



Dijon, le 29 août 2016

## Le président

RS/VD/FB

Réf. : 16-ROD2-CSF-20

Objet : notification du rapport d'observations définitives.

## Lettre recommandée avec accusé de réception

Monsieur le Président,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de l'Association de lutte contre le gaspillage (ALCG) de Poligny concernant les exercices 2011 à 2014.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à l'assemblée délibérante de l'association de lutte contre le gaspillage.

Ce document est également transmis à M. le Président du conseil départemental qui le présentera à son assemblée délibérante dès sa plus proche réunion.

Dès la tenue de l'une de ces réunions, ce document peut être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations joint est transmis à M. le Préfet ainsi qu'à M. le Directeur départemental des finances publiques.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération la plus distinguée.

**Monsieur Christian SEIGLE-FERRAND**

*Président de l'association de lutte contre le  
gaspillage (ALCG) de Poligny*

Roberto SCHMIDT

*Rue Jean Eschbach*

*39800 POLIGNY*

Chambre régionale  
des comptes  
Bourgogne,  
Franche-Comté



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES  
ETABLI A LA SUITE DE L'EXAMEN DE LA GESTION DE**

L'ASSOCIATION DE LUTTE CONTRE LE  
GASPILLAGE (ALCG) DE POLIGNY

*(Département du Jura)*

**Exercices 2011 à 2014**

-----

Sur demande motivée du représentant de l'Etat, la chambre régionale des comptes de Bourgogne, Franche-Comté a vérifié les comptes de l'association de lutte contre le gaspillage de Poligny (ALCG) pour les exercices 2011 à 2014 et examiné sa gestion à compter de 2011.

Ce contrôle a été ouvert par courrier du président de la chambre du 1<sup>er</sup> décembre 2015.

En application des dispositions des articles L. 211-4 et L. 211-8 du code des juridictions financières, le contrôle a porté sur la vérification des comptes de l'ALCG, la régularité des actes de gestion, l'économie des moyens mis en œuvre et l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs que s'est fixés l'association.

Le contrôle a été conduit sur pièces et sur place. Il a porté sur les points suivants :

- La présentation générale de l'association.
- Le cadre réglementaire, financier et organisationnel de l'ALCG.
- L'évolution de la situation financière entre 2011 et 2014 : l'évolution des charges, des produits et du résultat sur la période, l'analyse du bilan et de la trésorerie.
- Les perspectives ouvertes pour le redressement de l'ALCG depuis 2015: les préconisations du mandataire ad hoc, les actions entreprises par la direction de l'association, le projet de redressement présenté dans le cadre du redressement judiciaire.

L'entretien préalable de fin de contrôle prévu par l'article R. 241-14 du code des juridictions financières s'est déroulé le 4 février 2016 avec M. Seigle-Ferrand, président de l'association et M. Audras, représentant la SELARL AJ Partenaires, administrateur judiciaire.

Les observations provisoires formulées par la chambre dans sa séance du 12 février 2016 ont été portées à la connaissance du président en exercice ainsi qu'à l'administrateur judiciaire par courrier le 2 mars. Un extrait des observations le concernant a été par ailleurs communiqué à un administrateur de l'association en tant que tiers mis en cause par lettre du 2 mars.

Le président de l'ALCG a répondu aux observations de la chambre par courrier du 4 avril, enregistré à la chambre le 5 avril. Ont également répondu à la chambre l'administrateur judiciaire de l'association par lettres du 10 mars et du 28 avril enregistrées au greffe les 14 mars et 2 mai 2016, ainsi que l'administrateur de l'association mis en cause, par courrier du 3 mai 2016 enregistré ce même jour au greffe.

Après avoir examiné les réponses qui lui ont été adressées, la chambre a arrêté, dans ses séances des 19 et 24 mai 2016, les observations définitives ci-après présentées.

<b>SOMMAIRE</b>
-----------------

<b>1.</b>	<b>SYNTHÈSE</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>PRESENTATION DE L'ORGANISME</b>	<b>8</b>
	3.1. Le fonctionnement de l'ALCG	8
	3.2. Une situation sociale et financière dégradée	10
	3.3. La désignation d'un mandataire ad hoc	11
	3.4. La mise en redressement judiciaire de l'association	11
<b>4.</b>	<b>LE CADRE REGLEMENTAIRE, FINANCIER ET ORGANISATIONNEL DE L'ALCG</b>	
	4.1. Le cadre réglementaire et financier de l'ALCG	<b>12</b>
	4.1.1. Les missions de l'ALCG : l'accompagnement socioprofessionnel et la formation par le travail	11
	4.1.2. Le cadre réglementaire de l'ALCG	12
	4.1.3. Les financements de l'ALCG	13
	4.2. L'organisation et les activités de l'ALCG	<b>13</b>
	4.2.1. L'organisation de l'ALCG	13
	4.2.2. Des activités tournées vers l'économie du recyclage	14
	4.3. Les résultats atteints par l'ALCG : une appréciation favorable des partenaires	<b>15</b>
<b>5.</b>	<b>LA SITUATION FINANCIERE DE L'ALCG</b>	<b>16</b>
	5.1. Le compte de résultat	<b>16</b>
	5.1.1. Les produits d'exploitation	18
	5.1.2. Les charges d'exploitation	20
	5.1.3. Le résultat de l'exercice	24
	5.2. Le bilan	<b>25</b>
	5.2.1. Les immobilisations	27
	5.2.2. Le suivi des créances	27
	5.2.3. Les dettes	28
	5.2.3.1. Les dettes fournisseurs	28
	5.2.3.2. Les dettes fiscales et sociales	28
	5.2.4. La trésorerie	28
	5.3. Conclusion sur l'évolution de la situation financière de l'ALCG	<b>29</b>

<b>6. LES PERSPECTIVES OUVERTES DEPUIS 2015 POUR LE REDRESSEMENT DE L'ASSOCIATION</b>	<b>32</b>
<b>6.1. Les préconisations du mandataire ad hoc</b>	<b>32</b>
6.1.1. Des mesures d'ordre social et organisationnel	32
6.1.2. Des mesures d'ordre économique	32
<b>6.2. Des changements dans la gestion et un projet de redressement à mettre au crédit de la nouvelle direction</b>	<b>33</b>
6.2.1. Des mesures de plus grande efficacité de gestion	33
6.2.2. Le projet de redressement porté par l'ALCG : un recentrage de l'activité de l'association sur l'accompagnement socioprofessionnel	34
<b>ANNEXE 1 : Organigramme de l'ALCG</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE 2 : Taux de placement des CDDI obtenus en 2014 par l'ALCG</b>	<b>37</b>

## 1. SYNTHÈSE

L'association de lutte contre le gaspillage (ALCG) de Poligny traverse une crise sociale et financière depuis le début des années 2010 au point de voir aujourd'hui son existence remise en cause<sup>1</sup>.

Acteur de l'insertion par l'activité économique depuis bientôt 40 ans, l'ALCG accompagne chaque année un peu moins d'une centaine de personnes en insertion, dont environ la moitié est bénéficiaire du revenu de solidarité active (RSA).

Les activités de l'association, tournées vers l'économie du recyclage (matières premières, vêtements et objets en tout genre remis en état venant alimenter ses bric-à-brac), les savoir-faire qu'elle mobilise (manutention, remise en état, vente), autant que les résultats qu'elle obtient en termes de placement en font un acteur reconnu par ses partenaires publics chargés des politiques d'insertion (Etat/DIRECCTE, conseils départementaux du Jura et de la Saône et Loire) comme par des syndicats spécialisés de collecte et de traitement des déchets dont l'ALCG est un partenaire<sup>2</sup>.

Atelier et chantier d'insertion (ACI), l'ALCG finance sur la période ses activités d'insertion à 57 % en moyenne sur fonds publics (43 % de recettes commerciales propres). Sur ces derniers, 70 % correspondent à des aides aux contrats d'insertion. Malgré des recettes commerciales très supérieures à la moyenne des ACI (27 % au plan national), l'association connaît un déficit chronique sur la période 2011-2015 (entre 3 et 10 % des produits d'exploitation).

Totalement financés par les partenaires publics, les contrats d'insertion ne pèsent pas directement sur son équilibre budgétaire. Les difficultés financières de l'ALCG résultent d'un niveau de dépense structurellement déséquilibré par rapport à ses recettes commerciales et ses autres financements publics.

Si l'existence d'une situation déficitaire n'apparaît pas atypique dans un secteur d'activité réputé fragile, c'est la persistance d'un déficit à des niveaux préoccupants de 2011 à 2014 qui singularise la structure. Plusieurs facteurs déterminants doivent être pointés.

Tout d'abord l'ALCG a été pénalisée pendant toute la période sous contrôle par une instabilité organisationnelle chronique (4 changements de directeur entre 2011 et 2015) qui ne lui a pas permis de gérer ses activités avec toute la rigueur budgétaire requise, ni de faire les choix nécessaires au redressement de ses comptes. Alors qu'elle connaissait déjà un

---

<sup>1</sup> L'ALCG a été placé en redressement judiciaire le 11 janvier 2016 par le TGI de Lons le Saunier. Le TGI est appelé à statuer sur la poursuite ou la fin de son activité.

<sup>2</sup> Sictom de Champagnole et syndicats du nord-est de la Saône et Loire (Siced de la Bresse du Nord, Sivom du Louhannais, Sirtom de Chagny)

déficit d'exploitation élevé en 2011, l'association a laissé ses charges d'exploitation progresser de près de 9,9 %<sup>3</sup> entre 2011 et 2014, tandis que ses recettes n'augmentaient que de 4,6 %. Bien que conscient de la situation, l'exécutif de l'association n'a pas trouvé les moyens d'infléchir sa gestion, notamment en mettant en place un vrai pilotage de ses charges (budget d'exploitation et de trésorerie).

Le changement de régime fiscal, à deux reprises en 2012 et en 2014, a fragilisé un peu plus encore l'organisation administrative de la structure. Il explique à lui seul une perte de résultat de plus de 200 000 €.

Cette désorganisation a contribué à la dégradation du climat social de la structure. Ni le soutien constant des partenaires publics, soucieux de conforter un acteur de l'insertion jugé très important, ni l'intervention d'un mandataire ad hoc entre juillet 2014 et mars 2015, n'ont permis d'inverser la tendance.

En redressement judiciaire depuis le 11 janvier 2016, l'ALCG doit se restructurer rapidement et prendre des mesures de redressement trop longtemps différées pour pouvoir apurer son passif et démontrer sa capacité à poursuivre son activité avec des comptes à l'équilibre.

L'impulsion donnée par le nouveau directeur de l'association et les mesures prises semblent aller dans le bon sens, tant sur le plan de l'amélioration du climat de travail de l'ALCG, qu'en matière de gestion. Les actions engagées devraient contribuer à faire baisser significativement les charges de l'association en 2016.

