement individualisé » de l'enfant ; établi à partir d'une observation pluridisciplinaire de l'enfant et de son évolution, il définit des « intentions éducatives » qui ont vocation à orienter les actions des professionnels pour répondre aux besoins identifiés des enfants. Ces intentions sont déclinées en un ou plusieurs objectifs spécifiques, qui décrivent une action précise et évaluable. Pour chaque objectif spécifique, des moyens d'évaluation et des échéances sont définis. Un nouvel avenant au DIPC doit intervenir chaque année, au minimum, afin de redéfinir les objectifs et les prestations adaptés à l'enfant, en fonction de l'évolution de sa situation.

Les projets d'accompagnement personnalisés sont élaborés par l'équipe éducative de l'EPDEF en collaboration avec le référent socio-éducatif de la maison départementale de la solidarité et, le cas échéant, avec d'autres partenaires.

La chronologie théorique d'enchaînement du DIPC et des avenants successifs n'est toutefois guère respectée. Ainsi, aucun projet d'accompagnement individualisé ne figurait dans la majorité des dossiers examinés par la chambre.

En dehors du cadre posé par le DIPC, l'accompagnement des enfants confiés donne lieu à des réunions de concertation, généralement en présence de l'enfant (lorsque son âge le permet) et de ses représentants légaux.

La réalité du suivi des enfants est également attestée par des notes d'évolution. Établies à chaque échéance d'une mesure de protection de l'enfance, suivant une trame figurant dans le référentiel, ces notes effectuent un bilan de l'évolution du jeune (évolution comportementale, relations avec les autres enfants, scolarité, activités et loisirs, suivi médical...) et se concluent par des propositions (quant au renouvellement du placement, aux droits parentaux...). Transmises sous couvert du département, elles constituent un outil d'aide à la décision pour le juge des enfants appelé à statuer sur le renouvellement de la mesure. Elles manifestent une attention portée à la question du lien entre l'enfant et ses parents, ce qui peut par exemple conduire l'EPDEF à proposer une augmentation des droits de visite et d'hébergement.

Le suivi des enfants se matérialise aussi par des notes d'incident retraçant des « accidents de parcours du jeune » (insultes à l'égard des éducateurs, faits de violence...).

La mobilisation des professionnels de l'établissement public et leur souci d'œuvrer dans l'intérêt des enfants sont avérés, avec la limite cependant de la non-exhaustivité des contrôles effectués par la chambre. L'intensité du suivi éducatif est corrélée aux problématiques spécifiques, et parfois très complexes, des enfants.

La chambre observe toutefois que leur accompagnement souffre, du moins dans sa restitution écrite, d'un manque de structuration et de « sens », dès lors que les objectifs de la prise en charge ne sont pas toujours clairement formalisés ni leur atteinte évaluée. La consultation des dossiers révèle un ensemble foisonnant de documents (notes de concertation, d'évolution, de situation, d'incident...) qui démontrent l'existence d'un accompagnement mais celui-ci est mal décrit et ses finalités sont imprécises. Le schéma d'accompagnement prévu par le référentiel de l'EPDEF n'est de ce fait pas rigoureusement respecté, notamment en ce qui concerne l'établissement de ce projet et de ses adaptations.

Recommandation n° 6 : veiller à la formalisation de l'accompagnement des enfants confiés, à travers un enchaînement cohérent des documents y afférent.

L'établissement public s'attache, cependant, à accompagner l'enfant dans les différentes étapes de sa prise en charge. Ainsi, au fur et à mesure qu'il grandit, son passage d'un groupe à un autre fait l'objet d'une préparation. À la maison de la petite enfance, celle-ci s'organise sous la forme de temps d'immersion de l'enfant au sein du nouveau groupe.

6.2.3 Le projet pour l'enfant

Selon l'article L. 223-1-1 du code de l'action sociale et des familles, chaque enfant qui bénéficie d'une prestation d'aide sociale à l'enfance ou d'une mesure de protection judiciaire doit disposer d'un projet pour l'enfant (PPE), qui vise à garantir son développement physique, psychique, affectif, intellectuel et social. Ce document accompagne le mineur tout au long de son parcours au titre de la protection de l'enfance. Il détermine la nature et les objectifs des interventions menées en sa direction. Le président du conseil départemental est le garant du projet pour l'enfant, qu'il établit en concertation avec les titulaires de l'autorité parentale.

Le département du Pas-de-Calais n'a pas, à ce jour, mis en place de façon systématique le PPE.

Les professionnels de la maison de la petite enfance se sont engagés, depuis 2018, dans sa réalisation. Le protocole d'élaboration de celui-ci vise un rythme hebdomadaire de deux à trois projets afin d'aboutir à une couverture de l'ensemble des enfants accueillis tout au long de l'année, dans les trois mois suivant leur admission.

La structure du PPE reprend les informations générales concernant l'enfant confié, le contexte de l'admission, l'évaluation faite de la situation de l'enfant par les professionnels (bilan psychomoteur, psychologique, éducatif et comportemental) ; elle décline les objectifs de la prise en charge et les moyens de leur évaluation.

Cette démarche pourrait être de nature à remédier au constat fait *supra* d'un manque de structuration de l'accompagnement. La chambre s'étonne, toutefois, que cette mise en place soit portée par l'EPDEF alors que, selon la loi, l'établissement du PPE incombe au président du conseil départemental. Dans sa réponse sur ce point, le président du conseil départemental du Pas-de-Calais a indiqué partager cette appréciation.

6.2.4 Les droits du mineur et des parents

L'article L. 311-3 du code de l'action sociale et des familles reconnaît à l'utilisateur plusieurs droits : droit au respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée et de sa sécurité ; droit à un accompagnement individualisé de qualité respectant son consentement éclairé ; droit à la confidentialité des informations le concernant ; droit d'accéder à tout document relatif à sa prise en charge ; droit d'être informé sur ses droits fondamentaux et les voies de recours à sa disposition ; droit de participer directement ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et mise en œuvre de son projet d'accompagnement.

6.2.4.1 L'exercice des droits parentaux

Le projet d'accompagnement de l'enfant s'élabore tout au long de sa prise en charge. La famille est associée au programme d'actions qui en découle.

Les professionnels informent régulièrement les familles de l'évolution et du comportement de leur enfant. Elles sont systématiquement prévenues en cas d'incident grave, ainsi qu'en cas de problème de santé. L'enfant ou le jeune a le droit de correspondre avec sa famille par courrier, par internet ou par téléphone.

L'EPDEF souligne la difficulté de mettre en place des droits de visite en lieu neutre ou en présence d'un tiers à domicile. Pour l'exercice des droits de visite à domicile, les référents sociaux peuvent solliciter, pour faire office de tiers, les organismes employant des techniciens d'intervention sociale et familiale mais leur disponibilité est limitée. Pour pallier ces failles, les services de l'EPDEF tentent d'organiser dans la structure des rencontres « supervisées » entre l'enfant et ses parents. Les espaces de rencontre médiatisée sont également surchargés de demandes. Les familles sont parfois confrontées à plusieurs mois d'attente pour voir leurs droits s'exercer.

6.2.4.2 L'expression des usagers

En application de l'article D. 331-3 du code de l'action sociale et des familles, le conseil de la vie sociale n'est pas obligatoire lorsque l'établissement accueille majoritairement des jeunes de moins de 11 ans. L'EPDEF indique néanmoins avoir fait plusieurs tentatives pour le mettre en place, restées sans résultat.

Au sein des structures du pôle hébergement et accompagnement familial, des groupes d'expression des jeunes ont été instaurés. Ils ont pour objectifs de favoriser un temps d'échanges et d'écoute, de réguler la vie quotidienne, d'aborder différents problèmes, de développer le respect et l'écoute de l'autre. Une réunion doit se tenir une fois par trimestre et donner lieu à un compte rendu. Ce schéma théorique est peu respecté. Ainsi, à la MEA de Blendecques, une seule réunion s'est tenue en 2017, aucune en 2018.

Les objectifs assignés aux groupes d'expression ne sont pas atteints. Les principaux sujets évoqués par les jeunes concernent des demandes matérielles (jeux vidéo, jeux de sociétés...) ou de sorties. Des demandes de décoration, de réfection des douches, de mobilier sont également évoquées. La problématique de la dégradation du matériel est omniprésente, des faits de violence sont régulièrement abordés.

Au village famille, un conseil de la vie sociale se réunit plusieurs fois dans l'année. La mobilisation des familles est irrégulière. Selon les éducateurs, la prise de parole reste compliquée. Ces conseils de la vie sociale ne sont pas formalisés par un compte rendu.

Pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des enfants, l'établissement demande aux familles et aux représentants légaux de répondre à une enquête de satisfaction, qui se présente différemment en fonction de la structure d'accueil.

Ces questionnaires font l'objet d'une évaluation annuelle. D'une manière générale, l'EPDEF fait le constat de la faiblesse des réponses aux questionnaires de satisfaction. Néanmoins, lorsque ceux-ci sont complétés, ils donnent une appréciation positive de l'accompagnement proposé.

6.2.4.3 Les outils et procédures pour garantir le respect des droits des usagers

Toute personne prise en charge par un établissement ou un service social ou médico-social ou son représentant légal doit pouvoir faire appel, en vue de l'aider à faire valoir ses droits, à une personne qualifiée. L'EPDEF a désigné deux personnes qualifiées dont les coordonnées se trouvent dans les livrets d'accueil.

Le règlement de fonctionnement, joint à celui-ci, formalise les droits et obligations des usagers. Il précise les modalités concrètes d'exercice de leurs droits et leur participation à la vie de l'établissement. Il est complété par la « charte des droits et libertés de la personne accueillie », posant les principes de non-discrimination, de droit à l'information et de respect des liens familiaux.

La charte des droits et libertés de la personne accueillie doit, aux termes de l'article L. 311-4 du code précité, être affichée dans l'établissement ou le service. Or, tel n'est pas le cas à la maison de la petite enfance de Dainville. La chambre invite à y remédier.

Rappel au droit n° 8 : afficher la charte des droits et libertés de la personne accueillie dans l'ensemble des établissements et services (article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles).

Dans son projet d'établissement 2018-2023, l'EPDEF a prévu la création d'une « cellule de veille sur l'effectivité des droits des usagers ».

L'établissement n'a pas formalisé de protocole concernant la maltraitance institutionnelle. Ceux présumés sont censés être indiqués, sans délai, à la hiérarchie, une enquête préalable à l'ouverture éventuelle d'une action disciplinaire étant ensuite diligentée.

6.2.5 Les mineurs isolés étrangers (ou mineurs non accompagnés)

Le département du Pas-de-Calais, de par sa situation géographique et la présence sur son territoire du terminal portuaire de Calais et du tunnel sous la Manche, doit faire face à un afflux important de mineurs isolés étrangers. Au 31 décembre 2015, selon les données du schéma départemental de l'enfance et de la famille, ils représentaient 5,8 % des bénéficiaires d'un accueil au titre de l'aide sociale à l'enfance, contre 2,9 % au 31 décembre 2013.

À partir de 2012, le département a déployé un dispositif dédié à l'accueil de ces mineurs. Il s'articule, notamment, autour de l'association « France terre d'asile », à laquelle il a confié le travail de « maraudes » consistant à repérer et mettre à l'abri ceux en situation de danger.

Si, comme l'indique le schéma départemental, l'accueil des mineurs non accompagnés contribue à la saturation du dispositif d'aide sociale à l'enfance, ce n'est toutefois pas une problématique particulièrement prégnante pour l'EPDEF. Il est réalisé dans les maisons de l'enfance et de l'adolescence. Ainsi, à la date du contrôle de la chambre, la MEA de Blendecques accueillait 4 mineurs non accompagnés, âgés entre 16 et 17 ans, soit 11 % des 35 jeunes présents. Comme pour les autres jeunes, ils font l'objet d'un document individuel de prise en charge. Cette dernière s'avère souvent moins complexe que pour la population habituellement accompagnée au sein du dispositif d'aide sociale à l'enfance. Les objectifs de prise en charge mettent fréquemment en avant l'accompagnement de ces jeunes, plus âgés que la moyenne des jeunes accueillis, dans l'acquisition de l'autonomie, l'accès à une formation professionnelle et, le cas échéant, l'inscription dans un processus d'apprentissage de la langue française.

Le projet d'établissement de l'EPDEF envisage une action consistant à soutenir les « tiers dignes de confiance »²⁵ dans l'accueil des mineurs non accompagnés. L'établissement public est chargé de concevoir et mettre en place ce dispositif d'accompagnement.

²⁵ Dans le champ de la protection de l'enfance, le statut de « tiers digne de confiance » est attribué à une personne qui se voit confier l'éducation d'un enfant à titre exceptionnel et provisoire par un juge des enfants, selon l'article 375-3 du code civil.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'EPDEF déploie des modalités de prise en charge diversifiées en direction des enfants confiés et des familles, en milieu ouvert ou dans des structures d'internat. Il a développé des services innovants, dans une optique de prévention ou pour répondre à la complexité de certaines situations.

Quelques insuffisances ont été relevées dans la procédure d'entrée dans l'établissement.

L'intérêt des enfants est au cœur des préoccupations des professionnels. Toutefois, l'accompagnement mis en œuvre souffre d'un certain manque de structuration ; ainsi, les projets d'accompagnement personnalisés font fréquemment défaut, ou ne sont pas actualisés. A contrario, l'EPDEF s'est engagé dans la mise en œuvre du projet pour l'enfant, ce qui traduit une démarche volontariste de sa part, même s'il se substitue ici au président du conseil départemental qui en est chargé aux termes de l'article L. 223-1-1 du code de l'action sociale et des familles.

L'établissement public s'attache à garantir l'effectivité des droits des usagers. Les modalités d'expression des jeunes demeurent toutefois perfectibles.

La prise en charge des mineurs non accompagnés n'est pas une problématique prégnante.

*

* *

ANNEXES

| | |
|--|----|
| Annexe n° 1. Evolution des résultats d'exploitation consolidés | 56 |
| Annexe n° 2. Evolution de la capacité d'autofinancement (budget principal) | 57 |
| Annexe n° 3. Provenance des jeunes confiés aux Maisons de l'enfance et de l'adolescence..... | 58 |
| Annexe n° 4. Motifs d'admission des jeunes suivis par les Maisons de l'enfance et de l'adolescence..... | 59 |
| Annexe n° 5. Glossaire | 60 |

Annexe n° 1. Evolution des résultats d'exploitation consolidés

| (en €) | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Var. annuelle moyenne |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| Produits d'exploitation | 18 772 881 | 19 117 024 | 20 010 616 | 20 167 555 | 20 388 897 | 20 724 450 | 2,00 % |
| Charges d'exploitation | 18 456 875 | 19 217 850 | 19 749 243 | 19 915 903 | 19 987 984 | 20 696 252 | 2,32 % |
| Résultat d'exploitation | 316 006 | - 100 826 | 261 373 | 251 652 | 400 913 | 28 198 | - 38,33 % |
| <i>budget principal</i> | 274 670 | - 73 491 | 100 847 | 68 649 | 179 842 | 346 600 | 4,76 % |
| <i>budgets annexes</i> | 41 337 | - 27 335 | 160 526 | 183 003 | 221 071 | - 318 402 | - 250,43 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Annexe n° 2. Evolution de la capacité d'autofinancement (budget principal)

| (en €) | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variation annuelle moyenne |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| Dotations et produits de tarification | 15 204 768 | 15 196 871 | 15 360 388 | 15 227 903 | 15 395 056 | 15 705 829 | 0,65 % |
| + Produits et prestations | 44 622 | 55 606 | 35 245 | 25 695 | 24 422 | 45 583 | 0,43 % |
| = Ressources d'activité | 15 249 390 | 15 252 477 | 15 395 632 | 15 253 599 | 15 419 478 | 15 751 412 | 0,65 % |
| + Subventions d'exploitation | 17 282 | 22 568 | 14 933 | 18 971 | 35 399 | 12 334 | - 7 % |
| + Autres produits de gestion courante | 66 108 | 109 207 | 28 124 | 7 663 | 9 459 | 21 640 | - 20 % |
| = Produits de gestion - hors rbst de frais entre budgets (A) | 15 332 780 | 15 384 252 | 15 438 690 | 15 280 233 | 15 464 335 | 15 785 386 | 0,58 % |
| Achats | 1 149 384 | 1 108 472 | 987 774 | 1 009 533 | 929 103 | 885 967 | - 5,07 % |
| + Services extérieurs | 1 133 969 | 1 154 687 | 1 227 608 | 1 020 060 | 870 414 | 884 449 | - 4,85 % |
| + Autres services extérieurs | 406 826 | 509 258 | 475 600 | 443 526 | 438 623 | 471 027 | 2,97 % |
| + Impôts, taxes et assimilés | 86 661 | 89 759 | 84 208 | 91 344 | 87 980 | 90 275 | 0,82 % |
| + Charges de personnel | 11 736 517 | 11 995 952 | 11 954 542 | 11 937 577 | 12 255 875 | 12 459 098 | 1,20 % |
| + Autres charges de gestion courante | 181 831 | 188 371 | 180 060 | 204 615 | 207 697 | 206 000 | 2,53 % |
| = Charges de gestion - hors rbst de frais entre budgets (B) | 14 695 188 | 15 046 501 | 14 909 793 | 14 706 655 | 14 789 693 | 14 996 817 | 0,41 % |
| Excédent brut d'exploitation - hors rbst de frais entre budgets (A-B) | 637 592 | 337 751 | 528 897 | 573 578 | 674 642 | 788 569 | 4 % |
| <i>en % des produits de gestion</i> | 4,2 % | 2,2 % | 3,4 % | 3,8 % | 4,4 % | 5,0 % | 1 % |
| +/- Résultat financier (réel seulement) | - 16 021 | - 12 630 | - 34 466 | - 29 468 | - 28 990 | - 26 315 | 10 % |
| +/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions) | 68 | - 2 711 | - 3 387 | - 86 432 | - 12 423 | 54 988 | 282 % |
| +/- Rbst de frais entre budgets | 109 846 | 65 962 | 97 635 | 31 600 | 32 200 | 99 179 | - 2 % |
| = CAF brute | 731 485 | 388 373 | 588 680 | 489 278 | 665 430 | 916 421 | 5 % |
| <i>en % des produits de gestion</i> | 4,8 % | 2,5 % | 3,8 % | 3,2 % | 4,3 % | 5,8 % | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion (nota : les données du budget principal ont été retraitées en 2013, pour intégrer les charges et produits du budget annexe « Diesel », supprimé en 2014).

Annexe n° 3. Provenance des jeunes confiés aux Maisons de l'enfance et de l'adolescence

| Provenance du jeune | 2013 | | 2014 | |
|---------------------|-----------|-------|-----------|-------|
| | Total MEA | % | Total MEA | % |
| Autre établissement | 38 | 15,5 | 66 | 28,7 |
| Suivi AEMO | 15 | 6,1 | 5 | 2,2 |
| Famille d'accueil | 51 | 20,8 | 37 | 16,1 |
| Famille | 134 | 54,7 | 108 | 47,0 |
| Autres | 7 | 2,9 | 14 | 6,1 |
| Total | 245 | 100,0 | 230 | 100,0 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports d'activité 2013 et 2017.

Annexe n° 4. Motifs d'admission des jeunes suivis par les Maisons de l'enfance et de l'adolescence

| Motifs | 2013 | | 2017 | |
|--|------------|--------------|------------|--------------|
| | Total MEA | % | Total MEA | % |
| Maltraitance physique/psychologique | 38 | 11,7 | 67 | 22,3 |
| Difficultés familiales socio-économiques | 103 | 31,6 | 40 | 13,3 |
| Autres difficultés familiales | 23 | 7,1 | 22 | 7,3 |
| Troubles du comportement | 33 | 10,1 | 39 | 13,0 |
| Echec d'un précédent placement | 58 | 17,8 | 48 | 16,0 |
| Autre | 71 | 21,8 | 84 | 28,0 |
| Total | 326 | 100,0 | 300 | 100,0 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports d'activité 2013 et 2017.

Annexe n° 5. Glossaire

| | |
|---------------|---|
| AED : | aides éducatives à domicile |
| AFS : | accueil familial spécialisé |
| AEMO : | actions éducatives en milieu ouvert |
| CIO : | centre d'information et d'orientation |
| CLIS : | classe pour l'inclusion scolaire |
| CPE : | centre de la petite enfance |
| DAF : | dispositif d'accompagnement familial |
| DIPC : | document individuel de prise en charge |
| DRPJJ/DTPJJ : | direction régionale/territoriale de la protection judiciaire de la jeunesse |
| EPDEF : | établissement public départemental de l'enfance et de la famille |
| FJT : | foyer de jeunes travailleurs |
| IME : | institut médico-éducatif |
| ITEP : | institut thérapeutique éducatif et pédagogique |
| MECS : | maison d'enfants à caractère social |
| MDPH : | maison départementale des personnes handicapées |
| MEA : | maisons de l'enfance et de l'adolescence |
| MECS : | maisons d'enfants à caractère social |
| MPE : | maison de la petite enfance |
| PPE : | projet pour l'enfant |
| RAM : | relais d'assistants maternels |
| TGI : | tribunal de grande instance |
| TISF : | technicien d'intervention sociale et familiale |
| ULIS : | unité localisée pour l'inclusion scolaire |



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

ÉTABLISSEMENT DÉPARTEMENTAL DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE *Dont enquête sur la protection de l'enfant* (Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2013 et suivants

Ordonnateurs en fonctions pour la période examinée :

- M. Alain Guffroy : pas de réponse.
- M. Jean-Marc Briatte : pas de réponse.
- M. François Noël : réponse de 4 pages.

