

Chambre régionale
des comptes
Île-de-France



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

LA GOUVERNANCE DES CAISSES DES ÉCOLES ET DE LA RESTAURATION SCOLAIRE PAR LA VILLE DE PARIS

(75)

Exercices 2014 et suivants

Observations
délibérées le 25 février 2021

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	7
OBSERVATIONS	8
1 RAPPEL DE LA PROCÉDURE	8
2 UNE ORGANISATION ADMINISTRATIVE SANS ÉQUIVALENT EN FRANCE	8
2.1 Vingt établissements publics dotés d’une autonomie particulière	8
2.1.1 Des établissements étroitement liés aux communes.....	8
2.1.2 À Paris, un lien fort avec les mairies d’arrondissement et une certaine autonomie à l’égard de la Ville	9
2.1.3 Une organisation territoriale distincte de celle de la direction des affaires scolaires de la Ville de Paris	9
2.1.4 La création d’une caisse des écoles de Paris Centre due à la création du secteur	10
2.2 Des caisses des écoles principalement chargées de la restauration scolaire	11
2.2.1 Une mission qui représente la quasi-totalité des dépenses des caisses des écoles.....	11
2.2.2 La Ville de Paris, organisateur et financeur du service de restauration scolaire	12
2.2.3 Des modes de production et de gestion diversifiés.....	13
3 APRÈS UNE TENTATIVE DE CENTRALISATION, UNE DÉMARCHE RENFORCÉE DE CONTRACTUALISATION.....	17
3.1 De la volonté de centralisation à une démarche d’harmonisation et de conseil.....	17
3.1.1 De 2010 à 2016, des tentatives de centralisation des cantines scolaires.....	17
3.1.2 Depuis 2017, une concertation mieux institutionnalisée	19
3.1.3 La création du service de la restauration scolaire pour renforcer le pilotage et l’accompagnement	20
3.2 Une contractualisation du dialogue budgétaire et des objectifs de qualité.....	21
3.2.1 Des conventions qui fixent les obligations réciproques de la Ville et des caisses.....	22
3.2.2 Des conventions dont les objectifs ont évolué de la couverture des coûts par la Ville de Paris à la qualité des repas.....	22
4 DES CHARGES DE PERSONNEL QUI TIENNENT UNE PLACE PRÉPONDERANTE DANS LE CÔÛT DU REPAS	23
4.1 Un coût des repas de mieux en mieux appréhendé	23
4.1.1 Un effort significatif à partir de 2018 pour fiabiliser l’analyse financière	23
4.1.2 Une analyse des coûts qui devrait inciter à rationaliser les structures et les modes de gestion	26
4.2 Une déprécarisation du statut des agents qui a augmenté les coûts sans mettre fin à toutes les inégalités statutaires et indemnitaires.....	30
4.2.1 De difficultés de gestion spécifiques, des situations statutaires inégales	30
4.2.2 Une déprécarisation qui a contribué à la hausse des coûts	31
4.2.3 Une convergence que la Ville tente de poursuivre par l’incitation et le contrat.....	33

5	UN SERVICE FINANCÉ AUTANT PAR LES CONTRIBUABLES QUE PAR LES USAGERS.....	36
5.1	Des contribuables qui financent plus de la moitié du coût de repas.....	36
5.1.1	Des subventions de fonctionnement essentielles au financement du service	36
5.1.2	Des subventions fixées après un dialogue budgétaire renforcé depuis 2017.....	38
5.1.3	Des investissements pris en charge par la Ville de Paris.....	40
5.2	Des difficultés de recouvrement des recettes auprès des familles.....	41
5.2.1	La part payée par les parents d’élèves plus élevée qu’en moyenne nationale.....	41
5.2.2	Une amélioration du recouvrement qui reste à confirmer	42
6	DE NOUVELLES EXIGENCES DONT LE RESPECT DOIT ÊTRE MIEUX MESURÉ.....	48
6.1	Favoriser l’accès à la cantine dans le respect des normes de production.....	48
6.1.1	Des inscriptions à relancer dans certaines caisses des écoles.....	48
6.1.2	Un respect renforcé des normes de production.....	49
6.2	De nouvelles demandes de la collectivité et des familles	50
6.2.1	Le lutte contre le gaspillage.....	50
6.2.2	Des efforts importants pour améliorer la qualité des denrées alimentaires	51
6.3	Mieux évaluer les résultats de politiques suivies	53
6.3.1	Des données désormais mieux établies et plus précises pour chaque caisse des écoles.....	53
6.3.2	Une mesure de la performance à préciser en matière de qualité des repas et de lutte contre le gaspillage.....	54

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a contrôlé la gouvernance des caisses des écoles de la Ville de Paris, qui sont principalement chargées de la restauration scolaire. L'impact de la crise sanitaire qui a éclaté en 2020 n'a pu être analysé.

Après avoir vainement tenté de centraliser la gestion des cantines scolaires, la Ville de Paris a choisi de piloter ce service par la voie de conventions avec les caisses des écoles

Les caisses des écoles parisiennes présentent une organisation originale au regard des autres villes : il existe une caisse par arrondissement au sein de laquelle la Ville de Paris est représentée par des élus de l'arrondissement. Les maires d'arrondissement qui président les caisses des écoles voient dans cette présidence l'une de leurs principales attributions et un lien essentiel avec les habitants de l'arrondissement. En effet, la restauration scolaire, sujet de préoccupation majeur des familles, constitue la mission principale des caisses des écoles parisiennes et 98 % de leurs dépenses.

La Ville de Paris a tenté en 2016 de leur reprendre cette compétence pour constituer un service public de la restauration scolaire unifié à l'échelle du territoire parisien. Toutefois, face notamment à l'hostilité des maires d'arrondissement, elle n'est pas allée au bout de cette démarche. Elle a créé en 2018 un service de la restauration scolaire, chargé de conseiller, coordonner et piloter ce service public, en concertation avec les caisses des écoles. Soucieuse de n'être pas un « payeur aveugle », elle a conclu avec chaque caisse des conventions d'objectifs et de moyens, qui précisent notamment les modalités de financement et de gestion du personnel et, de plus en plus, des objectifs de qualité.

Les efforts de la Ville de Paris ont aussi porté, depuis 2018, sur une meilleure remontée des informations, notamment financières, permettant un parangonnage entre les caisses des écoles et une meilleure gouvernance globale des cantines scolaires. Ces efforts récents de transparence devraient l'aider à mieux définir les objectifs qu'elle fixe à chaque caisse et les moyens qu'elle leur accorde. Ces données sur la restauration scolaire pourraient être affinées en intégrant dans le coût de revient du repas les dépenses que la Ville de Paris assure sur son budget, en particulier les dépenses d'investissement.

La Ville de Paris peut améliorer la gestion des caisses de écoles par la mutualisation des marchés et la convergence des statuts des personnels

En 2017, selon les données disponibles, le coût complet d'un repas à Paris (8,47 € en moyenne) était supérieur à la moyenne nationale (7,33 €). Les coûts de revient sont de plus très différents selon les caisses des écoles. La chambre observe que des économies paraissent possibles, notamment par une meilleure mutualisation des achats par les caisses des écoles.

Les caisses des écoles employant 3 300 agents au total, les ressources humaines constituent le poste principal de dépense. La Ville de Paris a fortement encouragé les caisses des écoles, y compris financièrement, à corriger le statut précaire d'une partie de leurs agents, ce qui a eu un impact sensible sur le coût de revient des repas. Toutefois, seulement 13 caisses ont participé à cette démarche. En outre, beaucoup d'agents continuent de relever de statuts et de régimes hétérogènes selon les caisses, qui ne paraissent pas justifiés par des différences dans les missions qu'ils accomplissent. Dans ces conditions, la chambre ne peut qu'encourager la Ville de Paris à poursuivre son effort en vue de faire converger les statuts et les régime indemnitaires.

Des progrès restent à accomplir pour renforcer le recouvrement des recettes tarifaires

La part du financement du service entre les contribuables et les familles distingue Paris du reste de la France : le service est financé pour un peu plus de la moitié par les contribuables au lieu des trois quarts en moyenne en France. Conséquence d'un coût de revient plus élevé et d'une prise en charge plus importante par les familles, le tarif unitaire moyen était de 3,42 € en 2017 à Paris contre 2,76 € en moyenne nationale. Ce tarif moyen a encore augmenté en 2018, en passant à 3,71 €.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Ville de Paris a fait valoir que la part prise par les familles parisiennes dans le financement direct de la restauration scolaire doit être rapprochée de la structure socio-démographique de la capitale dont les habitants bénéficient globalement de revenus supérieurs à la moyenne nationale. Par ailleurs, elle applique une grille tarifaire qui présente une très forte progressivité avec dix tranches allant de 0,13 € à 7 €.

Le recouvrement des recettes tarifaires auprès des familles présente des difficultés particulières même si, avec un taux moyen d'impayés de 7 %, les caisses des écoles de la Ville de Paris se situent à peine au-dessus de la moyenne nationale (6,4 %). Le principe est de ne pas faire supporter aux enfants les conséquences des défauts de paiement des parents. Sans y renoncer, différentes mesures pourraient être davantage mobilisées afin de limiter le volume des impayés ou d'en améliorer la récupération. A cette fin, la chambre invite la Ville de Paris et les caisses des écoles à intensifier encore leurs collaborations avec le comptable public et les caisses d'allocation familiales.

La Ville de Paris pourrait mieux mesurer la réalisation de ses objectifs relatifs à l'accès à la cantine, la qualité des repas et la lutte contre le gaspillage

La restauration collective constitue un vecteur des politiques d'égalité sociale. La chambre, qui a relevé des différences sensibles de fréquentation selon les arrondissements, ne peut qu'encourager la Ville de Paris à rechercher avec les caisses des écoles les moyens d'accentuer les efforts déployés en vue de l'accès de tous les élèves à la cantine.

En outre, les familles, relayées par les élus de la Ville de Paris, affirment aujourd'hui de nouvelles demandes, notamment en termes de qualité des repas et de lutte contre le gaspillage. Ces objectifs sont pris en compte dans les conventions entre la Ville et les caisses des écoles. En outre, en ce qui concerne la qualité des denrées alimentaires, des efforts importants ont été conduits en application de la loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (loi EGalim)

Cependant, il reste à mesurer plus précisément la réalisation des objectifs assignés aux caisses des écoles des différents arrondissements, notamment par la mise en place d'indicateurs de suivi pertinents.

Au terme de son contrôle, la chambre formule cinq recommandations.

RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la chambre adresse à la Ville de Paris les recommandations suivantes :

-
- Recommandation n° 1 : Calculer un coût de revient du repas et un coût complet qui incluent les dépenses directement effectuées par la Ville de Paris pour la restauration scolaire, notamment les dépenses d’investissement..... 25
- Recommandation n° 2 : Poursuivre la démarche d’incitation à la mutualisation des achats entre les caisses des écoles..... 29
- Recommandation n° 3 : Poursuivre la convergence des statuts et des régimes indemnitaires des agents des caisses des écoles..... 36
- Recommandation n° 4 : Encourager les caisses des écoles à se rapprocher du comptable public et des caisses d’allocations familiales afin d’améliorer le recouvrement des recettes 47
- Recommandation n° 5 : Mettre en place des indicateurs permettant à la Ville de Paris d’évaluer les résultats des politiques suivies en matière d’accès à la cantine, de qualité des repas et de lutte contre le gaspillage 54
-

*« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*

OBSERVATIONS

1 RAPPEL DE LA PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a procédé, dans le cadre de son programme de travail de 2019, au contrôle des comptes et à l'examen de la gouvernance par la Ville de Paris des caisses des écoles, principalement chargées de la restauration scolaire. Elle a porté son contrôle sur les exercices 2014 et suivants.

Les différentes étapes de la procédure, notamment au titre de la contradiction avec l'ordonnateur, telles qu'elles ont été définies par le code des juridictions financières et précisées par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes, sont présentées en annexe n°1.

Ont participé au délibéré sur le rapport d'observations définitives qui s'est tenu le 25 février 2021 sous la présidence de M. Alain Stéphan, président de section, M. Romuald du Breil de Pontbriand, président de section, MM Philippe Grenier, Jean-Marc André premiers conseillers, et M. William Augu, conseiller.

Ont été entendus :

- en son rapport, Monsieur Grenier, premier conseiller, assisté de Mme Posty, vérificatrice des juridictions financières ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

Mme Viviane Barbe, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait les registres et dossiers.

La Ville de Paris n'a pas répondu au rapport d'observations définitives, qui lui a été adressé par la chambre le 11 mars 2021, le délai de réponse étant fixé à un mois par le code des juridictions financières.

2 UNE ORGANISATION ADMINISTRATIVE SANS ÉQUIVALENT EN FRANCE

2.1 Vingt établissements publics dotés d'une autonomie particulière

2.1.1 Des établissements étroitement liés aux communes

Créées en application des articles 15 de la loi du 10 avril 1867 et de l'article 17 de la loi du 28 mars 1882 qui en a fait une obligation pour chaque commune, les caisses des écoles ont pour but de faciliter et d'encourager la fréquentation des écoles primaires et maternelles publiques en allouant aux familles à ressources limitées des aides de toute nature.

Aux termes de l'article L. 212-10 du code de l'éducation, « une délibération du conseil municipal crée, dans chaque commune, une caisse des écoles, destinée à faciliter la fréquentation de l'école par des aides aux élèves en fonction des ressources de leur famille ». La délibération arrête les statuts qui définissent son organisation et son fonctionnement.

Depuis la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, les compétences de la caisse peuvent être étendues à des actions à caractère éducatif, culturel, social et sanitaire en faveur des enfants relevant de l'enseignement du premier et du second degré (article 130).

Les caisses des écoles sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière¹. En application de l'article R. 212-28 du code de l'éducation, elles sont administrées par un comité présidé par le maire et composé de représentants de la commune, de sociétaires et des membres de droit comme l'inspecteur de l'éducation nationale de circonscription et des personnalités désignées par le maire et le préfet.

Elles peuvent recruter leur personnel, qui relève du statut de la fonction publique territoriale et disposent de leur propre budget, distinct de celui de la commune. Les règles du contrôle budgétaire auxquelles sont soumises les décisions de la caisse ainsi que les règles d'exécution des recettes et des dépenses sont celles qui sont applicables à la commune dont relève la caisse. Les ressources de la caisse se composent notamment des subventions et des redevances des usagers dans le cadre des prestations qu'elles assurent. Les dépenses sont principalement des charges de personnels et d'achats.

2.1.2 À Paris, un lien fort avec les mairies d'arrondissement et une certaine autonomie à l'égard de la Ville

Chaque arrondissement parisien possède sa propre caisse des écoles. Cette organisation constitue une exception dans le paysage administratif français. En effet, il n'en existe pas d'équivalent dans les grandes villes. Ainsi, Marseille ou Lyon dispose d'une seule caisse des écoles qui, présidée par le maire de la commune, ne gère pas la restauration scolaire.

Le statut type des caisses des écoles parisiennes remonte à 1961². Elles sont étroitement liées aux arrondissement. En effet, l'article L. 2511-29 dispose que « dans les arrondissements où est créée une caisse des écoles, le maire d'arrondissement préside cet organisme. Les représentants de la Ville de Paris sont désignés par le maire d'arrondissement parmi les membres du conseil d'arrondissement ».

Cette présidence de droit par le maire d'arrondissement et le mode de désignation des représentants de la Ville font des caisses des écoles des institutions étroitement liées aux arrondissements. Si ceux-ci ne disposent pas d'une personnalité juridique distincte, leur direction peut présenter des divergences significatives avec la mairie de Paris.

Aussi, ce lien leur donne une autonomie particulière vis-à-vis de la Ville de Paris, qui va au-delà des relations habituelles des collectivités territoriales avec leurs établissements publics rattachés. La mairie de Paris, comme le montrera la suite du présent rapport, peut difficilement leur imposer des mesures uniformes.

2.1.3 Une organisation territoriale distincte de celle de la direction des affaires scolaires de la Ville de Paris

Les caisses des écoles de Paris étaient au nombre de 20 jusqu'à la fin de l'année 2020. Elles ne sont plus que 17 au 1^{er} janvier 2021.

Or, ainsi que l'a déjà relevé la chambre régionale des comptes³, la territorialisation de l'action ou de l'administration de la Ville de Paris ne s'appuie que de manière limitée sur les mairies

¹ CE, Assemblée, 24 mai 1963, Fédération nationale des conseils des parents d'élèves des écoles publiques et autres, n° 52358, rec. p. 321.

² Délibération 1961-586 des 26/27 décembre 1961 du conseil de Paris.

³ Chambre régionale des comptes Île-de-France, juillet 2020, les arrondissements de Paris.

d'arrondissement, en dehors de quelques compétences d'attribution spécifiques comme la gestion de l'état civil, l'attribution des places en crèches ou la gestion de la caisse des écoles. En effet, selon la Ville de Paris, la taille de la plupart des arrondissements l'a conduite à regrouper des arrondissements dans les diverses circonscriptions territoriales des directions de la Ville, échelons de déconcentration de son action sur le territoire.

Ainsi, étant adossées aux territoires des arrondissements, les vingt caisses des écoles ne sont pas en adéquation avec les dix circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance (CASPE) de la direction des affaires scolaires (DASCO) :

- la CASPE 1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème}, 4^{ème} arrondissement,
- la CASPE 5^{ème} et 13^{ème} arrondissement,
- la CASPE 6^{ème} et 14^{ème} arrondissement,
- la CASPE 7^{ème} et 15^{ème} arrondissement,
- la CASPE 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} arrondissement,
- la CASPE 11^{ème} et 12^{ème} arrondissement,
- la CASPE 16^{ème} et 17^{ème} arrondissement,
- la CASPE 18^{ème} arrondissement,
- la CASPE 19^{ème} arrondissement,
- la CASPE 20^{ème} arrondissement.

Seules les caisses des écoles des 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} arrondissements correspondent à une CASPE. Il en est de même, depuis le 1^{er} janvier 2021, pour les caisses des quatre premiers arrondissements, regroupées en une caisse unique.

La Ville de Paris présente ces CASPE comme des « micro-directions » à l'échelon local. Elles sont placées sous l'autorité d'un chef de circonscription. Elles apparaissent comme les interlocuteurs privilégiés des directeurs d'écoles et des élus. Elles participent à la gestion de quatre missions : les ressources humaines, les bâtiments, l'approvisionnement et la logistique, et l'action éducative. Elles interviennent en collaboration avec les mairies d'arrondissement dans la gestion des bâtiments et de l'approvisionnement.

Sont gérés dans ce cadre les 656 écoles publiques dont 302 maternelles, 294 élémentaires et 60 polyvalentes, dont 238 en éducation prioritaire ou bénéficiant d'une convention académique pluriannuelle de priorité éducatives (CAPPE), les 115 collèges publics, dont 34 en éducation prioritaire ou bénéficiant d'une CAPPE, les 12 lycées municipaux professionnels, le lycée municipal pour adultes et les 3 écoles municipales d'art.

2.1.4 La création d'une caisse des écoles de Paris Centre due à la création du secteur

L'article 23 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris dispose que les caisses des écoles créées dans les quatre premiers arrondissements de Paris constituent une caisse des écoles unique à compter du prochain renouvellement général des conseils municipaux suivant la publication de la loi. Cette nouvelle caisse a le même ressort territorial que la circonscription des affaires scolaires et de la petite enfance (CASPE) des quatre premiers arrondissements. Elle se substitue de plein droit aux caisses des écoles des 1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} arrondissements dans l'ensemble de leurs missions, droits et obligations.

La conférence d'arrondissements du 8 novembre 2017 n'a pas fait un principe de l'uniformisation des différents modes de gestion actuels. Si la Ville de Paris estime que leur qualité converge déjà dans le sens de l'alimentation durable, les modes de fonctionnement de

chaque caisse sont conservés. Ainsi, les repas des 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} arrondissements continuent d'être achetés et distribués en liaison froide. Les repas de la caisse des écoles du 4^{ème} arrondissement pourront continuer d'être produits dans des cuisines de production en liaison chaude ou directement dans les écoles du 4^{ème} arrondissement.

Dans les conventions pluriannuelles pour la période 2018-2020 entre la Ville de Paris et les caisses des écoles des quatre premiers arrondissements, il est fait mention de la création d'une caisse des écoles unique prévue pour mars 2020. Les réflexions portaient alors sur les incidences de la mutualisation de l'activité des quatre caisses des écoles et de leur fusion institutionnelle au travers de la politique d'achat et d'investissement, des modes de production et des outils de pilotage et de l'accompagnement des personnels concernés.

De fait, jusqu'au 31 décembre 2020, les caisses des écoles d'arrondissement ont continué à exercer leurs missions. La continuité du service impliquait une harmonisation préalable et anticipée du parcours des familles. Les quatre caisses ont adopté des règles communes d'inscription, de facturation et de paiement applicables en vue de la rentrée scolaire 2020. Comme prévu par les textes, le transfert d'activité a été effectif au 1^{er} janvier 2021.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Ville de Paris a indiqué que, si la convergence des schémas de production n'a pas constitué un préalable à la fusion, elle constitue néanmoins un objectif à terme. Une étude ad hoc devrait être lancée dans les prochains mois avec pour objet notamment d'évaluer les incidences bâtementaires et les programmations de travaux nécessaires.

2.2 Des caisses des écoles principalement chargées de la restauration scolaire

2.2.1 Une mission qui représente la quasi-totalité des dépenses des caisses des écoles

Selon l'article L. 212-10 du code de l'éducation, les caisses des écoles sont destinées à faciliter la fréquentation de l'école par des aides aux élèves en fonction des ressources de leur famille. Leurs compétences peuvent être étendues à des actions à caractère éducatif, culturel, social et sanitaire en faveur des enfants relevant de l'enseignement des premier et second degrés, notamment dans le cadre des dispositifs de réussite éducative institués par la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale pour l'accompagnement des élèves en difficultés. Les dispositifs de réussite éducative s'adressent prioritairement aux enfants situés en zone urbaine sensible ou scolarisés dans un établissement relevant de l'éducation prioritaire. Le maire, président de la caisse des écoles, préside le conseil consultatif de réussite éducative institué dans les caisses des écoles volontaires pour traiter des questions de réussite éducative.

Les caisses des écoles attribuent des aides au titre de l'action sociale scolaire notamment par des mesures à caractère social par le biais d'aides directes (prise en charge des frais de fournitures scolaires par exemple) ou une tarification différenciée concernant la restauration. Elles peuvent se voir confier par convention avec la commune l'organisation du service d'accueil lorsque les enseignements ne peuvent lui être délivrés en raison de grèves ou de l'absence imprévu du professeur et de l'impossibilité de le remplacer.

Elles ne disposent que d'une compétence d'attribution. Les communes ne peuvent pas se dessaisir de leurs compétences communales au bénéfice des caisses des écoles, qui ne peuvent devenir l'acteur majeur de l'exercice de la compétence scolaire, quel que soit l'intérêt pratique d'une telle organisation. En effet, les caisses des écoles sont des établissements

publics dont les compétences sont définies strictement par le code de l'éducation et n'ont pas vocation à se substituer à l'exercice des compétences communales en gérant leurs dépenses⁴.