La réflexion menée par l'ALCG sur l'évolution de son fonctionnement, sur l'arrêt ou la réorientation de certaines de ses activités jugées insuffisamment rentables ou moins efficaces en termes d'accompagnement vers l'emploi lui permet de présenter des axes de restructuration crédibles dans la cadre de la procédure collective ouverte. Ils doivent désormais être mis en œuvre sans tarder.

Si beaucoup reste à faire, l'ALCG semble avoir en main les cartes de son redressement. Plusieurs conditions de réussite apparaissent impératives, sur lesquelles la chambre souhaite attirer tout particulièrement l'attention de l'association par ses recommandations.

---

<sup>3</sup> Après neutralisation de la valorisation exceptionnelle du stock au terme d'un changement de méthode comptable intervenu en 2014

## **2. RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE**

### **Recommandation n° 1 :**

La chambre invite le président de l'ALCG à poursuivre la mise en œuvre de mesures d'économie efficaces à court terme lui permettant de retrouver un équilibre financier et d'apurer son passif. Elle lui recommande de ne pas les limiter à sa masse salariale mais à rechercher toutes les économies possibles sur ses achats et les charges externes.

### **Recommandation n° 2 :**

La chambre recommande au président de l'association d'achever la mise en place de sa comptabilité analytique et d'élaborer un compte de résultat par site pour mieux orienter les restructurations qu'elle va devoir consentir.

### **Recommandation n° 3 :**

La chambre recommande au président de l'ALCG de poursuivre la réorganisation de ses services pour disposer d'une structure administrative solide garantissant le pilotage de sa gestion financière et sociale.

**Recommandation n° 4 :** La chambre recommande au président de l'ALCG de communiquer très régulièrement en direction de ses partenaires institutionnels tout au long de la procédure collective, afin de présenter son projet de redressement et de convaincre de sa capacité à mettre en œuvre les réformes nécessaires.

### 3. PRESENTATION DE L'ORGANISME

#### 3.1. Le fonctionnement de l'ALCG

L'association de lutte contre le gaspillage (ALCG) est une association à but non lucratif créée en 1978 à l'initiative d'habitants polinois en vue de la réinsertion par le travail de personnes éloignées de l'emploi et de participer au développement des territoires en offrant à la population un service d'utilité sociale. Immatriculée à la Préfecture du Jura sous le numéro W39200115, elle a son siège social à Poligny (39800), zone artisanale « les perchées » rue Jean Eschbach.

L'ALCG est administrée par un conseil d'administration actuellement composé de neuf membres élus pour trois ans et renouvelables par tiers tous les ans. Un bureau composé de trois membres a été élu par le conseil d'administration sans toutefois disposer d'un rôle spécifique dans la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et de l'assemblée générale et dans la prise de décisions de gestion.

Son objet social est défini à l'article 2 des statuts adoptés le 23 avril 2014 et vise à :

- « - *Permettre aux personnes éloignées de l'emploi de construire un projet professionnel et les accompagner dans une amélioration pérenne de leur situation sociale et professionnelle.*
- *Participer au développement d'un territoire en offrant un service d'utilité sociale fondé sur la protection de l'environnement, l'amélioration du cadre de vie et l'économie de ressources au travers du réemploi et du recyclage.*
- *S'engager comme un acteur économique et social à part entière et développer un niveau de professionnalisme conforme aux attentes des habitants, collectivités, associations et entreprises.*
- *Favoriser l'accès aux droits pour tous, être un animateur de la vie locale au travers de secteurs d'activités dédiés aux familles, aux adultes et aux jeunes.*
- *Assurer des espaces de socialisation, d'innovation sociale et d'interpellation permanente sur l'évolution de nos territoires et de leurs habitants.*
- *Mettre en place des formations permanentes au service de ses salariés et du territoire. »*

L'ALCG gère une activité relevant du secteur marchand pour laquelle elle a créé ses propres ateliers et chantiers d'insertion (ACI) par l'activité économique. Son activité comporte deux volets :

- Un volet économique qui recouvre :
  - des prestations de services de collecte, de tri et recyclage de cartons, destruction de documents confidentiels, collecte d'encombrants et de textiles, débarras pour les particuliers et les entreprises, mise en place de chalets du réemploi en déchetterie ;
  - la vente de marchandises : ventes d'objets ré-employables et de matières premières secondaires (plastiques, ferrailles et métaux, cartons, papiers), de vêtements confectionnés via des magasins de bric-à-brac et des friperies ;

- un volet social au travers de prestations gratuites dispensées par la boutique de l'initiative solidaire et de l'emploi (La bise à Morez), le pôle de services et le centre agréé « relais service public » et de prestations d'accompagnement des bénéficiaires de minimas sociaux.

L'ALCG est principalement implantée dans le département du Jura. Elle dispose aussi d'un site à Branges dans le département de Saône-et-Loire. Le tableau n° 1 ci-après décrit les activités de l'ALCG pour chaque site d'implantation.

**Tableau 1 Les activités de l'ALCG et leur implantation territoriale**

Département	Site	Activités	Commentaire
<b>Jura</b>	Poligny 1	Siège social et bric à brac	
	Poligny 2	Recyclerie	
	Champagnole 1	Bric à brac et friperie	L'activité de tri textile, d'abord concentrée à Champagnole tend à se généraliser sur les autres sites.
	Champagnole 2	Traitement du carton et des papiers confidentiels	Projet de déménagement pour le premier trimestre 2016.
	Dole	Bric à brac	Le site de Villette les Dole a été fermé fin 2014, les activités sont regroupées sur Dole début 2015
	Morez	Bric à brac , Centre social La bise , Relais de services publics	Le centre social La bise est fermé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2016.
<b>Saône-et-Loire</b>	Branges	Bric à brac et recyclerie	Le site de Branges a été ouvert au 2 <sup>ème</sup> trimestre 2014.

Source : CRC.

Pour mettre en place ces actions, l'association dispose d'une gouvernance bénévole et d'une structure interne salariée. Cette dernière est composée de trois catégories de personnel :

- Le personnel permanent recruté en contrat à durée indéterminée (CDI) : encadrants, services supports, personnel du centre social « La bise », animateurs et accompagnateurs socio-culturels ;
- Le personnel non permanent en contrat à durée déterminée (CDD) : contrat de professionnalisation ou pour le remplacement de salariés absents ;
- Les salariés en parcours d'insertion : sous contrat de six mois renouvelable pour une durée maximum de deux ans.

Cette troisième catégorie de salariés est soumise à l'obtention d'un agrément annuel dispensé par la DIRECCTE et bénéficie d'aides publiques. Pour l'exercice 2015, il portait sur un nombre maximum de 58,4 ETP (50 ETP sur le Jura et 8,4 ETP sur la Saône-et-Loire).

Cela représente 95 agents en contrat d'insertion (85 agents dans le département du Jura et 10 pour la Saône-et-Loire).

Tous ces agents sont depuis la réforme du 1<sup>er</sup> juillet 2014 en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)<sup>4</sup> pour une durée égale la plupart du temps à 26 heures par semaine (cf. infra au §3 le cadre réglementaire des ACI).

### **3.2. Une situation sociale et financière dégradée**

Depuis plusieurs années, l'ALCG connaît une dégradation des relations avec son personnel et ses partenaires publics ainsi qu'une détérioration de sa situation financière. Par ailleurs, l'instabilité de la direction, avec quatre directeurs successifs entre fin 2010 et 2015, s'est également révélée très préjudiciable à l'association.

#### ➤ La dégradation des relations sociales et du climat de travail

Un accroissement des dysfonctionnements a été constaté depuis 2010, notamment la dégradation de l'ambiance de travail et l'augmentation du nombre d'arrêts maladie chez les cadres intermédiaires. C'est dans ce contexte qu'un audit a été réalisé au premier semestre 2014 en lien avec les partenaires institutionnels sollicités par l'ALCG pour le financement de l'acquisition d'une presse à carton. Dans son rapport, le mandataire ad hoc (voir ci-dessous) évoque les conclusions de cet audit, qui font état d'une désorganisation complète de l'ALCG, notamment « en raison de la hausse de l'absentéisme, en particulier de salariés permanents à des postes clés », d'une « mauvaise communication interne et des dérives constatées à tous les niveaux » ainsi que d'une « mauvaise organisation et un manque de relais interne ».

Les mesures proposées par cet audit n'ayant pas été retenues par l'association, l'inspection du travail a établi plusieurs lettres d'observations suivies, le 10 octobre 2014, d'un procès-verbal avec mise en demeure d'élaborer un plan d'actions et de prévention des risques psycho-sociaux dans les deux mois.

#### ➤ La dégradation de la situation financière

La situation financière de l'ALCG, tout juste à l'équilibre en 2011, s'est fortement aggravée à compter de 2012 à la suite d'une décision de rescrit de l'administration fiscale qui a déclaré que l'association n'avait plus à être soumise aux impôts commerciaux. Cette décision a entraîné l'impossibilité de facturer et de récupérer la TVA à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, un redressement de TVA sur les immobilisations de l'ordre de 110 000 € ainsi que l'assujettissement de l'association à la taxe sur les salaires à hauteur de 56 000 € en 2013.

En 2014, une étude réalisée par un cabinet extérieur a conduit à interroger de nouveau l'administration fiscale, qui a conclu à assujettir l'association aux impôts commerciaux, depuis août 2014.

---

<sup>4</sup> Régi par l'article L. 5132-11-1 du code du travail

Ce changement temporaire de régime de TVA a été un facteur aggravant pour un organisme par ailleurs pénalisé sur toute cette période, selon le mandataire ad hoc, par des « erreurs, négligences ou disparition de documents comptables » qui ont entraîné des retards tant dans le recouvrement des créances, que dans l'établissement des déclarations et le paiement des dettes sociales, et à force d'accumulation de déficits, la baisse des fonds propres et des tensions de trésorerie.

En juillet 2014, après avoir constaté l'aggravation des pertes entre 2012 et 2013, le commissaire aux comptes, dans le cadre de son droit d'alerte, a averti le président du conseil d'administration d'une situation de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

### **3.3. La désignation d'un mandataire ad hoc**

Par ordonnance du 26 juin 2014, la présidente du tribunal a nommé un administrateur provisoire de l'ALCG. Le 04 juillet 2014, une ordonnance rectificative, prise sur requête du président de l'association, a modifié cette mission pour lui substituer celle de mandataire ad hoc pour une durée de six mois. Elle a été prorogée de trois mois par ordonnance du 30 décembre 2014 et a pris fin le 30 mars 2015.

A l'issue de cette mission, le mandataire a proposé des mesures de nature à assurer la consolidation de l'organisation administrative et de la gouvernance de l'association, l'amélioration de ses comptes et des conditions sociales du personnel (cf. infra le §6).

### **3.4. La mise en redressement judiciaire de l'association**

Malgré l'intervention du mandataire ad hoc entre juillet 2014 et mars 2015 et en dépit d'un soutien constant de ses principaux partenaires, soucieux de conforter un acteur de l'insertion jugé très important dans son domaine d'activité et sur son secteur géographique, l'ALCG n'est pas parvenue à redresser sa situation.