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).



Arras, le 6 Mars 2020

Chambre Régionale des Comptes
Monsieur le Président
Monsieur Frédéric ADVIELLE

14 rue du Marché au Filé
62012 ARRAS Cédex

greffe



Direction Générale

Dossier suivi par :

Sophie BELLENGIER

Tél : 03 21 71 51 32 - 1005

Fax : 03 21 71 52 90

sophie.bellengier@epdef.fr

Réf : 03/2020

Objet :

Rapport d'observations

Monsieur le Président,

Par courrier du 5 février 2020, vous m'avez transmis le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France relatif au contrôle de la gestion de l'Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille pour les exercices 2013 et suivants.

Je tiens en tout premier lieu à adresser mes remerciements à Monsieur FREEL, Premier conseiller ainsi qu'à Madame LEBRUN, vérificatrice, pour la qualité des échanges que nous avons eus lors du déroulement du contrôle, ainsi que pour l'utilité des analyses et propositions formulées. Ces dernières consolident et étayent, dans leur globalité, les objectifs poursuivis par notre politique institutionnelle récemment renouvelée.

La Chambre souligne la cohérence de la stratégie portée par le nouveau projet d'établissement (2018-2023) et le bienfondé des actions qui en découlent. Nous nous sommes en effet attachés à lui conférer une dimension programmatique en vue d'en faire un réel levier du pilotage de l'établissement. Ce projet soutient l'ambition d'opérer des évolutions – dont plusieurs sont d'ores et déjà effectives – sur un ensemble de composantes majeures de l'établissement : gouvernance, gestion des ressources, communication, qualité des accompagnements, adaptation de l'offre de service.

Sur ce dernier aspect, comme l'a souligné la Chambre, l'EPDEF en tant « qu'opérateur de premier plan » se veut porteur de solutions face aux besoins, y compris les plus sensibles, relevant du champ des politiques Départementales enfance-famille-jeunesse.

En ce domaine, au regard des indicateurs socio-économiques du Pas-de-Calais, les défis ne manquent pas. Ceux-ci appellent la mise en œuvre d'une dynamique partenariale particulièrement soutenue, laquelle est érigée au rang de priorité mutuelle entre les services du Département et ceux de l'EPDEF. La Chambre note à cet égard que « l'EPDEF œuvre en étroite liaison avec les services

du Département» tant au niveau central qu'au niveau territorial. Ce travail réticulaire s'opère également avec les services de la Caisse d'Allocations Familiales pour le développement de prestations innovantes et l'extension de certains dispositifs.

Au plan de la gestion financière, la Chambre relève que « l'établissement a su maîtriser l'évolution de ses charges ». Elle souligne en outre que la relative modicité des dépenses d'administration générale et de missions transversales conduit à ce que « les ressources humaines [soient] très majoritairement mobilisées par la protection et la prévention, conformément à la mission d'un établissement social et médico-social ».

Des marges de progrès sont cependant mentionnées, à juste titre. En particulier, la situation budgétaire de ces dernières années, affectée par les conséquences d'une sous-activité réalisée en 2014 et 2015, a engendré pour les années suivantes quelques difficultés en matière de gestion. Avec pour conséquence certains non-rattachements de charges en fin d'exercice, justifiant l'affirmation selon laquelle « la maîtrise des procédures comptables est perfectible ». En outre, le décalage dans le versement des dotations a pu placer la trésorerie nette de l'établissement dans une situation de relative tension.

Une stratégie d'ensemble a été entreprise en vue de remédier à ces problématiques.

En premier lieu, un travail de régulation de l'activité réalisée a permis, via l'ajustement des prestations offertes par certains services, d'assurer l'atteinte – et même le dépassement - des objectifs Départementaux fixés depuis 2016. D'où un effet positif s'agissant du niveau des recettes perçues. Cet effet a par ailleurs été renforcé par le versement plus régulier des dotations mensuelles (environ le 10 de chaque mois) à la suite d'une concertation avec les services du Département ; la trésorerie de l'établissement s'en est trouvée sensiblement améliorée.

En second lieu, le développement de l'offre de service de l'EPDEF (plusieurs créations / extensions de services sur la période récente) a concouru à l'octroi de nouvelles recettes qui ont eu un impact vertueux sur l'équilibre budgétaire.

En dernier lieu, diverses mesures d'économie de moyens ont permis d'ajuster le niveau des charges à celui des recettes (relocalisation de services, non-remplacement de certains postes dont deux de directions, contrôle accru du recours aux contrats temporaires...). S'agissant par exemple du déménagement du service AEMO, la Chambre « relève favorablement les efforts de l'EPDEF pour rationaliser ses coûts ».

Dans sa conclusion relative à l'analyse financière, le rapport témoigne d'une évolution positive : « La situation financière, avec une capacité de désendettement de 4,4 ans, est satisfaisante. Elle s'est appréciée, depuis 2016, avec l'augmentation de la capacité d'autofinancement brut et le désendettement ».

Sur d'autres pans du fonctionnement de l'EPDEF, tout en relevant que « l'organisation interne de l'établissement public a évolué sur la période sous revue dans le sens d'une meilleure transversalité » la Chambre émet des remarques à

l'égard d'un déficit de juridicité perçu dans certains domaines. Il s'agit essentiellement de sujets qui n'avaient, lors du contrôle, pas encore pu être saisis par les diverses réorganisations en cours.

S'il est évidemment malaisé d'apporter un éclairage sur la façon dont ont été antérieurement appréhendées certaines questions soulevées par le rapport, l'EPDEF fait siennes les recommandations y afférentes. Nous y remédions dès lors progressivement en imprimant une maîtrise juridique accrue sur les thématiques ayant fait l'objet de points de vigilance. Différentes actions ont d'ores et déjà été menées dans ce cadre (renforcement du service de la commande publique, nouveaux outils de pilotage des ressources humaines, modification des conditions d'organisation du conseil d'administration...).

Le rapport évoque in fine le fonctionnement de certains services éducatifs et, plus globalement, les modes d'accompagnement des enfants et familles.

La Chambre note que « l'intérêt des enfants est au cœur des préoccupations des professionnels » et souligne que la politique institutionnelle « témoigne également d'une attention particulière portée au lien entre l'enfant et ses parents ainsi qu'au respect du droit des usagers ». Il s'agit en effet de sujets de première importance pour l'EPDEF, en congruence avec les orientations de la politique Départementale de l'enfance et de la famille.

Certaines difficultés sont au demeurant relevées. Notamment, le formalisme requis dans les accompagnements mis en œuvre fait parfois défaut (absence d'homogénéité de certains dossiers de l'utilisateur, livrets d'accueil et projets individualisés parfois non actualisés). Cela concerne principalement les services assujettis à l'urgence et/ ou réalisant des prises en charge parfois de très court terme. Cependant, l'EPDEF ne s'accommode pas de cet écueil.

En effet, l'établissement a engagé cette dernière année différentes démarches tendant à revisiter les documents relatifs aux prises en charge. La Chambre indique d'ailleurs à ce sujet que « (...) l'EPDEF s'est engagé dans la mise en œuvre du projet pour l'enfant, ce qui traduit une démarche volontariste de sa part... » et que le « DIPIC est régulièrement établi », même si le délai de 15 jours pour l'élaborer est difficilement tenu.

En outre, des crédits ont été inscrits au sein de la section d'investissement du budget primitif 2020 en vue de l'acquisition d'un logiciel dédié au dossier dématérialisé des personnes accompagnées. Il convient toutefois de prévoir que, compte tenu de la pluralité de services et de l'étendue géographique de l'EPDEF (environ 40 services implantés sur 20 sites), le déploiement de cet outil ne pourra se faire que par étapes. Partant, cette démarche ne se révélera fructueuse qu'à l'issue d'une montée en charge qui, quoique soutenue, sera nécessairement progressive dans le temps.

D'autres points sensibles, plus exogènes, sont également mis en exergue. En effet, la nature et la diversité des missions exercées par l'EPDEF et, plus généralement, le rôle important que lui confère son positionnement au sein du Département, conduisent à ce que le contexte singulier que connaît la protection de l'enfance dans le Pas-de-Calais se répercute de façon particulièrement

prégnante au sein de l'institution (volume élevé d'activité en internat éducatif comme en milieu ouvert, majorité d'enfants accueillis en urgence présentant des problématiques souvent multiples et complexes, proportion importante de situations de handicap – notamment troubles du comportement, acuité des difficultés familiales rencontrées ...) . Pour autant, par l'engagement important des professionnels de l'EPDEF et le soutien actif du Département, les réponses développées par l'établissement tendent constamment à se situer à la hauteur des enjeux que nous connaissons.

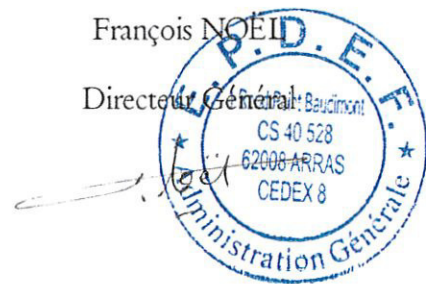
A cet égard, le rapport d'observations mentionne en effet que « l'établissement assume, au vu des éléments contrôlés par la Chambre dans le cadre d'une enquête nationale des juridictions financières, de façon satisfaisante ses missions d'opérateur de la protection de l'enfance... ».

Cette reconnaissance ainsi témoignée conforte une politique institutionnelle au sein de laquelle l'adaptabilité de l'offre de service et la recherche de qualité sont inscrites en point de mire. Il s'agit d'une démarche nécessairement évolutive dont les différents axes s'apparient avec les recommandations et marges de progrès définies par la Chambre.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

François NOËL

Directeur Général





Les publications de la chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse méI : hautsdefrance@ccomptes.fr

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

Pôle Solidarités

RAPPORT N°21

Territoire(s): Tous les territoires

Canton(s): Tous les cantons

EPCI(s): Tous les EPCI

CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA GESTION DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE (EPDEF) PORTANT SUR LES EXERCICES 2013 ET SUIVANTS.

En application de l'article R 243-11 du code des juridictions financières, et par courrier en date du 24 mars 2020, le Département du Pas-de-Calais a été rendu destinataire du rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France relatif à la gestion de l'EPDEF, portant sur les exercices 2013 et suivants.

Ce rapport a été examiné par le conseil d'administration de l'établissement le 30 juin 2020. Depuis cette date, il peut être communiqué par le Président du Conseil départemental à l'assemblée délibérante.

Il convient de prendre acte de la communication au Conseil départemental, du rapport ci-joint comportant les observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France sur la gestion de l'EPDEF, portant sur les exercices 2013 et suivants.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.

Le Président du Conseil départemental

SIGNE

Jean-Claude LEROY

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

DELIBERATION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

PRESIDENCE DE MONSIEUR JEAN-CLAUDE LEROY

Secrétaire : M. Alexandre MALFAIT

Étaient présents : M. Jean-Claude LEROY, Mme Odette DURIEZ, M. Bertrand PETIT, Mme Nicole GRUSON, M. Claude ALLAN, Mme Nathalie DELBART, M. Jean-Marc TELLIER, Mme Blandine DRAIN, M. Jean-Louis COTTIGNY, Mme Bénédicte MESSEANNE-GROBELNY, Mme Caroline MATRAT, Mme Audrey DAUTRICHE, M. Jean-Claude DISSAUX, Mme Mireille HINGREZ-CEREDA, Mme Florence WOZNY, Mme Annie BRUNET, M. Alain LEFEBVRE, Mme Isabelle LEVENT, M. Raymond GAQUERE, Mme Emmanuelle LEVEUGLE, Mme Maïté MULOT-FRISCOURT, Mme Maryse DELASSUS, M. Etienne PERIN, Mme Emmanuelle LAPOUILLE, Mme Maïté MASSART, M. Bruno COUSEIN, Mme Denise BOCQUILLET, M. Claude BACHELET, Mme Florence BARBRY, M. François VIAL, Mme Daisy DUVEAU, Mme Ginette BEUGNET, M. Hugues SION, Mme Laurence DELAVAL, Mme Pascale BURET-CHAUSOY, M. Bernard CAILLIAU, Mme Maryse CAUWET, M. Sébastien CHOCHOIS, M. Michel DAGBERT, M. Daniel DAMART, M. Alain DELANNOY, Mme Evelyne DROMART, Mme Christiane DUYME, M. Anthony GARENAUX, Mme Karine GAUTHIER, M. Pierre GEORGET, M. Ludovic GUYOT, M. Aimé HERDUIN, M. Antoine IBBA, Mme Michèle JACQUET, Mme Maryse JUMEZ, Mme Pascale LEBON, M. Alexandre MALFAIT, M. Marc MEDINE, Mme Evelyne NACHEL, M. Michel PETIT, Mme Maryse POULAIN, M. Michel ROUSSEAU, Mme Patricia ROUSSEAU, M. Frédéric WALLET, Mme Sophie WAROT-LEMAIRE.

Excusé(s) : M. Daniel MACIEJASZ, M. Laurent DUPORGE, M. Jean-Claude ETIENNE, M. Philippe FAIT, M. Frédéric MELCHIOR, M. Philippe MIGNONET, M. Christopher SZCZUREK, Mme Guylaine JACQUART, M. Jacques DELAIRE, M. Rachid BEN AMOR, Mme Ariane BLOMME, Mme Nicole CHEVALIER, Mme Stéphanie GUISELAIN, M. Michel HAMY, Mme Karine HAVERLANT, M. Jean-Marie LUBRET, Mme Geneviève MARGUERITTE.

**COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA
CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES RELATIF À LA GESTION DE LA
S.A.R.L. " COMEDIE DE BETHUNE " CONCERNANT LES EXERCICES 2014-2019**

(N°2020-319)

Le Conseil départemental du Pas-de-Calais,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales et, notamment, ses articles L.3121-14 et L.3211-1 ;

Vu le Code des Juridictions Financières et, notamment, ses articles L.243-4, L243-6 et R.243-11 ;

Vu le rapport du Président du Conseil départemental, ci-annexé ;

Après en avoir délibéré,

DONNE ACTE au Président du Conseil départemental :

Article 1 :

De la communication du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Hauts-de-France ainsi que la réponse apportée, sur la gestion de la Société anonyme à responsabilité limitée « Comédie de Béthune » portant sur les exercices 2014 à 2019.

Article 2 :

Le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes ainsi que la réponse apportée, visés à l'article 1, sont annexés à la présente délibération.

Dans les conditions de vote ci-dessous :

| |
|--|
| Pour : 77 voix (Groupe Socialiste, Républicain et Citoyen ; Groupe Communiste et Républicain ; Groupe Démocrates ; Groupe Union Centriste et Indépendants ; Groupe Union Action 62 ; Groupe Rassemblement National ; Non-inscrits) Contre : 0 voix Abstention : 0 voix Absent sans délégation de vote : 1 (Non-inscrit) |
|--|

(Adopté)

.....
LE PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL,

Jean-Claude LEROY

POUR EXTRAIT CERTIFIE CONFORME
ARRAS, le 28 septembre 2020

Pour le Président du Conseil Départemental,
Le Directeur Général Adjoint,

SIGNE

François RICHARD



Le président

Arras, le 20 juillet 2020

Dossier suivi par : Isabelle Lhomme, greffier

T. 03 21 50 75 06

Mél. : hdf-greffe@crtc.ccomptes.fr

Réf. : ROD2 2019-0026

GREFFE 2020-1033

P.J. : 1 rapport d'observations définitives

Objet : observations définitives relatives à la vérification des comptes et au contrôle des comptes et de la gestion de la Société anonyme à responsabilité limitée « Comédie de Béthune ».

Envoi dématérialisé avec accusé de réception

(article R. 241-9 du code des juridictions financières)

Cabinet du Président
Bureau des Interventions
et des Courriers

90200722 63108

Monsieur le Président,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la Société anonyme à responsabilité limitée « Comédie de Béthune » concernant les exercices 2014 à 2019 et la réponse qui a été apportée.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Ce document est transmis au représentant légal de la société qui le présentera à la prochaine réunion de son assemblée délibérante.

Dès la tenue de l'une de ces réunions, le rapport pourra être rendu public, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Monsieur Jean-Claude Leroy

Président du conseil départemental

du Pas-de-Calais

Hôtel du département

Rue Ferdinand Buisson

62018 – ARRAS CEDEX

Frédéric Advielle



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SA REPONSE**

« LA COMÉDIE DE BÉTHUNE »
Centre dramatique national Hauts-de-France
(Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2014 à 2019

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 10 avril 2020.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| SYNTHÈSE | 2 |
| RECOMMANDATIONS | 3 |
| INTRODUCTION..... | 5 |
| 1 PRÉSENTATION DE LA COMÉDIE DE BÉTHUNE | 6 |
| 1.1 Historique..... | 6 |
| 1.2 Les équipements..... | 6 |
| 1.3 Les missions culturelles | 7 |
| 1.4 Les relations avec les partenaires publics | 9 |
| 2 LA GOUVERNANCE | 10 |
| 2.1 Les instances de décision | 10 |
| 2.1.1 L'assemblée des associés de la SARL | 10 |
| 2.1.2 Le comité de suivi du CDN | 11 |
| 2.2 L'articulation entre les différents dispositifs contractuels et conventionnels | 11 |
| 2.3 Le pilotage administratif et financier | 14 |
| 2.3.1 La gestion des ressources humaines | 14 |
| 2.3.2 La gestion financière et la commande publique | 17 |
| 2.4 La réflexion sur une évolution du statut | 19 |
| 3 SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE | 24 |
| 3.1 La situation comptable | 24 |
| 3.2 L'exécution budgétaire et le compte rendu financier | 25 |
| 3.3 La situation financière..... | 26 |
| 3.3.1 Éléments de synthèse 2014-2018..... | 26 |
| 3.3.2 Les produits, les charges et les résultats financiers..... | 27 |
| 3.3.3 Le bilan, l'investissement et la trésorerie | 31 |
| 3.3.4 Les résultats en 2019 | 33 |
| 4 LES RETOMBÉES SUR LE PLAN CULTUREL | 35 |
| 4.1 Les indicateurs de résultat et la fréquentation..... | 35 |
| 4.1.1 Les indicateurs de résultat | 35 |
| 4.1.2 La fréquentation..... | 36 |
| 4.2 Les actions menées et le rayonnement..... | 40 |
| 4.2.1 La programmation, la formation, l'emploi artistique et la médiation..... | 40 |
| 4.2.2 La jeunesse..... | 41 |
| 4.2.3 Les territoires et le rayonnement | 42 |
| ANNEXES | 44 |

SYNTHÈSE

La « Comédie de Béthune » (Pas-de-Calais) est l'un des 38 centres dramatiques nationaux (CDN) français. Créée en 1982 sous forme de société à responsabilité limitée (SARL), elle a pour mission de diffuser des œuvres théâtrales de haut niveau à destination d'un public le plus vaste, tout en prêtant une attention à la sauvegarde des métiers du secteur.

Si la structure dégage un résultat net comptable positif entre 2014 et 2018¹, celui-ci est, néanmoins, en forte diminution, ses charges d'exploitation augmentant plus vite que ses produits. Surtout, elle est très dépendante des subventions publiques qui représentent environ 90 % de ses produits, alors même qu'elle doit normalement tendre vers un niveau de ressources propres de l'ordre de 20 %. À cet égard, la chambre constate que son statut actuel de société privée ne lui permet pas de bénéficier des règles fiscales relatives au mécénat.

Sa gouvernance repose sur une assemblée d'associés qui, chaque année, approuve régulièrement ses comptes. Cependant, ses principaux financeurs publics² n'y siègent pas. Ceux-ci participent à un comité de suivi, non prévu dans les statuts, mis en place dans le cadre d'un contrat de décentralisation dramatique passé avec l'État, et d'une convention pluriannuelle d'objectifs signée, cette fois-ci, avec l'État et les collectivités locales. La gouvernance duale résultant de cet ensemble statutaire, contractuel et conventionnel, est source de complexité. Une réflexion mériterait d'être initiée, avec les partenaires institutionnels, sur une évolution vers un régime juridique mieux adapté tel que celui d'établissement public de coopération culturelle ou tout autre régime présentant des garanties de sécurité juridique et financière équivalentes.

Bien qu'étant une société de droit privé, la Comédie de Béthune, qui est un pouvoir adjudicateur, relève à ce titre du champ d'application des ordonnances de 2005, 2015 et 2018 relatives aux marchés publics. Or, sur la période de contrôle, ces règles de la commande publique n'ont pas été respectées. Elle a engagé, depuis, des mesures pour s'y conformer.

Sur le plan des ressources humaines, l'établissement culturel doit améliorer le suivi de ses effectifs. À la suite d'un mouvement social en 2018, un plan d'actions a été élaboré visant à améliorer le fonctionnement de la structure et à favoriser le dialogue social.