Aussi, au niveau national, peu de communes ont choisi de faire gérer tout ou partie de leurs cantines scolaires par leur caisse des écoles. À Paris, les caisses des écoles ont un champ d'action plus étendu que celui qui leur est habituellement dévolu : elles organisent des séjours de vacances et ont pour mission principale la restauration scolaire. Elles fournissent également des repas aux centres de loisirs le mercredi et pendant les vacances scolaires, et à certains collèges départementaux et lycées municipaux.

Conséquence de leurs compétences étendues, les caisses des écoles de Paris mobilisent près de 3 300 agents⁵ et disposent d'un budget important : leurs recettes réelles de fonctionnement représentent environ 148 M€ par an, soit une moyenne de 7 M€ par caisse qui les place très au-dessus des budgets habituellement alloués aux caisses des écoles. Ainsi, en Île-de-France, la moyenne du budget des caisses des écoles était de 1,104 M€ en 2019. Toujours en Île-de-France, seulement 13 caisses des écoles disposent d'un budget supérieur à 7 M€. Parmi elles, onze sont des caisses des écoles de Paris.

La restauration scolaire représente en moyenne 98 % des dépenses de fonctionnement des caisses, les proportions variant assez peu d'une caisse à l'autre. Chaque caisse des écoles est chargée d'organiser la production et la distribution des repas ainsi que l'inscription, la détermination de la tranche tarifaire, la facturation et l'encaissement des contributions des usagers. Chaque caisse a développé en interne des fonctions support.

Le poids de cette mission dans les budgets des caisses des écoles explique que, dans la suite du présent rapport, la gouvernance des caisses des écoles par la Ville de Paris soit examinée sous l'angle de la seule restauration scolaire.

2.2.2 La Ville de Paris, organisateur et financeur du service de restauration scolaire

La restauration scolaire fournie aux élèves des écoles maternelles et élémentaires, des collèges et des lycées de l'enseignement public constitue un service public administratif à caractère facultatif⁶. Le statut type des caisses des écoles parisiennes de 1961⁷ permettait déjà aux caisses des écoles d'intervenir dans le champ des cantines scolaires.

L'article R. 531-52 du code de l'éducation dispose que « les tarifs de la restauration scolaire fournie aux élèves des écoles maternelles, élémentaires, des collèges et des lycées de l'enseignement public sont fixés par la collectivité territoriale qui en a la charge ». Dans ce cadre, le Conseil de Paris a adopté, par une délibération des 10 et 11 mai 2010, un barème uniforme imposant huit tarifs de restauration scolaire, gradués selon le quotient familial des familles concernées. Le barème a été complété de deux tranches supplémentaires à compter de la rentrée 2015.

Cette uniformisation a rencontré des résistances. Huit maires d'arrondissement ont demandé au tribunal administratif l'annulation de cette délibération. Parallèlement, les caisses des écoles des 6^{ème} et 8^{ème} arrondissements ont refusé de mettre en application les nouveaux tarifs de la restauration scolaire. Par une décision du 16 décembre 2010, le tribunal administratif de Paris a rejeté les arguments de certains maires d'arrondissement sur leur prérogative de fixation des tarifs des cantines scolaires dans leur arrondissement. Il a en outre enjoint aux caisses des écoles des 6^{ème} et 8^{ème} arrondissement d'appliquer la délibération litigieuse. Les maires des 1^{er}, 6^{ème} et 8^{ème} arrondissements ainsi que les caisses des écoles de 6^{ème} et 8^{ème}

⁴ Chambre régionale des comptes du Nord-Pas-de-Calais, septembre 2008, caisse des écoles de la commune de Liévin.

⁵ Le chiffre cité par la chambre inclut les salariés du délégataire de la caisse du 18^{ème} la SOGERES

⁶ CE, 11 juin 2014, n°359931 et 359932.

⁷ Délibération 1961-586 des 26/27 décembre 1961 du Conseil de Paris.

arrondissements se sont pourvus en cassation contre la décision de la cour administrative d'appel de Paris confirmant le jugement.

Le Conseil d'État, dans son arrêt du 11 juin 2014⁸, a confirmé la décision du tribunal administratif. Il a considéré que, si les caisses des écoles constituent des établissements publics communaux dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elles exercent leurs compétences dans les conditions fixées par le législateur et le pouvoir réglementaire. Ainsi, les tarifs de la restauration scolaire fournie aux élèves des écoles maternelles et élémentaires, des collèges et des lycées de l'enseignement public sont fixés par la collectivité qui en a la charge, sans qu'y fassent obstacle les circonstances qu'une caisse des écoles se serait vu confier la gestion du service de la restauration scolaire et que le maire d'arrondissement assure la présidence de la caisse des écoles de son arrondissement.

Il en a conclu que le Conseil de Paris était seul compétent pour déterminer les tarifs de la restauration scolaire. Il a précisé en outre qu'aucune disposition législative ou réglementaire n'impose que la délibération par laquelle le Conseil de Paris fixe les tarifs de la restauration scolaire et les rend applicables aux élèves des écoles maternelles et élémentaires des vingt arrondissements de Paris et des lycées municipaux soit précédée de la consultation des comités des caisses des écoles créés dans chaque arrondissement.

Par ailleurs, la Ville de Paris estime qu'elle est en mesure juridiquement d'exercer son contrôle par un autre moyen : elle est en droit de contrôler l'exécution d'une délégation de service public malgré le principe d'autonomie car l'établissement, en acceptant de prendre en charge le service public, renonce volontairement et partiellement à cette autonomie.

En outre, depuis 2017⁹, la Ville de Paris doit conclure avec les établissements publics chargés de missions relevant de sa compétence ou gérant un service public relevant de ces mêmes compétences un contrat fixant les objectifs qualitatifs et quantitatifs ainsi que les exigences de performance assignés à ces établissements. Ce contrat prévoit notamment les moyens et modalités de contrôle des établissements concernés, incluant des vérifications sur pièces, sur place et par voie dématérialisée.

Enfin, plus déterminant encore pour son contrôle semble être le fait que la Ville de Paris fixe la subvention qu'elle entend attribuer à chaque caisse des écoles.

Par ces divers moyens – fixation de la grille tarifaire, convention, contrôle des délégations, subventions – la Ville de Paris peut être regardée comme le véritable pilote de la restauration scolaire dans son ressort : elle peut fixer les orientations stratégiques et les modalités de financement et de contrôle.

2.2.3 Des modes de production et de gestion diversifiés

Chaque année, 22,7 millions de repas sont produits et préparés par les 20 caisses des écoles à destination de 714 établissements : 653 écoles maternelles et élémentaires (20,9 millions de repas), 46 collèges (1,6 million de repas), 13 lycées municipaux (0,2 million de repas).

La Ville de Paris met à la disposition des caisses des écoles, à titre gratuit, les locaux dont elles ont besoin à l'intérieur des écoles, soit de manière permanente (cuisines et dépendances), soit une partie de la journée (salles de restaurant). Elle a également édifié, pour le compte exclusif des caisses, plusieurs bâtiments à usage de production. Des schémas directeurs d'investissement ont été établis par le bureau de la restauration scolaire (DASCO), en concertation avec les caisses des écoles. Ils ont pour objet de planifier les investissements et la réalisation des travaux sur plusieurs années. Ils prennent en compte des considérations

⁸ CE, 11 juin 2014, n°359931 et 359932.

⁹ Article 16 de la loi n°2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain.

techniques (besoin de modernisation et de mise aux normes sanitaires) et économiques (amélioration de la productivité de l'outil).

Tableau n° 1 : Répartition des établissements scolaires desservis en restauration scolaire

ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DESSERVIS PAR LES CAISSES DES ÉCOLES DE PARIS EN RESTAURATION SCOLAIRE (Données VDP Rentrée scolaire 2018)						
ARDTs	ÉCOLES MATERNELLES	ÉCOLES ÉLÉMENTAIRES	ÉCOLES POLYVALENTES	COLLÈGES	LYCÉES et leurs annexes	TOTAL
1 ^{er}	2	2	1	1	1	7
2 ^{ème}	3	3	2	1	1	10
3 ^{ème}	4	4	2	1	0	11
4 ^{ème}	3	5	3	0	1	12
5 ^{ème}	8	10	0	1	2	21
6 ^{ème}	4	5	0	1	0	10
7 ^{ème}	5	4	2	1	0	12
8 ^{ème}	3	3	3	0	0	9
9 ^{ème}	9	9	1	0	0	19
10 ^{ème}	12	13	3	4	0	32
11 ^{ème}	23	18	0	3	0	44
12 ^{ème}	20	20	1	2	1	44
13 ^{ème}	28	28	7	1	1	65
14 ^{ème}	18	16	2	1	0	37
15 ^{ème}	29	25	3	2	1	60
16 ^{ème}	10	11	6	0	1	28
17 ^{ème}	20	17	8	4	1	50
18 ^{ème}	30	31	6	10	2	79
19 ^{ème}	34	34	5	7	0	80
20 ^{ème}	34	33	8	8	1	84
TOTAL	299	291	63	48	13	714

Source : Ville de Paris

La gestion de la restauration scolaire peut être assurée directement par les collectivités territoriales qui en sont responsables dans le cadre d'une régie, confiée à la caisse des écoles ou déléguée à une entreprise privée moyennant la passation d'une convention de délégation de service public¹⁰. À l'échelon national, la régie est le mode de gestion le plus répandu (59 % des repas servis en 2016)¹¹. Les collectivités gèrent alors l'ensemble du service par leurs propres moyens ou comme, à Paris, par les caisses des écoles.

Les modes de gestion de la restauration scolaire

Ils ne sont pas homogènes à l'échelle du territoire parisien. Les caisses des trois premiers arrondissements ont une gestion en partie externalisée avec livraison de repas froid sous forme de marché. Ensuite, la remise en température et la préparation de certains périphériques sont assurées par le personnel de la caisse des écoles. Les caisses des 6^{ème}, 7^{ème} et 9^{ème} arrondissements passent un marché global de denrées pour la restauration scolaire, avec un prestataire unique, qui assure un approvisionnement en fonction de menus prédéfinis. Les comptes de gestion des caisses des écoles ne permettent pas, pour celles qui

¹⁰ CE, 11 juin 2014, n°359931 et 359932.

¹¹ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles.*

externalisent une partie ou la totalité de leur prestation de restauration, de différencier les charges alimentaires des autres charges (maintenance, entretien, coût des impayés, etc.).

Seule la caisse des écoles du 18^{ème} arrondissement a délégué la restauration scolaire à un prestataire extérieur, la SOGERES. Par délibération 2017 DASCO 178, la Ville de Paris a agréé le principe de renouvellement de la délégation du service de restauration pour la caisse des écoles du 18^{ème} arrondissement. Cette dernière a confié à la SOGERES le service par voie de convention de délégation de service public¹² d'une durée de cinq ans à compter de la rentrée scolaire 2018-2019.

Si le délégataire encaisse les recettes directement, la caisse des écoles assure les opérations de facturation. Les locaux mis à disposition de la caisse des écoles du 18^{ème} par la Ville de Paris sont également mis à disposition du délégataire par la caisse des écoles par convention dite de subrogation conformément à la convention d'occupation du domaine public signée en 2014. En 2018, le coût de revient par repas (hors frais de surveillance), selon la monographie issue du rapport de la restauration collective, était de 6,75 €, peu éloigné de la moyenne constatée pour l'ensemble des caisses des écoles soit 6,63 €.

La production des repas

Elle s'effectue sur 179 sites. Dans les 113 cuisines sur place, la distribution et la consommation des repas ont lieu sans délai sur le site de préparation. Dans les 66 centres cuiseurs, les repas produits sont consommés en différé, dans le temps ou dans l'espace.

Sur les sites de consommation, des satellites réceptionnent, stockent et distribuent les repas. Le service et la consommation sont ainsi décalés par rapport à tout ou partie de la production. Deux techniques de production sont utilisées à Paris.

La première est la liaison chaude, pour une capacité de production inférieure à 3 500 repas/jour. Ce mode de production bénéficie d'une image traditionnelle de cuisine familiale. Ses inconvénients sont en revanche liés au respect du maintien de la chaîne du chaud. Les contraintes logistiques sont lourdes et imposent un personnel plus important et un matériel conséquent en cuisine.

La seconde est à liaison froide adaptée à des capacités de production élevées. Ce mode de production est plus sûr d'un point de vue sanitaire : le froid stoppe la croissance des bactéries responsables de toxi-infections alimentaires. Sa souplesse de gestion et de fonctionnement permet de déconnecter totalement les rythmes de production de ceux de la consommation. Le personnel est employé à temps plein, il ne subit pas la période du coup de feu. La durée de conservation des plats permet de proposer des menus à choix multiples. Mal maîtrisées, les conditions de remise en température peuvent altérer la qualité des produits.

¹² Contrat du 19 juillet 2018 avec la SOGERES.

Photo n° 1 : Groupes de caisses des écoles par modes de production et volume de repas

critère 1 (*)	Critère 2 (*)	Critère 3	Arrondissements	Groupe (*)
Caisses fonctionnant majoritairement en cuisine(s) de production	Liaison chaude	+7.000 repas jour	12, 13, 14, 17	1
		-7.000 repas jour	4, 6, 7	2
	Liaison froide	+12.000 repas jour	18, 19, 20	3
		-12.000 repas jour	9, 11	4
	Achat de repas froids	-2.500 repas jour	1, 2, 3	5
Caisses fonctionnant majoritairement en cuisines sur place	cuisines sur place uniquement		5, 8	6
	cuisines sur place et cuisines de production		10, 15, 16	7

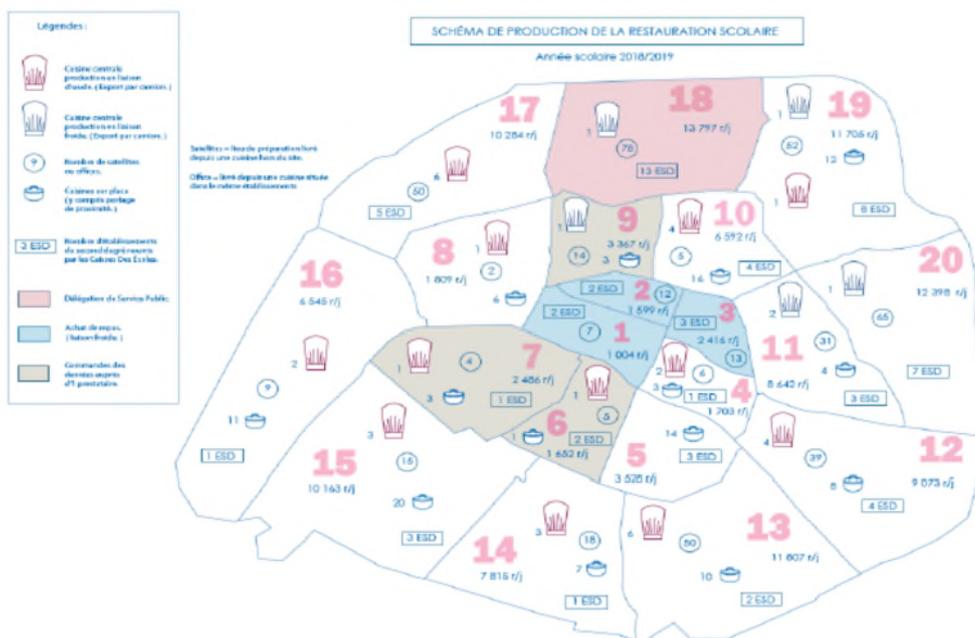
(*) Pour les critères 1 et 2, lorsqu'une Caisse des écoles a recours à des modes de production différents, le mode de production majoritaire a été retenu. Les groupes 4 et 5 peuvent être rapprochés, de même que les groupes 6 et 7. La Caisse des écoles du 18^{ème} arrondissement, qui fonctionne en délégation de service public, peut également être rapprochée de celles du groupe 5, qui fonctionnent en achat de repas auprès d'un prestataire.

Source : Rapport 2019 sur les données 2018

Suivant les critères précédents, la Ville de Paris classe les 20 caisses des écoles dans sept groupes dits de « caisses similaires » non pas par leurs points de convergence mais avant tout par leurs spécificités en termes de contraintes immobilières et urbanistiques¹³.

Le graphique suivant montre l'état des lieux des modes de gestion et de production par arrondissement en 2018¹⁴ :

Carte n° 1 : État des lieux en 2018



Source : Rapport DASCOS 2019 sur les données 2018

¹³ Page 6 du rapport 2019

¹⁴ Rapport sur la restauration scolaire de 2019.

3 APRÈS UNE TENTATIVE DE CENTRALISATION, UNE DÉMARCHE RENFORCÉE DE CONTRACTUALISATION

Du fait des spécificités politiques, démographiques et géographiques propres à chaque arrondissement, les modes de gestion et de production ne sont pas homogènes à l'échelle du territoire parisien. La Ville de Paris a cherché, par divers moyens, à en assurer la cohérence.

3.1 De la volonté de centralisation à une démarche d'harmonisation et de conseil

3.1.1 De 2010 à 2016, des tentatives de centralisation des cantines scolaires

L'une des premières étapes de la centralisation semble avoir été, comme on l'a vu plus haut, l'adoption par le Conseil de Paris d'une délibération des 10 et 11 mai 2010 instituant un tarif uniforme. Le recours des présidents des caisses des écoles s'est fait au nom de leur autonomie. En décembre 2014, après le rejet des pourvois en cassation, le Conseil de Paris a institué deux nouvelles tranches tarifaires.

En octobre 2015, une étude est produite à la demande du secrétariat général. Se fondant sur des données de la période 2010 à 2014, elle souligne notamment un modèle économique fragilisé par des coûts de gestion élevés ainsi que des disparités sources d'inégalités entre les élèves (qualité des repas, modalités de calcul des tranches tarifaires non homogènes, modes de paiement disparates) et entre les personnels (conditions d'emploi, niveaux de rémunération et de formations différentes d'une caisse des écoles à l'autre).

Cette étude suggérait une liste d'actions et notamment de mutualisations à mettre en œuvre pour améliorer la gestion de la restauration scolaire dans les caisses des écoles. Ces actions concernaient les ressources humaines afin de réduire les disparités des conditions d'emploi et de traitements, l'achat « alimentaire » et « non alimentaire ». Selon l'étude, même si des progrès avaient été indéniablement constatés dans la gestion des cantines par les caisses des écoles, les écarts se creusaient entre des caisses qui parvenaient à moderniser leur gestion et celles qui rencontraient des difficultés récurrentes. Elle préconisait également un renforcement du contrôle de gestion et un effort pour réduire le montant des impayés.

Aussi, dans la séance des 4, 5, 6 et 7 juillet 2016, le Conseil de Paris a émis un vœu relatif à la création d'un nouveau service public municipal de restauration scolaire.

Le Conseil des Paris soulignait les défauts de l'organisation existante : traitement non équitable des familles, gestion hétérogène des personnels, refus de certaines caisses de s'inscrire dans la démarche de déprécarisation des personnels, impossibilité avec 20 caisses indépendantes de constituer un véritable service municipal de la restauration scolaire, nécessité de développer une politique d'achat cohérente et ambitieuse sur l'ensemble du territoire parisien qui renforce la position de la Ville de Paris vis-à-vis des fournisseurs des caisses des écoles qui leur facturaient à des prix différents des produits identiques.

Le Conseil de Paris avait donc émis le vœu qu'une nouvelle organisation des cantines scolaires, reposant sur la création d'un établissement public de la restauration scolaire, soit proposée avant la fin de l'année 2016. Cet établissement, qui aurait repris la compétence de la restauration confiée aux 20 caisses des écoles, devait disposer d'une structure centrale prenant en charge les fonctions support et d'un conseil d'administration avec la garantie de représenter les maires d'arrondissement. Les modes de production restaient inchangés. Cet établissement aurait été un équivalent, en matière de restauration scolaire, de l'établissement public Paris Musées, qui centralise la gestion des différents musées de la Ville de Paris

Le Conseil de Paris souhaitait que cet établissement permette la mutualisation, à l'échelle de la Ville, des compétences et des savoir-faire en matière de restauration scolaire et de satisfaire aux objectifs du Plan Alimentation Durable 2015-2020. La refonte des approvisionnements permise par cette mutualisation devait être l'un des principaux leviers de la montée en qualité de la restauration scolaire. Le Conseil de Paris souhaitait que cette nouvelle organisation mette fin aux inégalités de traitement existant entre les arrondissements tout en permettant aux maires d'arrondissement d'impulser une politique de restauration à l'échelle de leur arrondissement, que soit maintenue une structure de concertation locale associant élus, parents d'élèves, directeurs d'école et responsables de cuisine, ayant la mission de suivre les évolutions en cours et de faire des propositions d'orientation et d'animation, et que l'échelon local dispose de prérogatives et de marges d'autonomie à définir en concertation avec les acteurs de la communauté éducative et des élus.

Plusieurs élus, notamment les maires d'arrondissement, présidents des caisses des écoles appartenant à l'opposition municipale, ont vivement contesté l'étude d'octobre 2015. Ils y ont vu une décision unilatérale de centralisation : selon eux, avec la centralisation des achats et de la gestion des personnels, les maires d'arrondissement devenaient les simples spectateurs de commissions des menus conçus ailleurs. Des fédérations de parents d'élèves s'y sont également opposées.

La maire de Paris a finalement estimé qu'il s'agissait d'un projet trop technocratique : « Nous avons entendu le besoin de proximité demandé par les maires d'arrondissement et les parents »¹⁵.

3.1.2 Depuis 2017, une concertation mieux institutionnalisée

Du fait de ce renoncement, la Ville de Paris a décidé d'exploiter davantage le levier des subventions pour négocier des évolutions avec chaque caisse. « Nous ne voulons plus être un payeur aveugle mais corréliser les financements à la qualité du service et de l'emploi », a estimé le premier adjoint à la maire de Paris¹⁶. La Ville a donc poursuivi une politique de conventionnement avec les caisses des écoles. Par une délibération du 13 juillet 2017, le Conseil de Paris a fixé les nouvelles modalités de conventionnement et de financement pour la période 2018-2020.

Parallèlement, le diagnostic de la situation des caisses des écoles parisiennes s'est poursuivi avec notamment, au printemps 2017, l'audit de l'Inspection générale de la Ville de Paris (IGVP) sur les ressources humaines qui a rendu ses conclusions en octobre 2018. Ce rapport relève notamment que, si beaucoup d'agents ont intégré le statut des administrations parisiennes, ce qui a permis leur déprécarisation, les caisses des écoles, du fait de leur autonomie, n'ont mis en place ce dispositif qu'à leur propre rythme.

En 2018, un comité de pilotage présidé par la maire ou ses représentants a été mis en place. Il réunit les présidents des caisses des écoles (les maires d'arrondissement) au moins une fois par an. Les directeurs des caisses des écoles sont réunis au moins une fois par trimestre par la direction des affaires scolaires de la Ville de Paris (DASCO).

Des groupes de travail thématiques ont été constitués sur la base du volontariat des caisses des écoles et traitent des sujets en lien direct avec la gouvernance : élaboration d'un règlement intérieur harmonisé des cantines scolaires et d'un bilan social, structuration et sécurisation des financements, fiche annuelle d'activité.

Depuis 2018, une réunion est consacrée à l'examen du rapport annuel¹⁷ de la restauration scolaire présenté au Conseil de Paris afin d'apprécier les conditions d'exécution du service public.