En redressement judiciaire depuis le 11 janvier 2016, l'ALCG doit se transformer et prendre rapidement des mesures de redressement trop longtemps différées pour pouvoir apurer son passif et démontrer sa capacité à poursuivre son activité avec des comptes à l'équilibre.

## 4. LE CADRE JURIDIQUE, FINANCIER ET ORGANISATIONNEL DE L'ALCG

### 4.1. Le cadre juridique et financier de l'ALCG

#### 4.1.1. *Les missions de l'ALCG : l'accompagnement socioprofessionnel et la formation par le travail*

Comme tout atelier et chantier d'insertion, l'ALCG a pour mission première « 1° d'assurer l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ; 2° d'organiser le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable. »<sup>5</sup>

Elle propose un parcours d'insertion socioprofessionnelle aux personnes les plus éloignées de l'emploi fondé sur une expérience en situation réelle de travail, une formation en situation de production, ainsi qu'un accompagnement individualisé adapté à la personne.

Pour cela, l'association développe des activités économiques (la production et la vente de biens et de services autour du recyclage - cf. infra le § 4.2.2) d'utilité sociale. Ces activités sont organisées à l'échelle de tout le département du Jura (à l'exception du secteur de Lons le Saunier).

#### 4.1.2. *Le cadre juridique de l'ALCG*

L'ALCG conclut chaque année une convention avec l'Etat<sup>6</sup> qui lui confère le statut d'atelier et chantier d'insertion (ACI) et détermine précisément le nombre maximal de postes en insertion (ETP) que l'association est autorisée à recruter, les objectifs d'insertion à atteindre et l'enveloppe financière dont l'association bénéficie en conséquence.

Les personnes accueillies en parcours d'insertion sont salariées. Au titre des dispositions sur l'éligibilité des publics à l'insertion par l'activité économique (IAE) (art. L. 5132-1 du code du travail), les embauches de personnes doivent faire l'objet d'un agrément par Pôle emploi (article L. 5132-3 du code du travail) ouvrant droit aux aides financières au titre de l'IAE.

La réforme du financement de 2013 généralisant les contrats à durée déterminée d'insertion, applicable au 1er juillet 2014 pour les ACI (art L. 5132-15-1) a substitué ces contrats aux contrats aidés CUI-CAE.

Toutefois, ces évolutions n'ont pas remis en cause l'économie générale du financement des contrats aidés ni leurs principales caractéristiques. La durée initiale du contrat ne peut être inférieure à 4 mois, les renouvellements sont illimités dans une période de 24 mois. La durée hebdomadaire du CDDI peut varier entre 20h et 35h.

---

<sup>5</sup> Code du Travail - Article L5132-15.

<sup>6</sup> A partir de 2014, cette convention associe autour des objectifs d'insertion l'Etat, le Conseil départemental, Pôle emploi et l'ALCG.

### **4.1.3. Les financements de l'ALCG**

En tant qu'ACI se situant pour partie dans le secteur concurrentiel, les ressources de l'ALCG proviennent en partie des recettes commerciales issues de la vente des biens et des services qu'elle développe. Ces derniers sont liés à l'exécution de contrats passés avec des organismes publics (syndicats de collecte, communes), comme privés (banques, sécurité sociale pour l'activité de destruction de papiers confidentiels par exemple).

Pour un ACI, les recettes tirées de la commercialisation ne doivent pas couvrir plus de 30 % des charges totales liées à l'activité (exceptionnellement, jusqu'à 50 % avec dérogation donnée par les services de l'Etat, après avis favorable du comité départemental de l'insertion par l'activité économique -CDIAE).

Dans le cas de l'ALCG, les recettes commerciales représentent en moyenne 43 % sur la période contrôlée (contre 27 % au niveau national). L'ALCG n'a pas obtenu à ce jour de dérogation formelle de la part de l'Etat. L'activité de destruction de papiers confidentiels, qui tire les recettes propres de l'association vers le haut, pourrait à terme être constituée en entreprise d'insertion, résolvant ce problème de seuil.

Les aides publiques perçues par l'association (57 % des financements de l'ALCG, 73 % pour les ACI en moyenne nationale) comprennent principalement les aides aux embauches allouées par l'Etat et les subventions versées par les conseils départementaux du Jura et de la Saône-et-Loire.

A compter du 1er juillet 2014, la convention conclue avec l'Etat prévoit, pour les personnes agréées par Pôle Emploi embauchées sur des contrats déterminés et dans la limite du nombre de postes de travail défini, un financement des postes d'insertion comprenant un montant socle par an et par équivalent temps plein et une part modulable avec une bonification plafonnée à 10 % du montant socle.

Cette aide est indexée sur le SMIC. Pour 2015, le montant socle par an et par équivalent temps plein est fixé à 19 354 euros.

## **4.2. L'organisation et les activités de l'ALCG**

### **4.2.1. L'organisation de l'ALCG**

L'ALCG est organisée sur 5 sites distincts. Si tous les sites possèdent un magasin où sont vendus les objets réemployés (bric-à-brac), adossé à un espace dédié à la réception, au tri et à la remise en état des objets collectés, certains d'entre eux possèdent également une recyclerie<sup>7</sup>, tandis que d'autres sont spécialisés dans des activités (cf. supra tableau n° 1) nécessitant d'investir dans un équipement et du matériel spécifique : ainsi en est-il de la collecte et de la presse du carton, de la collecte et de la destruction des papiers confidentiels. L'activité de tri textile, d'abord concentrée sur Champagnole, tend à se généraliser sur tous les sites.

L'organisation opérationnelle de chaque site est structurée autour d'un binôme d'agents permanents (encadrant technique, chargé du processus de production et de l'encadrement des personnes en contrat d'insertion ; accompagnateur socio-professionnel, chargé de l'accompagnement des personnes en insertion).

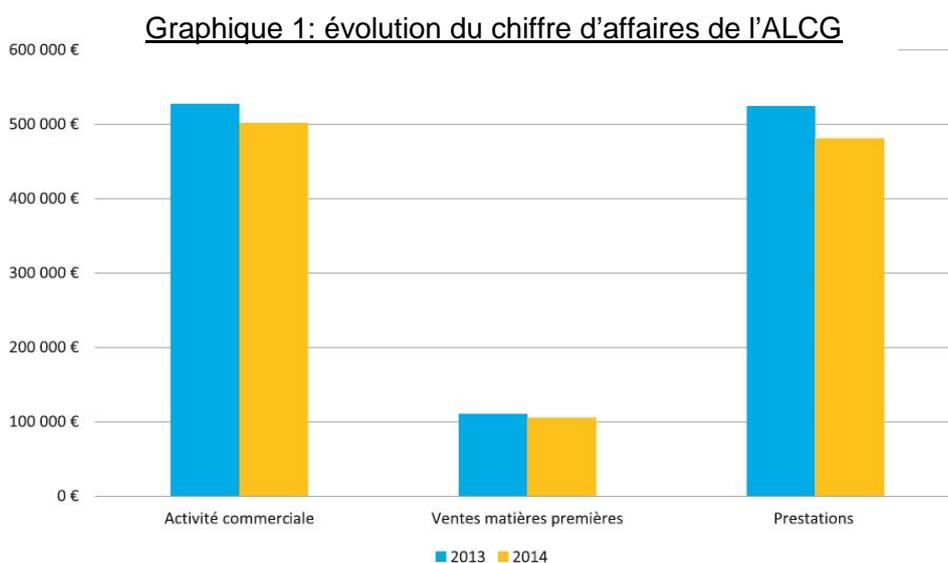
---

<sup>7</sup> Terme qui désigne un espace dédié à la vente d'objets en moins bon état que ceux dédiés aux bric à brac.

Ce binôme peut être complété, sur certains sites, par un ou plusieurs responsables d'activité. Cet encadrement renforcé est le plus souvent justifié par la spécificité de certaines activités (fonctionnement de la presse à carton sur le site de Champagnole par exemple).

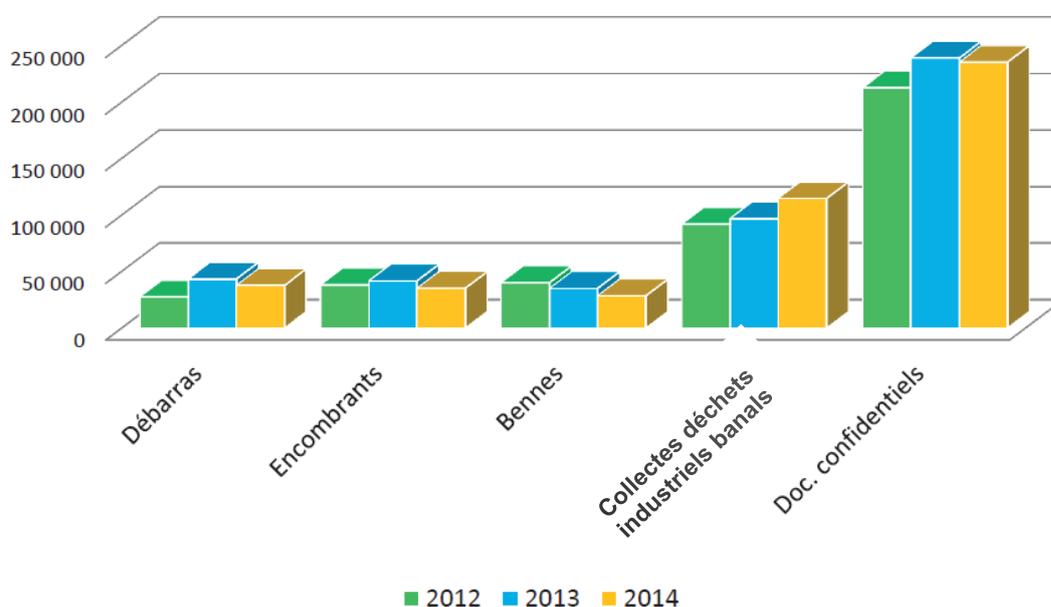
#### 4.2.2. *Des activités tournées vers l'économie du recyclage*

Le chiffre d'affaires dégagé par l'ALCG varie peu sur la période 2011-2014, s'élevant à environ 1,1 M€. Cette stabilité du volume d'affaires reflète celle des deux familles d'activité de l'association, ventes de réemploi (entre 600 000 € à 650 000 € sur la période) et prestations de service (entre 400 000 € et 450 000 €), même si la part des prestations de services augmente légèrement, tirée par le développement de l'activité de destruction de papier confidentiel.