Enfin, au regard de ses objectifs culturels, la Comédie de Béthune présente des retombées positives, une majorité d'indicateurs cibles étant respectés. C'est particulièrement le cas en matière de programmation. Les résultats sont toutefois plus contrastés en termes d'emplois artistiques, de rayonnement sur le territoire et, surtout, de fréquentation. À cet effet, la structure doit absolument renforcer la cohérence, l'homogénéité et la fiabilité des données qu'elle affiche en la matière. Des mesures sont en voie d'être mises en place en ce sens.

¹ Sauf en 2016.

² État, région Hauts-de-France, département du Pas-de-Calais et communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois Lys Romane.

RECOMMANDATIONS³

Rappel au droit (régularité)

| | <i>Totalement mis en œuvre⁴</i> | <i>Mise en œuvre en cours⁵</i> | <i>Mise en œuvre incomplète⁶</i> | <i>Non mis en œuvre⁷</i> | <i>Page</i> |
|--|--|---|---|---|-------------|
| Rappel au droit unique : en tant que pouvoir adjudicateur, respecter les principes et règles du code de la commande publique, conformément à ses articles L. 3, L. 1210-1 et L. 1211-1. | | X | | | 19 |

³ Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

⁴ L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

⁵ L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

⁶ L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

⁷ L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.

L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

Recommandations (performance)

| | <i>Totalement mise en œuvre</i> | <i>Mise en œuvre en cours</i> | <i>Mise en œuvre incomplète</i> | <i>Non mise en œuvre</i> | <i>Page</i> |
|---|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------|
| Recommandation n° 1 : engager avec les partenaires institutionnels une réflexion visant à faire évoluer le statut de société à responsabilité limitée vers un régime plus adapté tel que celui d'établissement public de coopération culturelle ou de tout autre régime présentant des garanties de sécurité juridique et financière équivalentes. | | | | X | 23 |
| Recommandation n° 2 : mentionner en annexe des comptes annuels le détail des subventions financières et aides en nature reçues des collectivités territoriales. | | | | X | 24 |
| Recommandation n° 3 : initier des actions visant à générer un niveau de ressources propres tendant vers 20 % des produits, conformément au contrat de décentralisation dramatique. | | X | | | 29 |
| Recommandation n° 4 : assurer la cohérence et la fiabilité des données de fréquentation pour améliorer le suivi des objectifs fixés dans ce domaine. | | X | | | 39 |

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion du centre dramatique national Hauts-de-France, dénommé « la Comédie de Béthune » (Pas-de-Calais), a été ouvert le 30 août 2019 par lettre du président de la chambre adressée à Mme Cécile Backès, directrice depuis 2014.

Le contrôle, qui concerne les exercices 2014 à 2019⁸, a porté, principalement, sur la gouvernance de la structure, sa situation comptable et financière ainsi que les retombées de son action en matière culturelle au regard de ses objectifs.

L'entretien de fin de contrôle, facultatif en l'espèce, prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, s'est déroulé le 27 novembre 2019 avec Mme Backès.

La chambre, dans sa séance du 12 décembre 2019, a arrêté ses observations provisoires. Celles-ci ont été transmises par courriers du 17 janvier 2020 à Mme Backès et sous forme d'extraits de rapport à MM. les présidents de la région Hauts-de-France, du département du Pas-de-Calais et de la communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois Lys Romane, ainsi qu'à M. le maire de la commune de Béthune, en leurs qualités de tiers intéressés.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 10 avril 2020, a arrêté les observations définitives suivantes.

AVERTISSEMENT

Le contrôle de la chambre régionale des comptes a été effectué avant l'entrée en vigueur des mesures prescrites par le décret n° 2020-293 du 23 mars 2020, complété par le décret n° 2020-423 du 14 avril 2020, pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

De telles mesures sont susceptibles d'affecter la situation financière de la Comédie de Béthune sur les exercices 2020 et suivants (qui sont hors du champ du présent contrôle).

⁸ Étant précisé que l'analyse des données 2019 est prévisionnelle, les comptes de cette année n'ayant pas encore été approuvés à la date du délibéré de la chambre.

1 PRÉSENTATION DE LA COMÉDIE DE BÉTHUNE

1.1 Historique

La Comédie de Béthune est l'un des 38 centres dramatiques nationaux (CDN) français, pour la plupart organisés sous la forme juridique de sociétés à responsabilité limitée (SARL).

Créée en 1982 à l'initiative d'élus du Pas-de-Calais qui obtinrent le déplacement du théâtre populaire des Flandres⁹ dans leur département, elle fut, d'abord, appelée « centre dramatique national Nord-Pas-de-Calais », puis « théâtre des pays du Nord » et enfin, « Comédie de Béthune » en 1992, en hommage aux « comédies » des débuts de la décentralisation théâtrale, mais aussi à la Comédie française¹⁰.

Mme Cécile Backès en est la directrice depuis 2014. Son mandat a été renouvelé pour trois ans en 2018. En effet, le contrat de recrutement passé entre le directeur et le ministère de la culture permet trois mandats au maximum d'une durée totale de dix ans, le premier de quatre ans et les deux autres de trois ans, alignée sur la durée du contrat de décentralisation dramatique.

La Comédie de Béthune se situe au centre d'une agglomération de près de 280 000 habitants, en bordure de l'ancien bassin minier du Nord-Pas-de-Calais.

1.2 Les équipements

La Comédie de Béthune comprend deux espaces, qui sont la propriété de la communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois Lys Romane¹¹. À ce titre, elle verse à cette dernière un loyer, dans le cadre d'une convention d'occupation, qui s'élève, en 2018, à 138 000 €.

Le « Palace » abrite le siège de la structure. Il comprend une grande salle de 300 places où se jouent la majorité des spectacles. Des travaux d'agrandissement ont été réalisés en 2014 pour un coût de 4,7 M€ TTC. Ils ont permis de réaménager l'accueil et les bureaux et de créer une salle de répétition de 90 places, ainsi qu'un « grenier » de 60 places.

Le « Studio-théâtre », en activité depuis 1993, peut recevoir une centaine de spectateurs. Des travaux de mise aux normes ont été menés en 2019 pour un coût d'environ 100 000 € TTC, afin d'accueillir une classe préparatoire aux écoles supérieures d'art dramatique.

La chambre relève que la convention d'occupation relative à ces deux espaces, conclue en 2014 et qui a pris fin en 2017, n'a toujours pas été renouvelée à ce jour. Elle note aussi que le loyer annuel versé par la Comédie de Béthune, largement pris en charge dans le cadre de la

⁹ Situé à Lille.

¹⁰ D'autres CDN ont aussi adopté cette dénomination tels que la Comédie de Valence, de Saint-Etienne, de Reims, de Caen, de Colmar, et de Poitou-Charentes (Poitiers).

¹¹ Suite au transfert des locaux par la commune à la communauté d'agglomération au début des années 2000.

subvention d'exploitation de la communauté d'agglomération¹², ne couvre pas l'ensemble des dépenses d'entretien déboursées par la collectivité. Ainsi, en 2014, un agent territorial a été mis à disposition pour le nettoyage des locaux sans faire l'objet d'un remboursement. Cette lacune a été comblée en 2015 avec la passation d'un avenant¹³. Selon la convention, l'agglomération prend directement en charge les vérifications annuelles de conformité, l'entretien de la vitrerie, la maintenance, les réparations et les mises en conformité des installations de chauffage et climatisation, des sanitaires, des installations électriques et de sécurité, des monte-charges et ascenseurs, des canalisations, ainsi que « *l'entretien des bâtiments et des équipements non pris en charge par la Comédie de Béthune* » ; cette dernière mention mériterait d'être mieux précisée.

Par ailleurs, la Comédie de Béthune loue à une société civile immobilière, dans le cadre d'un bail commercial conclu en 2003¹⁴, un atelier de 700 m² lui servant de lieu de stockage des décors et accessoires, ainsi que de résidence pour des artistes. Le bail a pris fin en 2012 et n'a pas été formellement renouvelé depuis, sa reconduction étant tacite.

À des fins de sécurité juridique, la chambre invite la Comédie de Béthune à renouveler dès que possible la convention d'occupation relative aux sites du Palace et du Studio-théâtre.

Dans sa réponse, la structure précise qu'à la date de réception du rapport d'observations provisoires, la convention d'occupation était rédigée et se trouvait à la signature des élus.

1.3 Les missions culturelles

Les centres dramatiques nationaux

Le « centre dramatique national » (CDN) est un label attribué par l'État à une structure de création et de production artistique, dirigée par un ou plusieurs artistes, et qui constitue un lieu de référence nationale pour le développement de l'art du théâtre auprès des publics.

Il était régi historiquement par le contrat de décentralisation dramatique institué par le décret n° 72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique et complété par un arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique conclu avec l'État. Ces textes ont été remplacés par le décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques et l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des charges relatif au label « centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique, suite à l'adoption de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

¹² En 2018, le loyer s'est élevé à 138 000 €. La subvention de la communauté d'agglomération a atteint 580 000 € (dont 30 000 € pour la classe préparatoire « égalité des chances »).

¹³ À cet effet, le loyer facturé en 2015 a été augmenté à 136 800 € contre 107 668 € en 2014. Cette hausse a été couverte par la subvention de la communauté d'agglomération qui est passée de 485 200 € en 2014 à 544 832 € en 2015.

¹⁴ Pour un loyer annuel actuel de 17 316 € selon les comptes de la SARL.

Outil majeur pour la conception et la diffusion d'œuvres théâtrales de haut niveau, la structure labellisée CDN doit, sur un territoire donné, rechercher l'audience d'un public diversifié, le plus vaste possible. Cette mission d'intérêt public est incarnée par le projet artistique et culturel de son directeur. Elle fait également l'objet d'une contractualisation pluriannuelle avec les collectivités locales qui participent à son financement. Cette convention précise et décline les objectifs et les moyens d'activités du centre sur son territoire.

Ces objectifs regroupent trois types d'engagements sur le plan culturel.

Des engagements artistiques en matière de création et de programmation : la structure doit consacrer au moins 50 % de son budget à l'activité artistique. Sur toute la durée du contrat, six spectacles « nouveaux »¹⁵ doivent être présentés. Au moins une création doit être consacrée à l'enfance. La programmation doit respecter une diversité des esthétiques. Enfin, la structure s'engage à générer un niveau de ressources propres de l'ordre de 20 % du total de ses produits.

Des engagements territoriaux et citoyens : le CDN doit assurer la diffusion des œuvres produites au siège, sur le territoire, en tournée, ainsi qu'au plan international. Il doit concourir à la diversification sociale et géographique des publics.

Des engagements professionnels : la structure doit avoir une politique de l'emploi artistique active, dans le respect des obligations légales et conventionnelles. Elle contribue à l'insertion, la formation et à la transmission des compétences dans le champ théâtral. Elle constitue également un établissement ressource pour des partenariats, la mise en réseau, ainsi que le partage de l'outil.

Sur la période de contrôle, deux contrats de décentralisation dramatique ont été signés entre la Comédie de Béthune et l'État, le premier sur la période 2014-2017, et le second, en cours, pour les années 2018 à 2020. Ils fixent les engagements de la structure, conformément aux textes réglementaires en vigueur.

La directrice actuelle a élaboré un projet artistique et culturel annexé au contrat. Sur la période en cours, celui-ci s'inscrit dans la continuité de son projet précédent et met la priorité sur les auteurs et les écritures, un « théâtre de proximité », décentralisé, ainsi que sur la jeunesse.

À titre d'exemple, la saison 2017-2018 a donné lieu à la programmation de 27 spectacles, au siège et sur le territoire, dont quatre créations¹⁶, cinq coproductions¹⁷, et l'accueil de spectacles d'artistes confirmés¹⁸.

¹⁵ Huit lors du premier contrat. Il s'agit de la création d'un spectacle pour laquelle les apports financiers du CDN doivent être significatifs, selon des critères fixés dans le cahier des charges.

¹⁶ « Détruire » d'après Marguerite Duras, « L'autre fille » d'après Annie Ernaux, « Douze heures avec les misérables » d'après Victor Hugo, et « J'appelle mes frères » d'après Jonas Hassen Khemiri.

¹⁷ « La 7^{ème} fonction du langage » d'après Laurent Binet, « J'appelle mes frères », « À la trace », « Al Atlal », « Les rues n'appartiennent en principe à personne ».

¹⁸ Peuvent être cités « Gala » de Jérôme Bel ou encore « Jan Karski (mon nom est une fiction) » d'Arthur Nauzyciel.

1.4 Les relations avec les partenaires publics

Celles-ci reposent sur le contrat de décentralisation dramatique, conclu entre la Comédie de Béthune et l'État, et sur la convention pluriannuelle d'objectifs (*cf. infra*, partie gouvernance) conclue par ces derniers avec les collectivités locales qui apportent un financement significatif, à savoir la région Hauts-de-France, le département du Pas-de-Calais et la communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois, Lys Romane.

La Comédie de Béthune signe également, avec chaque collectivité, conformément au droit, une convention financière annuelle au titre de la subvention reçue. Le détail des financements, sur la période de contrôle, figure en annexe du présent rapport.

L'État est le premier financeur, à hauteur d'1,14 M€ par an sur la période 2014-2017, augmentée à 1,16 M€ sur 2018-2020¹⁹. Il est suivi de la région (0,75 M€ par an) et de la communauté d'agglomération (0,54 M€ par an depuis 2015). Vient, enfin, le département à hauteur de 0,4 M€ en 2014 et 2015, et 0,36 M€ par an depuis 2016. L'État et les collectivités territoriales apportent également des aides sur projet, tant en investissement qu'en fonctionnement.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Comédie de Béthune est l'un des 38 centres dramatiques nationaux dédiés à la démocratisation du spectacle vivant en France.

Conformément aux textes réglementaires applicables, le projet artistique et culturel de la directrice du CDN s'inscrit dans le cadre du contrat de décentralisation dramatique conclu avec l'État, un premier sur la période 2014-2017, et un second, en cours, pour les années 2018 à 2020. L'État est le premier financeur, suivi de la région Hauts-de-France, de la communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois, Lys Romane, et du département du Pas-de-Calais.

La Comédie de Béthune occupe aujourd'hui des locaux de la communauté d'agglomération par le biais d'une convention de mise à disposition qui a pris fin en 2017 et qui nécessite d'être renouvelée. Dans sa réponse, la structure indique que celle-ci était en cours de signature.

¹⁹ Il s'agit des subventions annuelles de fonctionnement. Les aides spécifiques sur projet ne sont pas prises en compte.

2 LA GOUVERNANCE

2.1 Les instances de décision

2.1.1 L'assemblée des associés de la SARL

Conformément aux règles qui régissaient les CDN à l'époque²⁰, la Comédie de Béthune s'est constituée en SARL. Il s'agit de la forme de gestion la plus simple d'une société privée, dirigée au quotidien par un gérant et comprenant une assemblée générale qu'il préside et qui doit réunir, chaque année, les associés pour approuver les comptes de l'exercice et décider de la répartition des bénéfices. La responsabilité de chaque associé est limitée à ses apports. La cession de la SARL se fait par transmission des parts sociales. Ainsi, depuis 2014, le capital social est de 7 622,45 €, divisé en 100 parts réparties entre la directrice, Mme Backès (40 parts) et trois autres associés (20 parts chacun) ayant le profil de personnalités qualifiées dans le monde du théâtre. En revanche, dans ce type de société, les financeurs publics de la structure ne siègent pas à l'assemblée générale.

Les statuts, qui datent de 2004, mentionnent, tout à fait régulièrement, les modalités prévues en matière de convocation de l'assemblée, de prise de décisions, d'approbation des comptes et des rapports de gestion, d'établissement des procès-verbaux, et de mise en liquidation éventuelle de la SARL. Cependant, au regard du fonctionnement actuel du CDN, certaines de ses dispositions, issues du droit commun applicable aux SARL, apparaissent aujourd'hui comme inadaptées.

Ainsi, la nomination, la révocation et la rémunération du gérant relèvent, statutairement, d'une décision des associés. En réalité, la gérante de la SARL est, dans le même temps, directrice du CDN. Sa nomination et le renouvellement de son mandat sont, à ce titre, décidés dans le cadre de procédures réglementaires faisant intervenir les collectivités locales et l'État, ce dernier agréant *in fine* le montant de son traitement.

Par ailleurs, si les réunions de l'assemblée des associés n'appellent pas de remarques particulières, il est à noter que celles-ci ont lieu en mai ou juin alors que, selon le contrat de décentralisation dramatique 2014-2017, les comptes de l'exercice n-1 doivent être transmis à l'État avant le 1^{er} mars, et leurs procès-verbaux avant le 15 mars. De telles échéances impliquent que les documents soient transmis à la tutelle avant même leur approbation par les associés. De plus, alors que les statuts indiquent que la nomination d'un commissaire aux comptes est

²⁰ Décret n° 72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique et arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique conclu avec l'État.

« éventuelle », ce qui est conforme à la loi²¹, le contrat de décentralisation dramatique 2014-2017 stipule l'obligation d'y avoir recours²². Dans les faits, la SARL dispose, effectivement, d'un commissaire aux comptes.

Enfin, si l'assemblée des associés se réunit bien, chaque année, pour approuver les comptes et les rapports de gestion de la SARL, la prise de décision appartient, en réalité, aux financeurs publics (d'où l'appellation de « tutelles ») réunis au sein d'une enceinte : le « comité de suivi ».

2.1.2 Le comité de suivi du CDN

Absent des statuts de la SARL, le comité de suivi, qui réunit les représentants de l'État et des collectivités locales qui financent la structure de manière significative (communauté d'agglomération, département et région), constitue l'instance centrale réelle de la gouvernance du CDN.

Prévu, pourtant, dans le cahier des missions et des charges relatif au label « CDN » fixé par arrêté²³, son rôle est précisé dans le contrat de décentralisation dramatique conclu avec l'État. Il permet à ses participants, dans le respect de la liberté de création, de se prononcer sur le budget de la structure, son fonctionnement au quotidien, la situation de ses emplois, ses projets en cours et à venir, ainsi que ses retombées.

2.2 L'articulation entre les différents dispositifs contractuels et conventionnels

Outre le contrat de décentralisation dramatique, la Comédie de Béthune et l'État sont signataires d'une convention pluriannuelle d'objectifs (« CPO ») avec les collectivités locales précitées. Une CPO a, ainsi, été conclue sur la période 2014-2017. Pour le mandat en cours, un projet de convention a été finalisé mais qui, au regard du retard pris, ne porte que sur les années 2019 et 2020.

²¹ Auparavant, la loi prévoyait la nomination obligatoire d'un commissaire aux comptes dans une SARL si deux des trois seuils suivants étaient franchis à la clôture de l'exercice : 3,1 M€ HT de chiffre d'affaires, 1,55 M€ de bilan comptable, et 50 salariés en moyenne. Au 31 décembre 2018, la Comédie de Béthune présentait un chiffre d'affaires d'environ 200 000 €, un bilan net d'1,18 M€, et employait une trentaine de salariés. La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « Pacte ») a rehaussé les seuils de chiffre d'affaires et de bilan respectivement à 8 M€ et 4 M€.

²² Le contrat de décentralisation dramatique 2018-2020 est cependant silencieux sur l'obligation ou pas de recourir à un commissaire aux comptes.

²³ Cf. arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des charges relatif au label « centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique.

Dans sa réponse à un extrait des observations provisoires, le président de la région souligne que le rôle de la nouvelle CPO a vocation à sécuriser la relation entre la région et la Comédie de Béthune et de répondre aux enjeux d'évaluation des politiques publiques.

Cet environnement juridique, s'il a l'avantage d'encadrer les relations avec l'État et les collectivités territoriales, n'est pas sans incidences sur son articulation avec les dispositions applicables à la Comédie de Béthune dans sa forme de SARL.

Ainsi, il est à relever que le contrat de décentralisation dramatique 2014-2017 a été signé, en 2014, par trois acteurs : le ministère de la culture, la gérante de la SARL et la directrice du CDN, ces deux dernières personnes étant en fait la même, à savoir Mme Backès. Le contrat 2018-2020 ne comprend plus la signature de la gérante, ce qui est une simplification mais qui pose, indirectement, la question de la place de la SARL dans la gouvernance.

Si la CPO ne permet pas aux collectivités locales de se prononcer sur le projet artistique de la directrice, celui-ci étant arrêté avec l'État dans le cadre du contrat de décentralisation dramatique, elle détermine des modalités de contrôle et de suivi de l'activité du CDN, ainsi que les engagements financiers des partenaires.

Cependant, alors que le contrat de décentralisation dramatique impose que la structure labellisée génère un niveau de ressources propres de l'ordre de 20 % du total de ses produits sur l'ensemble de la période²⁴, la CPO 2014-2017 avait prévu des subventions publiques à hauteur de 11,1 M€, soit 87 % du budget estimé du CDN, réduisant le niveau des ressources propres à 13 %. La CPO 2014-2017 n'est donc pas en phase avec les engagements découlant du contrat de décentralisation dramatique.