Photo n° 2 : Les étapes

Dates	Etapes principales
17 mai	Fiche d'activité pré-renseignée transmise à toutes les CDE
7 juin	Retour des fiches d'activité
Juin-juil.	En cours de vérification et synthèse
25 juin	Réunion réseau CDE : Présentation des évolutions proposées
1 ^{er} juillet	1 ^{er} COPIL Elus pour présenter les évolutions du rapport 2019
Nov.	2 ^e COPIL Elus pour échanger sur le rapport finalisé
Déc.	Conseil de Paris

Source : Réunion des directeurs des caisses des écoles avec la DASCO

¹⁵ Les Échos, 5 juillet 2017.

¹⁶ Les Échos, 5 juillet 2017.

¹⁷ Rapport annuel fondé sur les données d'activité et financières de N-1.

Un dialogue de gestion a pour but de définir la subvention allouée au titre de la restauration scolaire sur la base d’une analyse des coûts supportés par chaque caisse des écoles. Il comporte un dialogue d’exécution au 1^{er} semestre de l’année N portant sur l’analyse de N-1, ainsi qu’un dialogue budgétaire au second semestre de l’année N portant sur la demande de subvention pour N+1.

3.1.3 La création du service de la restauration scolaire pour renforcer le pilotage et l’accompagnement

En août 2018, faute d’être parvenus à créer un établissement public chargé de la restauration scolaire, les services de la Ville de Paris ont créé un service dédié, le service de restauration scolaire (SRS), rattaché à la direction des affaires scolaires (DASCO). Constitué à partir du bureau de la restauration scolaire qui comprenait 10 agents, ce nouveau service a été renforcé par étapes de neuf agents supplémentaires. Le pôle RH d’appui aux caisses des écoles compte quatre agents.

Ce nouveau service a pour mission de renforcer le pilotage en faisant évoluer les modalités de gouvernance du service public de la restauration scolaire, au niveau politique (création d’un comité de pilotage et élaboration d’un rapport annuel au Conseil de Paris) et au niveau administratif par l’animation régulière des réseaux des opérateurs.

Il a également pour mission de renforcer l’accompagnement des opérateurs dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques fixés par la collectivité parisienne pour la restauration scolaire, de renforcer l’appui (expertise et conseil) apporté aux opérateurs de la restauration scolaire en confiant à la DASCO des missions redéfinies dans les domaines financier, juridique, RH, scientifique (hygiène, sécurité, qualité) et technique en matière de travaux et d’équipement, et de renforcer le contrôle de l’activité des opérateurs de la restauration, financés par la Ville de Paris.

Il doit enfin conduire l’harmonisation des pratiques grâce au travail d’animation, de conseil et d’expertise de la DASCO, appuyé par les directions métiers de la Ville de Paris.

Ces actions ont été marquées au cours de l’année 2018 par la mise en place de monographies standard dans chaque caisse des écoles, qui ont permis d’élaborer le premier rapport sur la restauration scolaire sur la base des données 2017 des caisses des écoles transmises au SRS via une fiche d’activité normée.

Ce premier rapport a été communiqué au Conseil de Paris en décembre 2018. Sa préparation a donné lieu à la concertation préalable avec les directeurs des caisses des écoles (six réunions de réseau en 2018 ont été tenues sur sa conception), les maires d’arrondissement à l’occasion de deux comités de pilotage.

Après une partie générale (organisation et caractéristiques de la restauration scolaire, aspects financier), il comporte une contribution des caisses des écoles sur les aspects financiers et de qualité, et un bilan annuel sur les ressources humaines et les questions sociales sous forme de monographies (une par caisse des école).

Le rapport permet de disposer de données harmonisées à l’échelle des 20 caisses des écoles. Pour ce faire, le SRS travaille à l’élaboration d’une maquette de bilan social type pour permettre aux caisses des écoles de respecter l’obligation réglementaire de présenter à leur comité technique un bilan social au moins tous les deux ans et permettre les développements sociaux du rapport sur la restauration scolaire.

Pour 2019, les focus ont été portés notamment sur la création d’un espace collaboratif commun aux 20 caisses des écoles et l’élaboration d’un bilan social par caisse. Cela a permis, en 2020, des bilans sociaux normalisés portant sur l’année 2019 pour 18 des 20 caisses des écoles, deux arrondissements n’ayant pas répondu.

La Ville a également cherché à harmoniser les règlements intérieurs par un travail collaboratif avec des caisses des écoles volontaires portant sur l’inscription, la tarification et les droits aux familles. Le règlement intérieur de la restauration scolaire harmonisé a été adopté par le Conseil de Paris des 9, 10, 11, 12 et 13 décembre 2019. Certaines dispositions sont d’adoption obligatoire par les caisses des écoles tandis qu’une seconde partie reste susceptible d’adaptations en fonction des contextes locaux. À la rentrée scolaire de 2020, 13 caisses des écoles ont adopté le règlement intérieur harmonisé, quatre doivent l’adopter d’ici la prochaine rentrée scolaire et deux ont adopté le règlement intérieur en y apportant des modifications.

Parallèlement aux réunions mensuelles des directeurs des caisses des écoles et de la DASCO, se tiennent des réunions des 20 maires d’arrondissements sur la mise en œuvre desdits enjeux et objectifs par l’élaboration des conventions-cadres, délibérations et tout autre dispositif (groupes de travail, synthèse des données) associant les arrondissements et la Ville de Paris.

Au total, le risque d’une perte de contrôle de la gestion par la Ville dans ses relations contractuelles avec chacune des caisses des écoles apparaît nettement moins important que les lacunes relevées par le rapport du secrétariat général de 2015.

3.2 Une contractualisation du dialogue budgétaire et des objectifs de qualité

Trois séries de conventions pluriannuelles sont intervenues depuis 2012. Chacune a fait l’objet d’une délibération du Conseil de Paris, siégeant en conseil municipal et en conseil départemental.

Ces conventions d’une durée de trois ans fixent les orientations stratégiques de la Ville de Paris, qui sont déclinées pour chaque caisse des écoles avec des avenants annuels.

Par ailleurs, outre ces conventions pluriannuelles d’objectifs signées entre la Ville de Paris et chaque caisse des écoles, les obligations réciproques sont également établies par les conventions d’occupation du domaine public signées entre la Ville de Paris et chaque caisse.

Tableau n° 2 : Délibérations

Conventions pluriannuelles	Délibérations cadre	Séance du conseil de Paris	Modalités
2012-2014	2011 DASCO 137 (CM) 2011 DASCO 73G (CD)	12,13 et 14 décembre 2011	1 ^{ère} convention du dialogue de gestion entre la DASCO et les caisses des écoles sur la situation budgétaire et financière, les financements et les objectifs de qualité et de gestion
2015-2017	2014 DASCO 1171 (CM) 2014 DASCO 1074G (CD)	15,16 et 17 décembre 2014	Reconduction de la convention d’objectifs avec ajustements
2018-2020	2017 DASCO 117 (CM) 2017 DASCO 54G (CD)	3,4 et 5 juillet 2017	Élaboration de la délibération-cadre avec tous les partenaires (VDP, Maires, Présidents caisses des écoles, élus) suite aux réunions de réseau, des COPIL Élus sur la restauration

3.2.1 Des conventions qui fixent les obligations réciproques de la Ville et des caisses

Dans le cadre de conventions pluriannuelles, la Ville de Paris fixe les orientations stratégiques en matière de sécurité alimentaire, de qualité des repas en cohérence avec les objectifs fixés par le plan d'alimentation durable et de lutte contre le gaspillage alimentaire. Ce cadre vise à garantir l'égalité de traitement des élèves en matière d'inscription, de tarification, de facturation et de paiement avec proposition de processus aux caisses des écoles volontaires. Il a aussi pour objectif de garantir les conditions d'emploi et de travail des personnels. Le dispositif mis en place en 2017 comporte un quatrième axe stratégique : optimiser et sécuriser la gestion du service public de la restauration scolaire, qui recouvre des objectifs de mutualisation des achats, la réduction des impayés et l'apurement des comptes.

La démarche d'appui de la Ville de Paris aux caisses des écoles concerne notamment l'appui et le conseil en matière financière et de ressources humaines (pour les personnels gérés directement par les caisses des écoles comme pour les agents des corps des administrations parisiennes affectés dans les caisses des écoles), l'expertise technique sur les opérations de travaux et la maintenance des outils de production et équipements de restauration.

En contrepartie des contraintes liées à la gestion du service public de la restauration scolaire, la Ville de Paris alloue des subventions annuelles aux caisses des écoles.

Par les conventions pluriannuelles d'objectifs, les caisses des écoles s'engagent, pour leur part, à s'inscrire dans une démarche globale de développement durable et à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer un service de restauration de qualité¹⁸, une garantie en matière de sécurité alimentaire, une gestion financière optimisée, la transparence de l'information sur l'activité et la situation financière.

Dans le domaine des ressources humaines, elles s'engagent à améliorer les conditions d'emploi et de travail des agents en actualisant le plan de prévention des risques professionnels et en mettant en œuvre un plan de formation au vu des nouvelles dispositions. Elles s'engagent également à favoriser la mobilité des agents dans les caisses des écoles avec reclassement si nécessaire et à développer l'action sociale en leur faveur.

Leurs objectifs sont quantifiés et récapitulés dans une annexe de chaque convention d'objectifs. Les caisses des écoles sont tenues de produire des comptes rendus de leur activité et de contrôle à la Ville de Paris. L'évaluation de la qualité alimentaire est également recherchée, en particulier afin d'estimer en volume et en valeur la proportion de produits relevant de l'alimentation durable (Bio, Label Rouge et pêche MSC).

À partir de 2018, les caisses des écoles apportent une contribution au rapport annuel relatif à la restauration scolaire, portant sur les aspects financiers et de qualité liés à l'exécution du service, ainsi qu'un bilan annuel sur les ressources humaines et les questions sociales.

3.2.2 Des conventions dont les objectifs ont évolué de la couverture des coûts par la Ville de Paris à la qualité des repas

Sur la période 2012-2014, la Ville de Paris versait une subvention destinée à couvrir les dépenses d'exploitation liées aux cantines scolaires et périscolaires. Cette subvention ne pouvait dépasser ce qui était nécessaire pour couvrir les coûts occasionnés par l'exécution des obligations de ce service public en tenant compte des contributions qui en découlent. La Ville souhaitait aussi participer au financement des efforts réalisés pour l'amélioration de la qualité des repas. Il existe donc deux catégories de subventions : la subvention de

¹⁸ Conformément au décret n°2011-1227 du 30 septembre 2011 relatif à la qualité nutritionnelle des repas, des recommandations du GEMRCN (groupement d'étude des marchés en restauration collective et de nutrition) et de la réglementation sur l'information des consommateurs (INCO) qui impose notamment l'affichage des allergènes.

restauration, fixée en fonction d’un prix de revient par repas de référence, et la subvention pour l’amélioration de la qualité des denrées et du service. Le montant plafond de cette deuxième subvention est fixé à 3,5 % du montant de la subvention de restauration de l’année.

À compter des conventions établies sur la période 2015-2017, la Ville de Paris a pris en compte de nouveaux objectifs avec la mise en place du Plan « Alimentation durable » basé sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, le tri, la collecte et la valorisation des déchets dans le secteur de la restauration scolaire.

Les conventions 2018-2020, qui ont pour objectif l’amélioration des repas, interviennent dans un cadre renouvelé. En effet, l’article 16 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l’aménagement métropolitain prévoit désormais que la Ville de Paris doit conclure avec les établissements publics chargés de missions relevant de sa compétence un contrat fixant les objectifs qualitatifs et quantitatifs ainsi que les exigences de performance assignés à ces établissements. Ce contrat prévoit notamment les moyens et modalités de contrôle des établissements concernés, incluant des vérifications sur pièces, sur place et par voie dématérialisée. À défaut d’accord, ces objectifs et modalités sont fixés par délibération du Conseil de Paris.

Aussi, les dernières conventions en vigueur pour la période 2018-2020¹⁹ renforcent les orientations stratégiques fixées par la Ville : garantir la sécurité alimentaire conformément aux exigences législatives et réglementaires européennes et nationales, améliorer la qualité des repas²⁰ conformément au décret n° 2011-1227²¹ et lutter contre le gaspillage alimentaire²², garantir l’égalité de traitement des élèves en simplifiant et modernisant les modalités d’inscription, de tarification, de facturation et de paiement (développement des moyens de communication du public et dématérialisation des modes de paiement), améliorer les conditions d’emploi et de travail des personnels. Les objectifs déclinés pour chaque caisse des écoles au titre de l’année 2018 ont été actualisé par avenants pour l’année 2019.

4 DES CHARGES DE PERSONNEL QUI TIENNENT UNE PLACE PRÉPONDERANTE DANS LE CÔÛT DU REPAS

4.1 Un coût des repas de mieux en mieux appréhendé

4.1.1 Un effort significatif à partir de 2018 pour fiabiliser l’analyse financière

Au niveau national, la restauration collective ne fait que rarement l’objet d’une évaluation financière consolidée par les organismes gestionnaires. Lorsqu’ils existent, les outils budgétaires et comptables adéquats ne sont qu’incomplètement utilisés. De ce fait, les évolutions qui sont mentionnées doivent toujours être prises avec un certain recul²³.

¹⁹ Délibération 2017 DASCO 117 du Conseil de Paris fixant les nouveaux cadres conventionnels et de financement avec les caisses des écoles pour trois ans (2018-2020) et délibération 2017 DASCO 54G des 3/4/5 juillet 2017.

²⁰ Objectifs fixés par le plan d’alimentation durable 2015-2020 approuvés par la délibération 2015 DEVE 38 des 29/30 juin et 1^{er}/2 juillet 2015.

²¹ Décret n° 2011-1227 du 30 septembre 2011 relatif à la qualité nutritionnelle des repas servis dans le cadre de la restauration scolaire.

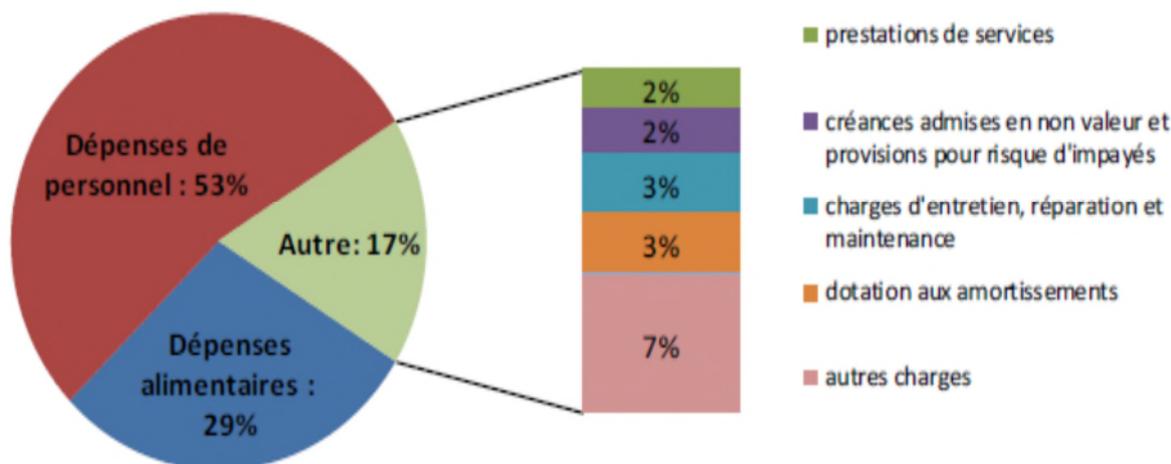
²² Objectifs fixés par le plan stratégique parisien de lutte contre le gaspillage alimentaire approuvés par la délibération 2015 DDEES 154-G de décembre 2015.

²³ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles.*

À Paris, en 2018²⁴, les dépenses de fonctionnement des caisses des écoles ont atteint 148,6 M€ contre 149,4 M€ en 2017²⁵.

À partir de 2018, la Ville de Paris s'est efforcée de déterminer le coût des repas. A cette fin, en se fondant sur les chiffres de l'exercice 2017, elle a retraité les informations issues des comptes de gestion de chacune des caisses. L'analyse après retraitement a principalement pour objet d'apprécier les coûts de la restauration scolaire.

Graphique n° 1 : Répartition des charges de fonctionnement par nature des dépenses



Source : rapport sur la restauration scolaire de 2019 (données de 2018)

En premier lieu, comme vu plus haut, la Ville a tenu compte de ce que la restauration scolaire représente non pas la totalité mais 98 % des dépenses des caisses des écoles. Les 2 % restants comprennent les missions historiques des caisses des écoles (coopérative, colonies de vacances). À partir de 2018, dans ses rapports sur la restauration scolaire, la Ville a exclu les dépenses relatives à ces missions, diminuant ainsi l'appréciation des dépenses totales de restauration scolaire de 3 M€.

La chambre estime que la Ville de Paris devrait intégrer dans son analyse du coût du repas ses propres dépenses qui contribuent à la restauration scolaire, en particulier ses dépenses d'investissement. En effet, comme indiqué plus haut, elle met à la disposition des caisses des écoles, à titre gratuit, les locaux dont elles ont besoin à l'intérieur des écoles, de manière permanente (cuisines et dépendances) ou une partie de la journée (salles de restaurant). Elle a aussi édifié, pour le compte exclusif des caisses, plusieurs bâtiments à usage de production.

En second lieu, la Ville de Paris a tenu compte de ce que, comme vu aussi plus haut, certaines caisses des écoles externalisent leurs prestations. Pour établir le coût réel, la Ville de Paris a intégré les dépenses du délégataire de la caisse des écoles du 18^{ème}. Ce retraitement a permis de reconstruire un chiffre de dépense pour cet exercice de 15 195 875 €²⁶ alors que les données enregistrées dans le compte de gestion sont seulement de 10 082 918 €. En effet, le délégataire qui encaisse directement les sommes acquittées par les familles. Il en résulte pour 2018 un volume de dépenses à ajouter de 15 195 875 € - 10 082 918 € = 5 111 957 €.

²⁴ Rapport de 2019 sur la restauration scolaire.

²⁵ Ces dépenses intègrent 3 M€ de dépenses liées aux activités annexes (séjours, aides aux élèves, etc.), soit 145,6 M€ dédiés à la restauration scolaire (charges de personnels et alimentaires).

²⁶ Pour un volume de repas de 2,2 M, le coût moyen s'établit à 6,75 € (après retraitement des dépenses hors restauration de 345 875 €).

De plus, la Ville de Paris a reventilé les charges des caisses qui externalisent tout ou partie de leurs prestations de restauration. Cela a permis de différencier les charges alimentaires des autres charges (maintenance, entretien, coût des impayés, etc.). Il en est ainsi pour les caisses des écoles des 1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème}, 6^{ème}, 7^{ème}, 9^{ème} et 18^{ème}. Cette dernière caisse fait encore l'objet d'une ventilation supplémentaire pour identifier les dépenses de personnel.

En l'état des retraitements effectués par la Ville de Paris, la différence entre le prix selon la méthodologie du rapport restauration scolaire de la Ville et celle en lecture directe des comptes de gestion avant retraitement reste assez faible : un prix moyen du repas à 6,63 euros, contre 6,54 € sans retraitement.

Toutefois, ce retraitement des données n'a pas pu être effectué par la Ville de Paris pour les exercices 2014, 2015 et 2016 faute de données précises des caisses des écoles concernées. Seules les monographies instaurées à compter de 2018 sur l'exercice 2017 ont permis de connaître selon un même schéma type pour chaque caisse des écoles les données chiffrées de leur fonctionnement.

Cet effort, s'il n'a pas permis une analyse fine de l'évolution des recettes et des dépenses depuis 2014, période contrôlée par la chambre, a toutefois permis de comparer le coût de revient et le coût complet aux résultats de l'enquête conduite par la Cour des comptes, sur la base d'un échantillon de collectivités contrôlées par les chambres régionales des comptes²⁷.

En outre, ces coûts n'intègrent pas les dépenses que la Ville de Paris réalise elle-même pour la réalisation du service : dépenses de fonctionnement, surveillance, service de la restauration scolaire (SRS), et surtout, dépenses d'investissement, la Ville de Paris se chargeant de la construction des restaurants et des cuisines ainsi que de leur modernisation

La Ville en réponse aux observations provisoires a précisé que le coût net de surveillance du service de restauration dans les écoles correspond à la masse salariale engagée par la Ville de Paris pour les personnels chargés de l'encadrement des enfants durant le temps périscolaire de l'interclasse (16,8 % de la masse salariale des animateurs d'administrations parisiennes et des adjoints d'animation et d'action sportive titulaires ; 33,8 % de la masse salariale des adjoints d'animation et d'action sportive contractuels ; 6,3 % de la masse salariale des agents spécialisés des écoles maternelles ; totalité des dépenses de vacances réalisées sous le taux « interclasse »), de laquelle est déduite la subvention versée par la caisse d'allocations familiales de Paris dans le cadre du contrat enfance jeunesse (CEJ).

S'agissant des coûts du service de la restauration scolaire, la Ville a indiqué en réponse aux observations provisoires qu'en 2018, la masse salariale totale du service s'est élevée à 885 571 €. Elle a indiqué que, rapportée au nombre total de repas servis, cette charge a augmenté le coût complet unitaire du repas à hauteur de 0,03 €.

Enfin, la Ville de Paris s'est engagée à mener les études nécessaires à l'inclusion des coûts d'investissement dans le prochain rapport sur la restauration scolaire, qui portera sur l'exercice 2020. La chambre ne peut que l'encourager à perfectionner ainsi ses efforts de comptabilité analytique.

Recommandation n° 1 : Calculer un coût de revient du repas et un coût complet qui incluent les dépenses directement effectuées par la Ville de Paris relatives à la restauration scolaire, notamment les dépenses d'investissement

²⁷ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles.*

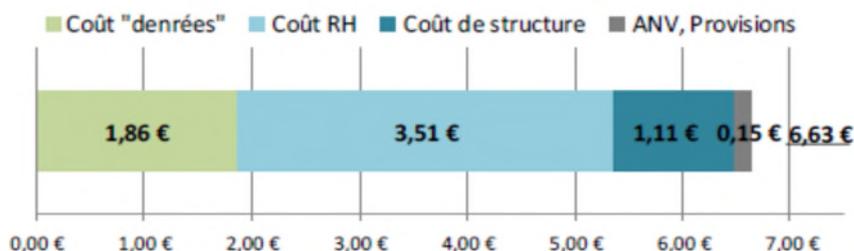
4.1.2 Une analyse des coûts qui devrait inciter à rationaliser les structures et les modes de gestion

Hors retraitements, on constate entre 2014 et 2018 une hausse du prix moyen par repas de 6,11 € à 6,54 €, soit de 0,43 € (+ 6,5 %). Même si les difficultés méthodologiques exposées plus haut empêchent de l'analyser plus avant, cette évolution paraît significative.