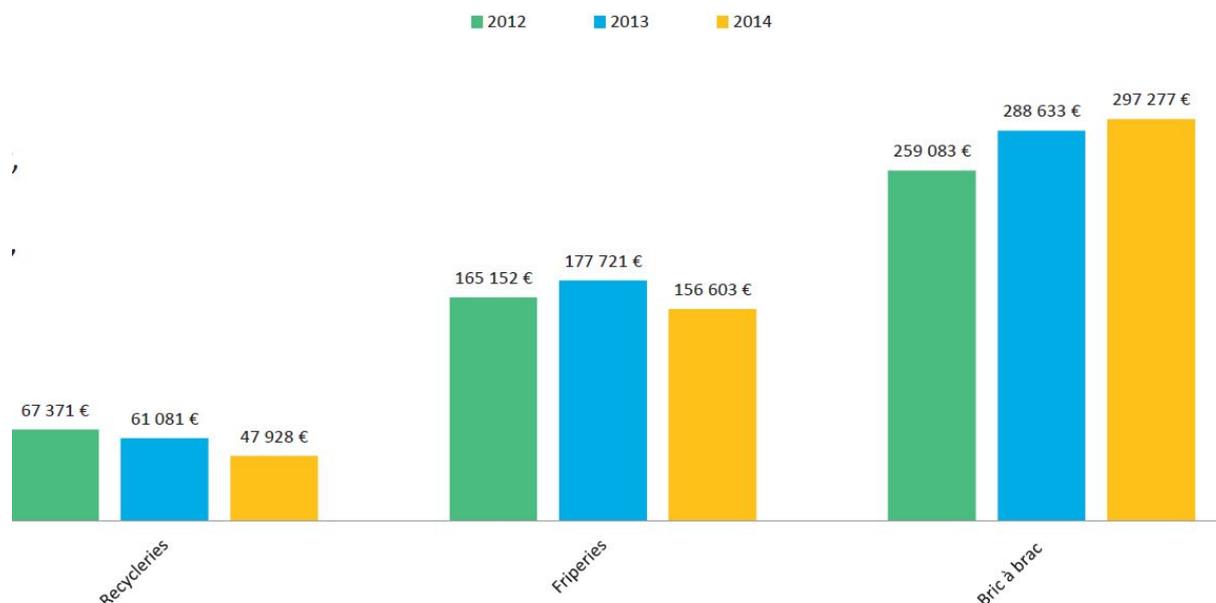


Source : rapport moral, AG du 1<sup>er</sup> octobre 2015

#### **Graphique 2 : évolution des prestations de service 2012-2014 (en euros)**



Source : rapport moral, AG du 1<sup>er</sup> octobre 2015

**Graphique 3 : Evolution des ventes de réemploi 2012-2014**

Source : rapport moral, AG du 1<sup>er</sup> octobre 2015

### 4.3. Les résultats atteints par l'ALCG : une appréciation favorable des partenaires

L'Etat et le conseil départemental fixent chaque année à l'ALCG des objectifs d'insertion à atteindre<sup>8</sup>. Le principal indicateur de résultat retenu par les partenaires publics est le « taux de sortie dynamique » des bénéficiaires des contrats d'insertion que l'association accompagne. Ce taux est égal au rapport entre le nombre d'agents salariés en CDDI qui obtiennent un contrat de travail ou une formation au terme de leur période d'accompagnement socioprofessionnel au sein de l'ALCG et le nombre total de bénéficiaires de CDDI salariés par l'association.

Les résultats obtenus et l'accompagnement réalisés par l'ALCG sont jugés satisfaisants par les partenaires, notamment en raison des savoir-faire mobilisés (manutention, remise en état, vente) intéressants du point de vue de l'insertion professionnelle des salariés en CDDI.

Le taux de sortie dynamique de l'ALCG s'élevait, en 2014, à 42 % (12 % CDI/CDD hors SIAE, 15 % en contrats aidés hors service d'insertion par l'action économique (SIAE), 15 % en formation), soit un résultat conforme à la moyenne des ACI selon le conseil départemental du jura et les services de l'Etat.

<sup>8</sup> Les objectifs nationaux de placement fixés aux ACI sont les suivants : 60 % de sorties dynamiques dont 25 % de CDI (sorties positives)

## 5. LA SITUATION FINANCIERE DE L'ALCG

### 5.1. Le compte de résultat

Entre 2011 et 2014, les produits d'exploitation de l'ALCG sont en augmentation de 5 % et les charges de 4,6 % comme l'indique le tableau n° 2 ci-après.

Malgré le dynamisme de ses recettes, l'équilibre financier de l'association est loin d'être assuré. En effet, le résultat d'exploitation est déficitaire sur l'ensemble de la période, avec une nette accélération de la dégradation entre 2011 et 2013.

Jusqu'en 2013, les charges augmentent plus rapidement que les produits (+ 4,6 % pour les produits et + 11 % pour les charges).

L'exercice 2014 est marqué par une légère augmentation des recettes (+ 0,4 %), tandis que les charges apparaissent en baisse très marquée (- 5,8 %). Cependant, cette baisse des charges correspond à une valorisation du stock 2014 (jamais réalisée rigoureusement jusqu'alors) qui vient atténuer les charges d'exploitation : elle a donc un caractère conjoncturel (cf. infra au § 5.1.2).

Une fois neutralisé ce changement de méthode comptable, les charges d'exploitation de l'ALCG augmentent de près de 10 % entre 2011 et 2014, soit à un rythme deux fois plus rapide que les produits.

**Tableau 2 Compte de résultat de 2011 à 2014 (en euros)**

<b>LIBELLÉS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variation brute 2014/2011</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2 465 325</b>	<b>2 620 764</b>	<b>2 578 951</b>	<b>2 588 750</b>	<b>5,0%</b>
Vente de marchandises	642 898	628 664	638 005	607 076	-5,6%
Productions et services rendus	418 499	458 556	524 337	480 872	14,9%
Aides aux contrats	887 323	1 025 132	981 510	1 002 262	
Subventions de fonctionnement	475 201	430 862	381 417	430 742	-9,4%
Transfert de charges, autres produits	41 404	77 549	53 683	67 799	63,7%
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>2 544 013</b>	<b>2 798 758</b>	<b>2 824 919</b>	<b>2 661 863</b>	<b>4,6%</b>
Achats de marchandises	0	0	299	192	
Achats de matières premières et autres approvisionnements				-50	
Variation du stock	0	0	0	-134 824	
Achats et charges externes	440 209	497 774	483 489	500 646	13,7%
Impôts et taxes	32 821	44 398	138 483	50 776	54,7%
Salaires et traitements	1 517 677	1 711 234	1 657 477	1 712 622	12,8%
Charges sociales	372 790	404 306	398 923	388 775	4,3%
Dotation aux amortissements	131 551	124 331	142 689	114 305	-13,1%
Provisions pour créances irrécouvrables ou risques	43 882	5 105	0	2 955	-93,3%
Autres charges	5 083	11 611	3 559	26 466	420,7%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-78 688</b>	<b>-177 994</b>	<b>-245 968</b>	<b>-73 113</b>	<b>-7,1%</b>
Produits financiers	13 974	8 377	6 939	7 506	-46,3%
Charges financières	2 350	2 839	2 476	2 943	25,2%
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>11 623</b>	<b>5 538</b>	<b>4 464</b>	<b>4 563</b>	<b>-60,7%</b>
Produits exceptionnels	81 650	77 730	79 300	55 754	-31,7%
Charges exceptionnelles	7 819	21 699	11 117	27 031	245,7%
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>73 831</b>	<b>56 032</b>	<b>68 183</b>	<b>28 723</b>	<b>-61,1%</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>6 765</b>	<b>-116 424</b>	<b>-173 321</b>	<b>-39 828</b>	<b>-688,7%</b>

Source : rapports du commissaire aux comptes

Pour l'analyse des charges et des produits, l'exercice 2013 ainsi qu'une partie de l'exercice 2014 (jusqu'au 23 avril 2014) doivent faire l'objet d'une attention particulière en vue d'établir une analyse à périmètre constant. En effet, comme exposé ci-dessus (§ 3-2), le non assujettissement à la TVA entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le 23 avril 2014 a entraîné une dégradation du résultat d'exploitation, les charges ayant été comptabilisées TTC au lieu d'être hors taxe.

### 5.1.1. Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont passés de 2 465 325 € en 2011 à 2 588 750 € en 2014 comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau 3 Produits d'exploitation de 2011 à 2014 (en euros)**

LIBELLÉS	2011	2012	2013	2014	Variation brute 2014/2011
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2 465 325</b>	<b>2 620 764</b>	<b>2 578 951</b>	<b>2 588 750</b>	<b>5,0%</b>
Vente de marchandises	642 898	628 664	638 005	607 076	-5,6%
Productions et services rendus	418 499	458 556	524 337	480 872	14,9%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 061 397</b>	<b>1 087 221</b>	<b>1 162 342</b>	<b>1 087 948</b>	<b>2,5%</b>
<b>Part du chiffre d'affaires dans les produits d'exploitation</b>	<b>43%</b>	<b>41%</b>	<b>45%</b>	<b>42%</b>	<b>-2,4%</b>
<b>Subventions de fonctionnement</b>	<b>1 362 524</b>	<b>1 455 994</b>	<b>1 362 927</b>	<b>1 433 003</b>	<b>5,2%</b>
<i>dont aides aux contrats</i>	887 323	1 025 132	981 510	1 002 262	13,0%
<b>Transfert de charges, autres produits</b>	<b>41 404</b>	<b>77 549</b>	<b>53 683</b>	<b>67 799</b>	<b>63,7%</b>

Source : rapports du commissaire aux comptes

#### ➤ Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'ALCG est stable et passe de 1 061 397 € en 2011 à 1 087 948 € en 2014. Il est constitué des produits issus de la vente de marchandises (vente de matières premières ou en magasin) et de productions et services rendus (collecte, tri, recyclage, destruction, ...).

L'augmentation du chiffre d'affaires en 2013 est due à la comptabilisation toutes taxes comprises des produits à la suite du changement fiscal relatif au régime de TVA.

La commercialisation de marchandises oscille entre 607 076 € et 642 898 € entre 2011 et 2014. Elle correspond aux produits des ventes réalisées dans les friperies, bric à brac et recycleries installés sur les différents sites de l'association ainsi qu'aux ventes de matières premières et secondaires destinées au recyclage.

Les recettes issues des productions et services rendus sont comprises entre 418 499 € et 524 337 € entre 2011 et 2014 et résultent des différentes missions de collecte, de tri et de recyclage opérées par l'ALCG (cartons, encombrants, textiles, papiers confidentiels).

#### *L'activité destruction de papiers confidentiels*

Le service de destruction de papiers confidentiels proposé par l'ALCG rapporte à lui seul environ 200 000 €. L'association ayant prévu de filialiser cette activité, la perte de cette ressource au sein du budget de l'ALCG est à prévoir à plus ou moins long terme. Même si l'abandon de l'activité entraîne aussi la suppression des charges qui s'y rapportent, le bénéfice généré par celle-ci devra être compensé par le développement d'autres secteurs d'activité. Il y a lieu, également, de relever la forte dépendance de son chiffre d'affaires papiers confidentiels vis-à-vis du secteur bancaire. En effet, en 2014, plus de 175 000 € de recettes liées à la destruction de papiers confidentiels ont pour origine deux banques de Franche-Comté.

La chambre observe qu'un changement de fournisseur ou de stratégie de la part de l'une d'elles induirait pour l'ALCG une perte de recettes importante et pourrait remettre en cause l'équilibre financier de la structure, au demeurant déjà précaire. La filialisation de l'activité papiers confidentiels permettrait de limiter ce risque par le biais d'un développement de l'activité et donc de la diversification des fournisseurs.