En revanche, si le projet de CPO 2019-2020 indique un objectif de 20 % dans ses indicateurs cibles, le total d'aides publiques, tel que figurant dans le budget prévisionnel annexé, représente environ 83 % des produits sur la période 2018-2020 ; sur cette base, les ressources propres sont limitées à 17 % sur la durée du contrat de décentralisation dramatique, chiffre toujours inférieur aux 20 %.

Dans sa réponse, la Comédie de Béthune indique que cet objectif de 17 % a été inscrit par prudence, le niveau de ressources propres pouvant varier en fonction des productions et de leur diffusion.

Il est à relever que la commune de Béthune n'est pas signataire de la CPO ni ne participe au comité de suivi. Elle est absente de la gouvernance du CDN. Pourtant, elle aurait vocation à y participer, compte tenu de son soutien financier qu'elle apporte depuis 2017, même s'il est réduit par rapport à celui des autres financeurs publics²⁵, et du partenariat entre son théâtre municipal et la Comédie de Béthune. Cette dernière participe au festival jeune public (« Artimini »).

Dans sa réponse, l'établissement culturel indique qu'il est favorable à l'examen de la participation de la commune à ses instances de gouvernance dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution de son statut juridique.

²⁴ Le contrat de décentralisation dramatique 2018-2020 mentionne un niveau de ressources propres « de l'ordre » de 20 %. Celui en vigueur sur la période 2014-2017 visait un niveau « minimum » de 20 %.

²⁵ 5 000 € en 2017 et 6 000 € en 2018. La subvention devrait atteindre 7 500 € en 2019.

De plus, la CPO 2014-2017 mentionnait les obligations comptables et morales que devait respecter la Comédie de Béthune. En particulier, celle-ci devait communiquer à l'ensemble de ses partenaires, chaque année, les comptes annuels et les rapports moraux et d'activité, au plus tard le 30 avril de l'année suivante. Cette échéance était différente de celle du 1^{er} mars, inscrite dans le contrat de décentralisation. De surcroît, ni l'une ni l'autre date n'était susceptible d'être respectée dans les faits, l'assemblée des associés approuvant ses comptes en mai ou juin.

Dans sa réponse à un extrait des observations provisoires de la chambre, le président de la région estime que le projet de CPO 2019-2020 met fin à cette incohérence en fixant une échéance au 30 juin, ce qui est conforme au droit.

Le rôle du comité de suivi était défini, pour la période 2014-2017, à la fois dans le contrat de décentralisation dramatique et dans la CPO. Mais, alors que le contrat soulignait que l'invitation des collectivités locales était une possibilité, la CPO stipulait que le comité regroupe les représentants des partenaires, ce qui incluait obligatoirement les collectivités locales. Les associés de la SARL n'étaient, à aucun moment, évoqués.

Le contrat 2018-2020 clarifie la mission et la composition du comité de suivi en précisant que « le suivi de l'exécution du (...) contrat s'effectue dans le cadre de l'instance décisionnelle statutaire de la structure labellisée centre dramatique national ou, si les partenaires publics signataires n'y siègent pas, au sein d'un comité de suivi réunissant ces derniers et les dirigeants de la structure, au minimum deux fois par an ». Cette mention va dans le sens d'un regroupement des instances de gouvernance.

Elle reprend aussi une disposition de la CPO 2014-2017 qui prévoyait que « la Comédie de Béthune s'engage à inviter, chaque année, lors du premier trimestre, lorsque les statuts le prévoient, les signataires de la convention à l'assemblée générale au cours de laquelle sont arrêtés les comptes et est présenté le rapport d'activité ». Cependant, ces dispositions apparaissent inapplicables car les statuts de la SARL ne prévoient pas que les partenaires publics puissent siéger à son assemblée. Elles n'ont donc jamais été mises en œuvre, et ne sont pas reprises dans le projet de CPO 2019-2020.

Dès lors, le suivi de l'exécution du contrat de décentralisation dramatique incombe entièrement au comité de suivi. Pourtant, une réunion commune aux instances de gouvernance pourrait être source de simplification et assurer plus de cohérence dans la restitution des données, par exemple sur la fréquentation (*cf. infra*).

En conclusion, la Comédie de Béthune dispose, de fait, de deux organes de décision qui ne présentent pas de dysfonctionnement majeur. Cependant, la gouvernance statutaire, centrée sur l'assemblée des associés de la société, apparaît en décalage et en retrait par rapport au comité de suivi réunissant les « tutelles » et qui constitue la véritable instance décisionnelle. À cet égard, le mode de fonctionnement propre aux SARL se concilie difficilement avec le dispositif des CDN constitué du contrat de décentralisation dramatique d'un côté, conclu uniquement avec l'État, et de la CPO de l'autre, signé, en plus, avec les collectivités locales.

2.3 Le pilotage administratif et financier

2.3.1 La gestion des ressources humaines

2.3.1.1 Les effectifs et la masse salariale

Dans le cadre du suivi de la CPO, la Comédie de Béthune présente, chaque année, ses effectifs en équivalents temps plein²⁶ (ETP), tant en ce qui concerne son équipe permanente que les intermittents.

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs (indicateurs CPO²⁷)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Permanents | 19,33 | 19,7 | 21,5 | 22 | 20,6 |
| Intermittents | 11,26 | 13,44 | 14 | 14,3 | 16 |
| Total ETP | 30,59 | 33,14 | 35,5 | 36,3 | 36,6 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

Cependant, ces chiffres divergent de ceux des bilans sociaux de la structure pour les années 2014, 2015 et 2016²⁸. Seules les données du bilan social 2017 concordent. Celles du bilan social 2018 n'étaient pas disponibles au moment du contrôle. En outre, la chambre a relevé des erreurs dans le détail des intermittents, par catégorie, figurant dans les bilans sociaux et reprises dans les rapports annuels d'activité de la Comédie de Béthune²⁹.

En vue d'améliorer leur fiabilité, la chambre invite la Comédie de Béthune à renforcer le suivi et la cohérence des données relatives à ses effectifs afin de transmettre des informations précises à ses tutelles.

Les indicateurs de la CPO mettent en évidence une croissance des effectifs, de 30,6 ETP en 2014 à 36,6 en 2018. L'augmentation est particulièrement marquée concernant les intermittents, qui passent de 11,3 à 16 ETP sur la période, même si les permanents restent majoritaires (20,6 ETP en 2018 contre 19,3 en 2014).

Dans sa réponse, la Comédie de Béthune précise que cette évolution du nombre d'intermittents s'explique par une hausse de l'activité.

²⁶ Les équivalents temps plein (ETP) correspondent aux effectifs présents à une date donnée, corrigés de leur quotité de travail (prise en compte du temps partiel, notamment).

²⁷ Les données 2014-2017 sont celles de la CPO 2014-2017. Celles concernant 2018 figurent dans le projet de CPO 2019-2020. La chambre a cependant relevé une erreur concernant l'année 2016 pour laquelle les indicateurs de la CPO indiquent 9 ETP intermittents. Après vérification, le nombre exact est de 14. De plus, concernant 2017, les données de la CPO 2014-2017 ne concordent pas avec celles du projet de CPO 2019-2020. En effet, ce dernier fait état de 18,3 ETP permanents et de 17 intermittents, soit un total de 35,3 ETP en 2017 (contre 36,3 indiqués dans la CPO 2014-2017).

²⁸ Les bilans sociaux affichent 31,26 ETP en 2014, 31,44 ETP en 2015 et 36,19 ETP en 2016.

²⁹ Concernant 2014 et 2015. Les rapports d'activité 2016 à 2018 ne comportent plus de données sur les effectifs.

Entre 2014 et 2018, la masse salariale suit cette tendance, en hausse, d'1,52 M€ en 2014 à 1,75 M€ en 2018.

Tableau n° 2 : Évolution de la masse salariale³⁰

| (en € bruts) | Masse salariale des permanents | Masse salariale totale |
|---|--------------------------------|------------------------|
| 2014 | 909 381 | 1 522 920 |
| 2015 | 962 488 | 1 798 939 |
| 2016 | 920 754 | 1 765 696 |
| 2017 | 940 058 | 1 748 558 |
| 2018 | 1 008 920 | 1 754 421 |
| <i>Variation annuelle moyenne (2014-2018)</i> | 2,6 % | 3,6 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

Cependant, comme pour les effectifs, la chambre a observé des écarts de masse salariale entre les budgets, d'une part, les comptes de résultat, d'autre part, et les bilans sociaux.

Enfin, la chambre note qu'aucune donnée en matière de ressources humaines, en particulier la répartition et l'évolution des effectifs, ne figure dans les comptes ni les rapports annexés de la Comédie de Béthune, si ce n'est de manière laconique dans ceux de 2014.

2.3.1.1 L'organisation du travail

L'équipe de la Comédie de Béthune a profondément été renouvelée depuis 2014. Elle est aujourd'hui structurée en pôles³¹.

La structure dispose d'un règlement intérieur relatif à l'hygiène et la sécurité, la discipline et l'organisation du travail. Il date de 2006 et n'a pas été actualisé depuis.

Le temps de travail découle d'un accord conclu en 2011. Les salariés bénéficient d'une sixième semaine de congés payés, à poser en fonction de l'activité. La durée inhérente à l'annualisation du temps de travail est de 1 547 heures pour le personnel non-cadre. Ce régime, qui est régulier³², apparaît, pour autant, avantageux, quel que soit le point de comparaison. Dans le secteur privé, un salarié dispose de cinq semaines de congés payés pour une année complète de travail, et dans la fonction publique, la durée est de 1 607 heures annuelles. Selon la Comédie de Béthune, ce régime favorable serait le résultat de l'histoire³³.

³⁰ Données des budgets « Unido » concernant la masse salariale des permanents, et des comptes de résultat concernant la masse salariale totale.

³¹ 7 pôles : secrétariat général, communication, relations avec les publics, accueil publics et artistes, administration/production, technique/bâtiment, égalité des chances.

³² Les salariés de la Comédie de Béthune sont régis par la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1^{er} janvier 1984, étendue par arrêté du 4 janvier 1994, et complétée par de nombreux accords thématiques et sectoriels et avenants. L'organisation du temps de travail s'inscrit dans ce cadre.

³³ Semaine dite « Malraux ». Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune précise qu'elle avait été instaurée dans les lieux de décentralisation culturelle pour compenser la pénibilité et les contraintes liées au travail de soirée, de nuit, de week-end, les horaires décalés. Cet usage a été maintenu lors du passage aux 35 heures.

Les salariés bénéficient d'avantages sociaux tels que des titres-restaurant (chèques-déjeuner de 8 € dont 60 % à la charge de l'employeur) et des « paniers » à 5 € bruts pour le soir, selon les plannings. Les personnels de service peuvent également avoir accès, à titre gracieux, et de manière occasionnelle, aux buffets organisés à l'issue de la première d'une représentation (hors repas au public) et aux repas de répétitions. Ces règles sont fixées dans un document interne à la structure qui remonte à 2012 et qui n'a pas été actualisé depuis.

La rémunération a fait l'objet de revalorisations dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire prévue dans la convention collective (+ 0,5 % en 2016 et 2017, + 1,2 % en 2018). Certains salariés peuvent, aussi, bénéficier d'augmentations individuelles afin de corriger les déséquilibres pouvant exister dans la grille salariale de l'entreprise.

Enfin, le dialogue social est mené avec une délégation unique du personnel, celle-ci résultant d'une fusion entre le comité d'entreprise conventionnel et les délégués du personnel. En 2020, cette délégation a été transformée en comité social et économique conventionnel, conformément au droit³⁴.

2.3.1.2 Le mouvement social de 2018 et ses suites

Des premières tensions internes sont apparues en 2015 et ont nécessité la mise en place de diverses mesures en matière de réorganisation de l'équipe, de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, et d'évaluation des risques professionnels. Un document unique qui avait été élaboré alors n'a pas été actualisé à ce jour.

Suite à un mouvement de grève en mars 2018 de salariés qui dénonçaient une dégradation de leurs conditions de travail, plusieurs représentations ont été annulées. L'intervention d'un médiateur a permis d'apaiser la situation et a donné lieu à la signature d'un protocole de fin de conflit et le lancement d'un audit conduit par un cabinet extérieur. Suite à ses préconisations, en mars 2019, un plan d'actions a été, par la suite, initié visant à améliorer le fonctionnement de la structure ainsi que le dialogue social. Il est en cours de mise en œuvre³⁵.

Le climat social semble plus apaisé aujourd'hui, même si des tensions demeurent.

³⁴ Article L. 2311-2 du code du travail tel que résultant de l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales.

³⁵ Le plan d'actions comprend sept axes de travail : mettre à jour la réglementation et reconstituer les archives légales de la Comédie de Béthune, clarifier l'organisation du travail, contribuer à la reconnaissance et à l'évolution professionnelle des salariés, améliorer le dialogue social, alléger la charge de travail, soutenir la posture managériale, garantir la sécurité et prévenir les risques psycho-sociaux.

2.3.2 La gestion financière et la commande publique

2.3.2.1 La gestion financière

Si la Comédie de Béthune peut s'appuyer, en matière de gestion financière, sur un pôle « administration » comprenant cinq postes³⁶, la formalisation des procédures repose, aujourd'hui, sur une note de service qui date de septembre 2013, soit avant l'arrivée de la directrice et qui n'a pas été actualisée depuis.

Celle-ci mentionne les règles à mettre en œuvre concernant les autorisations de paiement : signature des bons de commande (ou devis) par un responsable de service, apposition d'un bon à payer sur les factures en cas d'absence de bon de commande, définition des cas où le paiement doit se faire par virement (supérieur à 3 000 €, fournisseur régulier).

La chambre estime que cette note mériterait d'être revue afin de renforcer les procédures en matière de gestion financière et de sécuriser les zones de risques. En particulier, les règles relatives aux seuils des marchés publics ne sont pas du tout mentionnées.

2.3.2.2 La commande publique

Les « pouvoirs adjudicateurs » au sens du code de la commande publique

L'article L. 1210-1 du code de la commande publique³⁷ dispose que les « pouvoirs adjudicateurs » sont soumis à celui-ci. Son article L. 1211-1 stipule que « les pouvoirs adjudicateurs sont :

1° Les personnes morales de droit public ;

2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;

b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;

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

(...) ».

³⁶ Administrateur, chef comptable, comptable principal, chargé d'administration et chargé de production et de diffusion.

³⁷ Issu de l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 portant partie législative du code de la commande publique.

Lorsqu'ils procèdent à des achats, les pouvoirs adjudicateurs doivent respecter les grands principes³⁸ qui s'appliquent en la matière et qui figurent à l'article L. 3 du code précité : « *Les acheteurs (...) respectent le principe d'égalité de traitement des candidats à l'attribution d'un contrat de la commande publique. Ils mettent en œuvre les principes de liberté d'accès et de transparence des procédures, dans les conditions définies dans le présent code. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics* ».

Ces différents articles du code de la commande publique reprennent des dispositions antérieures, en vigueur depuis 2005³⁹.

Les seuils de procédure et de publicité définis réglementairement sont applicables aux pouvoirs adjudicateurs. En particulier, des mesures de publicité libre ou adaptée sont nécessaires pour les marchés de fournitures, de services et de travaux dont la valeur est comprise entre 25 000 € et 90 000 € HT⁴⁰.

Au regard des critères précédemment exposés, la Comédie de Béthune est, sans conteste, un « pouvoir adjudicateur ». Selon le contrat de décentralisation dramatique, sa mission est d'intérêt public. Son activité est financée très majoritairement par des personnes publiques – à plus de 90 % par l'État et les collectivités locales, les subventions de ces dernières représentant en moyenne 54 % des recettes de la structure – elles-mêmes soumises aux règles des marchés publics. Si elle dispose d'une liberté en matière de création artistique, sa gestion est soumise à un contrôle de ces mêmes personnes réunies au sein du comité de suivi.

En conséquence, lorsqu'elle procède à des achats, la Comédie de Béthune doit respecter les grands principes de la commande publique que sont la liberté d'accès, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Dans le cadre de son contrôle, la chambre a relevé que ces règles n'ont pas été respectées. Sur la période sous revue, la Comédie de Béthune n'a passé qu'un seul marché public, à savoir l'achat d'un gradin modulable au prix de 70 000 € HT pour lequel elle a initié, en 2018, une procédure adaptée. Néanmoins, elle n'a reçu qu'une seule offre, qu'elle a acceptée, sans faire d'analyse ni de procès-verbal de décision. De surcroît, il s'avère qu'elle avait sollicité, en 2017, c'est-à-dire avant le lancement de la procédure, l'entreprise retenue pour avoir un devis détaillé sur son besoin⁴¹.

De plus, elle a acheté, en 2018, un vidéoprojecteur pour un montant de plus de 35 000 € HT sans initier de procédure. Également, certains achats récurrents qui dépassent le seuil des 25 000 € HT⁴² auraient dû faire l'objet d'une mise en concurrence périodique avec des mesures minimales de publicité.

³⁸ Principes de valeur constitutionnelle (Cf. décision n° 2003-473 DC du 26 juin 2003 du Conseil constitutionnel).

³⁹ Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics et ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

⁴⁰ Seuils en vigueur au moment du contrôle.

⁴¹ L'existence du devis détaillé montre que la Comédie de Béthune est allée bien au-delà de la simple consultation, ou recueil d'avis ou étude de marché dans le cadre d'une démarche de « sourcing » permise par les règles de la commande publique.

⁴² Transports de décor et de matériel, de personnel, impressions.

En 2019, une consultation a été lancée pour une prestation de maintenance informatique. À cet effet, la Comédie de Béthune a transmis à la chambre un modèle de grille d'analyse des offres, ce qui représente un progrès en termes de formalisation des procédures.

Néanmoins, au regard de l'ensemble de ces éléments, la chambre rappelle à la Comédie de Béthune qu'en sa qualité de pouvoir adjudicateur, elle est tenue de respecter les grands principes de la commande publique.

Rappel au droit unique : en tant que pouvoir adjudicateur, respecter les principes et règles du code de la commande publique, conformément à ses articles L. 3, L. 1210-1 et L. 1211-1.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune s'engage à s'y conformer ; elle indique qu'un travail est mené, depuis septembre 2019, pour assurer le respect de l'application du code de la commande publique, notamment, par la mise en place de notes méthodologiques, d'un profil acheteur et de la dématérialisation *via* une salle des marchés et, enfin, par l'abonnement à un service de « sourcing ».

2.4 La réflexion sur une évolution du statut

Si, comme déjà indiqué, la Comédie de Béthune s'est constituée, historiquement, en SARL, conformément aux règles qui régissaient les CDN à l'époque⁴³, le droit a, cependant, évolué sur le sujet.

Ainsi, dès 2010, le cahier des missions et des charges de ces structures soulignait que l'État souhaitait « *engager une concertation afin de proposer des évolutions adaptées, n'excluant pas une nouvelle forme juridique* ». Les nouvelles dispositions de 2017⁴⁴ sont venues préciser que, désormais, « *pour prétendre au label "centre dramatique national", la structure doit être constituée sous une forme juridique qui lui permet de disposer d'une autonomie de gestion (un pouvoir de décision exercé par des organes propres, des moyens garantis par l'autonomie financière de la structure, une autonomie de recrutement et de gestion du personnel, une autonomie artistique)* ». Elles n'imposent plus qu'un CDN doive relever d'une SARL ou d'une société anonyme, ouvrant ainsi la possibilité de revoir ce statut.

⁴³ Arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique. Son article 22 mentionne que « le directeur remplira sa mission par l'intermédiaire d'une société à responsabilité limitée ou d'une société anonyme qui est cosignataire du présent contrat ».

⁴⁴ Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques et arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique.

À cet effet, ces dernières années, plusieurs centres dramatiques ont adopté le régime d'établissement public de coopération culturelle (EPCC). Peuvent être mentionnés les CDN de Rouen en 2013 et de Lorient en 2015⁴⁵. Celui d'Angers, anciennement sous statut SARL, a fusionné, en 2014, avec son lieu d'accueil, « Le Quai », créé en 2005 sous la forme d'un EPCC⁴⁶. Une réflexion serait également en cours au théâtre national de Bretagne, à Rennes⁴⁷.

L'établissement public de coopération culturelle

L'établissement public de coopération culturelle (EPCC) a été créé par la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et inséré aux articles L. 1431-1 et suivants et R. 1431-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (CGCT).

Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent constituer, avec l'État, un EPCC chargé de la gestion d'un service public culturel présentant un intérêt pour chacune des personnes morales en cause et contribuant à la réalisation des objectifs nationaux dans le domaine de la culture. Les EPCC sont des établissements publics à caractère administratif ou à caractère industriel et commercial, selon l'objet de leur activité et les nécessités de leur gestion.

La création d'un EPCC ne peut intervenir qu'à la demande de l'ensemble des collectivités territoriales ou des groupements intéressés. Elle est décidée par arrêté du représentant de l'État dans le département siège de l'établissement.

L'EPCC est administré par un conseil d'administration et son président, élu en son sein. Il est dirigé par un directeur, nommé après appel à candidatures. Le conseil d'administration est composé, pour la majorité de ses membres, de représentants des collectivités territoriales ou de leurs groupements, et de représentants de l'État. Le maire de la commune siège de l'établissement est membre de droit du conseil d'administration. Ce dernier comprend également des personnalités qualifiées et des représentants élus du personnel. Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement, approuve son budget et en contrôle l'exécution.