4.1.2.1 Un coût de revient de 6,63 € par repas en 2018

De 6,60 € par repas en 2017, le coût de revient moyen s'est établi à 6,63 € par repas en 2018 selon la décomposition suivante :

Photo n° 3 : Décomposition du coût de revient hors animation

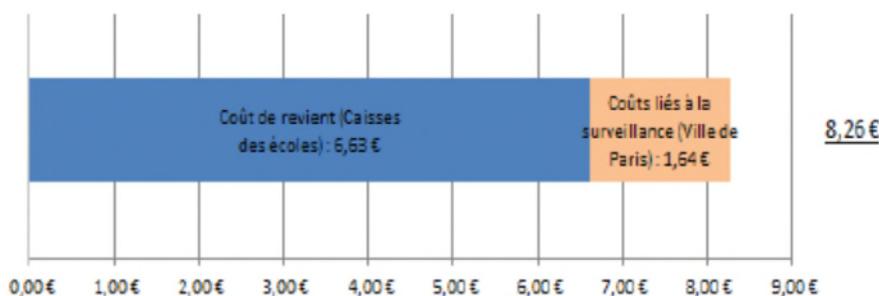


Source : rapport DASCO 2019 des données

4.1.2.2 Un coût complet de 8,26 € par repas en 2018

Le coût complet du repas inclut les coûts liés à la surveillance qui ont été de 1,61 € en 2017²⁸ et 1,64 € en 2018. Il s'établissait à 8,47 € en 2017, à un niveau supérieur à la moyenne nationale (7,33 €)²⁹. Il a diminué en 2018 pour s'établir à 8,26 €.

Photo n° 4 : Coût complet du repas



Source : rapport DASCO 2019 des données 2018

Il convient toutefois de rappeler que le coût de revient et le coût complet moyen par repas ainsi déterminés retracent seulement l'activité des caisses des écoles en matière de restauration scolaire. C'est la Ville de Paris qui finance l'outil de production (création et rénovation des cuisines). Ce coût reste donc sous-estimé.

²⁸ La Ville en réponse aux observations provisoires de la chambre a indiqué : « Après vérifications approfondies, il apparaît que le montant indiqué dans le premier rapport sur la restauration scolaire, portant sur l'exercice 2017, est inexact. Le coût net de la surveillance de la pause méridienne est ainsi établi à 1,61 € et non 1,87 ».

²⁹ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles.*

4.1.2.3 Des différences de coût qui paraissent notamment liées au nombre de repas servis

Comme vu plus haut, les données antérieures à 2017 ne permettent pas une analyse détaillée des postes de coût et de leur évolution.

Le coût de revient supporté par les caisses des écoles intègre :

- le coût des denrées : achats alimentaires,
- le coût des ressources humaines : charges de personnel,
- le coût de structure : maintenance, entretien, prestations de services, amortissements des investissements,
- le coût des impayés : admissions en non valeurs et provisions pour risques.

Ces montants comprennent surtout des charges d’exploitation. Les agents et les installations sont accueillis dans des locaux de la Ville (écoles et locaux des mairies d’arrondissement) qui assume les charges du propriétaire. Les caisses des écoles assument les charges courantes relatives aux cuisines et satellites intégrés dans les établissements scolaires, et celles relatives aux cuisines centrales indépendantes hors établissements scolaires.

Pour les dépenses d’investissement : le premier équipement des cuisines et offices satellites est assuré par la Ville lors de constructions ou restructurations complètes. Dès lors les dépenses d’investissement des caisses des écoles sont relativement faibles par rapport aux dépenses d’exploitation : 5,2 M€ en 2017 et 4,3 M€ en 2018, soit 3 % du budget total des caisses des écoles.

Cinq des vingt caisses des écoles se situent en dessous du coût moyen de revient parisien (6,63 €). Le coût le plus bas (6,10 €) est atteint dans le 15^{ème}, soit un écart de - 8 % par rapport à la moyenne. Le coût le plus haut (7,89 €) est celui du 4^{ème}, soit un écart de + 19 %.

Comme vu supra, les caisses des écoles exercent leurs missions selon des modes de production et de gestion différents, mais l’effet sur le coût de revient de ces modes de gestion et de production reste difficile à analyser.

En effet, le coût de revient d’un repas dépend aussi d’autres paramètres : contraintes bâtimentaires et géographiques, part de l’alimentation durable, volume des repas servis par jour, statut des agents (fonctionnaires ou contractuels).

Tableau n° 3 : Coût moyen par repas

CG 2018 : DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT			
CDE	Nombre de repas (monographies)	DÉPENSES TOTALES EN €	Coût moyen en €
1 ^{er}	165 382	1 252 319	7,57
2 ^{ème}	262 772	1 999 812	7,61
3 ^{ème}	381 255	2 786 021	7,31
4 ^{ème}	325 567	2 626 998	8,07
5 ^{ème}	577 919	4 111 491	7,11
6 ^{ème}	272 412	2 026 425	7,44 ³⁰
7 ^{ème}	401 340	2 715 620	6,77
8 ^{ème}	293 593	2 238 747	7,63
9 ^{ème}	574 321	4 086 454	7,12

³⁰ Le président de la caisse des écoles du 6^{ème} arrondissement, fait valoir, en réponse aux observations provisoires de la chambre que le coût de revient moyen du repas serait de 7,39 € et non de 7,44 €. Des dépenses conjoncturelles de transition expliqueraient ce montant. Il indique que ce coût a été réduit à 6,86 € en 2019.

10 ^{ème}	1 142 537	7 815 239	6,84
11 ^{ème}	1 474 945	10 331 221	7,00
12 ^{ème}	1 549 924	10 600 888	6,84
13 ^{ème}	2 033 451	13 315 703	6,55
14 ^{ème}	1 337 202	9 195 908	6,88
15 ^{ème}	2 266 954	14 005 423	6,18
16 ^{ème}	1 071 653	6 944 660	6,48
17 ^{ème}	1 688 417	11 486 424	6,80
18 ^{ème}	2 211 926	10 082 918	4,56
19 ^{ème}	2 368 362	15 401 799	6,50
20 ^{ème}	2 332 990	15 586 059	6,68
PARIS	22 732 922	148 610 129	6,54

Source : Compte de gestion 2018 – données non retraitées, non significatives pour le 18^{ème} arrondissement

La part dans le coût de revient des ressources humaines va de 2,90 € (2^{ème} arrondissement) à 4,70 € (4^{ème} arrondissement), la moyenne s’établissant à 3,51 €. Cette donnée semble être l’une des variables les plus significatives des écarts de coût observés.

4.1.2.4 Des sources d’économie potentielles par la rationalisation de l’organisation et la mutualisation des achats

Il est vraisemblable que la Ville de Paris n’a pas encore fini de rechercher des possibilités d’économie sur le coût des repas. Certaines caisses, qui servent aux enfants un nombre de repas en baisse, comme celle du 7^{ème} arrondissement ou les quatre caisses du secteur Paris Centre, pourraient chercher des économies dans des réductions de structure. À cet égard, la Ville a indiqué qu’elle s’inscrit d’ores et déjà dans la démarche de rationalisation du fonctionnement et de la gestion du service de restauration scolaire du secteur Paris Centre. Le cahier des charges d’une étude ad hoc est en cours de finalisation. En effet, la variation de la démographie scolaire s’est accentuée avec une baisse sensible des élèves scolarisés (12 arrondissements sur 20), d’où une diminution des repas tous confondus (cantines, goûters, adultes) de 3 % par rapport à 2017. Entre 2014 et 2018, les caisses des 1^{er} et 7^{ème} arrondissements ont vu leur nombre de repas baisser de 12 %.

Comme vu plus haut, les coûts de structure sont moins élevés dans les caisses des écoles dont les volumes de repas sont importants tels que le 19^{ème} et le 20^{ème}. Les caisses qui ont le coût de denrées le plus important sont celle de trois arrondissements centraux, qui pratiquent l’achat de repas froids. Il semble donc que la fusion de certaines structures, très petites, et l’homogénéisation de leurs modes de production permettent des économies de gestion. À cet égard, la fusion des quatre caisses des écoles du secteur de Paris Centre devrait être l’occasion de réexaminer les modalités de la gestion du service.

À Paris, certaines caisses des écoles se sont engagées dans une logique de mutualisation. Dans le cadre de la démarche d’appui de la Ville de Paris aux caisses des écoles, la possibilité de multiplier les marchés groupés entre caisses des écoles, voire entre caisses des écoles et Ville de Paris, repose sur plusieurs critères d’analyse préalables et s’inscrit nécessairement dans un calendrier de moyen terme compte tenu :

- des besoins identifiés par et avec les caisses des écoles : à titre d’exemple, une trame de CCTP a ainsi été proposée aux caisses des écoles en décembre 2018 pour leur permettre de commander, de façon groupée, une prestation de services pour la protection des données dans le cadre du RGPD ;

- des opportunités liées aux échéances des marchés : tel est le cas, par exemple, des achats de repas des caisses des écoles des trois premiers arrondissements dont le marché, travaillé avec la DFA et les caisses des écoles, est effectif depuis le 1^{er} janvier 2019 ;
- le cas échéant, des opportunités de renouvellement des marchés de la Ville de Paris. À titre d’exemple, un groupement éventuel entre la Ville de Paris et les caisses des écoles pour la fourniture d’électricité majoritairement renouvelable pourra être envisagé au renouvellement de l’accord-cadre en cours de la Ville, qui arrive à échéance en décembre 2021.

Tout marché groupé entre caisses des écoles implique une convention identifiant la caisse des écoles porteuse du groupement.

Tableau n° 4 : Marché de groupement entre caisses des écoles

Domaine	Précisions	AO	Notifié	Effectivité	CDE Porteuse	Caisses des écoles concernées	
						Nb	CDE participantes
Fluides	Electricité		10-juil.-18	1-août-18	CDE10	10	1/2/3/4/6/7/8/9/10/11
Alimentaire	Fruits et légumes frais		31-mars-17	1-avr.-17	CDE11	2	4/11
Alimentaire	Autres lots denrées alimentaires		1-juin-18	1-août-18	CDE10	2	4/10
Alimentaire	Achat de repas	11-juil.-18	3-déc.-18	1-janv.-19	CDE3	3	1/2/3
Alimentaire	Pain bio	26-mai-19	En cours	En cours	CDE10	3	4/10/11
Autres achats	Produits entretien et consommables des cantines	30-sept.-18	En cours	En cours	CDE11	6	1/2/4/7/9/11
Autres activités	Séjours de vacances	21-déc.-18	8-mars-19	20-avr.-19	CDE1	4	1/2/3/4

Source : dialogues de gestion CDE/SRS

Source : Données VDP

Toutefois, cette mutualisation paraît encore trop limitée. Aussi, la chambre encourage la Ville de Paris à inciter les caisses des écoles à mutualiser davantage leurs achats.

En réponse aux observations provisoires, la présidente de la caisse des écoles du 7^{ème} arrondissement indique que, si elle accorde un grand prix à l’autonomie de gestion des caisses des écoles, elle souscrit à la démarche de mutualisation, et souligne à titre d’exemple sa participation (indiquée dans le tableau 4) à des achats groupés pour l’électricité.

La Ville a indiqué qu’il est déjà prévu d’intégrer un axe stratégique sur le regroupement des achats dans les futures conventions 2022-2024 afin de mettre cet objectif au premier plan. Une réflexion préalable est en cours au sein du service de la restauration scolaire pour proposer à l’exécutif un dispositif de portage adapté, notamment par l’extension du champ de compétence et d’intervention de ce service auprès des caisses des écoles dans ce domaine.

Recommandation n° 2 : Poursuivre la démarche d’incitation à la mutualisation des achats par les caisses des écoles

4.2 Une déprécarisation du statut des agents qui a augmenté les coûts sans mettre fin à toutes les inégalités statutaires et indemnitaires

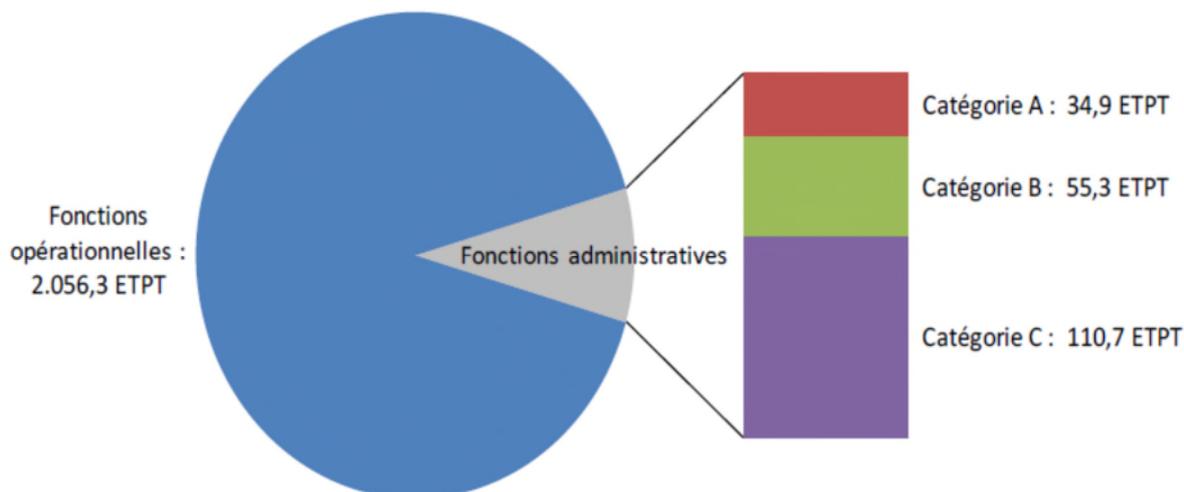
4.2.1 De difficultés de gestion spécifiques, des situations statutaires inégales

4.2.1.1 Un effectif de plus de 3 000 agents avec des difficultés de gestion spécifiques

En 2018, les caisses des écoles de Paris employaient au total 3 282 agents dont environ 300 salariés du titulaire de la délégation de service public du 18^{ème}³¹. La très grande majorité d'entre eux (94 %) assurent des fonctions opérationnelles telles que la préparation des repas, la manutention et la livraison des denrées ou encore le service. Il s'agit presque exclusivement d'agents de catégorie C dont une grande partie travaille sur la base d'un temps incomplet. Leur quotité moyenne de travail s'établit à 68 % d'un temps plein.

Ainsi, en 2018, les fonctions opérationnelles représentaient 2 065 équivalents temps plein travaillés (ETPT) et les fonctions administratives 35 ETPT de catégorie A, 55 ETPT de catégorie B et 111 ETPT de catégorie C, soit un total de 201 ETPT et 6 % de l'emploi total.

Graphique n° 2 : Répartition des effectifs des caisses des écoles par fonctions et par catégories



Source : Rapport 2019 sur les données 2018

La préparation de repas requiert des compétences techniques particulières. Cependant, les collectivités sont souvent contraintes de recruter des personnels peu qualifiés car les métiers de la restauration collective sont peu attractifs. Les fonctions d'encadrement sont majoritairement confiées à des personnels peu diplômés et manquant de formation. En 2012, au niveau national, sur les quelque 54 500 agents employés par le bloc communal pour la production des repas, 95 % relevaient de la catégorie C. La gestion des ressources humaines est aussi rendue difficile par l'organisation du travail. Ainsi, 40 % des agents sont employés à temps non complet, soit deux fois plus que dans le reste de la fonction publique territoriale. L'absentéisme est élevé en raison notamment de la pénibilité physique de certaines tâches³².

À Paris, l'IGVP³³ a relevé de nombreux points de convergence avec cette tendance nationale. Elle a relevé en particulier l'importance du temps partiel. En effet, le rythme de travail et la durée du travail sont liés au mode de production des repas du site de rattachement dans lequel ces personnels sont affectés. L'organisation du temps de travail dans les cantines scolaires

³¹ Le tableau en annexe du présent rapport ne prend pas en compte ces personnels du délégataire.

³² Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles*.

³³ Rapport sur les ressources humaines des caisses des écoles d'octobre 2018.

est liée à la nature même de cette activité. Le service de restauration dans les écoles qui ne nécessite pas de présence toute la journée, induit des contrats de travail à temps non complet (souvent de 6h/jour, 5h/jour, voir 4 ou 3h/jour). Elle a également relevé que ces personnels, particulièrement investis dans leur mission, offrent aux enfants toute la durée de l'année scolaire un accueil très souvent chaleureux pendant la pause déjeuner.

4.2.1.2 Une situation statutaire et indemnitaire particulièrement hétérogène

Le statut des personnels des administrations parisiennes est fixé par le décret n° 94-415 du 24 mai 1994. Toutefois, tous les agents des caisses des écoles ne relèvent pas de corps transverses dit « d'administrations parisiennes », dont la gestion des carrières est centralisée à la direction des ressources humaines de la Ville de Paris.

En 2015³⁴, les caisses des écoles employaient seulement 6 % de titulaires de la fonction publique. Les conditions d'emploi de la majeure partie des personnels étaient fixées par voie contractuelle et les conditions de rémunérations étaient variables d'une caisse à l'autre. Pour une même ancienneté de service, des agents peuvent être rémunérés au 1^{er} échelon et ne bénéficier d'aucune évolution de salaire quand d'autres sont reclassés à un indice plus élevé après prise en compte d'une expérience antérieure.

Il en était de même pour le régime indemnitaire : on trouvait par exemple des primes empruntées au régime indemnitaire de la fonction publique territoriale, comme les indemnités d'exercice de préfecture (IEMP). Cette gestion générait des disparités entre caisses des écoles, tant en matière de régime indemnitaire que d'avantages sociaux, institués pour compenser le montant des rémunérations peu élevées des personnels de cuisine. En fonction de leurs capacités financières, certaines caisses pouvaient, par exemple, se permettre d'adhérer au Comité national d'action sociale (CNAS), quand d'autres ne pouvaient offrir que des bons cadeaux pour Noël. Il existait ainsi de grandes différences dans les conditions d'emploi des personnels des caisses des écoles qui remplissent pourtant tous la même mission sur le même territoire au service des enfants parisiens.

En effet, au nom du principe de libre administration des établissements publics, les caisses des écoles (5^{ème}, 7^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème} et 18^{ème} arrondissements) emploient des agents titulaires dont elles ont déterminé le statut, de manière autonome, par délibération de leur comité de gestion. Le régime indemnitaire de ces personnels est déterminé par délibération de chaque comité de gestion ou conseil d'administration selon les caisses des écoles, dans le respect de la réglementation générale relative à la rémunération indemnitaire des personnels des administrations et établissements publics.

Les personnels non titulaires sont directement recrutés sous contrat et gérés par les caisses des écoles sur la base de contrats types fournis par la Ville de Paris. La rémunération à l'embauche ainsi que son évolution sont déterminées par chaque caisse des écoles dans le respect de la réglementation. Il en est de même pour le régime indemnitaire éventuel.

4.2.2 Une déprécarisation qui a contribué à la hausse des coûts

4.2.2.1 Un fort mouvement de déprécarisation

La loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations a ouvert la possibilité de titulariser des agents contractuels des caisses des écoles.

³⁴ Rapport d'octobre 2015 demandé par le secrétariat général.

Chaque caisse des écoles a arrêté le nombre de postes ouverts à la titularisation, par catégorie, en ciblant prioritairement les agents travaillant à temps complet. Pour chaque demande individuelle, les conditions d'éligibilité posées par l'article 15 de la loi du 12 mars 2012, ont été vérifiées par la Ville de Paris.

En décembre 2014, le Conseil de Paris a voté une subvention exceptionnelle aux caisses des écoles participantes pour financer la mesure de déprécarisation. Cette subvention correspond à 90 % de la prime d'installation versée à chaque nouveau fonctionnaire stagiaire. Grâce aux campagnes d'intégration et de déprécarisation (plan dit « Sauvadet ») de 2015, 413 agents ont été titularisés dont 299 agents dans les corps d'administration parisienne et 114 agents dans les corps spécifiques aux caisses des écoles.

Le processus a permis d'identifier 297 agents à temps complet éligibles, les premières sélections ont pu être organisées dans le courant du premier semestre 2015. La sélection des candidats a tenu compte de leur ancienneté et d'une répartition entre caisses des écoles.

Préalablement à l'ouverture des sélections professionnelles, les agents déjà titulaires ont pu intégrer au 1^{er} avril 2015 les corps de la Ville de Paris (34 adjoints administratifs, deux secrétaires administratifs et 94 adjoints techniques titulaires des caisses des écoles). Les agents, lauréats des sélections professionnelles, devenus des agents des corps d'administrations parisiennes, ont été affectés et non détachés dans les caisses des écoles, ce qui leur a permis notamment de bénéficier d'une mobilité accrue.

Dans le cadre de ce dispositif de déprécarisation, le bureau de la restauration scolaire de la direction des affaires scolaires a créé, avec l'ensemble des caisses, un répertoire des métiers comprenant une fiche de fonctions par métier. Cet exercice a permis de trouver des correspondances dans les corps des administrations parisiennes et de classer les agents dans les catégories de la fonction publique.

Le nombre des agents « déprécarisés » dans les caisses des écoles s'est élevé à 299 agents dans les corps transverses des administrations parisiennes et à 114 agents dans les corps spécifiques aux caisses des écoles, soit un total de 413 agents au 31 décembre 2018.

Les comités de gestion des caisses des écoles devront voter ensuite l'abrogation des corps des caisses des écoles. Cette mesure est nécessaire pour éviter la coexistence de deux corps.

Aussi, selon le rapport de l'IGVP d'octobre 2018, beaucoup d'agents ont intégré le statut des administrations parisiennes dans le cadre du dispositif « Sauvadet » qui, opérant jusqu'à mi-2018, a permis leur déprécarisation. Du fait de leur autonomie, les caisses des écoles ont mis en place à leur rythme ce dispositif pour les agents contractuels. Signe de la forte déprécarisation, elles employaient 17 % de titulaires en 2018 contre seulement 6 % en 2015.

4.2.2.2 Des hausses de dépenses qui s'expliquent principalement par la déprécarisation

La hausse des dépenses des caisses des écoles s'est élevée à 9,1 M€ (+ 7 %) entre 2014 et 2018, dont 4,6 M€ pour les frais de personnel. Selon la Ville de Paris, cette hausse de la masse salariale, de 6,8 % depuis 2014, trouve une explication dans l'augmentation des effectifs³⁵. La principale explication réside toutefois dans les 378 déprécarisations.

Les déprécarisations se traduisent sur le plan budgétaire par une hausse des rémunérations versées aux personnels titulaires (+ 7,9 M€) supérieure à la baisse des rémunérations versées aux personnels non titulaires (- 4,7 M€), ce qui s'explique par les mécanismes de reclassement statutaire : certains agents ont été reclassés à un indice supérieur compte tenu des reprises

³⁵ Même si la Ville indique que le changement d'unité pour décompter les effectifs dans les documents communiqués par les caisses des écoles (passage de l'ETP en 2014 à l'ETPT en 2018), ceux-ci ne permettent pas d'établir une comparaison précise.

d'ancienneté, versement de la prime d'installation. Le droit à la carrière des fonctionnaires s'appliquant, ces déprécarisations ont eu pour conséquence de générer une dynamique à la hausse des rémunérations : glissement vieillesse technicité, avancement de grade et d'échelon. À cet égard, la Ville a indiqué qu'à titre indicatif, la rémunération brute hors cotisations moyenne annuelle par ETPT (sur la base des fiches d'activité de 2018 pour les ETPT et des comptes de gestion de 2018, article 6411 et 6413 du chapitre 12) s'établissait en 2018 à 27 731 € pour les titulaires et 22 621 € pour les non-titulaires.

Les déprécarisations se traduisent aussi par la hausse des cotisations de retraite de 1,7 M€ (+ 53 %), les taux de cotisation retraite personnel titulaire (CNRACL) étant plus élevé que ceux des personnels non titulaires (IRCANTEC), l'effet des taux se cumulant avec l'impact de l'augmentation de l'assiette.