Compte tenu de l'organisation actuelle de la structure, les responsables de l'association considèrent ne plus disposer de levier d'actions pour faire évoluer le chiffre d'affaires qui représente plus de 40 % des recettes de l'ALCG. En revanche, une réflexion est en cours, en vue de rationaliser les activités de l'ALCG et d'améliorer le rendement de chaque site. Celle-ci devrait trouver son aboutissement dans le cadre du redressement judiciaire de l'association (cf. infra §6).

La chambre relève que, compte tenu des aléas pesant sur le développement de son chiffre d'affaires, l'association ne pourra équilibrer ses comptes qu'en réduisant fortement ses charges.

#### ➤ Les aides aux contrats

Les aides aux contrats sont clairement identifiées depuis 2013. Auparavant, elles étaient regroupées comptablement avec les subventions de fonctionnement versées par les partenaires de l'ALCG. Elles correspondent au financement des personnels en contrat d'insertion au sein de l'ALCG.

L'association perçoit à ce titre un montant forfaitaire annuel pour chaque équivalent temps plein (ETP), de l'ordre de 19 000 € sur la période<sup>9</sup>. Ces contrats sont financés en totalité par les pouvoirs publics et ne constituent donc pas une charge financière nette pour l'association.

Le montant de ces financements s'élève à près d'un million d'€ en 2014.

**Tableau 4**      **Évolution de l'aide aux postes allouée à l'ALCG**

<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
887 323 €	1 025 132 €	981 510 €	1 002 262 €

*Sources : comptes de l'ALCG*

Une forte augmentation est intervenue entre 2011 et 2012, l'aide est passée de 887 323 € à 1 025 132 €, soit près de 138 000 € supplémentaires. Elle s'explique par la signature de six contrats d'insertion supplémentaires par rapport à 2011 (cf. infra tableau 7). Les variations rencontrées sur les exercices suivants, de moins grande ampleur, s'expliquent par la variation annuelle du nombre de postes d'insertion (d'un à deux postes par an).

<sup>9</sup> La réforme du financement de l'IAE a garanti au moment de sa mise en œuvre la stabilité des financements au poste pour l'ensemble des structures de l'IAE

### ➤ Les subventions de fonctionnement

Les subventions de fonctionnement correspondent aux aides accordées par les partenaires de l'ALCG pour lui permettre de faire face aux dépenses nécessaires à son fonctionnement. L'un des principaux financeurs est le conseil départemental du Jura qui verse une aide d'environ 100 000 € par an sur la période, au titre du plan départemental d'insertion (PDI).

Les subventions ont diminué entre 2011 et 2014, passant de 475 201 € en 2011 à 430 742 € en 2014. Cette évolution est principalement liée à la baisse des subventions attribuées à l'ALCG par la communauté d'agglomération du grand Dole (41 522 € en 2011 contre 7 900 € en 2014) ainsi qu'à la baisse des subventions du fonds social européen (FSE) (82 736 € en 2011 contre 28 500 € en 2014) ; l'association n'ayant pas déposé de dossier en 2014 et 2015.

### ➤ Les autres produits

Les autres produits perçus oscillent assez fortement d'un exercice à l'autre (entre 41 404 € et 77 549 €) et correspondent principalement aux reprises sur provisions pour risques et charges constituées sur l'exercice ainsi qu'aux divers remboursements effectués par les communes et les particuliers pour compenser les frais de mise en déchetterie payés par l'ALCG au titre de la collecte des encombrants.

### 5.1.2. Les charges d'exploitation

Elles sont passées de 2 544 013 € en 2011 à 2 661 863 € en 2014, soit une augmentation de 4,6 %. Cette tendance intègre la variation du stock dont la comptabilisation a démarré en 2013 et s'est affinée en 2014. Ce mécanisme a permis de réduire optiquement de 134 824 € les charges d'exploitation en 2014, mais est sans incidence sur le niveau de la trésorerie. Après neutralisation de cette variation du stock, les charges d'exploitation sont en réalité de 2 796 688 €, soit en augmentation de près de 10 %.

L'évolution des différents postes de charge est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau 5 Charges d'exploitation de 2011 à 2014 (en euros)**

LIBELLÉS	2011	2012	2013	2014	Variation brute 2014/2011
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>2 544 013</b>	<b>2 798 758</b>	<b>2 824 919</b>	<b>2 661 863</b>	<b>4,6%</b>
Achats de marchandises	0	0	299	192	
Achats de matières premières et autres approvisionnements				-50	
Variation du stock	0	0	0	-134 824	
Achats et charges externes	440 209	497 774	483 489	500 646	13,7%
Impôts et taxes	32 821	44 398	138 483	50 776	54,7%
Salaires et traitements	1 517 677	1 711 234	1 657 477	1 712 622	12,8%
Charges sociales	372 790	404 306	398 923	388 775 (*)	4,3%
Dotation aux amortissements	131 551	124 331	142 689	114 305	-13,1%
Provisions pour créances irrécouvrables ou risques	43 882	5 105	0	2 955	-93,3%
Autres charges	5 083	11 611	3 559	26 466	420,7%

Source : rapports du commissaire aux comptes

(\*) Montant hors dettes sociales imputables à l'exercice 2014 non réglé par l'association

### ➤ La variation du stock

L'ALCG a valorisé son stock pour la première fois en 2013. Pour cet exercice, le stock de matières premières a fait l'objet d'une estimation à hauteur de 30 000 €. Une valorisation plus affinée du stock est intervenue sur l'exercice 2014.

Les stocks de l'association sont constitués de produits et doivent être évalués, conformément aux dispositions du plan comptable général, à leur coût de production (coût d'acquisition des matières + charges directes de production + charges indirectes de production).

Les productions de l'ALCG étant issues de la récupération et du recyclage, leur coût d'acquisition est nul. La valorisation du stock est donc fondée sur le coût de la main-d'œuvre, au travers de la détermination d'un coût de main-d'œuvre au m<sup>3</sup>. On obtient ainsi les coûts de production suivants :

- Stock magasin : 1 m<sup>3</sup> = 110 kg = 11h40 de travail à 14 € l'heure = 159,60 €, soit 159,60/110 = 1,45 €/kg ;
- Stock textile : 1 m<sup>3</sup> = 110 kg = 15h de travail à 14 € l'heure = 210 €, soit 210/110 = 1,90 €/kg ;
- Stock matière : 1 m<sup>3</sup> = 110 kg = 3h de travail à 14 € l'heure = 42 €, soit 42/110 = 0,38 €/kg.

La chambre relève que la nouvelle comptabilisation des stocks a permis de faire baisser le déficit d'exploitation de l'ALCG en 2014, mais cette opération n'aura d'effet que sur un seul exercice comptable. A l'avenir, la variation du stock devrait évoluer de manière relativement marginale, l'association disposant d'un volume de marchandises stable d'un exercice à l'autre.

### ➤ Achats et charges externes

Les achats et charges externes correspondent aux frais nécessaires au fonctionnement de la structure. Elles constituent le deuxième poste de dépenses de l'ALCG après la masse salariale. Leur augmentation est marquée entre 2011 et 2012 puisqu'elles passent de 440 209 € en 2011 à 497 774 € en 2012 (soit une augmentation de 13,7 %). Elles se stabilisent par la suite autour de 500 000 €, avec cependant des variations importantes pour certains postes de dépenses d'une année à l'autre, comme détaillé dans le tableau ci-après :

**Tableau 6 Structure des charges externes entre 2011 et 2014**

<i>En euros</i>	2011	2012	Evolution 2012/2011	2013	Evolution 2013/2012	2014	Evolution 2014/2013
Sous-traitance	3 503	6 942	98,18%	7 803	12,40%	13 298	70,43%
Eau, électricité, gaz, carburants	85 343	95 328	11,70%	117 770	23,54%	102 142	-13,27%
Fournitures administratives	16 599	14 366	-13,46%	12 227	-14,89%	14 297	16,93%
Autres fournitures	32 567	30 973	-4,89%	23 423	-24,38%	33 827	44,42%
Locations immobilières	17 953	16 202	-9,75%	7 936	-51,02%	8 357	5,30%
Locations mobilières	19 309	11 695	-39,43%	12 778	9,26%	27 743	117,12%
Entretien réparation de véhicule	42 071	38 421	-8,68%	63 823	66,12%	33 534	-47,46%
Autre maintenance et réparation	26 793	35 476	32,41%	38 924	9,72%	54 902	41,05%
Assurances	22 000	21 078	-4,19%	26 055	23,61%	30 632	17,57%
Honoraires du commissaire aux comptes	13 418	14 894	11,00%	16 399	10,11%	13 790	-15,91%
Autres honoraires	47 201	69 900	48,09%	39 115	-44,04%	50 225	28,40%
Voyages et déplacements	5 951	13 928	134,06%	10 343	-25,74%	14 424	39,47%
Restaurants	8 131	10 751	32,22%	14 378	33,74%	16 921	17,68%
Téléphone	19 276	20 627	7,01%	21 497	4,22%	21 521	0,11%
Autres charges	80 095	97 194	21,35%	71 019	-26,93%	65 033	-8,43%
<b>TOTAL</b>	<b>440 209</b>	<b>497 774</b>	<b>13,08%</b>	<b>483 489</b>	<b>-2,87%</b>	<b>500 646</b>	<b>3,55%</b>

Source : grands livres 2011 à 2014

La hausse très sensible du poste achats et charges externes enregistrée en 2012 (de l'ordre de 57 000 €) est le résultat de l'augmentation cumulée des dépenses de fluides et de carburant (+ 10 000 €), des honoraires (+ 22 900 €), des frais de déplacement (+ 8 000 €) et des charges liées au recours à des travailleurs intérimaires.

Le montant des honoraires (hors honoraires du commissaire aux comptes) versés en 2012 s'explique par le paiement d'honoraires exceptionnels consacrés à la réalisation de travaux de sécurité sur différents sites de l'ALCG pour un montant de 47 864 €. En baisse en 2013, ce poste de dépense augmente à nouveau en fin de période, du fait du règlement de la mission du mandataire ad hoc et en raison du recours à un cabinet d'expertise comptable, sollicité par l'association suite au rescrit fiscal.

La hausse du poste « voyages et déplacements » comme celle des dépenses d'intérim est due au développement de l'activité de destruction des papiers confidentiels qui a nécessité davantage de déplacements et l'embauche d'un chauffeur supplémentaire (coût de cette embauche : 28 269 €).

Parmi les autres évolutions de dépenses les plus significatives, les frais de maintenance engagés au profit de l'entretien et la réparation du matériel industriel ainsi que des travaux de mise aux normes des bâtiments sur divers sites de l'association (électricité, maçonnerie, charpente) sont à signaler, qui passent de 26 793 € en 2012 à 54 902 € en 2014.