Les ressources de l'EPCC peuvent comprendre, notamment : les subventions et autres concours financiers de l'État, des collectivités territoriales et de leurs groupements, et de toute personne publique⁴⁸, les produits de son activité commerciale, la rémunération des services rendus, les produits de l'organisation de manifestations culturelles, et les libéralités, dons, legs et leurs revenus. L'article R. 1431-2 précise également que les statuts de l'établissement prévoient les mises à disposition de biens nécessaires à son fonctionnement ainsi que les dispositions relatives au transfert des personnels lorsque sa création résulte de la transformation d'une structure existante.

La chambre estime que le statut de SARL n'est plus adapté, aujourd'hui, à la gestion de la Comédie de Béthune. S'il constitue une piste parmi d'autres, celui de l'EPCC offrirait davantage de sécurité pour plusieurs raisons.

⁴⁵ Concernant le Théâtre de Lorient, cette transformation en EPCC a fait suite à une recommandation de la chambre régionale des comptes Bretagne dans un rapport d'observations définitives en 2014.

⁴⁶ Le Quai d'Angers accueille également le centre national de danse contemporaine qui a gardé son statut associatif.

⁴⁷ Dans un rapport d'observations définitives publié sur le TNB en 2014, la chambre régionale des comptes Bretagne a considéré qu'il était souhaitable que la structure s'engage avec ses partenaires dans une telle réflexion.

⁴⁸ Subventions qui constituent des contributions financières selon l'article R. 1431-2 du CGCT.

Le statut de société privée est, tout d'abord, difficilement compatible avec le fait que les aides publiques représentent, en moyenne, 90 % de ses recettes totales. Bien que destinées à promouvoir la culture, et donc permises, à ce titre, par les règles européennes, elles pourraient, cependant, être perçues, au regard du poids qu'elles occupent, comme incompatibles avec le marché intérieur car procurant un avantage sélectif faussant la concurrence vis-à-vis d'autres entreprises dans le secteur culturel⁴⁹. De plus, et même si l'enjeu financier est faible, la SARL gère en régie une activité bar/restauration⁵⁰ qui se retrouve *de facto* financée par ces fonds publics alors qu'il s'agit d'une exploitation commerciale.

En lien avec le sujet précédent, le fait qu'une entreprise privée occupe, sous couvert d'un loyer, des locaux publics, sans mise en concurrence, peut apparaître contraire aux dispositions du code général de la propriété des personnes publiques⁵¹. Son article L. 2122-1-1 dispose, en effet, que « *lorsque le titre (...) permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente organise librement une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence, et comportant des mesures de publicité permettant aux candidats potentiels de se manifester* ». De par sa nature juridique même, la SARL exerce bien une activité économique. Néanmoins, la disposition n'est pas applicable « *lorsque le titre est délivré à une personne publique dont la gestion est soumise à la surveillance directe de l'autorité compétente ou à une personne privée sur les activités de laquelle l'autorité compétente est en mesure d'exercer un contrôle étroit* ». La Comédie de Béthune pourrait relever de ce dernier cas, mais l'exploitation de la partie bar/restauration devrait faire l'objet, pour le moins, d'une procédure de sélection préalable.

En matière de gestion financière et d'achat, elle se verrait dotée d'un agent comptable⁵², offrant une garantie supplémentaire en termes de sécurité juridique des opérations.

Ensuite, le statut de SARL est inadapté à la gouvernance d'une structure très majoritairement financée par des personnes publiques, dans la mesure où ces dernières n'ont juridiquement pas la possibilité d'intégrer son assemblée générale. Dans le cadre d'un EPCC, la gouvernance serait confiée à un conseil d'administration unique auquel pourrait également participer la commune de Béthune, membre de droit en tant que ville siège.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune a indiqué qu'elle n'était pas défavorable à simplifier la gouvernance en convoquant assemblée générale et comité de suivi, au même moment. De son côté, le maire de Béthune a répondu qu'il était favorable à une évolution du statut qui puisse renforcer les liens avec la Comédie de Béthune et que la participation de la ville à un EPCC serait de nature à diffuser la culture auprès des différents publics et créer de nouvelles synergies avec la politique culturelle communale.

⁴⁹ Articles 107 et suivants du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne. L'article 107 énonce que les aides destinées à promouvoir la culture peuvent être considérées comme compatibles avec le marché intérieur « *quand elles n'altèrent pas les conditions des échanges et de la concurrence dans l'Union dans une mesure contraire à l'intérêt commun* ».

⁵⁰ La Comédie de Béthune assure aussi une activité très modeste de librairie.

⁵¹ Issu de l'ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 relative à la propriété des personnes publiques.

⁵² Ou s'il s'agit d'un EPCC à caractère industriel et commercial, d'un agent comptable nommé par le préfet sur proposition du conseil d'administration, après avis du directeur départemental, ou, le cas échéant, régional des finances publiques.

Enfin, le statut de SARL, dont la gestion privée est par nature « intéressée », ne permet pas à un particulier ni à une entreprise qui souhaiterait lui apporter une aide, de bénéficier des règles fiscales au titre du mécénat prévues dans le secteur particulier du spectacle vivant. En effet, le code général des impôts précise que sont concernés les dons et versements effectués au profit « *d'organismes publics ou privés dont la gestion est désintéressée et qui ont pour activité principale la présentation au public d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, cinématographiques, audiovisuelles et de cirque ou l'organisation d'expositions d'art contemporain, à la condition que les versements soient affectés à cette activité* ». L'absence de recettes de mécénat explique, en partie, le fait que la Comédie de Béthune ne soit pas en mesure de générer un niveau de ressources propres de l'ordre de 20 % comme fixé dans le contrat de décentralisation dramatique. Dans le cadre du projet de la classe préparatoire « égalité des chances », l'absence de possibilité de financement par des mécènes a fait l'objet de débats en comité de suivi⁵³.

En réponse, la Comédie de Béthune a précisé avoir engagé une réflexion sur le sujet avec les collectivités partenaires.

Lors du contrôle, elle a indiqué étudier la possibilité de monter un fonds de dotation⁵⁴. La chambre attire son attention sur le fait que cela reviendrait à créer une personne morale de droit privé à but non lucratif. Elle aurait, alors, à élaborer des statuts et mettre en place un conseil d'administration qui devrait, chaque année, approuver des comptes certifiés. Une telle démarche alourdirait davantage la gouvernance du CDN. Sous la forme d'un EPCC, dont la gestion est, par nature, désintéressée, elle serait à même de recevoir des dons et versements relevant des règles du mécénat.

Au final, si d'autres régimes existent, l'adoption du statut d'EPCC par la Comédie de Béthune serait de nature à répondre aux questions liées à la régularité de l'occupation du domaine public, à renforcer la sécurité juridique des opérations financières, notamment en matière d'achat public, à réunir les conditions pour développer le mécénat et, enfin, à impliquer l'ensemble des collectivités publiques (commune siège comprise) dans le suivi de la structure, au sein d'une instance unique de décision, tout en lui laissant la liberté sur le plan de la création artistique⁵⁵.

Dans sa réponse, la Comédie de Béthune indique que si l'évolution du statut actuel vers celui d'EPCC était en capacité d'apporter plus de cohérence et de sécurité juridique des opérations, elle pourrait aussi rendre plus complexe la gestion de son activité. Selon elle, le régime de SARL reste relativement adapté. Elle indique que la piste du statut associatif pourrait, également, être examinée.

Compte tenu de l'ampleur d'un tel projet et de ses implications⁵⁶, la chambre recommande qu'une réflexion soit engagée sur les avantages et les inconvénients, pour la Comédie de Béthune, d'une transformation de son statut vers celui d'EPCC ou de tout autre régime présentant des garanties équivalentes en termes d'amélioration de la gouvernance, de cohérence juridique, et de sécurité dans la gestion de fonds, en grande majorité, publics.

⁵³ Les tutelles ont ainsi mis en garde la Comédie de Béthune contre des montages juridiques « bancales ».

⁵⁴ Dispositif issu de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

⁵⁵ Conformément à l'article 1 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la création, à l'architecture et au patrimoine.

⁵⁶ Élaboration de statuts, adoption des règles de la comptabilité publique, transfert du personnel, etc.

Recommandation n° 1 : engager avec les partenaires institutionnels une réflexion visant à faire évoluer le statut de société à responsabilité limitée vers un régime plus adapté tel que celui d'établissement public de coopération culturelle ou de tout autre régime présentant des garanties de sécurité juridique et financière équivalentes.

Dans sa réponse, la Comédie de Béthune a indiqué prendre note de la recommandation, tout en soulignant que la réflexion mériterait d'inclure des formes juridiques restant en cohérence avec la nature d'une activité à forte variabilité ou d'autres formes de droit privé permettant l'accès au mécénat.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Depuis sa création, la gouvernance de la Comédie de Béthune, qui repose régulièrement sur son statut de SARL, a été rendue plus complexe par la mise en place de dispositifs contractuels et conventionnels, tels que le contrat de décentralisation dramatique et la convention pluriannuelle d'objectifs. Si ces derniers ont permis d'encadrer les relations avec l'État et les collectivités qui sont les principaux financeurs du centre dramatique, ils ont perturbé son fonctionnement institutionnel. Désormais, le comité de suivi constitue l'organe central de la gouvernance du CDN. La commune de Béthune, siège et partenaire du centre, n'est pas signataire de la convention ni membre du comité de suivi. La Comédie de Béthune n'est pas défavorable à examiner la participation de la commune à sa gouvernance dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution de son statut juridique. Elle réfléchit également à combiner l'assemblée générale de la SARL et le comité de suivi du CDN.

En tant que pouvoir adjudicateur, la Comédie de Béthune doit respecter les grands principes qui régissent la commande publique lorsqu'elle procède à des achats, ce qui n'a pas été le cas sur la période de contrôle. Des améliorations sont cependant en cours depuis la fin 2019 (outils méthodologiques, profil acheteur).

Au regard de ces constats, la chambre estime qu'une réflexion mériterait d'être menée, en lien avec les tutelles, sur un régime juridique plus adapté, tel que celui d'établissement public de coopération culturelle, comme l'ont fait d'autres centres dramatiques en France, ou de tout autre régime présentant des garanties de sécurité juridique et financière équivalentes. La Comédie de Béthune est ouverte à cette réflexion, tout en soulignant les spécificités liées à son activité.

Enfin, la Comédie de Béthune compte une trentaine de salariés en équivalents temps plein, avec une part croissante d'intermittents. Ses données sur les effectifs doivent être mieux fiabilisées. En 2018, suite à un mouvement social et à la signature d'un protocole de fin de conflit, un plan d'actions a été initié visant à restaurer le dialogue social et améliorer l'organisation et le fonctionnement interne de la structure. Il est en cours de mise en œuvre.

3 SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

3.1 La situation comptable

Les comptes 2014 à 2018 de la SARL ont été établis selon les normes définies par le plan comptable général, conformément aux règles en vigueur⁵⁷. Ils ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes⁵⁸.

Les comptes ont été régulièrement approuvés, chaque année, par l'assemblée des associés, dans les délais prescrits. À la clôture de chaque exercice, ils ont été déposés au registre des commerces et des sociétés et publiés au Bodacc⁵⁹. Cependant, les comptes 2017 n'ont été publiés qu'en octobre 2019. La Comédie de Béthune a expliqué ce retard par un oubli lié, notamment, au changement de commissaire aux comptes en 2017.

Les rapports annexés aux comptes indiquent que les règles comptables ont été appliquées avec sincérité, dans le respect du principe de prudence.

Pour autant, alors que les subventions publiques représentent environ 90 % des produits de la SARL, aucune précision sur celles-ci (détails des montants versés par chaque collectivité, aides en nature, conventions en cours) n'apparaît dans les documents comptables. Elles figurent seulement dans les comptes de résultat détaillés, et uniquement en ce qui concerne les subventions numéraires. Les aides en nature, en particulier celles de la communauté d'agglomération, ne sont pas mentionnées.

La chambre recommande à la Comédie de Béthune de faire figurer, en annexe de ses comptes, l'ensemble des aides reçues des collectivités, à des fins de transparence, d'autant plus que celles-ci sont variables d'une année sur l'autre tant dans leur montant que dans leur nature.

Recommandation n° 2 : mentionner, en annexe des comptes annuels, le détail des subventions financières et aides en nature reçues des collectivités territoriales.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune s'engage à mettre en œuvre cette recommandation à compter de la clôture des comptes de l'exercice 2019.

⁵⁷ Code du commerce et règlements de l'autorité des normes comptables.

⁵⁸ Deux commissaires aux comptes se sont succédé sur la période de contrôle.

⁵⁹ Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales.

3.2 L'exécution budgétaire et le compte rendu financier

Chaque année, la Comédie de Béthune adopte un budget selon le cadre « Unido » établi par le ministère de la culture et qui constitue la matrice budgétaire de référence pour les organismes relevant du spectacle vivant⁶⁰. Il permet, notamment, de distinguer les dépenses administratives et techniques de celles relatives à l'activité artistique et culturelle proprement dite.

Ainsi, en moyenne annuelle sur 2014-2018, le taux de réalisation⁶¹ des produits est de 102 %, ce qui montre que la Comédie de Béthune reçoit, chaque année, des recettes légèrement supérieures à ce qu'elle prévoit. Seule l'année 2018 présente un niveau d'exécution inférieur à 100 %, le taux de la partie « activité » n'atteignant que 65 %. Selon la structure, 447 348 € de recettes étaient prévues en 2018 (contre une moyenne de 250 000 € les années antérieures) mais elles n'ont pas été entièrement obtenues en raison du report de l'ouverture de la classe préparatoire « égalité des chances » sur l'année suivante⁶².

Si le taux de réalisation moyen des charges est de 100 %, il est très variable, d'une année sur l'autre, concernant celles relatives à l'activité. Les charges administratives et techniques représentent, en moyenne, 52,4 % du total des dépenses en exécution tandis que la part consacrée à l'activité ne s'élève qu'à 47,6 %. Pour rappel, le contrat de décentralisation dramatique impose que la structure labellisée CDN ne consacre pas plus de 50 % de son budget aux charges administratives et techniques afin de dégager un minimum de 50 % en faveur de l'activité artistique. La Comédie de Béthune ne respecte donc pas cet engagement. La chambre relève, néanmoins, une amélioration, en tendance, depuis 2014.

Enfin, la réglementation impose que la structure transmette, chaque année, pour l'ensemble des subventions publiques qu'elle reçoit, un compte rendu financier comprenant un tableau des charges acquittées et produits affectés à la réalisation du projet, accompagné de deux annexes : un commentaire expliquant les écarts entre le budget prévisionnel et le budget réalisé, et une information qualitative décrivant notamment la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux du projet⁶³. Sur la période de contrôle, la Comédie de Béthune n'a que peu transmis ce compte rendu financier⁶⁴.

⁶⁰ CDN, mais aussi centres chorégraphiques nationaux et scènes nationales.

⁶¹ Cf. tableaux de réalisation des prévisions budgétaires en annexe.

⁶² La classe a ouvert ses portes à la rentrée 2019, avec un an de retard par rapport au calendrier prévu.

⁶³ Arrêté du 11 octobre 2006 relatif au compte rendu financier prévu par l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations. Le compte rendu financier est mentionné dans les documents annuels à transmettre aux tutelles dans la CPO 2014-2017. Bien que le projet de CPO 2019-2020 n'y fasse plus allusion, la règle de droit demeure.

⁶⁴ Dans le cadre de son instruction, la chambre n'a pris connaissance que de deux comptes rendus financiers, l'un transmis à l'État en 2018 concernant la réalisation d'un projet pour le dispositif « Pas à pas », et l'autre communiqué au département en 2019 concernant l'utilisation de sa subvention 2018.

Or, ce document participe de la transparence financière et peut légitimer, le cas échéant, qu'une collectivité demande le remboursement d'une partie de sa subvention si celle-ci n'a pas été entièrement utilisée. En conséquence, si ce compte-rendu financier est communiqué pour les subventions ponctuelles et complémentaires, la chambre invite la Comédie de Béthune à l'établir, chaque année, pour l'ensemble des subventions qu'elle reçoit, conformément à la réglementation, indépendamment des informations qui peuvent être demandées par les financeurs sous des modalités différentes.

3.3 La situation financière

La chambre a analysé la situation financière de la Comédie de Béthune à partir de ses comptes tels qu'approuvés sur la période 2014-2018. Concernant 2019, ses observations ne sont que prévisionnelles, les comptes de cet exercice n'ayant pas encore été approuvés à la date du délibéré de la chambre.

3.3.1 Éléments de synthèse 2014-2018

Tableau n° 3 : Évolution des comptes de résultats 2014-2018

| (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variation annuelle moyenne | Variation 2014-2018 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------|---------------------|
| Produits d'exploitation | 3 119 302 | 3 477 896 | 3 070 188 | 3 217 197 | 3 225 136 | 0,8 % | 3,4 % |
| <i>dont subventions</i> | <i>2 849 569</i> | <i>3 072 431</i> | <i>2 850 566</i> | <i>2 969 550</i> | <i>3 013 386</i> | <i>1,4 %</i> | <i>5,7 %</i> |
| <i>dont chiffre d'affaires</i> | <i>264 848</i> | <i>405 412</i> | <i>206 532</i> | <i>243 445</i> | <i>204 787</i> | <i>- 6,2 %</i> | <i>- 22,7 %</i> |
| - Charges d'exploitation | 2 879 301 | 3 281 679 | 3 118 796 | 3 077 773 | 3 207 204 | 2,7 % | 11,4 % |
| <i>dont charges de personnel⁶⁵</i> | <i>1 522 920</i> | <i>1 798 939</i> | <i>1 765 696</i> | <i>1 748 558</i> | <i>1 754 421</i> | <i>3,6 %</i> | <i>15,2 %</i> |
| <i>dont autres achats et charges externes</i> | <i>1 111 069</i> | <i>1 228 794</i> | <i>1 076 684</i> | <i>1 031 963</i> | <i>1 204 730</i> | <i>2,0 %</i> | <i>8,4 %</i> |
| = RESULTAT D'EXPLOITATION | 240 001 | 196 217 | -48 608 | 139 424 | 17 932 | - 47,7 % | - 92,5 % |
| + RESULTAT FINANCIER | 7 243 | 2 997 | - 829 | 630 | - 3 530 | - 16,4 % | - 51,3 % |
| + <i>Opération en commun⁶⁶</i> | <i>- 137 450</i> | <i>-126 000</i> | <i>- 60 500</i> | <i>- 122 258</i> | <i>- 14 366</i> | <i>- 43,1 %</i> | <i>- 89,5 %</i> |
| + RESULTAT EXCEPTIONNEL | 2 353 | 19 871 | 66 122 | 29 264 | 22 458 | 75,8 % | 854,6 % |
| - <i>Impôt sur le bénéfice</i> | | <i>1 278</i> | | | | | |
| TOTAL PRODUITS | 3 145 068 | 3 551 330 | 3 201 380 | 3 274 414 | 3 354 880 | 1,6 % | 6,7 % |
| TOTAL CHARGES | 3 047 407 | 3 458 245 | 3 245 196 | 3 227 354 | 3 332 387 | 2,3 % | 9,3 % |
| = RESULTAT DE L'EXERCICE | 97 661 | 91 808 | -43 816 | 47 060 | 22 494 | - 30,7 % | - 77,0 % |
| Capacité d'autofinancement (CAF) ⁶⁷ | 120 194 | 133 635 | 12 586 | 101 882 | 76 905 | - 10,6 % | - 36,0 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de la Comédie de Béthune.

⁶⁵ Addition des salaires et traitements et des charges sociales.

⁶⁶ Les opérations en commun correspondent aux mouvements comptables liés à la coproduction (solde des comptes 755 et 655).

⁶⁷ La CAF a été calculée de la façon suivante : CAF = résultat net + dotations aux amortissements - reprises sur dépréciations, provisions, amortissements + charges sur opérations en capital - produits sur opérations en capital.

Hormis l'année 2016, la Comédie de Béthune dégage, chaque année, un excédent comptable. Toutefois, celui-ci est faible et en diminution, passant de 97 661 € en 2014 à 22 494 € en 2018. En effet, sur la période, les charges d'exploitation augmentent de manière plus importante que les produits d'exploitation, respectivement de 11,4 % et de 3,4 % (2,7 % contre 0,8 % en moyenne annuelle).

Par ailleurs, cet excédent repose, avant tout, sur les subventions publiques, le chiffre d'affaires étant relativement réduit. Cette dépendance aux financements publics, variables et non pérennes par nature, rend la situation financière structurellement fragile. L'année 2016 en est l'illustration puisque le déficit s'explique, principalement, par une baisse de 42 000 € de la subvention du département du Pas-de-Calais.

3.3.2 Les produits, les charges et les résultats financiers

3.3.2.1 Les produits

Le total des produits augmente d'1,6 % en moyenne annuelle, entre 2014 et 2018, et s'élève à 3,35 M€ en fin de période. Près de 98 % d'entre eux sont des produits d'exploitation.