Elle se traduit aussi par des hausses des cotisations de 450 K€ (+ 115 %) au titre de l'assurance du personnel destinée à couvrir la prise en charge de la rémunération des agents titulaires, qui ne relèvent pas du régime de la sécurité sociale, en cas d'arrêt de travail voire les frais médicaux en cas d'accident de service ou de maladie professionnelle.

En outre, en 2017, les nouvelles grilles indiciaires pour tous les agents de catégorie A, B et C. ont été adoptées selon le mécanisme parcours professionnels, carrières et rémunérations. Le dispositif de transfert primes / points, qui neutralise en partie les augmentations de nombre de points d'indice qui caractérise ce protocole, ne trouve pas toujours à s'appliquer dans les caisses des écoles lorsqu'elles ne versent aucun régime indemnitaire à une part importante de leurs agents affectés dans les services opérationnels. Enfin, le SMIC a augmenté ainsi que les taux de cotisations retraite.

4.2.3 Une convergence que la Ville tente de poursuivre par l'incitation et le contrat

4.2.3.1 Une convergence encore inachevée

La chambre constate une lente convergence des coûts par agent dans les caisses des écoles, qui restent néanmoins encore importants. En effet, l'écart entre le coût moyen le plus élevé et le moins élevé s'établissait à 52 % en 2018 au lieu de 86 % en 2014.

	2014	2018
Coût moyen le plus élevé	54 449 €	45 483 €
Coût moyen le moins élevé	29 319 €	29 966 €
Écart en montant	25 130 €	15 517 €
Écart en %	85,71%	51,78%

Source : Ville de Paris

Tableau n° 5 : Coût par ETP

CDE	Coût total par ETP 2014 en €	Coût total par ETPT 2018 en €	évolution 2014-2018
1 ^{er}	36 543	39 400	7,8%
2 ^{ème}	38 323	39 851	4,0%
3 ^{ème}	32 842	36 040	9,7%
4 ^{ème}	37 426	35 773	-4,4%
5 ^{ème}	31 237	33 628	7,7%
6 ^{ème}	39 906	42 212	5,8%
7 ^{ème}	36 984	45 483	23,0%
8 ^{ème}	37 602	43 846	16,6%
9 ^{ème}	54 449	43 361	-20,4%
10 ^{ème}	31 124	35 932	15,4%
11 ^{ème}	32 867	34 804	5,9%
12 ^{ème}	34 097	38 111	11,8%
13 ^{ème}	34 565	37 270	7,8%
14 ^{ème}	52 368	35 104	-33,0%
15 ^{ème}	33 454	29 966	-10,4%
16 ^{ème}	33 671	35 162	4,4%
17 ^{ème}	33 924	34 814	2,6%
18 ^{ème}	40 910	47 980	17,3%
19 ^{ème}	30 922	31 689	2,5%
20 ^{ème}	29 319	33 233	13,3%
Total	34 003	35 008	3,0%

Source : Données Ville de Paris

L'effort de convergence a commencé réellement en 2018 avec une coordination renforcée de la gestion des ressources humaines liée à la création du service de la restauration scolaire, chargé de l'organisation d'un accompagnement et d'une offre de services et de moyens auprès des caisses des écoles volontaires ou demandeuses. Cette nouvelle mission est l'occasion de favoriser les démarches d'harmonisation des pratiques, donc une certaine convergence salariale, qui trouve ses limites dans l'autonomie reconnue aux caisses des écoles pour conduire leur propre politique de rémunérations.

En effet, le dispositif de déprécarisation a permis d'entamer un début d'harmonisation, qui reste cependant à la discrétion du bon vouloir de chaque caisse des écoles : seulement 13 caisses des écoles ont participé au dispositif.

Le rapport de l'IGVP d'octobre 2018 reprend certains des constats de 2015. Les personnels ont des statuts très divers : contractuels en CDD, en CDI, de droit privé, personnels ayant un « statut caisse » ou bien encore agents relevant du statut des administrations parisiennes. Le besoin d'harmonisation existe encore : « le besoin de réduire les écarts qui existent avec les personnels des administrations parisiennes un certain nombre de mesures devront être mises en œuvre [...] Malgré une implication des présidents et directeurs des caisses très concernés par le bien-être des personnels et la qualité de la production des repas dans les meilleures conditions pour tous, un certain nombre de dysfonctionnements existent ».

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Ville a précisé qu'à ce jour, toutes les caisses des écoles ont adopté et mis en œuvre une délibération déployant le RIFSEEP pour leurs personnels administratifs. Le dernier recensement, effectué lors des dialogues de gestion de septembre-octobre 2020, permet d'identifier que seulement trois caisses des écoles n'ont pas adopté et mis en œuvre une délibération déployant le RIFSEEP pour les personnels techniques de catégories B et C.

4.2.3.2 Une démarche globale et contractuelle de la Ville de Paris visant à améliorer la situation des agents

Le droit des contrats et les contrats types permettant de sécuriser les pratiques des caisses des écoles a été présenté, le 25 janvier 2019, en club RH des caisses des écoles sur les éléments relatifs au recrutement d'un agent contractuel, à la rédaction du contrat (visas, articles) et au suivi du contrat (période d'essai, renouvellement, fin de contrat, rémunération).

En 2019, les règles de gestion de ces personnels des corps transverses des administrations parisiennes ont été formalisées et regroupées dans un recueil, élaboré avec la DRH de la Ville de Paris et diffusé aux caisses des écoles, après concertation lors d'un club RH le 14 mai 2019 à l'occasion de la réunion de réseau des directeurs des caisses des écoles le 28 mai 2019. Son article 1^{er} précise les modalités de recrutement des personnels. Ses articles 2 à 9 précisent les éléments relatifs au déroulement de leur carrière.

L'une des orientations stratégiques de la Ville de Paris dans ses conventions pluriannuelles concerne « l'amélioration des conditions d'emploi et de travail des personnels des caisses des écoles » avec l'engagement d'apporter une expertise afin d'atteindre les objectifs fixés en ce domaine. Dans le cadre de la démarche globale visant à ce que tous les établissements publics des administrations parisiennes, notamment ceux ayant des personnels de leurs corps transverses, disposent d'une convention avec la Ville de Paris, cette dernière veille à renforcer l'équité des traitements des agents publics des administrations parisiennes.

Ainsi, la Ville de Paris a proposé aux caisses des écoles son expertise et certains moyens selon les termes de la convention triennale de mise à disposition de moyens et de services autorisée par le Conseil de Paris en juillet 2019³⁶. Cette expertise s'est structurée à travers la mise en place de l'animation, par le service de la restauration scolaire (SRS) de la DASCO, du réseau des directeurs et responsables des ressources humaines des caisses des écoles.

Un projet de conventions triennales d'offre de services entre la Ville de Paris, par le biais de ses directions concernant la DASCO et la DRH, et les caisses des écoles est en cours d'élaboration pour la gestion de l'ensemble des personnels employés par les caisses des écoles, tous statuts confondus. Ainsi, est ouverte aux agents des caisses des écoles la possibilité de s'inscrire, dans les mêmes conditions que celles des agents de la Ville, aux formations et préparations de concours ou examens professionnels organisés par elle.

Sur la connaissance des effectifs des caisses des écoles, la Ville de Paris suit nominativement les personnels des corps transverses des administrations parisiennes. Elle connaît tout de même les effectifs globaux, suivis depuis 2017, grâce à différentes sources comme :

- les fiches d'activité annuelles établies par les caisses des écoles courant juin-juillet sur l'année écoulée ;
- le suivi des effectifs de l'année en cours par la maquette des dialogues de gestion organisée en février-mars ;

³⁶ Délibération 2019 DASCO-DRH 88 de juillet 2019.

- le suivi des effectifs prévisionnels par la maquette des dialogues budgétaires en septembre-octobre.

Les temps incomplets étant prépondérants, la connaissance des équivalents temps plein travaillé (ETPT) permet un suivi plus adapté que celui des effectifs physiques. Cette donnée, qui est aujourd'hui privilégiée dans le cadre des dialogues de gestion et budgétaires entre chaque caisse des écoles et la Ville de Paris, fait l'objet d'un travail de pédagogie et d'homogénéisation mené depuis 2018 avec les caisses des écoles. Différents outils de conversion des effectifs physiques en ETPT ont ainsi été transmis aux caisses des écoles, le premier en 2018 et le second en juillet 2019, dans la perspective des dialogues budgétaires de l'automne, pour renforcer la fiabilité des données recensées en ETPT.

Toutefois, des efforts doivent encore être conduits pour aboutir à une convergence réelle des statuts et de rémunération des agents qui s'acquittent des mêmes tâches.

Recommandation n° 3 : Poursuivre la convergence des statuts et des régimes indemnitaires des agents des caisses des écoles

5 UN SERVICE FINANÇÉ AUTANT PAR LES CONTRIBUABLES QUE PAR LES USAGERS

Sur la période 2014-2018, les dépenses de fonctionnement ont augmenté de 9,1 M€ (+ 6,6 %), deux fois plus que les recettes de fonctionnement qui ont progressé de 4,1 M€ (soit 3 %). En 2018, 16 caisses des écoles ont présenté un résultat négatif et le solde d'ensemble s'est élevé à - 4,9 M€ contre - 3 M€ en 2017 et 144 547 euros en 2014³⁷. Ces résultats résultent entre autres de la volonté d'assainir, à compter de l'année 2016, les comptes des impayés les plus anciens qui sont passés de 0,5 M€ en 2014 à 3,4 M€ en 2018. Les admissions en non-valeur se sont élevées à 2 M€ en 2018 et les provisions pour risque de non recouvrement à 1,4 M€.

Les recettes des caisses des écoles se sont élevées à 143,7 M€ en 2018, dont 53 % provenant des subventions de la commune et du département, 43 % de la participation des parents d'élèves au coût du repas et le reste des autres recettes des activités annexes.

5.1 Des contribuables qui financent plus de la moitié du coût de repas

5.1.1 Des subventions de fonctionnement essentielles au financement du service

Au niveau national en moyenne, plus des trois quarts du coût de revient d'un repas sont financés par la collectivité et donc par les contribuables plutôt que par les parents d'élèves³⁸.

Par comparaison, la part financée par le contribuable, quoique majoritaire, paraît plus faible à Paris. La part la plus importante des recettes des caisses des écoles provient des subventions de la Ville (53 % en 2018). D'un montant total de 80 M€, elles représentent environ 1 % des dépenses réelles de fonctionnement de la Ville de Paris.

Après une forte hausse en 2015, les subventions sont globalement en baisse sous l'effet à la fois de la diminution des effectifs scolaires, de la stagnation du nombre de repas servis et de la mise en place des conventions d'objectifs pluriannuelles qui a permis d'affiner la contribution de la Ville de Paris.

³⁷ Voir annexe n°9 : soldes de fonctionnement.

³⁸ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles.*

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la présidente de la caisse des écoles du 7^{ème} arrondissement a proposé que le calcul de la subvention accordée à chaque caisse des écoles prenne en compte plus pleinement le respect des objectifs chiffrés.

Tableau n° 6 : Part de la subvention de la Ville de Paris par repas

2018	Données monographies	CA : COMPTE 74	Ratio
CDE	Nombre de repas	Subventions en €	Subvention/repas en €
1 ^{er}	165 382	617 748	3,74
2 ^{ème}	262 772	1 058 835	4,03
3 ^{ème}	381 255	1 173 887	3,08
4 ^{ème}	325 567	1 150 602	3,53
5 ^{ème}	577 919	1 718 469	2,97
6 ^{ème}	272 412	814 716	2,99
7 ^{ème}	401 340	1 043 156	2,60
8 ^{ème}	293 593	831 641	2,83
9 ^{ème}	574 321	1 664 175	2,90
10 ^{ème}	1 142 537	4 334 386	3,79
11 ^{ème}	1 474 945	5 591 736	3,79 ³⁹
12 ^{ème}	1 549 924	4 719 776	3,05
13 ^{ème}	2 033 451	7 684 173	3,78
14 ^{ème}	1 337 202	5 699 739	4,26
15 ^{ème}	2 266 954	6 696 510	2,95
16 ^{ème}	1 071 653	3 268 102	3,05
17 ^{ème}	1 688 417	5 548 081	3,29
18 ^{ème}	2 211 926	8 169 531	3,69
19 ^{ème}	2 368 362	8 769 805	3,70
20 ^{ème}	2 332 990	8 401 109	3,60
PARIS	22 732 922	78 956 177	3,47

Source : Monographie VDP 2018 et comptes administratifs

Tableau n° 7 : Répartition des subventions (commune + département) par caisse des écoles (€)

PARTICIPATIONS TOTALES VDP ET DPT PARIS EN €							
CAISSES DES ÉCOLES	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	CA 2019	Évolution 2014/2019
1 ^{er}	589 781	701 157	582 087	661 394	617 748	701 318	18,91 %
2 ^{ème}	927 997	1 110 175	998 473	1 029 676	1 058 835	1 119 071	20,59 %
3 ^{ème}	1 218 594	1 389 366	971 182	1 379 719	1 173 887	1 006 350	- 17,42 %
4 ^{ème}	1 361 478	1 230 978	1 712 350	1 250 075	1 150 602	1 373 520	0,88 %
5 ^{ème}	1 890 197	2 239 486	2 527 793	2 026 725	1 718 469	2 031 229	7,46 %
6 ^{ème}	1 004 314	1 139 543	907 500	929 057	814 716	800 384	- 20,31 %
7 ^{ème}	1 217 081	1 165 035	868 814	1 000 771	1 043 156	977 812	- 19,66 %
8 ^{ème}	781 271	1 057 835	1 105 711	1 037 437	831 641	1 048 750	34,24 %
9 ^{ème}	1 924 061	1 923 556	1 556 563	1 757 191	1 664 175	1 668 623	- 13,28 %
10 ^{ème}	3 837 941	4 103 136	3 887 170	3 940 871	4 334 386	4 328 566	12,78 %
11 ^{ème}	4 769 955	5 906 438	5 135 883	5 601 413	5 591 736	5 592 126	17,24 %
12 ^{ème}	5 097 169	5 275 478	5 499 308	5 250 563	4 719 776	5 213 288	2,28 %
13 ^{ème}	7 166 021	7 104 564	7 814 480	7 561 907	7 684 173	7 159 388	- 0,09 %

³⁹ En réponse aux observations provisoires, le président de la caisse des écoles du 11^{ème} arrondissement a affirmé qu'une partie de la subvention reçue de la Ville, de 228 341 €, concernant l'organisation des séjours de vacances, doit être déduite du calcul de la subvention moyenne par repas. Dès lors, toujours selon ces calculs, la subvention par repas s'établirait à « 3,62 € environ et non 3,79 € ». La chambre n'a pas pu vérifier cette information.

14 ^{ème}	4 392 485	5 307 509	5 134 174	5 074 990	5 699 739	5 232 725	19,13 %
15 ^{ème}	5 991 393	7 051 359	6 149 552	6 797 732	6 696 510	6 260 069	4,48 %
16 ^{ème}	2 661 198	3 646 036	3 207 313	3 370 351	3 268 102	3 369 707	26,62 %
17 ^{ème}	4 867 909	5 270 764	5 255 688	5 309 891	5 548 081	5 756 035	18,24 %
18 ^{ème}	9 548 140	9 994 192	11 320 036	9 157 444	8 169 531	9 338 812	- 2,19 %
19 ^{ème}	8 700 829	8 568 711	9 063 804	9 119 471	8 769 805	9 013 061	3,59 %
20 ^{ème}	8 798 529	8 897 794	7 662 996	8 631 212	8 401 109	8 095 471	- 7,99 %
GLOBAL	76 746 343	83 083 112	81 360 877	80 887 890	78 956 177	80 086 305	4,35%

Source : comptes administratifs + annexes CA 2019

5.1.2 Des subventions fixées après un dialogue budgétaire renforcé depuis 2017

Dans les conventions 2012-2014 et 2015-2017, la subvention était déterminée sur la base du coût de revient.

Conventions pluriannuelles	Bases retenues
2012-2014	<p>Pour déterminer le financement, il a été convenu de distinguer la subvention annuelle de restauration et l'enveloppe annuelle d'amélioration de la qualité.</p> <p>La subvention annuelle de restauration a été déterminée sur la base du prix de revient du repas (PRR), tous types de repas confondus (scolaires et périscolaires) de chaque caisse des écoles. Ce prix de revient a été établi à partir de leurs comptes administratifs 2013 en prenant en compte l'intégralité des coûts d'exploitation liés à la restauration.</p> <p>L'enveloppe budgétaire globale pour l'amélioration de la qualité, distincte de la subvention annuelle de restauration, a été plafonnée à 3,5 % du montant total des subventions de restauration. Elle a été attribuée annuellement en fonction de l'atteinte des objectifs par la caisse des écoles.</p>
2015-2017	<p>Pour déterminer le financement, les ajustements suivants ont été apportés au dispositif antérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le prix de référence ainsi que le PRR prévisionnel de chaque caisse des écoles 2013 sont actualisés annuellement selon l'indice INSEE de la restauration scolaire ; - les éléments de calcul de la subvention de restauration, délibérés en juillet, sont notifiés aux caisses des écoles avant le vote de leurs budgets primitifs sous réserve du vote du Conseil de Paris. <p>L'enveloppe additionnelle d'amélioration de la qualité est devenue « subvention qualité », en conservant des modalités inchangées, à l'exception d'un versement conditionné au respect des engagements pris dans le cadre contractuel.</p>

En 2017, le renouvellement du cadre contractuel et financier entre la Ville de Paris et les caisses des écoles a permis d'établir que les modalités de financement, en apparence simples, étaient trop mécaniques, insuffisamment transparentes et fondées sur des éléments datés et figés (coût de revient relatif à 2013 actualisé depuis 2015), non examinés précisément quant à leur composition. Le dialogue contractuel déterminant une enveloppe qualité paraissait également trop restrictif car restreint à une portion marginale d'activité

Des critères de rénovation du cadre contractuel et financier ont été adoptés en juillet 2017 sur les bases suivantes :

- exhaustivité : le mode de financement doit porter sur l'intégralité de la subvention de restauration scolaire allouée aux caisses des écoles ;
- transparence : les règles et principes du mode de financement sont formalisés ;

- individualisation : il est tenu compte des objectifs poursuivis et des coûts projetés individualisés par caisse des écoles.

Cette rénovation doit être structurée autour d'un dialogue DASCO/caisses des écoles renforcé pour les obligations contractuelles de *reporting* des caisses des écoles en contrepartie du financement de la Ville. L'élaboration d'un rapport annuel d'activité sur la restauration scolaire vise à la fois à partager une analyse objectivée, compte tenu des modes de gestion et de production différenciées, et à favoriser l'échange de bonnes pratiques, et le renforcement du rôle de la Ville de Paris en tant que centre ressources vis-à-vis des caisses des écoles tant sur les aspects métiers que financiers.

Les objectifs et les financements sont désormais déterminés avant le début de l'année civile. Votés par le Conseil de Paris de décembre, ils sont signés et notifiés aux caisses des écoles avant le 31 décembre N-1, en amont du vote par elles de leur budget primitif N.

Les objectifs, qui restent fixés dans le cadre contractuel, font désormais référence à l'ensemble des orientations stratégiques de la Ville de Paris. Pour chaque orientation stratégique contractualisée, la convention définit ainsi les objectifs opérationnels. Ils sont actualisés chaque année par voie d'avenant. Dans la perspective d'une harmonisation progressive, ils sont individualisés pour chaque caisse des écoles afin de tenir compte de la situation de départ et de leur soutenabilité financière. Le degré d'atteinte de ces objectifs et des cibles annuelles associées est examiné chaque année. Il est porté à la connaissance des conseils d'arrondissement et du Conseil de Paris dans le cadre des avenants annuels. Les dialogues budgétaires de l'automne 2017 ont conduit à arrêter un projet de convention 2018-2020 pour chaque caisse des écoles. Ceux de 2018 ont donné lieu à examen des réalisations et ajustements des cibles et objectifs dans le cadre du projet d'avenant pour 2019.

Le financement est déterminé sur la base d'une évaluation conjointe, objectivée, des charges et des ressources afférentes à la gestion du service public de la restauration, selon des modalités classiques d'exercice de pilotage et d'accompagnement d'un établissement public par sa collectivité de rattachement. La réforme a permis d'assurer une continuité dans le dialogue financier et contractuel avec les caisses des écoles. Ainsi, le dialogue de gestion budgétaire est formalisé dans la délibération et séquencé en deux temps, permettant d'assurer un suivi en continu de la situation budgétaire et financière de chaque caisse des écoles.

La principale nouveauté est le dialogue budgétaire à l'automne N-1 (septembre-mi-octobre). Il permet, d'une part, de concerter le projet de convention ou d'avenant, et d'autre part de déterminer la subvention de la Ville de Paris au titre de l'année N sur la base d'un examen contradictoire des constats, des projections d'activité et budgétaires et des objectifs / cibles proposés, et enfin d'évaluer sa situation financière au plus proche de la fin de gestion.

Le dialogue de gestion au printemps (février-avril N) permet d'analyser l'exécution N-1, le BP N tel que soumis à son instance délibérante ainsi que sa situation financière. Par ailleurs, un point est fait sur les travaux relevant de la compétence de la Ville de Paris ou de la caisse des écoles en novembre et décembre avec chaque caisse des écoles.

Dans cette perspective, les caisses des écoles fournissent leur compte administratif N-1, provisoire ou définitif, un état âgé des restes à recouvrer à fin N-1, leur débat d'orientation budgétaire et leur projet de BP pour l'année N ainsi qu'un plan prévisionnel de trésorerie (maquette fournie par la collectivité parisienne).

Tableau n° 8 : Les étapes du dialogue budgétaire

Principales étapes	Description des bases du dialogue budgétaire
Un cadrage préalable de la Ville de Paris pour les subventions N+1	Dans la perspective du dialogue budgétaire portant sur la subvention N, la Ville de Paris fournit une lettre de cadrage au plus tard en juillet N-1 et les outils (maquette budgétaire identique pour toutes les caisses des écoles) nécessaires à la préparation par les caisses des écoles de ces dialogues.
Une demande de subvention N+1 établie par chaque caisse des écoles	<p>Mi-septembre N-1, quelques jours avant le début des 20 dialogues budgétaires à une date commune à toutes, les caisses des écoles retournent au SRS de la DASCO leur demande de subvention au titre de la restauration scolaire pour l’année N.</p> <p><u>Cette demande ne distingue plus l’activité de la qualité, les deux étant indissociables et est déterminée compte tenu de l’intégralité des charges et ressources associées au service. En effet, les redéploiements possibles par exemple en matière de lutte contre le gaspillage (réduction des écarts entre production et consommation), peuvent permettre d’augmenter à coûts constants, la qualité en alimentation durable des repas.</u></p> <p>La demande est formalisée dans une maquette budgétaire en fonctionnement et en investissement, dont le modèle est arrêté par le SRS et est identique : une prévision d’exécution du budget N-1 ; un projet de budget prévisionnel N à l’appui de leur demande de subvention.</p>
Un examen contradictoire de la demande de subvention au niveau administratif	<p>L’examen contradictoire de la demande de subvention est effectué à l’occasion des dialogues budgétaires. Il porte sur l’ensemble de son activité de restauration scolaire, sur la base d’une analyse conjointe des coûts supportés pour exécuter les obligations de service public, estimés au plus près des besoins compte tenu des efforts de gestion. Il est articulé avec le projet de convention ou d’avenant examiné dans la même réunion.</p> <p>Sur le plan financier, la maquette budgétaire fournie permet : une mise en perspective de la demande avec les comptes, budgets et données d’activité depuis 2016 ; un suivi des effectifs en ETPT.</p>
Une concertation et un arbitrage au niveau politique	<p>À l’issue des dialogues budgétaires, l’identification des écarts entre Ville de Paris et Caisses des écoles est formalisée dans un relevé de conclusions, tant sur la demande budgétaire que sur les objectifs ou cibles proposés.</p> <p>Une phase de concertation est organisée au niveau politique, à l’issue de laquelle sont arbitrées les subventions.</p>
Délibération et notification	Les délibérations correspondantes (subventions et les conventions / avenants) sont soumises au Conseil de Paris de décembre N-1, après avis des Conseils d’arrondissement.