➤ **La sélection des fournisseurs :**

L'association a recouru à une société dans laquelle un administrateur de l'association avait des intérêts pour des montants annuels variant entre 3 200 € et 7 700 €.

S'il n'est pas interdit à un administrateur d'être fournisseur d'une association, la chambre rappelle que les dispositions du code de commerce (articles L. 612-5 et R. 612-6) relatives aux conventions réglementées prévoient que les administrateurs concernés portent à la connaissance de l'assemblée générale par l'intermédiaire du rapport du commissaire aux comptes l'existence de contrats les liant à la structure.

➤ **Impôts et taxes**

A la suite du changement de périmètre fiscal sur la période d'avril 2012 à avril 2014, l'association

- a réglé la taxe sur les salaires du 1er avril 2012 au 23 avril 2014 pour un total de 111 000 € (39 753 € au titre de 2012, 56 750 € pour 2013, et 14 500 € environ au titre du premier trimestre 2014, montant intégré à la convention CCSF qui demeure en instance de règlement) ;
- a été privée d'environ 31 000 € de TVA sur immobilisations déductible ;
- a été privée de déduction de TVA sur ses charges courantes du 1er janvier 2013 au 23 avril 2014, soit un manque à gagner de l'ordre de 92 000 € ;

En sus des impôts commerciaux, l'ALCG est redevable des taxes foncières et de diverses taxes relatives à l'apprentissage et à la formation professionnelle, qui augmentent légèrement sur la période : les variations observées entre 2011 et 2014 s'expliquent par l'évolution de l'assiette de la part employeur de la contribution à la formation professionnelle continue, basée sur le montant total des rémunérations imposables et des avantages en nature versés pendant l'année au personnel.

La chambre relève qu'au total, le changement de règles fiscales intervenu au cours de la période 2011-2014, a représenté pour l'association une perte de résultat directe de l'ordre de 236 000 €, sans compter les charges supplémentaires induites par les prestations de conseil d'intervenants extérieurs mobilisés pour remédier à la situation. Cet épisode a contribué à déstabiliser un peu plus les finances de l'ALCG.

➤ **Salaires et traitements / charges sociales**

La masse salariale de l'ALCG représente entre 73 % et 79 % de ses charges d'exploitation selon les exercices. L'évolution des effectifs de l'ALCG entre 2011 et 2015 se présente comme suit :

**Tableau 7 Evolution des effectifs de 2011 à 2015**

	<b>Salariés permanents</b>	<b>Personnel en insertion</b>
<b>2011</b>	25,35	52,09
<b>2012</b>	27,15	58,02
<b>2013</b>	27,19	55,56
<b>2014</b>	27,91	55,23
<b>2015</b>	28,92	57,26
<b>Evolution</b>	<b>14,08%</b>	<b>9,93%</b>

Source : ALCG

Le poste « salaires » a fortement augmenté entre 2011 et 2012 passant de 1 517 677 € à 1 711 622 €, soit une hausse de 194 945 €. Il reste globalement stable sur le reste de la période.

L'augmentation des salaires versés entre 2011 et 2012 résulte, pour près de 138 000 €, de l'augmentation du nombre de salariés en insertion (six contrats supplémentaires), dont le montant des salaires a été compensé par les aides aux contrats à due concurrence. Les 57 000 € restant sont imputables au paiement, en 2012, de quelque 2 700 heures de plus qu'en 2011, au profit du personnel permanent de l'association.

Dans le même temps, le montant des charges sociales s'est accru de plus de 31 000 € entre 2011 et 2012, à un rythme nettement inférieur à celui des salaires dans la mesure où les salaires des personnels en contrat d'insertion sont exonérés de charges patronales.

A compter de 2014, l'ALCG a rencontré des difficultés pour assurer le règlement des charges sociales à l'URSSAF. L'association n'a pas été en mesure de régler les parts patronales dues entre juin et septembre 2014 pour l'ensemble du personnel de la structure. Ces dettes sociales ont été intégrées au plan d'apurement sur 24 mois, conclu avec les services de la direction des finances publiques pour un montant de 62 485 €.

### ➤ **Dotations aux amortissements**

Les immobilisations de l'ALCG sont évaluées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue de l'équipement.

Ces dotations diminuent entre 2011 et 2014, exception faite de l'exercice 2013 où elles augmentent de près de 20 000 €, en raison du changement de régime fiscal de l'ALCG à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. La TVA sur les immobilisations déduite par l'ALCG avant 2013, soit 111 000 €, réintégrée dans les comptes d'immobilisations concernés au 31 décembre 2013, fait l'objet d'un amortissement de régularisation pour un montant de 28 000 €.

### **5.1.3. Le résultat de l'exercice**

L'évolution du résultat de l'exercice atteste de la dégradation de la situation financière de l'ALCG. D'un montant légèrement excédentaire en 2011, le résultat devient nettement déficitaire en 2012 (- 116 424 €) et connaît encore une aggravation en 2013 (- 173 321 €). Le déficit paraît s'atténuer en 2014 puisqu'il revient à - 39 878 € mais cette amélioration est due à l'impact de la valorisation comptable du stock à hauteur de 164 824 € qui vient diminuer les

charges d'exploitation à hauteur de 134 824 €. En l'absence de ce mécanisme comptable, le déficit s'élèverait à – 174 702 €, soit un déficit équivalent à celui enregistré en 2013.

Ses principales composantes, résultat d'exploitation, résultat financier et résultat exceptionnel connaissent, entre 2011 et 2014, les variations suivantes :

- Le résultat d'exploitation de l'exercice est négatif sur l'ensemble de la période. Le déficit augmente entre 2011 et 2013 avant de se réduire en 2014, apparente amélioration due à la valorisation des stocks.
- Le résultat financier, d'un montant mineur, se réduit entre 2011 et 2014 passant de 11 624 € en 2011 à 4 563 € en 2014. Les produits financiers constitués de dividendes et intérêts de valeurs mobilières de placement se réduisent toutefois sur la période, l'ALCG étant contrainte de céder progressivement ses valeurs de placement pour répondre à ses besoins de trésorerie ; les charges financières, à l'inverse, augmentent sur la période, passant de 2 350 € en 2011 à 2 943 € en 2014, elles correspondent à des remboursements d'emprunts et à des intérêts de découvert.
- Le résultat exceptionnel, varie entre 52 000 € en 2011 et 74 000 € en 2014 : il résulte principalement de la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice.

Le résultat de l'exercice 2015, selon les comptes provisoires transmis par l'ALCG à la chambre, présente un déficit de 232 000 € témoignant de la nécessité de réaliser des efforts d'économie en particulier sur ses charges externes.

## 5.2. Le bilan

Le bilan de l'ALCG se dégrade depuis 2012. La désorganisation administrative de la structure engendrée par une succession de quatre directeurs depuis 2011 et les carences dans le suivi des produits à percevoir ont conduit à des résultats déficitaires et des tensions sur la trésorerie. Le changement de règles fiscales intervenu en 2012 a entraîné des charges supplémentaires puis des dettes fiscales et sociales.

Face à cette situation, le commissaire aux comptes mandaté jusqu'en 2013 a mis en œuvre la première phase du droit d'alerte en informant le Président de l'ALCG sur la situation en juillet 2014.

Le nouveau commissaire aux comptes, titulaire du mandat depuis 2014, a procédé à la certification des comptes 2014 en émettant des réserves sur l'encaissement de certaines créances anciennes de 2012 et 2013.

Le bilan de l'ALCG sur la période est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 8 Bilans de l'ALCG de 2011 à 2014

Montants exprimés en €		2011	2012	2013	2014
ACTIF IMMOBILISÉ	<i>Immobilisations incorporelles</i>	43	1 961	0	635
	concessions, brevets et droits similaires	43	1 961	0	635
	<i>Immobilisations corporelles</i>	453 839	421 213	516 868	394 149
	Terrains	4 833	1 557	33	
	Constructions	371 537	308 755	335 789	199 073
	Installations techniques matériel et outillage	8 615	52 364	133 452	120 021
	Autres immobilisations corporelles	56 854	58 537	47 594	75 055
	Immobilisations en cours				
	Avances et acomptes	12 000			
	<i>Immobilisations financières</i>	85 897	90 572	89 533	17 479
	Participations mises en équivalence	8 946	8 946	8 946	8 946
	Autres participations				
	Créances rattachées à des participations				
	Autres titres immobilisés				
	Prêts	3 400	5 965	4 118	4 471
Autres immobilisations financières	73 551	75 661	76 469	4 062	
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>539 777</b>	<b>513 746</b>	<b>606 401</b>	<b>412 263</b>	
ACTIF CIRCULANT	<i>Stocks et en cours</i>	0	0	30 854	164 824
	Matières premières, approvisionnements			30 000	164 824
	Encours de production de biens				
	Encours de production de services				
	Produits intermédiaires et finis				
	Marchandises				
	Avances et acomptes versés sur commande			854	
	<i>Créances</i>	664 047	573 296	403 333	636 124
	Créances usagers et comptes rattachés	114 210	124 959	138 733	157 061
	Autres créances	171 200	176 619	128 311	335 621
	Valeurs mobilières de placement	95 726	101 056	67 126	15 184
	Instruments de trésorerie				
	Disponibilités	278 026	162 870	65 962	120 550
Charges constatées d'avance	4 885	7 792	3 201	7 708	
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>664 047</b>	<b>573 296</b>	<b>434 187</b>	<b>800 948</b>	
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>1 203 824</b>	<b>1 087 042</b>	<b>1 040 588</b>	<b>1 213 211</b>
FONDS ASSOCIATIFS	<i>Fonds propres</i>	592 765	476 341	303 020	263 192
	Fonds associatifs sans droit de reprise	9 013	9 013	9 013	9 013
	Écarts de réévaluation				
	Réserves				
	Report à nouveau	576 987	583 752	467 328	294 007
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE	6 765	-116 424	-173 321	-39 828
	<i>Autres fonds associatifs</i>	204 132	160 932	125 445	211 657
	Fonds associatifs avec droit de reprise				
Ecarts de réévaluation					
Subventions d'investissement sur biens non renouvelables	204 132	160 932	125 445	211 657	
Provisions réglementées					
Droit des propriétaires					
<b>TOTAL FONDS ASSOCIATIFS</b>	<b>796 897</b>	<b>637 273</b>	<b>428 465</b>	<b>474 849</b>	
PROVISIONS	Provisions pour risques				
	Provisions pour charges	70 360	40 473	27 001	29 956
	Fonds dédiés sur subventions de fonctionnement				
	Fonds dédiés sur autres ressources				
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>70 360</b>	<b>40 473</b>	<b>27 001</b>	<b>29 956</b>	
DETTES	Emprunts obligataires				
	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	45 904	76 279	59 046	87 908
	Emprunts et dettes financières diverses	13	102	118	64
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		453	453	
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	65 715	107 298	94 427	161 084
	Dettes fiscales et sociales	210 894	224 659	384 595	279 878
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			43 887	
	Autres dettes	219	505	2 596	179 472
	Instruments de trésorerie				
<b>PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE</b>	<b>13 822</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 203 824</b>	<b>1 087 042</b>	<b>1 040 588</b>	<b>1 213 211</b>	

Source : rapports du commissaire aux comptes 2011 à 2014

### 5.2.1. *Les immobilisations*

Le montant de l'actif immobilisé passe de 539 777 € en 2011 à 412 263 € en 2014. Le montant des investissements réalisés sur la période apparaît limité ; il est inférieur au montant annuel de l'amortissement des immobilisations.