Tableau n° 4 : Évolution des produits d'exploitation

| (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variation annuelle moyenne | Variation 2014- 2018 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Ventes de marchandises | 5 051 | 3 458 | 4 310 | 4 121 | 5 055 | 0,02 % | 0,08 % |
| Production vendue | 259 797 | 401 954 | 202 222 | 239 324 | 199 732 | - 6,4 % | - 23,1 % |
| CHIFFRES D'AFFAIRES NETS | 264 848 | 405 412 | 206 532 | 243 445 | 204 787 | - 6,2 % | - 22,7 % |
| Subventions d'exploitation | 2 849 569 | 3 072 431 | 2 850 566 | 2 969 550 | 3 013 386 | 1,4 % | 5,7 % |
| Autres produits | 4 885 | 53 | 13 090 | 4 201 | 6 963 | 9,3 % | 42,5 % |
| PRODUITS D'EXPLOITATION | 3 119 302 | 3 477 896 | 3 070 188 | 3 217 197 | 3 225 136 | 0,8 % | 3,4 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de la Comédie de Béthune.

Les produits d'exploitation augmentent de 0,8 % en moyenne annuelle entre 2014 et 2018. Ils se composent des subventions d'exploitation (91,6 %), de la production vendue (8,1 %), des autres produits (0,2 %) et des ventes de marchandises (0,1 %).

La production vendue comprend, notamment, les recettes des billetteries (25,4 %) et les ventes de spectacles (48,3 %). Elle baisse de 6,4 % en variation annuelle moyenne, ce qui s'explique, en partie, par la baisse des ventes de spectacles (30 000 € en 2018 contre 90 112 € en 2014).

Tableau n° 5 : Évolution de la production vendue

| (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variation annuelle moyenne | Variation 2014-2018 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------|---------------------|
| Production vendue | 259 797 | 401 954 | 202 222 | 239 324 | 199 732 | - 6,4 % | - 23,1 % |
| <i>recettes billetteries</i> | 60 642 | 69 803 | 70 849 | 61 577 | 68 624 | 3,1 % | 13,2 % |
| <i>ventes spectacles région</i> | 48 080 | 70 681 | 30 726 | 22 130 | 49 827 | 0,9 % | 3,6 % |
| <i>recettes coréalizations</i> | 8 990 | | | 8 000 | 8 000 | - 2,9 % | - 11,0 % |
| <i>ateliers amateurs</i> | 2 482 | 2 318 | 2 429 | 396 | 3 754 | 10,9 % | 51,3 % |
| <i>recettes stages</i> | 3 053 | 23 741 | 15 389 | 5 683 | 7 284 | 24,3 % | 138,6 % |
| <i>ventes spectacles</i> | 90 112 | 135 287 | 53 885 | 98 508 | 30 000 | - 24,0 % | - 66,7 % |
| <i>avenant contrats</i> | 30 681 | 45 294 | 3 208 | 27 243 | 14 491 | - 17,1 % | - 52,8 % |
| <i>recettes formation</i> | 3 440 | 3 430 | 3 350 | 3 440 | 3 440 | 0,0 % | 0,0 % |
| <i>autres prestations 5,5 %</i> | 443 | 30 000 | 15 282 | | 2 536 | 54,7 % | 472,2 % |
| <i>autres prestations taux n</i> | 8 399 | 1 952 | | 8 852 | 10 587 | 6,0 % | 26,0 % |
| <i>frais refacturés</i> | 3 476 | 19 450 | 7 103 | 888 | 1 190 | - 23,5 % | - 65,8 % |
| <i>frais annexes export</i> | | | | 2 608 | | | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels détaillés de la Comédie de Béthune.

En 2015, la production vendue avait dépassé les 400 000 € grâce à des ventes exceptionnelles de spectacles (plus de 135 000 €). Les recettes tirées de la billetterie suivent l'évolution, contrastée, de la fréquentation⁶⁸. En comité de suivi, il est souvent fait référence au niveau faible des recettes de billetterie en raison de la jauge⁶⁹ limitée du CDN.

Dans sa réponse, la Comédie de Béthune précise que, par nature, son activité principale (la création et la production de spectacles théâtraux) est fluctuante. Selon ses prévisions, la saison 2018-2019 devrait voir une augmentation de la fréquentation.

La vente de marchandises et les autres produits représentent une faible part des produits d'exploitation et correspondent, essentiellement, aux recettes de l'activité bar/restauration.

Les subventions de fonctionnement s'élèvent à environ 3 M€ en 2018, dont 1,25 M€ de l'État, 0,76 M€ de la région, 0,58 M€ de la communauté d'agglomération, et 0,36 M€ du département. La stabilité des produits d'exploitation sur la période s'explique avant tout par le maintien du niveau global de ces aides publiques, les autres produits étant en baisse.

Alors que le contrat de décentralisation dramatique spécifie que sur toute sa durée, la structure labellisée CDN s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires pour générer un niveau de ressources propres de l'ordre de 20 % (recettes de billetterie, vente de spectacles, coproductions...) ⁷⁰, le chiffre d'affaires ne représente qu'environ 10 % des produits d'exploitation sur 2014-2018, la structure étant dépendante à 90 % des subventions publiques.

⁶⁸ Cf. *infra*, partie fréquentation, en particulier le nombre de spectateurs payants tel qu'indiqué dans les rapports de gestion.

⁶⁹ Capacité d'une salle de spectacles en nombre de spectateurs. Dans le cas présent, la « grande salle » du Palace ne comprend que 300 places.

⁷⁰ Article 13 du contrat 2014-2017 et article 7.1 du contrat 2018-2020.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune explique que, si au cours du mandat 2014-2017, sa politique de production et de diffusion a généré des résultats positifs, elle a, par la suite, connu un fléchissement, notamment pour ses tournées de production propres.

Comme vu précédemment, le statut de SARL n'incite pas, fiscalement, les particuliers ni les entreprises à lui apporter des dons et versements au titre du mécénat. La structure devrait être encouragée à développer des actions de partenariat à destination d'entreprises comme l'ont fait d'autres centres dramatiques sous statut SARL (mise en place de « cercles » ou « clubs » des mécènes). Par ailleurs, depuis 2014, la Comédie de Béthune a fait le choix de ne procéder à aucune augmentation du prix moyen de son billet⁷¹, alors que l'engagement dans le cadre de la CPO était, seulement, de ne pas l'augmenter de plus de 2 % par saison. Si elle le justifie par le souhait de mettre en place une billetterie « solidaire » favorisant la mixité des publics, la chambre estime, pour autant, qu'une réflexion sur une évolution annuelle de la tarification pourrait être initiée.

Au regard de ces éléments, la chambre recommande de mettre en place des actions pour accroître les ressources propres afin de tendre vers l'objectif contractuel de 20 %.

Recommandation n° 3 : initier des actions visant à générer un niveau de ressources propres tendant vers 20 % des produits, conformément au contrat de décentralisation dramatique.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune indique travailler sur la production de spectacles et leur diffusion. En 2019, elle a ainsi renforcé son pôle production en vue de relancer la diffusion de trois productions pour la saison 2020-2021. Par ailleurs, elle développe des projets spécifiques pour lesquels elle recherche des financements extérieurs. Sa classe « égalité des chances » en constitue un exemple.

3.3.2.2 Les charges

Les charges totales augmentent de 2,3 % en moyenne annuelle entre 2014 et 2018 et dépassent aujourd'hui les 3,2 M€. Les charges d'exploitation sont prédominantes (95,4 %) et croissent de 2,7 % en moyenne annuelle sur la période.

⁷¹ Les tarifs vont de 5 € à 11 € dans le cadre d'un abonnement (quatre spectacles minimum) et de 5 € à 20 € en individuel. Pour le dispositif « Près de chez vous », le tarif est de 5 €.

Tableau n° 6 : Évolution des charges d'exploitation

| (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variation annuelle moyenne | Variation 2014-2018 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------|---------------------|
| Achats de marchandises | 6 004 | 1 993 | 3 915 | 4 994 | 6 187 | 0,8 % | 3,0 % |
| Autres achats et charges externes | 1 111 069 | 1 228 794 | 1 076 684 | 1 031 963 | 1 204 730 | 2,0 % | 8,4 % |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 122 144 | 146 757 | 138 548 | 150 920 | 136 195 | 2,8 % | 11,5 % |
| Salaires et traitements | 1 103 912 | 1 321 279 | 1 285 308 | 1 270 850 | 1 276 835 | 3,7 % | 15,7 % |
| Charges sociales | 419 008 | 477 660 | 480 388 | 477 708 | 477 586 | 3,3 % | 14,0 % |
| Amortissements et provisions | 22 533 | 41 827 | 56 402 | 54 822 | 54 411 | 24,7 % | 141,5 % |
| Autres charges | 94 630 | 63 368 | 77 551 | 86 516 | 51 260 | - 14,2 % | - 45,8 % |
| CHARGES D'EXPLOITATION | 2 879 301 | 3 281 679 | 3 118 796 | 3 077 773 | 3 207 204 | 2,7 % | 11,4 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de la Comédie de Béthune.

Les dépenses de personnel représentent 55,2 % des charges d'exploitation et augmentent de 3,7 % par an en moyenne.

Les « autres achats et charges externes » représentent plus de 36 % des charges d'exploitation et croissent de 2 % en moyenne annuelle. Elles atteignent 1,2 M€ en 2018. Important pour l'activité de la structure, l'achat de spectacles représente environ 30 % de celles-ci, avec un montant qui a eu tendance à baisser sur la période (305 000 € en 2018 contre 346 000 € en 2014). Le montant des locations est également important, notamment du Palace et du studio-théâtre (138 133 € en 2018), mais le coût qui en résulte est *de facto* pris en charge par la communauté d'agglomération dans sa subvention annuelle d'exploitation (*cf. supra*, partie sur les équipements).

Les « autres charges » ne représentent que 2,4 % des charges d'exploitation et sont constituées essentiellement des droits d'auteur. Enfin, les impôts et taxes augmentent de 2,8 % par an en moyenne et comprennent principalement des taxes sur les salaires.

3.3.2.3 Les résultats comptables et financiers

Les produits (+ 0,8 % par an en moyenne) progressant moins vite que les charges (+ 2,7 % par an), le résultat d'exploitation chute, passant de 240 001 € en 2014 à 17 392 € en 2018. En prenant en compte les résultats financiers et exceptionnels, le résultat net comptable est en diminution, de 97 661 € en 2014 à 22 494 € en 2018.

La capacité d'autofinancement⁷² est positive sur l'ensemble de la période mais elle se réduit également (- 36 %). Elle s'établit aux alentours de 77 000 € en 2018.

Au final, si les comptes de la Comédie de Béthune sont juste à l'équilibre, il n'en demeure pas moins que sa situation financière est structurellement fragile ; elle est fortement dépendante des subventions publiques, et ses charges, en particulier administratives et techniques, rigides par nature, augmentent plus vite que ses produits.

⁷² La CAF mesure l'épargne disponible de la structure pour investir.

3.3.3 Le bilan, l'investissement et la trésorerie

Tableau n° 7 : Évolution de l'actif et du passif

| ACTIF (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 1 448 | 1 100 | 536 | 113 | 0 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 89 215 | 222 734 | 240 195 | 195 244 | 244 521 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | 12 341 | 21 039 | 16 618 | 18 819 | 24 524 |
| CREANCES | 843 184 | 494 430 | 528 219 | 685 364 | 870 383 |
| DIVERS | 64 768 | 538 909 | 408 134 | 248 580 | 33 604 |
| <i>dont avances et acomptes versés sur commande</i> | <i>597</i> | <i>841</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>dont disponibilités</i> | <i>64 171</i> | <i>538 068</i> | <i>408 134</i> | <i>248 580</i> | <i>33 604</i> |
| COMPTES DE REGULARISATION | 16 563 | 9 225 | 8 377 | 14 912 | 11 026 |
| <i>dont charges constatées d'avance</i> | <i>16 563</i> | <i>9 225</i> | <i>8 377</i> | <i>14 912</i> | <i>11 026</i> |
| TOTAL ACTIF | 1 027 518 | 1 287 437 | 1 202 079 | 1 163 032 | 1 184 058 |

| PASSIF (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capital social ou individuel | 7 622 | 7 622 | 7 622 | 7 622 | 7 622 |
| Réserve légale | 762 | 762 | 762 | 762 | 762 |
| Report à nouveau | 111 040 | 208 702 | 300 509 | 256 694 | 303 754 |
| RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte) | 97 661 | 91 808 | 43 816 | 47 060 | 22 494 |
| Subventions d'investissement | 157 697 | 192 792 | 150 738 | 198 421 | 168 791 |
| CAPITAUX PROPRES | 374 782 | 501 686 | 415 816 | 510 559 | 503 423 |
| Provisions pour risques | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 000 |
| Provisions pour charges | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PROVISIONS | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 000 |
| Découverts et concours bancaires | 895 | 1 435 | 4 826 | 3 136 | 6 671 |
| Avances et acomptes reçues sur commandes en cours | 38 339 | 34 587 | 29 826 | 37 457 | 30 918 |
| Dettes d'exploitation | 611 002 | 749 729 | 751 612 | 563 659 | 633 046 |
| Produits constatés d'avance | 2 500 | 0 | 0 | 48 221 | 0 |
| DETTES | 652 736 | 785 751 | 786 264 | 652 473 | 670 635 |
| TOTAL PASSIF | 1 027 518 | 1 287 437 | 1 202 079 | 1 163 032 | 1 184 058 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de la Comédie de Béthune.

En 2018, l'actif brut d'1,77 M€ est amorti à hauteur de 0,59 M€ et donne un actif net d'1,18 M€, composé principalement de créances⁷³ (73,5 %) et d'immobilisations corporelles (20,7 %).

⁷³ Dont 19,8 % de créances clients et comptes rattachés et 49,4 % d'autres créances. Selon la Comédie de Béthune, ces dernières correspondent, notamment, au solde de la subvention de la région versé après la production des documents comptables.

La Comédie de Béthune a défini un programme prévisionnel d'investissement (matériel scénique, lumière et son, mobilier...) de 450 000 € sur les années 2014-2018, réduit à 380 000 €, pour lequel il a reçu des subventions d'investissement de ses tutelles : 150 000 € de l'État en 2014, 50 000 € de la région en 2015, 34 500 € à nouveau de la région et 40 000 € de la communauté d'agglomération en 2017. Les investissements réalisés expliquent l'accroissement des immobilisations corporelles, de 89 2015 € en 2014 à 244 251 € en 2018. En revanche, celles-ci ne comprennent pas les locaux du Palace ni du studio-théâtre qui font partie du patrimoine de la communauté d'agglomération.

Le passif est, lui, constitué à 56,6 % de dettes (dont 94,4 % de dettes d'exploitation) et 42,5 % de capitaux propres. Le niveau relativement important des dettes d'exploitation (plus de 633 000 € fin 2018) s'explique par la saisonnalité du cycle d'activité de la Comédie de Béthune⁷⁴. Alimenté chaque année par le résultat net, le report à nouveau augmente sur la période, passant de 111 040 € en 2014 à 303 754 € en 2018, malgré une chute en 2017 qui s'explique par le résultat déficitaire de 2016.

Tableau n° 8 : Évolution de la trésorerie (au 31 décembre)

| (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Ressources stables | 816 830 | 938 731 | 908 184 | 1 055 003 | 1 099 708 |
| Emplois stables | 545 051 | 681 918 | 749 717 | 758 619 | 855 330 |
| Fonds de roulement net global (FR) | 271 779 | 256 813 | 158 467 | 296 384 | 244 378 |
| Actifs d'exploitation | 860 344 | 504 496 | 536 596 | 700 276 | 881 409 |
| Passifs d'exploitation | 651 841 | 784 315 | 781 438 | 649 337 | 663 964 |
| Besoin en fonds de roulement (BFR) | 208 503 | -279 819 | -244 842 | 50 939 | 217 445 |
| Disponibilités | 64 171 | 538 068 | 408 134 | 248 580 | 33 604 |
| Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | 895 | 1 436 | 4 826 | 3 136 | 6 671 |
| Trésorerie nette (FR – BFR) | 63 276 | 536 632 | 403 308 | 245 444 | 26 933 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de la Comédie de Béthune.

Le besoin en fonds de roulement, qui correspond à la somme que la structure doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties de son bilan comptable, est négatif en 2015 et 2016 ; cela signifie que l'activité, ces années-là, a dégagé un excédent de ressources. Ce flux positif a alimenté la trésorerie, d'un niveau important sur ces deux exercices. En revanche, une forte baisse de la trésorerie est observée en 2017 et 2018. Ainsi, au 31 décembre, celle-ci ne s'élève qu'à 26 933 €, et ne représente que 2,8 % de l'actif, soit un niveau faible. La Comédie de Béthune l'explique, notamment, par ses dépenses d'investissement (financées par ses ressources immédiatement disponibles) ainsi que par le décalage de versement du solde de la subvention de la région.

⁷⁴ La saison culturelle s'étend généralement de septembre à juin.

3.3.4 Les résultats en 2019⁷⁵

Tableau n° 9 : Budget 2019

| (en €) | Budget 2019 | |
|---|---|------------------|
| | Charges | Produits |
| ACTIVITÉS | 1 555 360 | 497 482 |
| SPECTACLE VIVANT : ACTIVITE DE PRODUCTION | 890 640 | 203 061 |
| SPECTACLE VIVANT : ACTIVITE D'ACCUEIL | 307 314 | 51 515 |
| ACTIVITES COMPLEMENTAIRES | 357 406 | 242 906 |
| CHARGES ADMINISTRATIVES ET TECHNIQUES | 1 864 585 | 2 922 463 |
| STRUCTURE | 1 770 085 | 2 922 463 |
| Subventions | | 2 865 963 |
| Autres subventions, produits, transferts de charges et reprises sur provisions | | 56 500 |
| Frais de fonctionnement et charges en nature | 594 500 | |
| Masse salariale | 1 115 585 | |
| Dotations aux amortissements / dotations aux provisions pour risques et charges / charges financières | 60 000 | |
| CHARGES ET PRODUITS ANNUELS DE SAISON | 94 500 | |
| TOTAL CHARGES ET PRODUITS | 3 419 945 | 3 419 945 |
| Résultat net de l'exercice | | 0 |
| | <i>Part activités</i> | <i>45,5 %</i> |
| | <i>Part des charges administratives et techniques</i> | <i>54,5 %</i> |
| | | <i>14,5 %</i> |
| | | <i>85,5 %</i> |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

Selon le budget 2019 de la Comédie de Béthune, les produits de structure seraient en légère hausse (+ 0,4 % par rapport au compte de résultat 2018), à hauteur de 2,92 M€, dont 2,87 M€ provenant de subventions.

Les dépenses consacrées aux spectacles vivants chuteraient de 15 %, passant d'1,04 M€ en 2018 à 0,89 M€ en 2019. À l'inverse, les dépenses de structure seraient en forte augmentation (+ 6,1 % par rapport au compte de résultat 2018), du fait d'un accroissement de 10,6 % de la masse salariale. Celle-ci est prévue à plus d'1,11 M€ en 2019 contre 1 M€ en 2018. La Comédie de Béthune poursuivrait, ainsi, sa politique volontariste en matière de recrutements, de formation, et « d'égalité salariale ». La chambre relève, pourtant, que plusieurs collectivités l'ont appelée à faire preuve de prudence sur la hausse prévisionnelle de ces charges, qui se ferait au détriment de celles consacrées à l'activité⁷⁶.

⁷⁵ Étant précisé que l'analyse des données 2019 est prévisionnelle, les comptes de cette année n'ayant pas encore été approuvés à la date du délibéré de la chambre.

⁷⁶ Comité de suivi d'avril 2019.

Au final, l'exercice 2019 serait en équilibre mais sans tenir compte des dépenses de fonctionnement de la classe préparatoire « égalité des chances », dont le coût, en année pleine, est estimé à plus de 300 000 €, qui ont été reportées en 2020. La part activité (45,5 %) continuerait à rester en-dessous du seuil des 50 % fixé dans le contrat de décentralisation dramatique.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Afin d'améliorer la qualité de son information financière, les comptes annuels de la Comédie de Béthune mériteraient de présenter une annexe détaillant les subventions financières et les aides en nature reçues de chaque collectivité. Elle s'est engagée à le faire dans ses comptes 2019.

Concernant la situation financière, le budget est exécuté, de manière générale, conformément aux prévisions. Cependant, la Comédie de Béthune ne parvient pas à consacrer au moins 50 % de son budget aux charges d'activité comme prévu dans le contrat de décentralisation dramatique. La tendance est néanmoins à l'amélioration depuis 2014.

Mise à part l'année 2016, le résultat net, constamment positif entre 2014 et 2018, est cependant en forte diminution, les charges d'exploitation, en particulier administratives et techniques, augmentant plus rapidement que les produits (2,7 % contre 0,8 % en moyenne annuelle). Il est surtout porté par les subventions publiques qui représentent environ 90 % des produits, ce qui n'est pas conforme au contrat de décentralisation dramatique qui prévoit un niveau de ressources propres de l'ordre de 20 %. La Comédie de Béthune est donc invitée à initier des actions visant à accroître cette part. Elle indique avoir, ainsi, lancé des initiatives en matière, notamment, de diffusion de ses productions.

4 LES RETOMBÉES SUR LE PLAN CULTUREL

4.1 Les indicateurs de résultat et la fréquentation

4.1.1 Les indicateurs de résultat

Les objectifs culturels assignés à la Comédie de Béthune sont précisés dans les différents documents contractuels examinés précédemment.