5.1.3 Des investissements pris en charge par la Ville de Paris

La Ville de Paris se charge de la construction des restaurants et des cuisines ainsi que de leur modernisation. Elle aide les caisses des écoles à entretenir le patrimoine mis à disposition par elle à titre gratuit et à renouveler leurs équipements qui sont des cuisines, des salles à manger et parfois des plateformes logistiques, la plupart implantées dans les établissements scolaires ou dans des lieux de production situés en dehors. Les locaux et zones dédiés à l’usage exclusif des caisses des écoles ou partagés avec l’établissement scolaire sont précisés dans la convention d’occupation du domaine public (CODP) pour chaque caisse des écoles.

La répartition des responsabilités incombant respectivement à la Ville de Paris et aux caisses des écoles est définie par une convention d’occupation du domaine public (CODP) signée avec chaque caisse des écoles en 2014 concernant l’occupation et l’entretien de sites affectés à la mission de restauration scolaire.

La Ville de Paris s’acquitte des charges incombant habituellement au propriétaire s’agissant du clos et du couvert. Plus précisément, propriétaire des locaux, elle est responsable des choix d’investissement pour les travaux destinés à améliorer l’outil de production. Elle décide, programme et finance les projets de construction des nouveaux équipements et de

restructuration et les aménagements de locaux. Cependant, les caisses des écoles, sous réserve de l’accord de la DASCO, peuvent réaliser des travaux d’aménagement sur leurs fonds propres (article 5 des CODP).

Les investissements réalisés par la Ville de Paris se sont élevés à 5,8 M€ en 2018. Ils ont concerné notamment la construction d’une cuisine centrale du groupe scolaire Maurice Ocagne dans le 14^{ème}.

Tableau n° 9 : Dépenses d’investissement de la VDP pour les caisses des écoles

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT EN €		CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	CA 2019
FONCTION 2	ENSEIGNEMENT FORMATION	129 197 315	91 950 067	99 122 024	133 549 740	125 946 235	140 666 451
2528 en 2018	Services annexes de l'enseignement	5 988 083	1 295 359	232 316	872 148	3 813 582	7 081 795
251281 en 2018	Hébergement et restauration scolaire	5 964 868	1 265 714	198 183	775 922	3 504 755	5 855 055
Compte 2313		5 964 868	1 263 945	149 954	614 179	3 355 050	4 845 758

Source : Comptes administratifs - ORC

5.2 Des difficultés de recouvrement des recettes auprès des familles

5.2.1 La part payée par les parents d’élèves plus élevée qu’en moyenne nationale

En moyenne nationale, tous types de restauration confondus, la participation de l’usager représente 23 %⁴⁰. À Paris, elle atteint près du double, soit 42 % en 2017 et 43 % en 2018.

En 2010, le Conseil de Paris a adopté une grille tarifaire unique à l’échelle parisienne, basée sur le quotient familial de la CAF avec un prix de repas variant de 0,13 € à 5 €. Par une délibération de décembre 2014, il a créé deux nouvelles tranches tarifaires après la tranche huit, en adéquation avec une répartition du quotient familial, pour atteindre des tarifs de repas de 6 € et de 7 €⁴¹.

Dans les autres villes, la tarification est rarement corrélée à l’évolution du coût de revient réel du service⁴². A Paris, en revanche, le tarif le plus élevé a été fixé à 7 € en référence au coût complet du service, incluant la rémunération des agents de la Ville participant à la surveillance et à l’animation des repas, sans toutefois lui être supérieur⁴³.

En moyenne nationale, tous types de restauration confondus, le tarif unitaire était en moyenne de 2,76 € en 2017 dans le secteur scolaire avec des écarts importants et des modes de tarification variables. À Paris, ce tarif moyen facturé aux parents d’élèves est beaucoup plus élevé. Il est passé de 3,42 en 2017 à 3,71 € en 2018, soit une hausse de 29 centimes.

⁴⁰ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles*.

⁴¹ Délibération du conseil de Paris n° 2014 DASCO 1154 des 15, 16 et 17 décembre 2014.

⁴² Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles*.

⁴³ En effet, selon l’article R. 531-53 du code de l’éducation, les tarifs de restauration scolaire ne peuvent, y compris lorsqu’une modulation est appliquée, être supérieurs au coût par élève résultant des charges supportées au titre du service de restauration, après déduction des subventions de toute nature bénéficiant à ce service.

La tranche moyenne la plus payée par les familles est la tranche 4 à 2,28 €. À l’inverse, les tranches les moins facturées concernent les tarifs un et neuf.

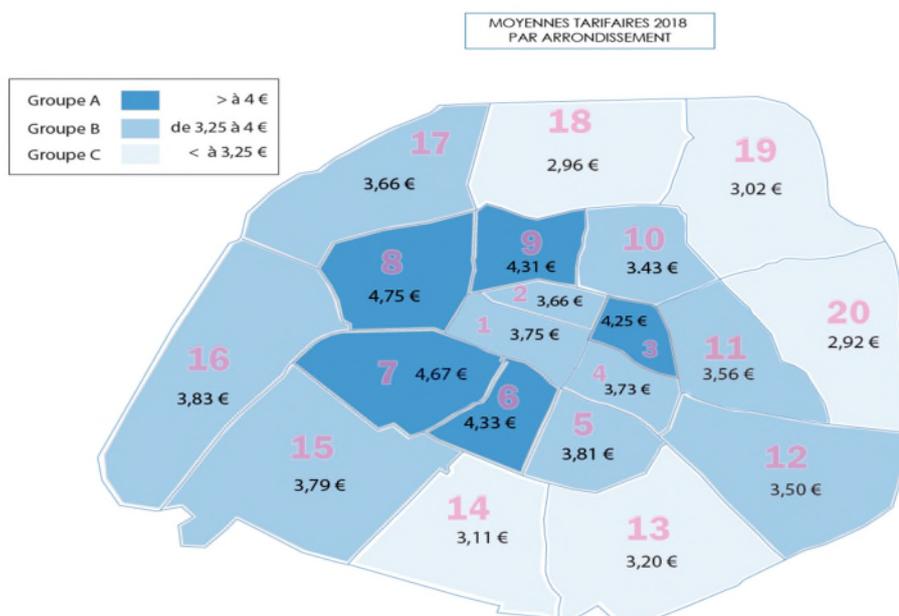
Tableau n° 10 : Moyenne par tarifs sur l’ensemble des 20 caisses des écoles

Moyenne de la répartition des tarifs des 20 CDE en %				
CDE	EN €	Données 2016 issues de la convention 2018-2020	Données 2017 issues du rapport de 2018	Données 2018 issues du rapport de 2019
TARIF 1	0,13 €	5,12%	6%	6%
TARIF 2	0,85 €	7,71%	9%	8%
TARIF 3	1,62 €	9,27%	11%	11%
TARIF 4	2,28 €	18,89%	22%	22%
TARIF 5	3,62 €	11,08%	11%	11%
TARIF 6	4,61 €	11,22%	12%	11%
TARIF 7	4,89 €	8,70%	9%	9%
TARIF 8	5,10 €	8,11%	8%	8%
TARIF 9	6 €	5,16%	5%	5%
TARIF 10	10 €	14,23%	9%	9%

Source : Rapports DASCO de 2018 et 2019

Au vu des données de la DASCO⁴⁴, la Ville de Paris a calculé un tarif moyen de repas facturé aux parents d’élèves par arrondissement, réparti en trois groupe selon le tarif.

Carte n° 2 : Tarif moyen d’un repas facturé aux familles par les caisses des écoles en 2018



5.2.2 Une amélioration du recouvrement qui reste à confirmer

5.2.2.1 Un apurement des créances anciennes à améliorer

Dans un rapport sur la caisse des écoles du 17^{ème} arrondissement⁴⁵, publié en 2017, la chambre régionale des comptes avait relevé des arriérés importants et observé qu’une telle accumulation ne saurait être un mode de gestion permanent. En réponse à la chambre, la caisse des écoles avait indiqué qu’en concertation avec le comptable public, elle avait d’ores et déjà engagé un travail qualitatif sur les créances non recouvrées. L’objectif était d’évaluer

⁴⁴ Données 2018 issues du rapport 2019 de la DASCO sur la restauration scolaire.

⁴⁵ Chambre régionale des comptes Île de France, novembre 2017, caisse des écoles du 17^{ème} arrondissement.

aussi précisément que possible le montant de la provision pour les créances d'une ancienneté de deux à quatre ans en fonction de la probabilité de recouvrement, afin de proposer au comité de gestion une délibération appliquant la première recommandation de la chambre.

Tableau n° 11 : Situation des créances cumulées des familles auprès des caisses des écoles

	2 ans et -	dont N	3 et 4 ans	5 ans et +	Total
Total fin 2017 (en M€)	7,49	4,33	3,89	5,51	16,89
Total fin 2018 (en M€)	7,91	5,02	3,95	4,38	16,24
% 2018	49%	31%	24%	27%	100%
Evol. Fin 2018 / fin 2017 (en M€)	0,43	0,69	0,06	-1,13	-0,64

Source VDP

La délibération-cadre 2017 DASCO 117 de juillet 2017 et les conventions signées avec chaque caisse des écoles ont permis de renforcer le suivi des impayés. Elles prévoient ainsi la transmission obligatoire des états âgés des restes à recouvrer fin N-1 et d'un plan prévisionnel de trésorerie annuel dans la perspective des dialogues de gestion du printemps N. Le stock d'impayés cumulés semble en effet en légère baisse : 17,5 M€ en 2016, 16,9 M€ en 2017, 16,6 M€ en 2018. Selon la Ville de Paris, cette diminution globale (- 4 %), est particulièrement marquée pour les plus anciens (cinq ans et plus : - 17 %), a priori prescrits et irrécouvrables en très grande majorité. Fin 2018, l'apurement et la couverture du risque d'impayés étaient à nouveau constatés en amélioration par rapport à fin 2017.

Tableau n° 12 : Impayés au 31 décembre 2018

IMPAYÉS CUMULÉS AU 31/12/2018				
EN K€	5 ANS ET +	3 ET 4 ANS	2 ANS ET -	TOTAL
1 ^{er}	74	40	65	179
2 ^{ème}	1	25	61	87
3 ^{ème}	35	16	77	128
4 ^{ème}	18	72	132	222
5 ^{ème}	68	107	175	350
6 ^{ème}	14	30	43	87
7 ^{ème}	78	99	122	299
8 ^{ème}	19	37	58	114
9 ^{ème}	150	97	142	389
10 ^{ème}	312	396	529	1 237
11 ^{ème}	345	205	883	1 433
12 ^{ème}	241	439	527	1 207
13 ^{ème}	82	225	587	894
14 ^{ème}	785	415	815	2 015
15 ^{ème}	419	304	711	1 434
16 ^{ème}	6	59	332	397
17 ^{ème}	72	343	591	1 006
18 ^{ème}	23	63	55	141
19 ^{ème}	1670	609	1148	3 427
20 ^{ème}	324	368	863	1 555
TOTAL	4 736	3 949	7 916	16 601

Source : Données Ville de Paris

Pour le passé, les caisses des écoles ont procédé à des « nettoyages » de nature à améliorer la sincérité des comptes. Ils expliquent la hausse de 2,9 M€ des charges relatives aux admissions en non-valeur et aux dotations en provision entre 2014 (montant de 0,5 M€) et 2018 (montant de 3,4 M€). Les restes à recouvrer font désormais l’objet d’un *reporting* très précis des caisses des écoles vers la Ville. Toutes les caisses inscrivent désormais des admissions en non-valeur ou des provisions à leur BP ou en BS. Elles apurent toutes leurs impayés les plus anciens. Dix-neuf caisses des écoles ont provisionné un risque d’impayés au stade du budget primitif 2019. Ainsi, toutes les caisses des écoles respectent leur obligation s’agissant des états âgés des restes à recouvrer depuis le premier état établi en avril 2016. Les suivants l’ont été annuellement sur la base d’états âgés à fin d’année transmis dès le début de l’année 2018 et 2019. Ainsi, la Ville peut suivre et analyser l’évolution de la politique relative aux impayés depuis 2017.

Selon la Ville de Paris, ce risque fait désormais l’objet d’une inscription budgétaire en tant que dotation aux provisions à une hauteur significative (1,4 M€ en 2018 et en 2017). Cette inscription permet de répondre en grande partie au volume d’admissions en non-valeur validées par le comptable public en amont de leur vote par le comité de gestion des caisses des écoles (1,9 M€ en 2018, 2 M€ en 2017).

Selon la Ville, la transmission des plans prévisionnels de trésorerie, respectée par une très large majorité de caisse des écoles, permet aussi d’échanger avec elles sur le taux moyen d’impayés avant titrage projeté sur l’année et les justifications de son évolution par rapport à celui déclaré dans le cadre de la fiche d’activité annuelle.

La chambre observe toutefois que le montant des provisions cumulées à fin 2018 était de 2,6 M€, soit nettement inférieur au montant global des créances d’une ancienneté supérieure à cinq ans (4,7 M€ à fin 2018), même si celles-ci ne sont pas forcément toutes irrécouvrables.

5.2.2.2 Des progrès à accomplir pour mieux recouvrer les recettes

Au niveau national, dans les communes contrôlées par les chambres régionales des comptes, le taux des impayés de la restauration scolaire est voisin de 6,4 %⁴⁶. Avec un taux moyen d’impayés de 7 %, les caisses des écoles de la Ville de Paris se situent donc dans la moyenne.

La Ville de Paris produit une analyse du niveau d’impayés et de la répartition des familles par tranche tarifaire. Le taux de factures émises en 2018 ayant fait l’objet d’un titre de perception sur la même année est plus de deux fois plus élevé dans les arrondissements dont le tarif moyen facturé est inférieur à 3,20 € (13^{ème}, 14^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème}).

Photo n° 5 : Répartition des impayés selon les tarifs moyens facturés

tarif moyen facturé	Arrondissements	groupe	Impayés
supérieur à 4,25	3, 6, 7, 8, 9	A	3%
entre 3,45 et 3,86	1, 2, 4, 5, 10, 11, 12, 15, 16, 17	B	7%
inférieur à 3,20	13, 14, 18, 19, 20	C	8%

Source : rapport DASCOS 2019 des données 2018

Les arrondissements où les parents d’élèves payent un tarif plus faible sont aussi ceux où les ressources des familles sont les plus faibles. Ce niveau de ressources semble bien être l’une des variables les plus déterminantes du niveau des impayés.

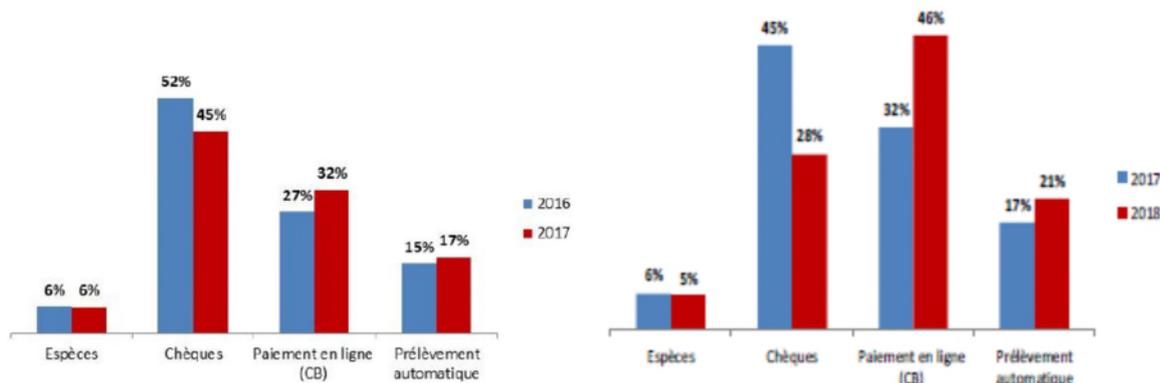
⁴⁶ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles.*

Les impayés concernent généralement les familles les plus modestes, parfois en situation de précarité. Les responsables des services de restauration se refusent à divulguer ce types d'informations, regardées comme stigmatisante pour l'élève, afin d'éviter que ce dernier soit sanctionné pour des manquements imputables à ses parents. Ils sont réticents à refuser l'accès de la cantine à des enfants dont les parents accumulent des retards de paiement.

En 2017, la situation des impayés titrés en 2017 s'améliorait légèrement. Plusieurs caisses des écoles ont ainsi renforcé leurs actions pour en limiter annuellement le montant : relance systématiques dans la période du paiement des factures, développement des moyens de paiement dématérialisés (carte bancaire ou prélèvement automatique), meilleure régularité dans la transmission des titres à la trésorerie des établissements public locaux de Paris (TPEL). Toutefois, en 2018, le montant des impayés titrés en 2018 s'est globalement détérioré suite à des événements conjoncturels survenus dans certaines de caisses des écoles : modification des modes de tarification/facturation, changement des modalités de paiement, rattrapage du retard de titrage d'impayés, problème technique de l'éditeur et du prélèvement automatique.

En tout état de cause, la chambre constate les efforts accomplis en vue de la dématérialisation des modes de paiement (CB et prélèvement automatique). Certes, le règlement par espèces est toujours assez présent dans les arrondissements du groupe C (13^{ème}, 14^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème}) qui ont le tarif moyen facturé inférieur à 3,20 euros. Toutefois, les paiements en ligne ont représenté 67 % des flux financiers en 2018 contre 49 % en 2017 :

Graphique n° 3 : Évolution de la répartition des moyens de paiement en 2017 et 2018



Source : Rapports 2018 et 2019

Dix-sept caisses des écoles se sont dotées de modes de paiement dématérialisés (CB en ligne ou prélèvement automatique). Les caisses des écoles qui bénéficient de l'usage du prélèvement automatique présentaient une baisse de leurs impayés de 14 % en 2017 contre une hausse de 9 % en moyenne dans les autres caisses. En réponse aux observations provisoires, la Ville a indiqué que ce mouvement de dématérialisation s'est significativement accentué en 2019.

Toutefois, la chambre observe que la Ville de Paris doit rechercher tous les moyens possibles d'améliorer le recouvrement.

En premier lieu, le Défenseur des droits préconise dans son rapport de 2013 une procédure en cas d'impayés. Une fois l'impayé constaté, une première lettre de relance est envoyée par la municipalité en indiquant que des solutions à l'amiable peuvent être trouvées. En cas d'absence de réponse au terme d'un deuxième délai précisé par une deuxième lettre de relance, les parents peuvent être convoqués et orientés vers le CCAS de la commune. Si à l'issue de cette rencontre, aucune solution n'est trouvée avec la famille, la commune peut alors émettre un titre exécutoire afin de récupérer sa créance. Ce n'est qu'à l'issue de ces différentes

étapes et de l'échec de tout dialogue que la mairie pourra décider, le cas échéant, de ne plus admettre l'enfant à la cantine scolaire communale. Le Défenseur des droits recommande que toute autre procédure soit exclue en matière d'impayés.

En deuxième lieu, la Ville de Paris et les caisses des écoles devraient rechercher une meilleure coordination avec la trésorerie des établissements public locaux de Paris (TPEL). Par trois jugements récents, la chambre régionale des comptes d'Île-de-France a constitué débiteur le comptable public chargé de la TPEL, au titre du non recouvrement de sommes dues aux caisses des écoles⁴⁷. La chambre a par ailleurs indiqué que la caisse des écoles du 17^{ème} arrondissement devait prendre des mesures rigoureuses, en liaison avec le comptable public, pour rendre plus efficace la procédure d'encaissement de ces recettes⁴⁸. En réponse à la chambre, la caisse des écoles a précisé qu'elle a également engagé avec le comptable public une réflexion en vue d'améliorer l'efficacité de la procédure d'encaissement. Sur le plan opérationnel, selon la Ville, la proposition de la TPEL faite mi-2018 de la mise en place de la procédure comminatoire amiable intéresse un nombre croissant de caisse des écoles. Ces efforts paraissent toutefois à amplifier.

En troisième lieu, des efforts de coordination avec les caisses d'allocation familiales doivent être conduits. En réponse aux observations provisoires, la Ville a indiqué qu'elle s'efforçait déjà, avec les CAF, de réduire le niveau des impayés, en établissant avec davantage de fiabilité le montant du tarif correspondant aux ressources de la famille : des interfaces avec les CAF pour connaître le montant de l'Allocation de Parent Isolé (API), et des actions spécifiques, engagées auprès des familles (classées) au tarif 10 (le plus élevé) pour défaut de communication des pièces nécessaires à la tarification.

La chambre a indiqué que la caisse des écoles du 17^{ème} arrondissement devait examiner toutes les possibilités avec les organismes à vocation sociale, notamment les caisses d'allocations familiales, pour assurer le recouvrement. Elle pourrait ainsi mieux cerner la situation des familles et faire valoir ses intérêts de service public local. En réponse à la chambre, la caisse des écoles a précisé que sa réflexion, menée conjointement avec la Ville de Paris, intégrait les possibilités de coordination avec les caisses d'allocation familiales⁴⁹.

À cet égard, la chambre rappelle que l'article L. 553-4, du code de la sécurité sociale prévoit que, si prestations familiales sont par principe incessibles et insaisissables, certaines prestations (l'allocation de base, la prestation partagée d'éducation de l'enfant, les allocations familiales, le complément familial, l'allocation de rentrée scolaire et l'allocation de soutien familial) peuvent toutefois être saisies pour le paiement des dettes alimentaires. La Cour de cassation a jugé que les frais de cantine constituaient une dette alimentaire et que l'absence de règlement par les parents pouvaient donner lieu à saisie-arrêt sur ces prestations par le gestionnaire, dans le respect du barème de recouvrement fixé par la réglementation.

Les communes disposent donc des moyens juridiques pour faire face aux impayés de cantine scolaire par la mobilisation des prestations familiales lorsque les familles en bénéficient par ailleurs. Elles utilisent régulièrement cette procédure dite de saisie administrative à tiers détenteur, non seulement pour des dettes de cantine mais aussi pour des dettes de garde d'enfant, de transport scolaire ou encore de colonies de vacances, par l'intermédiaire des trésoreries agissant pour leur compte qui saisissent le directeur comptable et financier de la caisse d'allocations familiales pour effectuer des retenues sur les prestations servies aux familles débitrices⁵⁰.