Le poste « constructions » dont la valeur nette comptable s'élevait à 371 537 € en 2011 et à 199 073 € en 2014 représente la majeure partie de l'actif. Son augmentation en 2013 correspond essentiellement à l'intégration de la TVA dans le montant des immobilisations auxquelles elle se rapporte pour une valeur de 89 559 €.

Le poste relatif aux « installations techniques, matériel et outillage » est quant à lui en progression sur la période. Sa valeur peu élevée en 2011 (8 615 €) témoigne d'un amortissement quasi complet et donc d'une certaine vétusté du matériel qui pose la question de son renouvellement. L'année 2012 a été marquée par l'acquisition d'un destructeur à deux étages de papiers confidentiels nécessaire au développement de cette activité (60 000 €).

#### ➤ **Acquisition d'une presse à carton :**

L'augmentation constatée en 2013 correspond à l'achat d'une presse automatique à carton, acquise par l'ALCG pour un montant de 91 026 €.

L'ALCG avait pour objectif de développer cette activité et souhaitait pour cela acquérir cet outil industriel. L'acquisition de cette presse dans les locaux de Champagnole coïncidait avec un projet de déménagement dans un autre espace qui n'a pas pu être mené à terme compte tenu de son coût. La chambre observe que la presse acquise en 2013 demeure depuis sa date d'achat chez le fournisseur en Allemagne car les locaux actuels du site de Champagnole ne permettent pas d'accueillir un matériel de telles dimensions. En 2015, l'association continuait d'avoir recours à la location d'une presse pour le carton.

Bien qu'en partie financée par les partenaires de l'ALCG, cette acquisition a eu un effet négatif sur la trésorerie de l'association, déjà mise à mal.

En 2015, la stratégie de l'exécutif de l'ALCG vis-à-vis de l'activité de la branche carton semble avoir changé et son développement n'est plus à l'ordre du jour.

La chambre relève que l'achat de la presse à carton, financé avec d'importants concours publics (53 % de l'investissement total), constitue un investissement pour le moins hasardeux de la part de l'ALCG, qui ne s'est assurée au préalable ni de sa capacité à intégrer ce nouvel outil dans ses locaux ni des perspectives réelles de développement offertes à l'activité carton.

### 5.2.2. *Le suivi des créances*

Stable entre 2011 et 2013, le poste « autres créances » augmente fortement en 2014, passant de 128 311 € au 31 décembre 2013 à 335 621 € au 31 décembre 2014, ce qui atteste d'un apurement des créances clients très dégradé. On constate de nombreux produits à recouvrer d'un montant élevé. Tel est le cas des versements de l'ASP (70 234 €), des subventions d'investissement pour la presse à carton acquise en 2013 (42 133 €) et pour le site de Branges (68 904 €) notamment. Un suivi défaillant des créances sur cette période, dû à la désorganisation de la fonction comptable de l'association, explique cette situation.

A partir de 2014, le conseil d'administration de l'ALCG a décidé de recourir au conseil et à l'assistance d'un expert-comptable. D'abord mobilisé pour faire face aux obligations nées du changement de régime fiscal de l'association, un cabinet comptable assure depuis lors la révision des comptes de l'ALCG.

La chambre observe que si cet appui extérieur contribue à consolider et à professionnaliser la tenue de ses comptes par l'ALCG, elle n'est pas de nature à sécuriser la gestion des postes clients et fournisseurs, laquelle doit nécessairement pouvoir s'appuyer sur une organisation interne du service comptable de l'association plus rigoureuse.

### **5.2.3. Les dettes**

#### **5.2.3.1. Les dettes fournisseurs**

Ce poste est en forte augmentation depuis 2011. D'un montant de 65 715 € en 2011, il est, en 2014, de 161 084 €, soit une progression de 145 % sur la période. Les retards constatés dans le paiement des fournisseurs de l'association résultent de la situation tendue de sa trésorerie.

#### **5.2.3.2. Les dettes fiscales et sociales**

Elles augmentent de manière significative entre 2012 et 2013 passant de 224 659 € à 384 595 €

Jusqu'en 2012, les dettes sociales sont prédominantes. Elles sont principalement constituées des provisions pour congés payés du personnel, des cotisations de sécurité sociale du mois de décembre de l'exercice, de cotisations aux caisses de retraite et à l'organisme de prévoyance Chorum, pour un montant total de l'ordre de 200 000 €

En 2013, les dettes fiscales correspondent au solde de la taxe sur les salaires 2013 et 2012 et à la TVA à régulariser sur les immobilisations, soit un montant de 182 000 € (71 000 € pour la taxe sur les salaires et 111 000 € de TVA à régulariser).

Au 31 décembre 2014, le montant de la dette fiscale diminue par rapport à 2013 mais comporte des arriérés de TVA 2012 à 2014 et de taxe sur les salaires 2012 et 2014 pour 78 354 € ainsi que des charges URSSAF pour 62 485 €. Ces montants figurent au bilan 2014 dans le poste « autres dettes ». Cela permet d'isoler les dettes à régler par l'association dans le cadre du plan d'apurement des nouvelles dettes fiscales et sociales.

En 2015, l'ALCG a fait une nouvelle demande pour intégrer de nouvelles dettes 2015 au plan d'apurement. Selon le plan révisé en date du 02 décembre 2015, les dettes fiscales de l'ALCG s'élèvent au 31 décembre 2015 à près de 161 000 €

### **5.2.4. La trésorerie**

La trésorerie correspond à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Le fonds de roulement permet d'évaluer la stabilité du financement de l'outil de production sur le long terme alors que le besoin en fonds de roulement correspond au financement du cycle d'exploitation à court terme. Le fonds de roulement doit permettre de financer le besoin en fonds de roulement, autrement dit le décalage entre les encaissements et les décaissements du cycle d'exploitation.

Ces données constituent une mesure de l'assise financière de l'association, laquelle s'érode sur la période, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 9 Evolution de la trésorerie de l'ALCG entre 2011 et 2014**

<i>En euros</i>	2011	2012	2013	2014	Evolution 2014/2011
Fonds propres	796 897	637 273	428 465	474 849	-40,41%
Provisions	70 360	40 473	27 001	29 956	-57,42%
Emprunts et assimilés	45 917	76 381	59 164	87 972	91,59%
Immobilisations	-539 777	-513 746	-606 401	-412 263	-23,62%
<b>Fonds de roulement</b>	<b>373 397</b>	<b>240 381</b>	<b>-91 771</b>	<b>180 514</b>	<b>-51,66%</b>
Actif d'exploitation	119 095	132 751	172 788	329 593	176,75%
Actif hors exploitation	266 926	277 675	195 437	350 805	31,42%
Passif d'exploitation	-290 650	-332 915	-525 958	-620 434	113,46%
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>95 371</b>	<b>77 511</b>	<b>-157 733</b>	<b>59 964</b>	<b>-37,13%</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>278 026</b>	<b>162 870</b>	<b>65 962</b>	<b>120 550</b>	<b>-56,64%</b>

Source : Bilans 2011 à 2014

Le fonds de roulement de l'association diminue très fortement entre 2011 et 2014 (- 51,7 %) au point de devenir négatif en 2013. En pratique, cela signifie que les disponibilités dont dispose l'association pour couvrir ses charges d'exploitation sont de plus en plus limitées. Ce qui oblige l'association à être en recherche constante de liquidités pour couvrir ses besoins à court terme.

Le besoin en fonds de roulement représente la somme dont la structure a besoin pour payer ses charges courantes, en attendant d'être rémunérée par ses clients. Après une tendance à la baisse de 2011 à 2013, il augmente fortement en 2014 : cette évolution défavorable résulte d'une progression de l'actif circulant (1<sup>ière</sup> valorisation des stocks, augmentation des créances clients par défaut de recouvrement) nettement plus rapide que le passif circulant (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales dont les délais de paiement sont allongés).

Jusqu'en 2014, le fonds de roulement demeure en capacité de financer le besoin en fonds de roulement, mais le niveau de la trésorerie s'est dégradé sur l'ensemble de la période, malgré la vente par l'ALCG de ses valeurs de placement et immobilisations financières. Fin 2014, l'ALCG ne dispose plus que de 19 000 € environ de valeurs contre 171 000 € en 2011.

### 5.3. Conclusion sur l'évolution de la situation financière de l'ALCG

Partant d'un résultat d'exploitation déficitaire en 2011 (même si le résultat global 2011 était très légèrement excédentaire à 6 765 €), l'ALCG a laissé sa situation financière se dégrader au cours de la période 2011-2014. Sa trésorerie s'est tendue au fil de ces exercices comptables jusqu'à un constat de blocage fin 2014, qui n'a trouvé sa résolution provisoire qu'à travers la conclusion, sous l'égide du mandataire, d'une convention avec l'administration, étalant dans le temps le règlement ses dettes sociales et fiscales.

L'analyse de la situation financière et le contrôle de la gestion de l'ALCG opérés par la chambre permettent de reconstituer les étapes de la dégradation de la situation de l'association et d'en identifier les principaux facteurs.

Au cours de l'exercice 2012, l'ALCG a laissé filer ses charges, qui ont augmenté de 10 %, tandis que ses produits ne progressaient que de 3 %. Le déficit d'exploitation a augmenté d'environ 100 000 €.

En 2013, l'ALCG a subi les conséquences du changement de son régime fiscal. Il en est résulté une nouvelle baisse de son résultat d'exploitation de 70 000 € environ et un accroissement de ses dettes fiscales et sociales de l'ordre de 160 000 €.

Conscient de la nécessité de réformer son organisation et d'imposer des mesures d'économie drastiques dès fin 2012, l'exécutif de l'association n'a pas été en mesure d'enrayer cette dégradation sur la période contrôlée par la chambre. Constatant en janvier 2013, le très mauvais résultat comptable enregistré en 2012, et relevant l'« augmentation inquiétante » de ses charges, le conseil d'administration de l'association se fixait pour l'année 2013 un objectif de plus grande rigueur de gestion « à tous les niveaux ».

Dans ce but, le conseil d'administration de l'ALCG appelait de ses vœux :

- Une rationalisation de ses procédures d'achats, avec une centralisation des commandes au siège et la fin des délégations données aux encadrants techniques des différents sites, notamment en matière de dépenses d'entretien ;
- Une meilleure prise en compte d'un objectif de maîtrise de ses charges dans l'exploitation de ses sites au quotidien, à l'égal de l'objectif d'amélioration de ses ventes (dans ses magasins, nouvelle activité de papier confidentiel) ;
- Une meilleure analyse de la rentabilité de ses différents sites, par la mise en place d'une comptabilité analytique, devant lui assurer une meilleure lisibilité sur les activités à développer et celles à réorienter.