En particulier, la convention pluriannuelle d'objectifs 2014-2017 contient une annexe relative à 62 indicateurs de suivi et d'évaluation, répartis en sept thématiques : production (quatre indicateurs), accompagnement des compagnies (six indicateurs), programmation (12 indicateurs), diffusion des créations (trois indicateurs), diversité des publics (18 indicateurs), gestion et emploi artistique (neuf indicateurs), et rayonnement (dix indicateurs).

Lors du comité de suivi de juillet 2018, la Comédie de Béthune a présenté à ses tutelles un bilan de ces indicateurs pour chaque saison de la période 2014-2017. Ainsi, sur les 62 indicateurs, 39 étaient atteints (soit 63 %) et 23 ne l'étaient pas (37 %). Ils mettent en évidence le fait que, sur le cœur de métier, en termes de production et de programmation, elle remplit ses objectifs. En revanche, elle éprouve des difficultés à diversifier son public, ce qui a un retentissement sur sa capacité, limitée, à rayonner au-delà de son territoire d'implantation.

Tableau n° 10 : Bilan des indicateurs de la CPO 2014-2017

| Indicateurs | Nombre | | |
|--|-----------|--------------|-----------|
| | Atteints | Non atteints | Total |
| Production | 2 | 2 | 4 |
| Accompagnement des compagnies (mise à dispo moyens...) | 3 | 3 | 6 |
| Programmation | 12 | 0 | 12 |
| Diffusion des créations | 2 | 1 | 3 |
| Diversité des publics (fréquentation, jeunes, origine géo...) | 12 | 6 | 18 |
| Gestion et emploi artistique (budget, formations, art. inter...) | 2 | 7 | 9 |
| Rayonnement (partenariats, mise en réseau...) | 6 | 4 | 10 |
| Total | 39 | 23 | 62 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

Dans le cadre du projet de CPO 2019-2020, les indicateurs de suivi ont été repensés. La chambre en a décomptés plus de 170, répartis désormais en quatre grandes thématiques, elles-mêmes décomposées en 33 familles. Si les résultats de la saison 2017-2018 y sont affichés et constituent un référentiel pour les saisons à venir, toute comparaison avec la période 2014-2017 est rendue difficile.

Concernant les objectifs importants atteints sur 2014-2017, beaucoup ont trait à l'activité artistique en elle-même. En particulier, la Comédie de Béthune respecte ses engagements en matière de nombre de créations (une par saison) et de part de budget artistique consacrée à la production (62 %). Elle affiche 100 % de réussite dans le domaine de la programmation. Les indicateurs sont également presque atteints en matière de diffusion des créations (tournées des productions en France, hors de la région d'implantation).

En revanche, et comme déjà évoqué, l'établissement culturel ne parvient pas à remplir ses objectifs en matière budgétaire (part consacrée à l'activité artistique dans son budget total, niveau de ressources propres). Concernant l'emploi des artistes interprètes et le rayonnement, les résultats sont contrastés (*cf. infra*).

D'une manière générale, le dispositif retenu avec un très grand nombre d'indicateurs pose la question de son suivi dans le temps et de la fiabilité des données qui doivent être traitées selon des méthodes permanentes afin d'analyser leur évolution. La manière de suivre la fréquentation, qui est présentée ci-après, met en évidence cette nécessité, compte tenu des divergences de calcul d'une année sur l'autre et selon les documents présentés.

4.1.2 La fréquentation

D'après le bilan des indicateurs de la CPO 2014-2017, le nombre de « spectateurs, publics, visiteurs (dont hors les murs) » est le suivant par saison :

Tableau n° 11 : Fréquentation selon le bilan des indicateurs CPO 2014-2017

| | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | Moyenne |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Nombre de spectacles | 22 | 21 | 21 | 24 | 22 |
| Nombre de représentations | 147 | 93 | 94 | 101 | 109 |
| Nombre de spectateurs, publics, visiteurs (dont hors les murs) | 18 964 | 13 751 | 17 750 | 20 889 | 17 838 |
| Taux de fréquentation | 96 % | 67 % | 79 % | 82 % | 81 % |
| Taux de réabonnement | 57,28 % | 60 % | 69 % | 54 % | 60 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

Après une diminution en 2014-2015, le nombre de spectateurs est en forte progression. Sur 2016-2017, il atteint 20 889 personnes, un chiffre supérieur à celui de la saison 2013-2014 (18 964). Sur la période, la Comédie de Béthune affiche une moyenne de 17 838 spectateurs par saison, dépassant ainsi largement l'objectif assigné de 15 200.

Néanmoins, dans le projet de CPO 2019-2020, il est fait état d'un total d'entrées de 17 554 pour la saison 2017-2018, soit une forte diminution par rapport aux 20 889 personnes de la saison précédente.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune estime que la fréquentation est restée plutôt stable, les hausses constatées en 2013-2014 et 2016-2017 étant exceptionnelles.

Si la chambre convient que l'activité est fluctuante par nature, elle constate, en revanche, que la fiabilité des données chiffrées qui la retracent, telles que communiquées aux tutelles, n'est pas assurée. Leur comparaison comporte, aussi, un biais méthodologique qui limite fortement l'analyse qui peut en être tirée. Alors que la CPO 2014-2017 ne prenait pas en compte la fréquentation des tournées en France, celle en projet pour 2019-2020 l'intègre dans son calcul. À périmètre constant, la baisse serait donc encore plus importante en 2017-2018. La Comédie de Béthune l'explique, notamment, par l'annulation de représentations en raison de l'accident survenu à une comédienne en 2017, et du mouvement social de 2018.

Par ailleurs, les présentations, les données et les méthodes de calcul de la fréquentation ne sont pas cohérentes ni dans le temps ni entre les documents. Il s'ensuit que le CDN peut afficher trois chiffres différents d'entrées, selon le document de référence, CPO, annexe au tableau du ministère ou relative à l'analyse des publics.

Ainsi, la chambre relève que les données de la CPO diffèrent de celles des bilans annuels d'activité. Ces derniers contiennent différentes annexes (« billetterie », « analyse des publics », et un tableau du ministère de la culture au titre de l'exécution du contrat de décentralisation dramatique) dont les chiffres ne sont pas entièrement concordants entre eux, ni avec ceux de la CPO.

Tableau n° 12 : Fréquentation selon les bilans d'activité (annexe tableau du ministère de la culture)

| | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nombre d'entrées | 14 511 | 13 698 | 13 468 | 12 517 | 14 025 |
| Taux de réabonnement | 57,28 % | NC | 69 % | 54 % | 65 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

NC : non communiqué.

Tableau n° 13 : Fréquentation selon les bilans d'activité (annexe analyse des publics)

| | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nombre de spectateurs, publics, visiteurs (dont hors les murs) par saison | 18 964 | 13 751 | 16 656 | 12 517 | 14 025 |
| Taux de fréquentation par saison | 96 % | 67 % | 79 % | 82 % | 86 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

En effet, l'annexe relative au tableau du ministère de la culture montre une baisse continue de la fréquentation totale entre les saisons 2013-2014 (14 511 entrées) et 2016-2017 (12 517 entrées), puis un rebond en 2017-2018 (14 025 entrées).

Ces chiffres diffèrent, pour chaque saison, par rapport au bilan des indicateurs de la CPO, en raison, sans doute, d'un périmètre différent. De surcroît, après vérification, il s'avère que les 14 025 entrées indiquées pour la saison 2017-2018 incluent la fréquentation du

dispositif « La Comédie près de chez vous »⁷⁷, ce qui n'était pas le cas dans les bilans d'activité des saisons précédentes. À périmètre constant, ce nombre devrait donc être ramené à 12 483⁷⁸, mettant en évidence une diminution continue de la fréquentation entre les saisons 2013-2014 et 2017-2018 (hors « Comédie près de chez vous »).

Concernant l'annexe sur l'analyse des publics, celle-ci indique des chiffres qui correspondent aux indicateurs de la CPO mais uniquement pour les saisons 2013-2014 et 2014-2015. Ils divergent pour les autres. En revanche, ils concordent avec ceux de l'annexe tableau du ministère mais uniquement pour 2016-2017 et 2017-2018. Pour la saison 2015-2016, le nombre d'entrées est différent entre la CPO d'un côté, l'annexe tableau du ministère et l'annexe sur l'analyse des publics de l'autre.

De plus, la chambre a relevé plusieurs erreurs ou incohérences dans les annexes. Par exemple, concernant la saison 2014-2015, l'annexe tableau du ministère du bilan d'activité 2015 indique des chiffres différents de ceux de la même annexe du bilan d'activité 2016⁷⁹. Ensuite, l'annexe sur l'analyse des publics des rapports d'activité 2016 et 2017 montre, concernant la saison 2015-2016, une répartition de l'origine géographique des publics par pourcentage dont l'addition dépasse les 100 %. Enfin, dans l'annexe intitulée « tableau du ministère du bilan d'activité 2018 », les 1 542 spectateurs de « La Comédie près de chez vous » sont placés du côté des « invitations » et des « événements gratuits » alors qu'ils sont payants pour plus de la moitié d'entre eux.

Quant aux rapports de gestion adoptés, chaque année, par l'assemblée des associés de la SARL, ils font état de chiffres de fréquentation qui, là encore, ne se recoupent pas avec les indicateurs CPO ni avec les annexes des bilans d'activité.

Tableau n° 14 : Fréquentation selon les rapports de gestion

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Nombre de spectacles | 25 | 23 | 25 | 22 | 24 |
| Nombre de représentations | 92 | 99 | 80 | 62 | 68 |
| Total de spectateurs (hors « Près de chez vous ») | 11 626 | 12 975 | 12 054 | 9 843 | 11 541 |
| <i>dont spectateurs payants</i> | <i>9 844</i> | <i>11 182</i> | <i>10 200</i> | <i>8 719</i> | <i>10 038</i> |
| <i>dont spectateurs exonérés</i> | <i>1 782</i> | <i>1 793</i> | <i>1 854</i> | <i>1 124</i> | <i>1 503</i> |
| Nombre de spectacles « Près de chez vous » | 7 | 4 | 6 | 5 | 7 |
| Nombre de représentations « Près de chez vous » | 30 | 28 | 19 | 19 | 33 |
| Total de spectateurs « Près de chez vous » | 1 971 | 1 202 | 1 144 | 1 632 | 1 170 |
| Total de spectateurs | 13 597 | 14 177 | 13 198 | 11 475 | 12 711 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

⁷⁷ Spectacles itinérants programmés, de manière décentralisée, sur le territoire de l'agglomération.

⁷⁸ L'annexe tableau du ministère de la culture du bilan d'activité 2018 indique une fréquentation de 1 542 personnes pour le dispositif « La Comédie près de chez vous ». Donc $14\,025 - 1\,542 = 12\,483$.

⁷⁹ Les différences concernent le nombre de représentations et de spectateurs payants pour les tournées, les accueils et productions minoritaires, et le total tous spectacles dramatiques de la saison 2014-2015.

Cependant, dans le cas présent, ces écarts s'expliquent par le fait que les données des rapports de gestion concernent l'année budgétaire⁸⁰ et non pas la saison culturelle. Comme vu précédemment, cette situation illustre la complexité des modes de reddition des comptes et des comptes rendus de gestion dont le format, le contenu et le calendrier ne sont pas identiques selon leurs destinataires.

En tout état de cause, les rapports de gestion montrent que la fréquentation totale en 2018 (12 711 personnes), bien que supérieure à celle de 2017 (11 475), se situe en-deçà des années 2014 à 2016 (13 658 en moyenne), tendant à confirmer que la Comédie de Béthune peine à attirer de nouveaux publics.

Dans sa réponse, l'équipement culturel estime, au contraire, la fréquentation stable, ce qui témoignerait de la confiance de son public. En outre, les données prévisionnelles pour 2019 indiqueraient une tendance en augmentation.

Enfin, la chambre relève que si la fréquentation d'une année sur l'autre peut s'avérer variable selon la nature des spectacles, en revanche, les taux de fréquentation sont calculés non pas sur la capacité totale d'accueil des salles mais sur la base de jauges qui peuvent être ajustées. Ainsi, l'annexe « analyse des publics du bilan d'activité » affiche un taux de fréquentation en hausse en 2016-2017 (82 %) par rapport à la saison précédente (79 %), tout en faisant état d'un nombre de spectateurs en baisse (12 517 contre 16 656 en 2015-2016). La Comédie de Béthune attribue ce résultat paradoxal au fait que le taux de fréquentation concerne le siège, où les résultats ont été bons, alors que le nombre global de spectateurs a diminué en raison d'une moindre tournée des productions.

Au final, en raison des incohérences dans les chiffres de fréquentation affichées dans les différents documents de référence (indicateurs CPO, annexes des bilans annuels d'activité, rapports de gestion), la chambre ne peut que recommander à la Comédie de Béthune de renforcer la fiabilité de ses données en la matière et d'appliquer des méthodes homogènes et pérennes afin de porter une appréciation plus juste de l'évolution de sa performance au regard des indicateurs retenus.

Recommandation n° 4 : assurer la cohérence et la fiabilité des données de fréquentation pour améliorer le suivi des objectifs fixés dans ce domaine.

Dans sa réponse, la Comédie de Béthune indique partager ce constat et admet que la cohérence et la lisibilité globale des chiffres de fréquentation doivent être améliorées. Elle met en avant plusieurs sources d'erreur potentielle telles que les différents modes de calcul de fréquentation (par saison ou par année civile), le logiciel de billetterie (peu fiable sur le calcul des chiffres en année civile), les jauges variables, ainsi que les paramètres de mesure divergents selon la nature des documents.

⁸⁰ 1^{er} janvier au 31 décembre.

Elle s'engage à poursuivre la mise en œuvre des outils pour y remédier. Ainsi, elle indique avoir initié, depuis 2018, plusieurs actions telles que la rédaction d'une feuille, spectacle par spectacle, afin de garantir la fiabilité des données d'une saison sur l'autre, l'élaboration, dans le bilan d'activité, d'un encadré des principaux chiffres de la saison achevée, ainsi que la remontée de données annuelles au ministère de la culture *via* un système d'information spécifique. Également, différents axes de développement sont en cours visant, notamment, à accroître les publics « jeune » et « famille ».

4.2 Les actions menées et le rayonnement culturel

Dans le cadre du projet artistique de la directrice, la Comédie de Béthune a initié de nombreuses actions dont les retombées sont globalement positives, une majorité d'indicateurs de la CPO étant atteints. Les résultats apparaissent, cependant, contrastés dans certains domaines.

4.2.1 La programmation, la formation, l'emploi artistique et la médiation

En termes de programmation, comme vu précédemment, les objectifs sont atteints (nombre de créations, productions et coproductions, spectacles et représentations par saison), avec des thématiques clefs qui émergent telles que la lutte contre les inégalités sociales et de genre, et l'importance de la lecture. La Comédie de Béthune accorde aussi une place à d'autres disciplines que le théâtre telles que la danse.

La programmation s'appuie, également, sur un collectif d'artistes associés. Elle accueille des résidences d'artistes, y compris en dehors de ses locaux, sur le territoire de la commune et de la région, en particulier dans le cadre de son projet européen « *Meet the Neighbours* ». Le CDN accueille des équipes et spectacles en tournée qui participent à son rayonnement. Cependant, la part d'équipes artistiques régionales dans sa programmation globale, bien que conséquente (22 % en moyenne sur 2014-2017), n'atteint pas l'objectif visé dans la CPO de 25 %.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la Comédie de Béthune précise avoir mis en place, progressivement sur la période 2018-2020, les modalités d'une politique d'accompagnement plus large et de longue durée incluant, notamment, les apports en coproduction et les accueils en résidence d'artistes. Selon elle, le nombre annuel de jours de résidence est en augmentation au cours du deuxième mandat.

Si la Comédie de Béthune met à disposition de beaucoup de compagnies ses moyens techniques et humains (matériel, grand plateau, salle de répétition), et soutient et forme de nombreux artistes, elle ne réussit pas à respecter entièrement les objectifs en la matière. À titre d'exemple, sur 2014-2017, elle a consacré 49 heures de formation, en moyenne par saison, pour des intermittents, enseignants et autres, et 321 heures à l'égard de ses salariés alors que les indicateurs visés étaient, respectivement, de 120 et 500 heures.

Conformément à l'accord interprofessionnel du 5 novembre 2003⁸¹, les CDN se voient assignés des objectifs en matière d'emploi des artistes interprètes pour les activités de plateau. La Comédie de Béthune ne les remplit pas entièrement, avec 6 123 heures réalisées en moyenne sur 2014-2017, contre une cible de 9 000 heures. Par ailleurs, selon le CDN, le nombre redescendrait à 6 351 heures en 2017-2018.

Tableau n° 15 : Évolution de l'emploi des artistes interprètes

| Masse salariale des AI | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 |
|--|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Art. 4 - minimum 40 % | 27,9 % | 31,8 % | 44,5 % | 32 % | 25 % |
| Art. 5-1 - minimum 25 % | 11,4 % | 12,2 % | 10,9 % | 20,41 % | 13,29 % |
| Art. 5-2 - minimum 100 | 130,4 | 40,2 | 37,6 | 67,57 | 186 |
| Art. 6 – nombre heures artistes interprètes | 4 718,0 | 5 624,0 | 5 105 | 9 045 | 6 351 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune.

Enfin, de nombreux ateliers et stages sont organisés à destination de publics amateurs et « empêchés » ; ils sont proposés aussi aux personnes suivies par le service pénitentiaire d'insertion et de probation. Des rencontres entre artistes et publics sont initiées (« Renc'arts »). La Comédie de Béthune affiche, en moyenne par saison sur 2014-2017, 3 501 participants à ses actions de médiation. Le chiffre atteint même 4 454 personnes en 2017-2018, en forte progression par rapport à 2014-2015 (2 534). Il s'élevait, cependant, à 4 453 en 2013-2014. En outre, le nombre total d'actions de médiation n'est que de 105 en moyenne, inférieur à l'objectif de 220.

4.2.2 La jeunesse

En matière d'éducation artistique et culturelle, de nombreuses actions de sensibilisation (visites, ateliers, rencontres, interventions en classe...) sont organisées à destination des publics jeunes et scolaires (collèges et lycées). La Comédie de Béthune indique 2 224 élèves ciblés en moyenne sur 2014-2017, supérieur à l'objectif de 1 000. Sur la saison 2017-2018, elle fait état de 2 246 scolaires concernés. Plusieurs collèges et lycées situés sur son territoire d'implantation disposent d'une classe à option théâtre où elle intervient.

Projet phare de la directrice à son arrivée, un prix des lycéens pour les nouvelles écritures de théâtre (dit « Scénic Youth ») a été créé afin de développer la lecture à voix haute. Il mobilise environ 250 élèves d'une dizaine d'établissements de la région par saison.

⁸¹ L'article 4 de l'accord prévoit que chaque CDN consacre l'équivalent de 40 % au moins du budget artistique, diminué des frais annexes des accueils, à la masse salariale des artistes interprètes (AI). L'article 5 mentionne que le nombre d'heures annuel des AI directement employés par le centre atteigne au moins 25 % du nombre d'heures travaillées par les personnels administratifs et techniques en moyenne annuelle sur trois ans, et que la totalité des mois de salaire versés aux AI soit égale au minimum à 100 mois de salaire. Enfin, l'article 6 définit un nombre d'heures minimum pour l'emploi d'AI.

Enfin, la Comédie de Béthune initie des projets en matière « d'égalité des chances », notamment avec ses stages « Brûlons les planches » visant à former des jeunes de la région, souvent issus de milieux modestes, aux métiers du spectacle vivant, avec l'appui de partenaires (centre chorégraphique national de Roubaix, maison de la culture d'Amiens, théâtre du Beauvaisis, universités, missions locales, centres d'information et d'orientation). En 2018, les stages ont concerné 26 jeunes. En septembre 2019, une classe préparatoire aux concours d'entrée aux écoles supérieures d'art dramatique a ouvert ses portes.

Cependant, sur la seule base des indicateurs CPO, la part des publics jeune et scolaire sur 2014-2017, respectivement de 43 % et 39 % en moyenne, bien qu'en progression⁸², se situe en-deçà des objectifs visés de 50 % et 45 %.

Dans sa réponse, la Comédie de Béthune indique mener différents axes de développement des publics avec, notamment, une orientation « jeune public » encore plus nettement affirmée à partir de 2020-2021.

4.2.3 Les territoires et le rayonnement

Concernant la décentralisation, c'est-à-dire l'organisation de spectacles et d'actions de médiation « hors les murs », celle-ci repose sur le dispositif itinérant « La Comédie près de chez vous » (anciennement « Itinéraire-bis »), qui a cours principalement dans les communes de l'agglomération et, au-delà, dans le département du Pas-de-Calais.

En termes de rayonnement, les spectacles créés ou produits par la Comédie de Béthune tournent en France, notamment dans d'autres centres dramatiques, scènes nationales et théâtres nationaux : Paris, Dijon, Marseille, Angoulême, Épinal, Colmar...