⁴⁷ Chambre régionale des comptes Île-de-France, jugements, 13 avril 2018, caisse des écoles du 17^{èmes} arrondissement ; 15 mars 2019, caisse des écoles du 11^{ème} arrondissement ; 25 octobre 2019, caisse des écoles du 12^{ème} arrondissement.

⁴⁸ Chambre régionale des comptes Île de France, novembre 2017, caisse des écoles du 17^{ème} arrondissement.

⁴⁹ Chambre régionale des comptes Île de France, novembre 2017, caisse des écoles du 17^{ème} arrondissement.

⁵⁰ Réponse du ministère des solidarités et de la santé publiée dans le JO Sénat du 29/08/2019 - page 4412.

En réponse aux observations provisoires, la Ville indique qu'elle prend bonne note du dispositif proposé par la chambre. Elle estime qu'une étude spécifique sera nécessaire afin d'évaluer les modalités d'une transposition à l'organisation parisienne des services et les impacts pour les familles. Elle précise que la trésorerie principale des établissements publics locaux procède d'ores et déjà à des saisies sur les allocations familiales en lien avec la caisse d'allocations familiales.

En quatrième lieu, la Ville de Paris pourrait inciter les caisses des écoles à mettre en place un système de prépaiement. Ainsi, la commune d'Yerres (Essonne) a mis en place en 2014 un système de paiement dès le stade de la réservation des repas, divisant ainsi par deux le volume des impayés entre 2014 et 2018. L'inscription et la facturation pour la prestation de restauration proposée est incluse dans la prestation globale d'accueil en halte-garderie. Le paiement se fait en principe par prélèvement automatique mais aussi par carte bancaire sur le portail internet de la commune ou en guichet par carte bancaire, espèce ou chèques.

Depuis le début de l'année 2015, les prestations d'accueil doivent être prépayées. Ainsi, les factures correspondant au mois M sont adressées à la fin du mois M-1 et les prélèvements automatiques ont lieu au début du mois M. Les régularisations éventuelles, liées notamment à un accueil occasionnel survenu au cours du mois M, sont reportées sur la facture du mois M+1⁵¹. En réponse aux observations provisoires, la Ville a indiqué qu'une étude spécifique, associant les caisses des écoles, est nécessaire pour évaluer les implications de ce dispositif.

Dans ces conditions, la chambre recommande à la Ville de Paris de rechercher, avec les caisses des écoles, la TPEL et les caisses d'allocation familiales, tous les moyens à même d'améliorer le recouvrement des recettes de restauration scolaire. En réponse aux observations provisoires, la Ville a indiqué que les dispositifs proposés par la chambre nécessitent une étude préalable, tant sur le plan organisationnel que sur réévaluation des impacts pour les familles et les enfants. Elle estime que plusieurs mesures de modernisation des moyens de paiement et de fiabilisation de l'établissement des tarifs doivent être portées à leur terme avant d'envisager le recours à des moyens plus coercitifs.

Par ailleurs, la présidente de la caisse des écoles du 7^{ème} arrondissement a fait état en réponse aux observations provisoires, de la pratique initiée en 2017 dans cet arrondissement : prélèvement automatique, associée à une stratégie de relances par mail, SMS et appels téléphoniques. Selon elle, cette démarche a permis de faire passer le taux d'impayés de 11,7 % en 2017 à seulement 6 % fin 2019.

Recommandation n° 4 : Encourager les caisses des écoles à se rapprocher du comptable public et des caisses d'allocations familiales afin d'améliorer le recouvrement des recettes

⁵¹ Chambre régionale des comptes d'Île-de-France, novembre 2019, commune d'Yerres, gestion de la restauration collective.

6 DE NOUVELLES EXIGENCES DONT LE RESPECT DOIT ÊTRE MIEUX MESURÉ

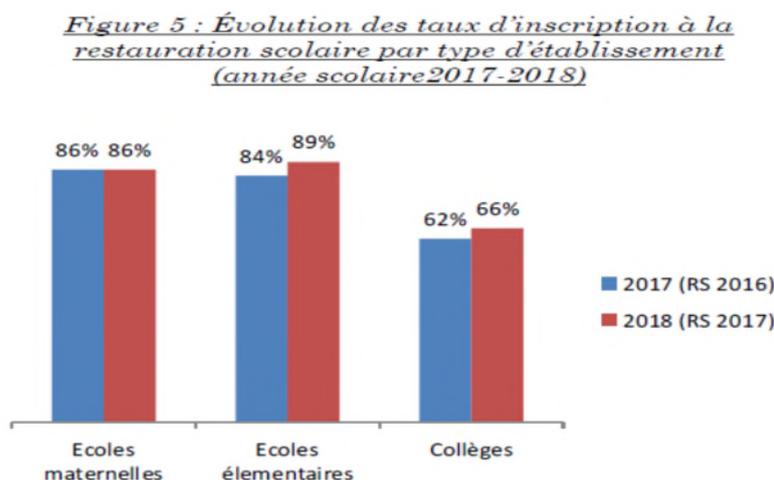
6.1 Favoriser l'accès à la cantine dans le respect des normes de production

6.1.1 Des inscriptions à relancer dans certaines caisses des écoles

La restauration collective constitue un vecteur des politiques d'égalité sociale, notamment à travers l'accès de tous les élèves à la cantine scolaire. Lorsque ce service existe, l'inscription à la cantine des écoles primaires est un droit pour tous les enfants scolarisés. La situation de l'élève ou celle de ses parents ne doit pas faire obstacle à son inscription. Par exemple, il serait illégal de réserver l'accès à la cantine scolaire aux élèves dont les parents travaillent.

Il a pu être établi un taux moyen de fréquentation de cantines scolaires de 81 % en 2018 (identique à 2017) selon la répartition suivante :

Graphique n° 4 : Évolution des taux d'inscription à la restauration scolaire par type d'établissement (année scolaire 2017-2018)



Source : Rapport 2019 sur les données 2018

Selon la Ville de Paris, il n'existe pas aujourd'hui de dispositif commun à l'ensemble des caisses des écoles. Toutefois, le service de la restauration scolaire (SRS) de la DASCO travaille depuis 2018 à l'harmonisation des règlements intérieurs, des démarches et des parcours, en concertation avec les caisses des écoles et dans le respect de leur autonomie en tant qu'établissement public. Dans cette perspective, un groupe de travail piloté par le SRS et réunissant quatre caisses des écoles volontaires s'est réuni à six reprises en 2019.

En réponse aux observations provisoires, la Ville a indiqué que, s'agissant des facilités d'inscription, son souhait est d'engager des travaux de convergence des caisses des écoles pour les inclure dans le dispositif intégrant d'ores et déjà les inscriptions aux accueils péri et extrascolaires, aux activités sportives, dans les conservatoires et les établissements de la petite enfance. Des études seront prochainement lancées en ce sens.

La Ville a aussi fait valoir que la moindre fréquentation des cantines gérées par les caisses des écoles dans les 18^{ème} et 19^{ème} arrondissements est liée avant tout à la baisse du nombre des repas servis dans les collèges (et non dans le primaire) et au problème de la qualité des repas (qu'elle est train d'étudier pour y remédier) mais non à des questions tarifaires.

De leur côté, les caisses des écoles parisiennes poursuivent leurs efforts pour faciliter les démarches des parents d’élèves, notamment par les inscriptions en ligne sur site (5^{ème}, 8^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème} et 18^{ème}), par mail (2^{ème} et 10^{ème}), auprès du directeur d’école ou de la mairie (neuf caisses des écoles), auprès du directeur d’école (six caisses des écoles en 2017).

Tableau n° 13 : Fréquentation de la cantine

	2017			2018			2017/2018	2017/2018	2017/2018
	élèves scolarisés	élèves inscrits à la cantine	proportion d'élèves inscrits	élèves scolarisés	élèves inscrits à la cantine	proportion d'élèves inscrits	Variation d'élèves scolarisé en %	Variation d'élèves inscrits à la cantine en %	différence de variation
1 ^{er}	1 419	1 143	81%	1 382	1 135	82%	-2,61%	-0,70%	1,91%
2 ^{ème}	1 847	1 654	90%	1 894	1 577	83%	2,54%	-4,66%	-7,20%
3 ^{ème}	2 478	2 130	86%	2 392	2 150	90%	-3,47%	0,94%	4,41%
4 ^{ème}	2 233	2 034	91%	2 139	1 947	91%	-4,21%	-4,28%	-0,07%
5 ^{ème}	4 231	3 283	78%	4 108	3 313	81%	-2,91%	0,91%	3,82%
6 ^{ème}	1 909	1 712	90%	1 443	1372	95%	-24,41%	-19,86%	4,55%
7 ^{ème}	3 201	2 834	89%	2 778	2 308	83%	-13,21%	-18,56%	-5,35%
8 ^{ème}	1 991	1 847	93%	1 909	1 778	93%	-4,12%	-3,74%	0,38%
9 ^{ème}	3 695	3 280	89%	3 601	3 190	89%	-2,54%	-2,74%	-0,20%
10 ^{ème}	7 898	7 379	93%	7 734	7 146	92%	-2,08%	-3,16%	-1,08%
11 ^{ème}	9 623	7 700	80%	9 295	7 362	79%	-3,41%	-4,39%	-0,98%
12 ^{ème}	9 810	8 235	84%	9 606	7 713	80%	-2,08%	-6,34%	-4,26%
13 ^{ème}	12 193	9 495	78%	12 663	9 580	76%	3,85%	0,90%	-2,96%
14 ^{ème}	7 806	6 112	78%	7 656	7 055	92%	-1,92%	15,43%	17,35%
15 ^{ème}	13 687	12 463	91%	13 645	11 971	88%	-0,31%	-3,95%	-3,64%
16 ^{ème}	7 287	5 035	69%	7 244	6 756	93%	-0,59%	34,18%	34,77%
17 ^{ème}	12 268	9 409	77%	12 105	9 664	80%	-1,33%	2,71%	4,04%
18 ^{ème}	17 699	12 155	69%	17 087	14 844	87%	-3,46%	22,12%	25,58%
19 ^{ème}	17 326	12 054	70%	16 672	11 251	67%	-3,77%	-6,66%	-2,89%
20 ^{ème}	16 965	15 323	90%	16 597	12 829	77%	-2,17%	-16,28%	-14,11%
PARIS	155 566	125 277	81%	151 950	124 941	82%	-2,32%	-0,27%	2,06%

Source : Ville de Paris

6.1.2 Un respect renforcé des normes de production

Il appartient à l’organisme gestionnaire d’un service de restauration collective de garantir le respect des normes d’hygiène et de sécurité alimentaires, sa responsabilité pouvant être engagée en cas de défaillance.

En tant que propriétaire des locaux, la Ville de Paris a l’obligation de mettre à disposition des locaux conformes aux normes réglementaires et sanitaires pour permettre la mission de service public confié aux caisses des écoles dans les meilleures conditions s’agissant du clos et du couvert en application de la convention d’occupation du domaine public et des articles 3 et 7 des conventions pluriannuelles.

La réglementation en matière d'hygiène et de sécurité alimentaires impose notamment aux collectivités de mettre en œuvre un système d'analyse des risques et des points critiques selon la méthode HACCP⁵². Cela suppose une adaptation des outils et méthodes de production ainsi qu'une vigilance particulière s'agissant de la formation des agents concernés. Les caisses des écoles se sont engagées à améliorer l'efficacité et l'efficience des formations HACCP qui doivent être délivrées à tous les agents (article 12 des conventions pluriannuelles).

6.2 De nouvelles demandes de la collectivité et des familles

6.2.1 Le lutte contre le gaspillage

Ce phénomène est souvent sous-estimé et constitue une importante source potentielle de réduction des coûts. Depuis la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, les collectivités territoriales doivent, aux termes de l'article L. 541-15-3 du code de l'environnement, mettre en place « une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire au sein des services de restauration collective dont ils assurent la gestion ». La date limite de mise en place de cette démarche était fixée au 1^{er} septembre 2016.

Dans certaines collectivités, des actions ont été engagées, consistant notamment à rendre obligatoire la commande anticipée de repas ou à en réduire le nombre de composantes. Pour maîtriser les coûts et lutter contre le gaspillage, des collectivités ont mis en place des dispositifs de majoration du tarif pour réservation tardive ou de prépaiement des prestations. La commune d'Yerres (Essonne) a mis en place en 2014 un système réservation des repas, avec paiement dès cette réservation. La Ville de Paris ne paraît pas avoir exploré cette voie⁵³. Aucune mesure de ce type n'a été mise en œuvre par les caisses des écoles parisiennes.

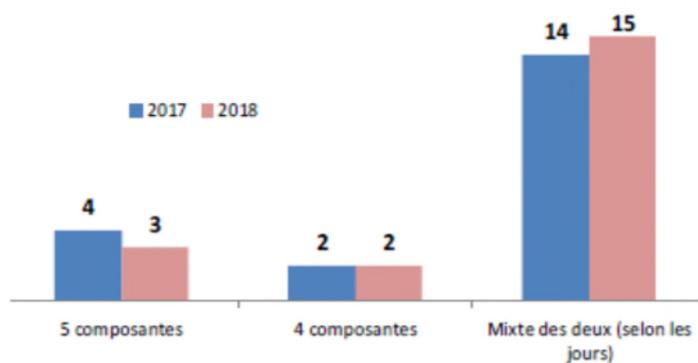
La Ville de Paris avec les 20 caisses parisiennes a engagé 71 actions de lutte contre le gaspillage dans les conventions d'objectifs pluriannuelles de 2018-2020 avec, par exemple, l'adoption de la « charte des cantines pour lutter contre le gaspillage ». Dans les premières actions les plus répandues, des caisses des écoles ont fait le choix d'adapter le nombre de composantes du plateau au menu proposé et la taille des portions proposées.

La présidente de la caisse des écoles du 7^{ème} arrondissement a indiqué, en réponse aux observations provisoires, avoir développé des initiatives en propre, notamment en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire. L'ajustement des quantités fabriquées est ainsi optimisé grâce à une gestion des stocks en flux tendu et les fruits restants non consommés sont par exemple utilisés pour fabriquer des jus maison. Une première expérimentation invitant les enfants à réfléchir à leurs besoins nutritionnels et à adapter leur menu alimentaire en conséquence a été initié en 2018 dans une école pilote. Elle sera généralisée en 2021.

⁵² Analyse des risques et points critiques pour leur maîtrise (« *hazard analysis critical control point* » en anglais). Il s'agit d'une méthode de contrôle préventif des risques sanitaires, notamment en matière alimentaire, élaborée aux États-Unis. Elle est fondée sur l'identification, dans la chaîne de production, des étapes à l'occasion desquelles les risques en matière de sécurité alimentaire ont le plus de probabilité de se concrétiser (les « points critiques »), la mise en place d'un plan de contrôle systématique de ces points critiques, et la définition préalable de seuils de manifestation du risque au-delà desquels des actions correctives doivent être entreprises, ces actions devant elles-mêmes être déterminées préalablement.

⁵³ Chambre régionale des comptes d'Île-de-France, novembre 2019, commune d'Yerres, gestion de la restauration collective.

Graphique n° 5 : Répartition des CDE selon la composition du plateau repas

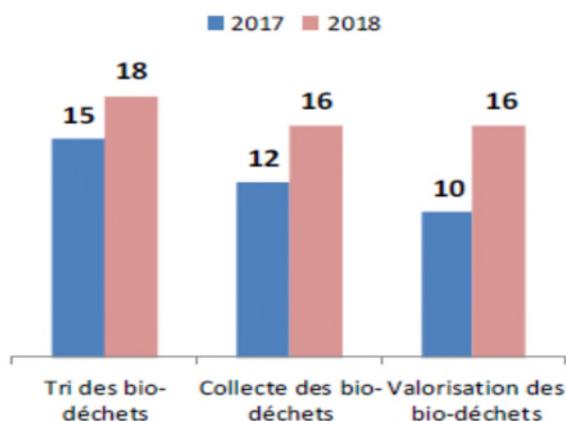


Source : rapport DASCO 2019 des données 2018

Avant sa mise en place généralisée par la collectivité en 2018, la collecte des bio-déchets avait anticipée par 9 % des établissements scolaires en 2016 et 14 % en 2017⁵⁴. Des actions spécifiques sont menées comme la pesée des déchets pour sensibiliser les scolaires (caisses des écoles des 6^{ème}, 9^{ème}, 15^{ème}, 18^{ème} et 20^{ème}). La politique des bio-déchets se pratique suivants les arrondissements pour le tri (15 caisses), la collecte (12 caisses), la valorisation (10 caisses). En outre, la Ville de Paris, courant 2018, a mis en place la collecte de bio-déchets assurée par la direction de la propreté et de l'eau (DPE) avec le prestataire PIZZORNO⁵⁵.

En réponse aux observations provisoires, elle a précisé que la collecte des bio déchets est assurée pour l'ensemble des sites produisant 10 tonnes et plus par an. Elle est généralisée à tous les sites depuis février 2020 dans les 2^{ème} et 12^{ème} arrondissements où la collecte est étendue aux particuliers. La généralisation qui était prévue dans le 19^{ème} arrondissement en 2021 est reportée.

Graphique n° 6 : Politique en matière de bio-déchets



Source : rapport DASCO 2019 des données 2018

6.2.2 Des efforts importants pour améliorer la qualité des denrées alimentaires

La gestion des services de restauration collective est soumise à un important encadrement normatif en matière de protection de la santé, notamment à travers la qualité nutritionnelle des repas : leur composition, le grammage des denrées, la fréquence de rotation des types d'aliments. À ces dispositions réglementaires s'ajoutent plusieurs démarches et guides facultatifs, dont notamment les recommandations émises jusqu'en 2016 par le Groupe d'étude

⁵⁴ Données du rapport 2017 sur la restauration scolaire.

⁵⁵ Information provenant de la réunion des directeurs de CDE du 06/03/2018.

des marchés de restauration collective et nutrition (GEM-RCN) et le programme national de l’alimentation et de la nutrition (PNAN).

Les principales exigences de politiques nationales ont cependant été introduites par la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l’équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (EGalim). Elles touchent, en premier lieu, à l’amélioration de la qualité des repas et, incidemment, à la promotion de certaines filières agricoles relevant notamment de l’agriculture biologique. Son article 24 prévoit que les gestionnaires chargés d’une mission de service public devront servir au plus tard le 1^{er} janvier 2022 dans les restaurants collectifs dont ils ont la charge une part au moins égale à 50 % de produits répondant à des critères énumérés, dont la présence de labels de qualité. Les produits issus de l’agriculture biologique devront représenter 20 % de la valeur totale des produits servis.

Depuis la rentrée de 2019, le programme européen « fruits et légumes, lait et produits laitiers à l’école » est centré sur le financement de produits bénéficiant de labels de qualité, dont ceux issus de l’agriculture biologique. La France dispose à ce titre d’une enveloppe de 35 M€ par an.

À Paris, dans le cadre du plan d’alimentation durable 2009-2014⁵⁶, les actions mises en place par les caisses des écoles ont permis de passer en moyenne de 7,4 % d’alimentation durable en volume en 2008, à 27,3 % en 2014 et 48 % en 2018. Des écarts assez substantiels sont toutefois à relever entre les caisses des écoles. Dans le cadre du plan d’alimentation durable voté en juin 2015⁵⁷, l’exécutif s’est engagé à porter la part de l’alimentation durable à 50 % à l’horizon 2020, sous signe de qualité (Bio, Labels et MSC) et à réduire de 20 % la part carnée.

La Ville a indiqué, en réponse aux observations provisoires, que la cible de 50 % en volume de denrées issues de l’agriculture durable (biologique et labellisée) a été atteinte en 2019 (taux moyen de 54 %). La crise sanitaire étant à l’origine de difficultés majeures de fonctionnement, une réflexion est en cours sur la méthodologie à appliquer pour établir ce taux en 2020.

L’alimentation durable est une alimentation viable sur le plan économique et social, qui préserve l’environnement, la santé et la diversité culturelle. L’évaluation du taux d’alimentation durable dans les assiettes des cantines scolaires est réalisée par l’agence d’écologie urbaine de la direction des espaces verts et de l’environnement (DEVE) par le biais d’un système d’information partagé avec les caisses des écoles. Elle repose sur deux indicateurs: la part de produits issus de l’agriculture biologique et celle des produits labellisés (Label Rouge, *Marine Steward Ship Council* ou par l’écocertification nationale « pêche durable »).

Le tableau ci-dessous montre des disparités entre caisses des écoles en 2018.

⁵⁶ Basé sur le Plan de développement de l’alimentation durable de février 2010.

⁵⁷ Plan « Alimentation durable » 2015-2020 VDP + COPIL des 05/12/2014, 01/04/2015, 09/06/2016 et 08/03/2018.

Tableau n° 14 : Volume de la part d’alimentation durable par caisse des écoles

Alimentation durable : Chiffres DEVE Bio et Labels (PAD)

Administration	Part du bio en vol (%)		Part LR et MSC en vol (%)		Part durable 2018 en vol (%)	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
CDE1	22,5%	27,3%	3,5%	19,7%	26,1%	47,0%
CDE2	78,4%	74,9%	9,3%	8,9%	87,7%	83,8%
CDE3	35,8%	33,2%	3,2%	19,0%	39,0%	52,2%
CDE4	48,4%	52,8%	4,5%	5,6%	52,8%	58,4%
CDE5	69,0%	70,1%	4,7%	4,0%	73,6%	74,1%
CDE6	21,8%	29,0%	6,3%	8,7%	28,0%	37,7%
CDE7	28,7%	38,2%	7,4%	9,3%	36,1%	47,5%
CDE8	18,2%	13,5%	3,9%	2,4%	22,2%	15,8%
CDE9	27,2%	41,5%	10,2%	10,5%	37,4%	52,0%
CDE10	34,9%	39,9%	7,4%	7,7%	42,3%	47,6%
CDE11	27,5%	30,2%	22,3%	22,4%	49,9%	52,6%
CDE12	51,1%	51,4%	2,3%	2,2%	53,4%	53,6%
CDE13	44,5%	49,2%	4,1%	5,1%	48,6%	54,2%
CDE14	42,8%	44,5%	7,3%	5,7%	50,1%	50,1%
CDE15	23,9%	26,4%	3,1%	2,2%	27,0%	28,7%
CDE16	22,5%	29,9%	3,5%	5,5%	25,9%	35,4%
CDE17	47,1%	47,2%	4,5%	4,6%	51,5%	51,8%
CDE18	40,8%	41,1%	5,0%	9,0%	45,8%	50,1%
CDE19	44,5%	45,3%	5,6%	4,8%	50,1%	50,1%
CDE20	39,6%	38,2%	4,4%	5,1%	44,0%	43,3%
Total CDE	39,3%	41,0%	5,9%	6,6%	45,2%	47,6%



Source : Réunion des directeurs d’écoles du 28 mai 2019

Cet enjeu se traduit par l’élaboration de plans d’action majeurs associant les caisses des écoles par le biais d’objectifs déclinés dans la dernière convention pluriannuelle. C’est notamment le cas pour le plan alimentation durable 2015-2020⁵⁸. Quatre comités de pilotage annuels se sont réunis de 2015 à 2018 afin de faire le bilan sur le précédent plan de 2009-2014 et préparer celui de 2015-2020.