Elle est partenaire de multiples festivals, tels que « Artimini » (jeune public) porté par la commune de Béthune et le festival de danse « La Beauté du geste » initié par le Louvre-Lens et Culture commune, scène nationale de Loos-en-Gohelle⁸³. Elle a aussi un partenariat avec le théâtre du Nord, l'autre centre dramatique national de la région. Elle participe aux journées européennes du patrimoine (214 personnes accueillies en 2018). Elle a, enfin, créé un réseau de partenaires (Culture commune, Louvre-Lens, la maison de l'art et de la communication de Sallaumines, le théâtre du Temple à Bruay-la-Buissière) pour la production et la diffusion de créations « jeune public », avec des résidences d'auteurs sur le territoire du bassin minier.

Sur le plan de la communication, une sélection d'articles de presse figure, chaque année, dans son bilan d'activité (11 articles dans celui de 2018). La Comédie de Béthune dispose de partenariats avec des médias locaux (Artoiscope, Let's motiv, Sortir) ainsi que nationaux (La Terrasse, Théâtre(s) magazine / la scène, Télérama'sorties).

⁸² 49 % et 41 % en 2017-2018.

⁸³ Cette manifestation est aussi une opération décentralisée du festival « Le Grand Bain » porté Le Gymnase - Centre de développement chorégraphique national de Roubaix.

Cependant, au regard des indicateurs CPO, si le chiffre visé de coproducteurs régionaux, nationaux et internationaux est atteint, le nombre total de partenaires (14,25 en moyenne par saison entre 2014 et 2017) reste en deçà de la cible (18). Par ailleurs, le nombre de représentations par an des productions sur le « territoire siège » ne s'élève qu'à 24,5 en moyenne, inférieur à l'objectif de 30. Ce dernier a néanmoins été atteint en 2017-2018.

Enfin, les rapports de gestion montrent une baisse du nombre de spectateurs du dispositif « Près de chez vous », qui passe de 1 971 personnes en 2014 à 1 170 en 2018, malgré un rebond à 1 632 en 2017.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la Comédie de Béthune souligne que les données transmises avant 2018 étaient estimatives et que la fréquentation est restée plutôt stable, si l'on met de côté les années 2014 et 2017 qui ont été exceptionnelles. Pour autant, elle indique travailler à l'évolution du dispositif dans deux directions : la production et la diffusion de créations, et la construction d'un réseau de partenaires territoriaux dans et hors les contours de la communauté d'agglomération.

Si les résultats en termes de décentralisation et de rayonnement sont donc contrastés, ils mettent en lumière qu'en matière d'offre culturelle, la Comédie de Béthune se heurte à la concurrence de nombreux autres acteurs du spectacle vivant présents dans la région.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Au regard des objectifs culturels que la Comédie de Béthune s'est fixés, avec ses partenaires publics, les résultats sont globalement positifs, les indicateurs cibles de la convention pluriannuelle d'objectifs étant atteints dans leur majorité, notamment concernant la programmation. Des actions novatrices ont été initiées à destination des jeunes, qui devraient être renforcées dans les prochaines années.

Les retombées sont plus contrastées en termes de rayonnement sur le territoire, d'emplois artistiques et de diversité des publics. Sur ces sujets, plusieurs actions sont néanmoins menées en matière d'accompagnement des artistes, de mixité des publics, de créations et de partenariats sur le territoire.

Concernant la mesure de la fréquentation, la Comédie de Béthune doit renforcer la cohérence et la fiabilité des données et appliquer des méthodes permanentes dans le temps et homogènes entre les différents documents de référence qu'elle présente, tant à ses associés en assemblée générale qu'à ses tutelles en comité de suivi (rapports de gestion, bilans d'activité, indicateurs CPO). Des améliorations sont en cours, comme l'élaboration d'outils de suivi de chaque spectacle, ou la remontée de données au ministère de la culture via un système d'information spécifique.

*
* *

ANNEXES

| | |
|---|----|
| Annexe 1. Subventions perçues par la Comédie de Béthune | 45 |
| Annexe 2. Taux de réalisation des prévisions budgétaires..... | 47 |

Annexe 1. Subventions perçues par la Comédie de Béthune

| (en €) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Total |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Région | 746 640 | 796 640 | 746 640 | 789 140 | 761 640 | 3 840 700 |
| SUBV RÉGION EQUILIBRE | 746 640 | 746 640 | 746 640 | 746 640 | 746 640 | 3 733 200 |
| SUBV RÉGION - mise en place de nouvelles actions de décentralisation | | | | | 15 000 | 15 000 |
| SUBV RÉGION AFFECTÉE | | | | 8 000 | | 8 000 |
| SUBV INVEST RÉGION | | 50 000 | | 34 500 | | 84 500 |
| État | 1 323 100 | 1 175 514 | 1 193 878 | 1 226 047 | 1 254 361 | 6 172 900 |
| SUBV MINISTÈRE | 1 140 000 | 1 140 000 | 1 140 000 | 1 152 360 | 1 152 360 | 5 724 720 |
| SUBV AFFECTÉE FORMATION PROFESSIONNELLE | 33 100 | 35 514 | 33 878 | 33 687 | 34 001 | 170 180 |
| SUBV MINISTÈRE AUTRES | | | 20 000 | 20 000 | 60 000 | 100 000 |
| SUBV MINISTÈRE ATELIER | | | | | 8 000 | 8 000 |
| SUBV MINISTÈRE AFFECT. | | | | 20 000 | | 20 000 |
| SUBV INVEST DRAC | 150 000 | | | | | 150 000 |
| Département | 412 956 | 561 425 | 358 000 | 409 000 | 358 000 | 2 099 381 |
| SUBV DÉPARTEMENT | 400 000 | 400 000 | 358 000 | 358 000 | 358 000 | 1 874 000 |
| SUBV DÉPARTEMENT EXCEPT. | 12 956 | 161 425 | | 31 000 | | 205 381 |
| SUBV CONS GENERAL AFFECTEE | | | | 20 000 | | 20 000 |
| Commune de Béthune | | | | 5 000 | 6 000 | 11 000 |
| SUBV VILLE | | | | 5 000 | 6 000 | 11 000 |
| Communauté d'Agglomération | 507 873 | 544 832 | 544 832 | 584 832 | 580 000 | 2 762 368 |
| SUBV ARTOIS COM | 485 200 | 544 832 | 544 832 | 544 832 | 580 000 | 2 699 695 |
| SUBV ARTOIS COMM EXCEPT. | 22 673 | | | | | 22 673 |
| SUBV INVEST AGGLO | | | | 40 000 | | 40 000 |
| Autres | 9 000 | 44 020 | 7 216 | 30 031 | 53 385 | 143 652 |
| FONDS EUROP. EUROPE CRÉATIVE | | | | | 21 500 | 21 500 |
| ONDA | | | | 5 000 | | 5 000 |
| ASP/CNASEA/FONPPEPS | | | 2 016 | 7 518 | 18 837 | 28 371 |
| CIF REMB | | | | | 6 884 | 6 884 |
| ADAMI/SPEDIDAM | | 22 000 | | 15 000 | | 37 000 |
| SACEM ET SACD | | 1 000 | | | | 1 000 |
| AUTRES | 9 000 | 21 020 | | 2 513 | | 32 533 |
| FONDS DE SOUTIEN JTN | | | | | 6 164 | 6 164 |
| SUBV AGEFIPH | | | 5 200 | | | 5 200 |
| Total général | 2 999 569 | 3 122 431 | 2 850 566 | 3 044 050 | 3 013 386 | 15 030 001 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes détaillés de la Comédie de Béthune.

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

| (en €) | 2019 (prév.) |
|--|------------------|
| Région | 776 640 |
| SUBV RÉGION EQUILIBRE | 746 640 |
| SUBV RÉGION – dispositif égalité des chances | 30 000 |
| État | 1 226 361 |
| SUBV MINISTÈRE | 1 152 360 |
| SUBV égalité des chances | 30 000 |
| SUBV enseignement spécialité théâtre lycée | 16 000 |
| SUBV enseignement spécialité théâtre lycée | 16 000 |
| SUBV ateliers théâtre | 2 001 |
| SUBV « Meet the Neighbours » | 10 000 |
| Département | 358 000 |
| SUBV DÉPARTEMENT | 358 000 |
| Commune de Béthune | 7 500 |
| SUBV VILLE | 7 500 |
| Communauté d'Agglomération | 550 000 |
| SUBV ARTOIS COM | 550 000 |
| Total général | 2 918 501 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la Comédie de Béthune et des financeurs publics.

Annexe 2. Taux de réalisation des prévisions budgétaires

Taux de réalisation des prévisions budgétaires – produits

| PRODUITS (en €) | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|---|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|
| | Budget prévi. | CR* | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. |
| ACTIVITÉS | 332 077 | 320 541 | 97 % | 401 014 | 685 908 | 171 % | 197 043 | 353 301 | 179 % | 369 840 | 424 287 | 115 % | 686 970 | 445 460 | 65 % |
| activité de production | 222 042 | 208 629 | 94 % | 276 000 | 364 137 | 132 % | 62 296 | 211 190 | 339 % | 243 460 | 259 345 | 107 % | 447 348 | 293 250 | 66 % |
| activité d'accueil | 64 935 | 60 478 | 93 % | 66 000 | 242 077 | 367 % | 69 733 | 64 088 | 92 % | 61 770 | 41 953 | 68 % | 62 216 | 71 862 | 116 % |
| activités complémentaires | 45 100 | 51 434 | 114 % | 59 014 | 79 694 | 135 % | 65 014 | 78 023 | 120 % | 64 610 | 122 989 | 190 % | 177 406 | 80 348 | 45 % |
| CHARGES | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRATIVES ET TECHNIQUES | 2 826 269 | 2 824 520 | 100 % | 2 859 640 | 2 865 414 | 100 % | 2 844 850 | 2 848 099 | 100 % | 2 873 850 | 2 850 120 | 99 % | 2 901 971 | 2 909 415 | 100 % |
| structure | 2 826 269 | 2 823 168 | 100 % | 2 859 640 | 2 865 414 | 100 % | 2 844 850 | 2 848 099 | 100 % | 2 873 850 | 2 849 533 | 99 % | 2 901 971 | 2 909 415 | 100 % |
| <i>dont subventions</i> | 2 766 640 | 2 807 469 | 101 % | 2 766 640 | 2 831 471 | 102 % | 2 789 471 | 2 789 472 | 100 % | 2 809 471 | 2 801 832 | 100 % | 2 849 471 | 2 837 000 | 100 % |
| produits annuels de saison | 0 | 1 352 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 587 | - | 0 | 0 | - |
| Total produits | 3 158 346 | 3 145 061 | 100 % | 3 260 654 | 3 551 322 | 109 % | 3 041 893 | 3 201 400 | 105 % | 3 243 690 | 3 274 407 | 101 % | 3 588 941 | 3 354 875 | 93 % |
| <i>Part activités</i> | 10,5 % | 10,2 % | | 12,3 % | 19,3 % | 157 % | 6,5 % | 11,0 % | | 11,4 % | 13,0 % | | 19,1 % | 13,3 % | |
| <i>Part des charges administratives et techniques</i> | 89,5 % | 89,8 % | | 87,7 % | 80,7 % | 92 % | 93,5 % | 89,0 % | | 88,6 % | 87,0 % | | 80,9 % | 86,7 % | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels et des budgets de la Comédie de Béthune.

* CR : compte de résultat.

Taux de réalisation des prévisions budgétaires – charges

| CHARGES (en €) | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|--|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|
| | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. | Budget prévi. | CR | Taux d'exéc. |
| ACTIVITÉS | 1 319 862 | 1 396 274 | 106 % | 1 428 048 | 1 707 375 | 120 % | 1 305 996 | 1 587 730 | 122 % | 1 529 342 | 1 523 558 | 100 % | 1 762 142 | 1 556 719 | 88 % |
| activité de production | 790 344 | 911 102 | 115 % | 882 850 | 955 589 | 108 % | 708 534 | 934 994 | 132 % | 1 014 637 | 1 018 490 | 100 % | 1 044 015 | 1 044 316 | 100 % |
| activité d'accueil | 411 018 | 396 510 | 96 % | 410 198 | 578 647 | 141 % | 467 462 | 473 968 | 101 % | 391 705 | 310 484 | 79 % | 440 955 | 362 599 | 82 % |
| activités complémentaires | 118 500 | 88 662 | 75 % | 135 000 | 173 139 | 128 % | 130 000 | 178 768 | 138 % | 123 000 | 194 584 | 158 % | 277 172 | 149 804 | 54 % |
| CHARGES ADMINISTRATIVES ET TECHNIQUES | 1 838 484 | 1 651 123 | 90 % | 1 832 606 | 1 752 138 | 96 % | 1 780 897 | 1 657 456 | 93 % | 1 714 348 | 1 703 787 | 99 % | 1 826 799 | 1 775 656 | 97 % |
| structure | 1 681 484 | 1 488 132 | 89 % | 1 708 500 | 1 622 211 | 95 % | 1 669 897 | 1 545 880 | 93 % | 1 636 348 | 1 584 771 | 97 % | 1 717 299 | 1 668 114 | 97 % |
| charges annuelles de saison | 157 000 | 162 991 | 104 % | 124 106 | 129 927 | 105 % | 111 000 | 111 576 | 101 % | 78 000 | 119 016 | 153 % | 109 500 | 107 542 | 98 % |
| Total charges | 3 158 346 | 3 047 397 | 96 % | 3 260 654 | 3 459 513 | 106 % | 3 086 893 | 3 245 186 | 105 % | 3 243 690 | 3 227 345 | 99 % | 3 588 941 | 3 332 375 | 93 % |
| Part activités | 41,8 % | 45,8 % | | 43,8 % | 49,4 % | | 42,3 % | 48,9 % | | 47,1 % | 47,2 % | | 49,1 % | 46,7 % | |
| Part des charges administratives et techniques | 58,2 % | 54,2 % | | 56,2 % | 50,6 % | | 57,7 % | 51,1 % | | 52,9 % | 52,8 % | | 50,9 % | 53,3 % | |

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels et des budgets de la Comédie de Béthune.



REPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

« LA COMÉDIE DE BÉTHUNE » Centre dramatique national Hauts-de-France (Département du Pas-de-Calais)

Représentant légal en fonctions pour la période examinée :

- Mme Cécile Backès : pas de réponse.

Collectivités territoriales et établissement public ayant apporté un concours financier :

- Région Hauts-de-France : réponse d'1 page.

- Conseil départemental du Pas de Calais : pas de réponse.

- Communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois Lys Romane : pas de réponse.

- Commune de Béthune : pas de réponse.

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).



Région
Hauts-de-France



Le Président

Réf : DAU-2020-010612
Dossier suivi par : Emmanuel ANCELOT
Tél : +33374275318
Mail : emmanuel.ancelot@hautsdefrance.fr

Monsieur Frédéric ADVIELLE
Président
Chambre Régionale des Comptes
Hôtel Dubois de Fosseux
14 rue du Marché au Filé
62012 ARRAS Cedex

Lille, le 08 JUN 2020

Lettre recommandée avec AR

Objet : ROD 2019-0026 Greffe 2020-549. Rapport d'observations définitives relatives à la vérification des comptes et au contrôle des comptes et de la gestion de La SARL « Comédie de Béthune ».

Monsieur le Président,

Par lettre en date du 7 mai dernier notifiée à la Région le même jour par envoi dématérialisé avec accusé de réception conformément aux dispositions de l'article R 241-9 du code des juridictions financières, vous m'avez fait parvenir le rapport concernant l'affaire visée en objet.

Dans le mois à compter de la réception de votre lettre, soit jusqu'au 8 juin prochain, vous m'invitez à vous transmettre les remarques que je souhaite formuler sur ce rapport d'observations définitives.

Ce rapport n'appelle pas de remarque particulière de ma part.

Il peut être néanmoins précisé que les services régionaux accompagneront la « Comédie de Béthune » dans la mise en œuvre des différentes recommandations qui sont émises par la Chambre.

Cet accompagnement s'effectuera notamment dans le cadre de la prochaine Convention Pluriannuelle d'Objectifs qui couvrira le prochain mandat de direction (2021/2023). Cette démarche permettra de sécuriser la relation entre la structure et la Région et de répondre aux enjeux d'évaluation des politiques publiques.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Bien à vous,

Xavier BERTRAND



151, avenue du Président Hoover - 59555 Lille Cedex - Accès métro : Lille Grand Palais
Tél. (0)3 74 27 00 00 – fax (0)3 74 27 00 05 - hautsdefrance.fr

Conformément aux articles 39 et suivants de la loi 78.17 du 6 janvier 1978 modifiée, le droit d'accès et de rectification des informations vous concernant s'exerce auprès du Correspondant Informatique et Libertés de la Région Hauts-de-France



Les publications de la chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex

Adresse mél. : hautsdefrance@ccomptes.fr

DEPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

Pôle Réussites Citoyennes

RAPPORT N°22

Territoire(s): Artois

Canton(s): BETHUNE

EPCI(s): C. d'Agglo. de Béthune Bruay Artois Lys, Romane

CONSEIL DEPARTEMENTAL

REUNION DU 28 SEPTEMBRE 2020

COMMUNICATION DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES RELATIF À LA GESTION DE LA S.A.R.L. " COMEDIE DE BETHUNE " CONCERNANT LES EXERCICES 2014-2019

Par courrier en date du 20 juillet 2020, le Département du Pas-de-Calais a été rendu destinataire du rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France, ainsi que la réponse qui a été apportée, relatives à la gestion de la Société anonyme à responsabilité limitée " Comédie de Béthune ", sur les exercices 2014-2019.

En application de l'article L.243-6 du code des juridictions financières, ce rapport d'observations définitives est communiqué par le Président du Conseil départemental à l'assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion.

Il convient de prendre acte de la communication au Conseil départemental, du rapport ci-joint, comportant les observations définitives de la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France, ainsi que la réponse qui a été apportée, relatives à la gestion de la Société anonyme à responsabilité limitée " Comédie de Béthune ", sur les exercices 2014-2019.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.

Le Président du Conseil départemental

SIGNE

Jean-Claude LEROY

Le compte-rendu in extenso du débat du Conseil départemental
peut être consulté dans les locaux de l'Hôtel du Département
(Direction de l'Information et de l'Ingénierie Documentaire)
Rue de la Paix - 62000 Arras
dès son adoption par le Conseil Départemental

**Adresses des Maisons
du Département**

Adresses des 16 Maisons du Département

- Maison du Département Solidarité de l'Arrageois
87 PLACE CHANTECLAIR - 62223 SAINT-NICOLAS
- Maison du Département Aménagement et Développement Territorial
de l'Arrageois
BATIMENT D - 37 RUE DU TEMPLE - 62000 ARRAS
- Maison du Département Solidarité de l'Artois
8 rue Boutleux – 62400 BETHUNE CEDEX
- Maison du Département Aménagement et Développement Territorial
de l'Artois - Rue de l'université - CS 50019 - 62401 BETHUNE CEDEX
- Maison du Département Solidarité de l'Audomarois
Centre Administratif Saint Louis – 16 rue du St Sépulcre – BP 351 – 62500
SAINT-OMER
- Maison du Département Aménagement et Développement Territorial
de l'Audomarois
RUE CLAUDE CLABAUX - BP 22 - 62380 LUMBRES
- Maison du Département Solidarité du Boulonnais
153 rue de Brequerecque – BP 767 – 62321 BOULOGNE-SUR-MER CEDEX
- Maison du Département Aménagement et Développement Territorial
du Boulonnais
Route de la Trésorerie – BP 20 - 62126 WIMILLE
- Maison du Département Solidarité du Calaisis
40 rue Gaillard – BP 507 – 62106 CALAIS CEDEX
- Maison du Département Aménagement et Développement Territorial
du Calaisis
5 rue Berthois – 62100 CALAIS
- Maison du Département Solidarité de Lens-Liévin
Pôle Tertiaire Bergson - 1 rue Bayle – BP 14 - 62301 LENS CEDEX
- Maison du Département Aménagement et Développement Territorial
de Lens-Hénin
7 rue Emile Combes – 62300 LENS
- Maison du Département Solidarité d'Hénin-Carvin
Rue Kleber Prolongée – 62790 LEFOREST
- Maison du Département Solidarité du Montreuillois
3 rue Carnot - 62170 MONTREUIL
- Maison du Département Aménagement et Développement Territorial
du Montreuillois - Ternois
300 route de Mouriez – BP 09 – 62140 MARCONNELLE
- Maison du Département Solidarité du Ternois
31 rue des Procureurs – BP 10169 – 62166 SAINT-POL-SUR-TERNOISE
CEDEX

RESPONSABLE DE LA PUBLICATION :
Madame Marie DELAPORTE
Directrice de l'Assemblée et des Elus
Hôtel du Département - 62018 ARRAS CEDEX 9
Tél. : 03.21.21.61.40

Préparation : Madame Ludivine GIORGIANNI
Direction de l'Assemblée et des Elus
Tél : 03.21.21.61.51

ENVOI : SERVICE DU COURRIER

GESTION DES ABONNEMENTS ET VENTE AU NUMERO :
(Direction de l'Information et de l'Ingénierie Documentaire)
Vente au numéro : 5 €
Abonnement annuel (12 numéros) : 25 €
ISSN 2428 - 3983

Imprimerie Administrative Départementale - ARRAS