D’autres démarches sont engagées comme la baisse de l’utilisation du plastique dans la production et le service des repas depuis 2018. Par ailleurs, les services de restauration scolaire doivent proposer à titre expérimental un menu végétarien au moins une fois par semaine. Ces services ainsi que les services de restauration universitaire et à destination de la petite enfance doivent en outre cesser d’utiliser des contenants alimentaires de cuisson, de réchauffe et de service en plastique avant le 1^{er} janvier 2025.

En réponse aux observations provisoires, La Ville précise que toutes les caisses des écoles proposent un menu végétarien hebdomadaire depuis novembre 2019. Les caisses des écoles des 2^{ème} et 18^{ème} arrondissements ont déployé un menu végétarien alternatif quotidien.

6.3 Mieux évaluer les résultats de politiques suivies

6.3.1 Des données désormais mieux établies et plus précises pour chaque caisse des écoles

Le rapport de 2019 de la Ville de Paris, relatif à l’année 2018, donne une synthèse complète par caisse des écoles de toutes les données chiffrées nécessaires, répertoriées par domaine (caractéristiques du service de la restauration scolaire, personnels et éléments financiers), sous forme de graphiques et de schémas, et comparées aux moyennes parisiennes.

⁵⁸ Plan Alimentation Durable.

Concernant les effectifs des caisses des écoles (3 300 agents au total⁵⁹), les données ont été transposées en équivalents temps plein travaillé (ETPT), soit 2 056 ETPT sur des fonctions opérationnelles, principalement de catégorie C, et 201 ETPT sur des fonctions administratives. Concernant les éléments financiers, outre les chiffres issus des budgets des caisses des écoles, le focus a été porté sur le coût de revient [distinct du coût complet] d’un repas.

6.3.2 Une mesure de la performance à préciser en matière de qualité des repas et de lutte contre le gaspillage

Au niveau national, la performance des services de restauration collective n’étant que peu suivie, les résultats obtenus dans les domaines concernés par ces nouvelles réglementations sont rarement connus. Les seules données disponibles en la matière proviennent d’estimations fournies par les acteurs eux-mêmes et rassemblées sur la base de sondages⁶⁰.

Ainsi, alors que les pouvoirs publics considèrent la restauration collective comme un levier de la transition écologique, aucune donnée nationale ne permet d’estimer précisément la proportion des produits issus de l’agriculture biologique servis dans les lieux de restauration collective, pas plus que de ceux répondant aux divers critères qualitatifs fixés par la loi du 30 octobre 2018, ou encore la proportion de repas végétariens servis.

Dans ces conditions, il est difficile d’anticiper le coût prévisionnel pour les collectivités de la mise en conformité de leurs services alors que certaines exigences, dont l’approvisionnement en produits issus de l’agriculture biologique ou l’abandon des contenants alimentaires en plastique, seront longues à satisfaire et potentiellement onéreuses.

À Paris, les conventions d’objectifs et de moyens passées par la Ville avec les caisses des écoles fixent des objectifs de qualité et de lutte contre le gaspillage. Il pourrait être souhaitable qu’elles fixent également des objectifs pour l’accès des élèves aux cantines scolaires.

Toutefois, l’élaboration d’indicateurs synthétiques par la Ville de Paris paraît être une condition nécessaire à la bonne évaluation de l’atteinte des objectifs qu’elle fixe aux caisses des écoles. Cette mise en place devra être accompagnée d’un suivi fiable par les différentes caisses des écoles, contrôlé par la Ville de Paris.

Ainsi que l’indique la Ville de Paris, l’élaboration et le suivi de ces indicateurs demandera l’organisation d’une remontée d’informations nombreuses, complexes et régulières, ce qui exclut un travail purement manuel. Le déploiement d’un système d’information portant sur toute la chaîne de production et de distribution apparaît indispensable au développement d’indicateurs multiples, pertinents et fiables. Une réflexion en ce sens, en lien avec la coordination des achats et approvisionnement, est actuellement en cours.

Recommandation n° 5 : Mettre en place des indicateurs permettant à la Ville de Paris d’évaluer les résultats des politiques suivies en matière d’accès à la cantine, de lutte contre le gaspillage et de qualité des repas

⁵⁹ L’effectif de 3 300 agents inclut les salariés de la SOGERES, délégataire de service public de la caisse des écoles du 18^{ème}.

⁶⁰ Cour des comptes, février 2020, rapport public annuel, *Les services communaux de la restauration collective : une maîtrise des coûts inégale, des attentes nouvelles.*

Annexes

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure	56
Annexe n° 2. Calendrier prévisionnel des dialogues budgétaires 2019	57
Annexe n° 3. Données des fiches d’activités utiles à l’élaboration du rapport 2019.....	58
Annexe n° 4. Tableau des soldes de fonctionnement des comptes de gestion des 20 CDE	59
Annexe n° 5. Tableaux de variation des données personnel CG de 2014 et 2018	60
Annexe n° 6. Décomposition du coût de revient du repas par CDE en 2018 issu des monographies du rapport DASCO 2019	62

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de la procédure définie par le code des juridictions financières aux articles L. 243-1 à L. 243-6, R. 243-1 à R. 243-21 et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :

Objet	Dates	Destinataire
Envoi de la lettre d'ouverture de contrôle	28 juin 2019	Mme Anne HIDALGO M. Bertrand DELANOË
Entretien de début de contrôle	18 juillet 2019	
Entretien de fin d'instruction	28 mai 2020	Mme DARPHEUILLE, représentante de Mme Anne HIDALGO
Délibéré de la formation compétente	3 septembre 2020	
Envoi du rapport d'observations provisoires	23 octobre 2020	Mme Anne HIDALGO
Envoi d'extraits du rapport d'observations provisoires	23 octobre 2020	18 extraits
Réception des réponses au rapport d'observations provisoires et aux extraits	18 décembre 2020 21 décembre 2020 31 décembre 2020 14 janvier 2021 15 janvier 2021	Ville de Paris + 4 autres réponses
Délibéré de la formation compétente	25 février 2021	
Envoi du rapport d'observations définitives	11 mars 2021	Mme Anne HIDALGO
Réception des réponses annexées au rapport d'observations définitives		

Annexe n° 2. **Calendrier prévisionnel des dialogues budgétaires 2019**

Oct.	13 sept. MAX	Date butoir pour le retour des demandes de subvention 2020 accompagnées de la maquette budgétaire (y.c. prévision exécution 2019 et BP2020 en activités, en effectifs et en crédits) et du plan prévisionnel de la trésorerie actualisé pour 2019
	Du 16 sept. au 18 oct.	20 dialogue budgétaire pour examiner, au niveau administratif, les projets d'avenant, les demandes de subventions 2019 et leurs justifications (réalisation des objectifs 2019 et cibles des objectifs 2020). Les CDE transmettent à la DASCO (SRS) leur projet d'avenant <u>au moins 3 jours ouvrés</u> avant la date de la réunion de dialogue budgétaire.
Oct /Nov	De la date de réunion budgétaire au 31 oct.	Échanges itératifs DASCO/CDE sur projets transmis et discutés en réunion de dialogue budgétaire (demande budgétaire et avenant). Le 31 octobre, les sujets d'arbitrage sont transmis aux cabinets.
Nov.	4 nov.	Introduction par le SRS dans Paris Délib des 40 délibérations localisées relatives aux subventions et aux avenants 2020 pour visa Ville (DASCO, DFA, SG, cabinets).
	Du 4 nov. au 13 nov.	Échanges, si nécessaires, au niveau politique
	14 nov.	Date butoir d'introduction des délibérations précitées dans ODS
	15 nov.	Date limite de transmission aux mairies d'arrondissement via ODS
Nov/ Déc	En attente de confirmation	Réunion des Conseils d'arrondissement
Déc.	31 déc.	Date butoir pour la notification des subventions 2020 et la signature des avenants. En amont de la signature, et sauf à disposer d'une habilitation générale, les président.e.s des CDE devront avoir été habilité.e.s par leur CG/ CA à signer l'avenant. Tout projet soumis au comité de gestion / conseil d'administration avant la délibération du Conseil de Paris devra être accompagné d'une information sur son état de projet, susceptible de modification.

Annexe n° 3. Données des fiches d’activités utiles à l’élaboration du rapport 2019

Orientation	Proposition de chiffres-clefs
Description du service	<ul style="list-style-type: none"> • Nb de repas • Nb de sites de restauration scolaire • Taux d’inscription en moyenne (tous niveaux confondus)
Alimentation durable	<ul style="list-style-type: none"> • % d’alimentation durable, dont % de bio • Nb de CDE ayant un % d’alimentation durable \geq 50% (loi Egalim) • Nb de CDE ayant « au moins 1 menu végétarien » par semaine (loi Egalim) • Autres engagements du PAD (0 poisson d’espèces pêché en eaux profondes, 100% d’œufs élevés en plein air, 0 OGM, 0 huile de palme)
Gaspillage alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Nb de CDE ayant signé une charte de lutte contre le gaspillage alimentaire avec la VDP • Nb d’actions contractualisés avec les CDE dans les conventions 2018-2020 • Nb de CDE ayant une politique de gestion des bio-déchets • Nb de sites de restauration scolaire > 10t de bio-déchets collectés • Nb de CDE pratiquant le don alimentaire
Parcours usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Tarif moyen facturé de l’année • % des familles facturées moins de 1€ le repas (annonce gouvernementale) • Nb de CDE proposant une facturation en ligne • Part des paiements dématérialisés (CB + PA)
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Nb des personnels (personnes physiques) • % des personnels assurant des fonctions opérationnelles • Nb de CDE disposant d’un CT / CHSCT • Nb de déprécarisations sur la durée du plan Sauvadet • Nb de repas par ETPT
Aspects financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Coût complet (CDE + surveillance) et coût de revient CDE moyen / repas • Montant des dépenses de fonctionnement • % des subventions VDP dans les recettes des CDE • Montant cumulés des impayés

Annexe n° 4. Tableau des soldes de fonctionnement des comptes de gestion des 20 CDE

CDE	CG 2014			CG 2015			CG 2016			CG 2017			CG 2018		
	TOTAL DES DÉPENSES DE FONCT.	TOTAL DES RECETTES DE FONCT.	SOLDE	TOTAL DES DÉPENSES DE FONCT.	TOTAL DES RECETTES DE FONCT.	SOLDE	TOTAL DES DÉPENSES DE FONCT.	TOTAL DES RECETTES DE FONCT.	SOLDE	TOTAL DES DÉPENSES DE FONCT.	TOTAL DES RECETTES DE FONCT.	SOLDE	TOTAL DES DÉPENSES DE FONCT.	TOTAL DES RECETTES DE FONCT.	SOLDE
1er	1 327 066	1 300 877	-26 189	1 290 129	1 339 865	49 736	1 263 435	1 234 103	-29 332	1 286 955	1 273 930	-13 025	1 252 319	1 230 599	-21 720
2ème	1 896 416	1 800 398	-96 018	1 930 994	2 011 700	80 706	1 962 223	1 882 228	-79 995	1 996 166	1 939 954	-56 212	1 999 812	1 951 920	-47 892
3ème	2 861 754	2 792 787	-68 967	2 876 495	3 053 048	176 553	2 945 150	2 724 384	-220 766	2 864 778	3 062 955	198 177	2 786 021	2 732 359	-53 662
4ème	2 466 481	2 429 556	-36 925	2 498 964	2 420 400	-78 564	2 524 075	3 107 671	583 596	2 548 026	2 440 585	-107 441	2 626 998	2 291 482	-335 516
5ème	3 846 547	4 046 265	199 718	4 001 162	4 770 558	769 396	4 369 179	4 689 492	320 313	4 531 942	4 431 734	-100 208	4 111 491	3 914 804	-196 687
6ème	2 284 677	2 072 920	-211 757	2 098 362	2 232 346	133 984	1 970 956	2 031 041	60 085	1 977 302	2 024 749	47 447	2 026 425	1 865 804	-160 621
7ème	2 808 900	3 051 826	242 926	2 947 921	3 041 158	93 237	2 844 526	2 856 906	12 380	2 868 924	2 875 212	6 288	2 715 620	2 732 808	17 188
8ème	1 959 840	1 923 937	-35 903	2 112 784	2 193 265	80 481	2 383 797	2 348 021	-35 776	2 268 562	2 214 481	-54 081	2 238 747	2 152 811	-85 936
9ème	4 007 404	4 113 425	106 021	4 010 158	4 232 042	221 884	3 994 129	3 871 741	-122 388	4 052 287	4 013 179	-39 108	4 086 454	3 898 629	-187 825
10ème	7 422 615	7 319 722	-102 893	7 788 471	8 037 713	249 242	8 174 627	7 687 898	-486 729	8 306 213	7 741 313	-564 900	7 815 239	7 906 656	91 417
11ème	9 865 775	9 243 905	-621 870	10 246 156	10 660 870	414 714	10 422 732	10 118 990	-303 742	10 397 268	10 471 274	74 006	10 331 221	10 199 964	-131 257
12ème	10 834 228	10 283 000	-551 228	9 888 998	10 659 959	770 961	9 916 747	10 763 098	846 351	10 423 213	10 250 311	-172 902	10 600 888	9 762 730	-838 158
13ème	12 825 594	12 796 206	-29 388	12 882 768	12 895 633	12 865	13 192 380	13 437 130	244 750	13 117 232	13 213 731	96 499	13 315 703	13 334 845	19 142
14ème	8 227 550	7 679 754	-547 796	8 615 444	8 795 535	180 091	8 648 528	8 743 185	94 657	9 038 810	8 721 335	-317 475	9 195 908	9 052 250	-143 658
15ème	12 308 059	12 939 459	631 400	12 724 501	13 824 780	1 100 279	13 424 767	13 066 324	-358 443	13 792 452	13 258 966	-533 486	14 005 423	14 295 988	290 565
16ème	6 538 190	5 942 248	-595 942	6 484 918	7 200 767	715 849	6 761 613	6 803 956	42 343	7 373 075	7 122 075	-251 000	6 944 660	6 871 144	-73 516
17ème	10 149 814	9 865 875	-283 939	10 081 588	10 537 503	455 915	10 584 697	10 693 368	108 671	11 733 246	10 926 629	-806 617	11 486 424	10 809 810	-676 614
18ème	8 599 983	10 112 091	1 512 108	9 585 951	10 490 210	904 259	10 101 665	12 080 806	1 979 141	10 056 866	9 510 376	-546 490	10 082 918	8 673 915	-1 409 003
19ème	14 515 334	15 006 490	491 156	14 710 481	14 923 725	213 244	14 995 271	15 601 363	606 092	15 756 234	15 563 947	-192 287	15 401 799	15 112 531	-289 268
20ème	14 666 902	14 836 935	170 033	15 056 437	15 596 317	539 880	15 276 187	15 287 388	11 201	14 983 352	15 307 949	324 597	15 586 059	14 914 148	-671 911
TOTAL	139 413 129	139 557 676	144 547	141 832 682	148 917 394	7 084 712	145 756 684	149 029 093	3 272 409	149 372 903	146 364 685	-3 008 218	148 610 129	143 705 197	-4 904 932

Annexe n° 5. Tableaux de variation des données personnel CG de 2014 et 2018

ANNÉE 2014						
FONCTIONNEMENT						
CDE	Charges de personnel en €	Nombre total d'ETP	Coût total ETP en €	Charges de personnel en €	Nombre total effectifs physiques	Coût total effectifs physiques en €
1 ^{er}	478 347	13,09	36 542,93	478 347	25	19 133,88
2 ^{ème}	705 137	18,40	38 322,66	705 137	34	20 739,32
3 ^{ème}	1 247 016	37,97	32 842,14	1 247 016	73	17 082,41
4 ^{ème}	1 347 326	36,00	37 425,72	1 347 326	64	21 051,97
5 ^{ème}	1 874 198	60,00	31 236,63	1 874 198	78	24 028,18
6 ^{ème}	1 194 400	29,93	39 906,45	1 194 400	46	25 965,22
7 ^{ème}	1 422 418	38,46	36 984,35	1 422 418	59	24 108,78
8 ^{ème}	1 128 060	30,00	37 602,00	1 128 060	46	24 523,04
9 ^{ème}	2 057 085	37,78	54 449,05	2 057 085	97	21 207,06
10 ^{ème}	4 066 987	130,67	31 124,11	4 066 987	165	24 648,41
11 ^{ème}	5 225 870	159,00	32 867,11	5 225 870	222	23 539,95
12 ^{ème}	5 336 170	156,50	34 096,93	5 336 170	241	22 141,78
13 ^{ème}	6 912 981	200,00	34 564,91	6 912 981	328	21 076,16
14 ^{ème}	4 107 254	78,43	52 368,40	4 107 254	201	20 434,10
15 ^{ème}	6 242 092	186,59	33 453,52	6 242 092	274	22 781,36
16 ^{ème}	3 064 091	91,00	33 671,33	3 064 091	147	20 844,16
17 ^{ème}	5 224 232	154,00	33 923,58	5 224 232	260	20 093,20
18 ^{ème}	327 281	8,00	40 910,13	327 281	8	40 910,13
19 ^{ème}	7 916 067	256,00	30 922,14	7 916 067	396	19 990,07
20 ^{ème}	7 945 499	271,00	29 319,18	7 945 499	320	24 829,68
TOTAL PARIS	67 822 511	1 993	34 033	67 822 511	3 084	21 992

Les données "charges de personnel" 2014 proviennent des comptes de gestion : nous n'avons pas la répartition par affectation des personnels (centres cuiseurs, satellites et bureaux)

Les données "effectifs" 2014 proviennent des monographies de l'Inspection générale réalisées en 2018 : effectifs physiques et ETP (et non ETPT comme pour 2017) nous n'avons pas la répartition par affectation des personnels (centres cuiseurs, satellites et bureaux)

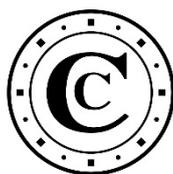
ANNÉE 2018										
FONCTIONNEMENT										
CDE	Charges de personnel en €	Nombre total d'ETPT	dont Fonctions opérationnelles	dont Fonctions supports	Coût total par ETPT	Charges de personnel en €	Nombre total d'effectifs physiques	dont Fonctions opérationnelles	dont Fonctions supports	Coût total par personnes physiques
1 ^{er}	520 080	13,2	9,4	3,8	39 400	520 080	23	19	4	22 612
2 ^{ème}	773 109	19,40	14,70	4,70	39 851	773 109	35	30	5	22 089
3 ^{ème}	1 243 368	33,50	28,90	4,60	37 115	1 243 368	59	52	7	21 074
4 ^{ème}	1 520 364	39,20	32,70	6,50	38 785	1 520 364	56	49	7	27 149
5 ^{ème}	1 883 152	56,00	51,00	5,00	33 628	1 883 152	73	68	5	25 797
6 ^{ème}	1 093 292	25,90	22,00	3,90	42 212	1 093 292	38	34	4	28 771
7 ^{ème}	1 500 931	33,00	28,00	5,00	45 483	1 500 931	49	44	5	30 631
8 ^{ème}	1 350 443	26,00	22,00	4,00	51 940	1 350 443	47	43	4	28 733
9 ^{ème}	2 168 026	50,40	43,90	6,50	43 016	2 168 026	81	74	7	26 766
10 ^{ème}	4 383 730	122,00	107,00	15,00	35 932	4 383 730	157	142	15	27 922
11 ^{ème}	5 586 122	160,50	151,10	9,40	34 804	5 586 122	232	222	10	24 078
12 ^{ème}	5 579 421	146,40	129,20	17,20	38 111	5 579 421	220	197	23	25 361
13 ^{ème}	7 073 753	189,80	175,00	14,80	37 270	7 073 753	305	290	15	23 193
14 ^{ème}	5 072 544	144,50	128,60	15,90	35 104	5 072 544	212	196	16	23 927
15 ^{ème}	6 634 437	221,40	203,40	18,00	29 966	6 634 437	275	257	18	24 125
16 ^{ème}	3 481 076	99,00	88,00	11,00	35 162	3 481 076	139	128	11	25 044
17 ^{ème}	5 709 444	164,00	151,00	13,00	34 814	5 709 444	273	260	13	20 914
18 ^{ème}	335 860	7,00	0,00	7,00	47 980	335 860	7	0	7	47 980
19 ^{ème}	8 147 348	257,10	240,80	16,30	31 689	8 147 348	388	371	17	20 998
20 ^{ème}	8 354 826	251,40	231,70	19,70	33 233	8 354 826	321	299	22	26 027
TOTAL PARIS	72 411 326	2 059,70	1 858,40	201,30	35 156,25	72 411 326	2 990	2 775	215	24 217,83

Les données "charges de personnel" 2018 proviennent des comptes de gestion : Comme en 2014, nous n'avons pas la répartition par affectation des personnels (centres cuiseurs, satellites et bureaux)

Les données "effectifs" 2018 proviennent des fiches financières 2017 utilisées pour le rapport de la restaurations scolaire effectifs physiques et ETPT (et non ETP comme pour 2014). Nous n'avons pas la répartition par affectation des personnels (centres cuiseurs, satellites et bureaux) Par contre, nous avons la répartition des effectifs entre fonctions opérationnelles et fonctions supports (des personnels techniques peuvent être affectés sur ces fonctions supports). Le tableau de la CRC a été modifié pour faire apparaître cette répartition

Annexe n° 6. Décomposition du coût de revient du repas par CDE en 2018 issu des monographies du rapport DASCO 2019

DONNÉES 2018 : COÛT DU REPAS						
EN €	COUT DE REVIENT DU REPAS (hors animation)					COÛT COMPLET yc animation
	Coût "denrées"	Coût RH	Coût de structure	Coût des impayés	TOTAL	
1 ^{er}	2,51	3,20	1,60	0,18	7,49	8,84
2 ^{ème}	2,66	2,90	1,80	0,12	7,48	8,93
3 ^{ème}	2,47	3,30	1,20	0,04	7,01	8,46
4 ^{ème}	1,93	4,70	1,20	0,06	7,89	9,65
5 ^{ème}	1,90	3,30	1,80	0,11	7,11	8,73
6 ^{ème}	2,00	4,00	1,30	0,08	7,38	8,76
7 ^{ème}	1,74	3,80	1,10	0,03	6,67	8,17
8 ^{ème}	1,79	4,60	1,20	0,03	7,62	9,43
9 ^{ème}	2,12	3,90	0,90	0,00	6,92	8,68
10 ^{ème}	1,71	3,90	1,00	0,12	6,73	8,30
11 ^{ème}	1,88	3,80	0,90	0,15	6,73	8,33
12 ^{ème}	2,00	3,60	0,90	0,23	6,73	8,29
13 ^{ème}	1,71	3,50	0,90	0,17	6,28	8,08
14 ^{ème}	1,88	3,80	0,80	0,19	6,67	8,22
15 ^{ème}	1,93	3,00	1,10	0,07	6,10	7,64
16 ^{ème}	1,82	3,20	1,30	0,05	6,37	7,81
17 ^{ème}	1,85	3,40	1,20	0,32	6,77	8,29
18 ^{ème}	2,14	3,20	1,30	0,11	6,75	8,50
19 ^{ème}	1,79	3,50	0,90	0,20	6,39	8,16
20 ^{ème}	1,60	3,60	1,10	0,27	6,57	8,30
PARIS	1,86	3,51	1,11	0,15	6,63	8,26



« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Île-de-France :
www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france

Chambre régionale des comptes Île-de-France
6, Cours des Roches
BP 187 NOISIEL
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2
Tél. : 01 64 80 88 88
www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france