Pourtant, au regard de l'évolution du poste achats et charges externes, qui a continué à progresser pour atteindre plus de 500 000 € en 2014, l'objectif d'une meilleure maîtrise de ses charges que l'association se fixait début 2013, restait pleinement d'actualité fin 2014.

Il en va de même des projets de réorganisation de ses procédures et des services prévus pour 2013. Ils sont restés lettre morte en raison de l'instabilité de la direction de l'association et de la crise de gouvernance traversée alors par l'ALCG.

Sur la base de ces constats et en cohérence avec les orientations que l'association s'est elle-même données il y a déjà trois ans, la chambre formule les recommandations suivantes, aux fins d'accompagner son redressement.

**Recommandation n° 1 :**

**La chambre invite le président de l'ALCG à poursuivre la mise en œuvre de mesures d'économie efficaces à court terme lui permettant de retrouver un équilibre financier et d'apurer son passif. Elle lui recommande de ne pas limiter ses mesures d'économie à sa masse salariale mais à rechercher toutes les économies possibles sur ses achats et les charges externes.**

Des mesures d'économies en ce sens apparaissent aujourd'hui d'autant plus nécessaires que certains postes de dépenses risquent d'augmenter. Il en va ainsi notamment de l'entretien des véhicules, compte tenu d'un parc automobile vieillissant.

**Recommandation n° 2 :**

**La chambre recommande au président de l'association d'achever la mise en place de sa comptabilité analytique et d'élaborer un compte de résultat par site pour mieux orienter les restructurations qu'elle va devoir consentir.**

La connaissance des charges et produits liés à chaque site, permettant l'élaboration d'un compte de résultat par site, est essentiel pour l'ALCG. La chambre encourage l'association à achever le travail engagé par le nouveau directeur visant à mettre en place une vraie comptabilité analytique, tâche qui devrait être facilitée par la livraison d'un nouveau logiciel comptable.

**Recommandation n° 3 :**

**La chambre recommande au président de l'ALCG de poursuivre la réorganisation de ses services pour disposer d'une structure administrative solide garantissant le pilotage de sa gestion financière et sociale.**

Au regard des dysfonctionnements rappelés ci-dessus (défaillance dans le suivi des créances clients, dans le montage des dossiers de subventions, dérapage des charges induits par un suivi insuffisant des achats et charges externes, etc.), la consolidation par l'ALCG de son organisation administrative constitue une priorité absolue.

## **6. LES PERSPECTIVES OUVERTES DEPUIS 2015 POUR LE REDRESSEMENT DE L'ASSOCIATION**

### **6.1. Les préconisations du mandataire ad hoc**

En conclusion de son rapport de fin mission rendu en mai 2015, le mandataire ad hoc estimait qu'une solution pérenne de redressement économique de l'association passerait nécessairement par « l'atteinte des objectifs en terme de chiffre d'affaires, la réussite de la réorganisation intégrant le déménagement à Champagnole, le retour dans les meilleurs délais à l'équilibre du centre social de « La bise » et des changements notables en terme de gouvernance et d'implication du conseil d'administration ».

Pour aider l'association à aller dans ce sens, le mandataire formulait une série de recommandations dont les principales sont rappelées ci-après :

#### **6.1.1. Des mesures d'ordre social et organisationnel**

Compte tenu des difficultés sociales et de gouvernance rencontrées par l'association (cf. supra au §3), la mission du mandataire s'est concentrée à titre prioritaire, à côté des problématiques financières traitées, sur la résolution des dysfonctionnements organisationnels et sociaux.

Parmi les principales recommandations du rapport de fin de mission à l'adresse de l'ALCG, figuraient des mesures d'ordre social :

- La levée des mises en demeure adressées à l'association par l'administration du travail ;
- La préparation d'un plan d'actions destiné à prévenir les risques psycho-sociaux ;
- Un strict respect de ses obligations légales et réglementaires relatives à la durée du travail des salariés ;

La mise en place d'un plan de formation de son personnel (permanent et en insertion) afin d'améliorer la qualification de ses salariés.

#### **6.1.2. Des mesures d'ordre économique**

Parmi les mesures d'ordre économique figuraient celles visant un redressement rapide des comptes de l'ALCG et des actions portant effet à plus long terme :

- la vente et le déménagement d'un des deux sites de Champagnole ;
- le développement d'une vraie politique commerciale incluant une augmentation ciblée des prix, une approche marketing ;
- une réactivité accrue vis-à-vis des institutionnels et des financeurs pour regagner leur confiance et mobiliser plus de subventions ;
- la nécessité de renforcer les fonctions « ressources humaines et/ou contrôleur de gestion » ;
- un meilleur suivi du poste client, en se donnant les moyens d'« éradiquer les dysfonctionnements administratifs de nature à retarder le paiement des subventions ».

La conclusion en janvier 2015 d'une convention avec l'administration à l'initiative du mandataire, fixant un moratoire et définissant un échéancier de remboursement sur 2 ans des dettes fiscales et sociales de l'ALCG devait permettre par ailleurs d'écarter le risque d'un dépôt de bilan de l'association.

## **6.2. Des changements dans la gestion et un projet de redressement à mettre au crédit de la nouvelle direction**

### **6.2.1. *Des mesures de plus grande efficacité de gestion***

Nombre de recommandations du mandataire restent inscrites à l'agenda de travail de l'ALCG pour 2016. La chambre observe cependant que des efforts de gestion ont été déployés en 2015 par l'ALCG.

En premier lieu, l'arrivée du nouveau directeur a permis de faire évoluer positivement le dialogue social au sein de l'association. .

Parallèlement, une réorganisation des services a été amorcée avec des mesures qui vont dans le sens d'une gestion plus économe et plus efficace des moyens de l'association :

- La reprise en main directe par le nouveau directeur du suivi de la relation avec les partenaires publics et l'organisation à son niveau du suivi des concours financiers afférents devant permettre à l'avenir d'éviter à l'association d'accumuler des retards de versements très préjudiciables à sa trésorerie ;
- La centralisation au niveau de la responsable de production de la validation des bons de commande pour assurer à l'ALCG un rapport prestation/prix optimisé (cf. remarques supra au § 5) ;
- Le non renouvellement de quatre postes au sein de l'effectif permanent<sup>10</sup>, acté en 2015 à l'occasion de départs volontaires, devrait contribuer de manière sensible dès le début de l'année 2016 à la diminution des charges de fonctionnement de l'ALCG ;
- La fermeture du centre social de « La bise » à Morez, avec le licenciement, en cours, de 5 salariés permanents : en dépit de l'appréciation positive portée sur le travail réalisé par le centre social, cette fermeture va mettre un terme au déficit d'exploitation du centre, évalué par l'ALCG à 20 000 € en moyenne annuelle.

La chambre observe cependant que, malgré l'engagement de ces mesures, l'exercice 2015 s'est soldé par un déficit de 232 000 €, selon les comptes provisoires, ce qui souligne la nécessité pour l'association de poursuivre les efforts d'économie qu'elle a engagés.

---

<sup>10</sup> 4 postes ont été supprimés en 2015 : le poste de chargé de développement, le poste de secrétaire commerciale, le poste de coordinatrice de l'équipe d'accompagnement socio-professionnel. Les missions correspondantes sont reprises à leur compte par le directeur et la responsable de production. Un poste de responsable d'activité a par ailleurs été supprimé. Avec la fermeture du centre de « La Bise » (avec 5 licenciements effectifs d'ici le mois de mars), l'effectif permanent de l'ALCG aura baissé de près de 25 % en un an.

Parallèlement, la réflexion sur le modèle économique et la stratégie de développement à retenir pour les années à venir est engagée depuis plusieurs mois par la nouvelle direction en lien avec le conseil d'administration. Des changements en profondeur devraient en résulter, et le redressement de l'association demandera probablement plusieurs exercices.

### **6.2.2. *Le projet de redressement porté par l'ALCG : un recentrage de l'activité de l'association sur l'accompagnement socioprofessionnel***

#### **➤ La révision du modèle économique de l'ALCG**

La part élevée de ses recettes commerciales par rapport à la moyenne des chantiers d'insertion ( 43 % pour l'ALCG en 2014 contre 27 % au plan national et 36 % au plan du département du Jura), autant que les contraintes liées au maintien ou au développement d'activités nécessitant des investissements en matériels, en effectifs et en locaux, incitent l'ALCG à rechercher davantage de financements publics au détriment d'activités génératrices de recettes commerciales mais structurellement déficitaires et moins intéressantes en termes d'accompagnement socio-professionnel et d'insertion.

Pour l'association, ce rééquilibrage doit passer par un recentrage de ses activités liées au réemploi à partir de ses magasins (bric à brac et recycleries), dont elle considère que ce sont les activités parmi les plus rémunératrices et les plus intéressantes du point de vue de l'accompagnement des personnes en insertion.

A contrario, les activités déficitaires verront leur mode opératoire réorienté dans le sens d'une plus grande rationalité économique, ou, à défaut, seront fermées. Ces évolutions devraient concerner tout particulièrement les activités de récupération de matières premières (cartons, verre) qui souffrent de la concurrence des opérateurs privés et subissent l'aléa de la volatilité des cours.

#### **➤ La consolidation de l'organisation de l'ALCG :**

La réflexion sur l'évolution des activités de l'association permettra de définir une organisation cible, tant des services opérationnels (avec la question particulière du taux d'encadrement optimal des personnes en insertion sur les différents sites) que des services administratifs.

##### *L'organisation des services opérationnels*

L'organisation mise en place sur le site de Branges (Saône et Loire), ouvert en 2014, constitue pour l'ALCG un exemple qui peut inspirer les changements qu'elle entend réaliser dans l'ensemble de ses sites :

- Un partenariat noué très en amont entre l'association et ses partenaires publics (syndicats de collecte et conseil départemental de la Saône et Loire) sur le projet de construction du projet de recyclerie, aboutissant à des locaux de qualité financés par les partenaires publics et mis à disposition de l'ALCG ;
- Des activités de recyclage présentes sur un seul site ;
- Un encadrement adapté des activités, avec un binôme encadrant technique/ accompagnateur socio-professionnel pour une douzaine de salariés en insertion.

### *L'organisation des fonctions supports*

En réponse aux recommandations du mandataire ad hoc, qui rejoignent les constats des commissaires aux comptes sur la fragilité du contrôle interne (fonction paie, suivi des créances, chaîne de la dépense), l'exécutif de l'ALCG envisage de consolider les fonctions comptables, ressources humaines et contrôle de gestion de la manière suivante :

- Une part importante de la fonction comptable serait externalisée, l'association continuant d'intervenir sur la phase amont de la chaîne comptable (préparation des éléments variables de la paie) et ne conservant que la gestion des factures ;
- Le recrutement d'un contrôleur de gestion est envisagé, qui devrait permettre à l'ALCG de renforcer à titre prioritaire le pilotage de son budget et de sa trésorerie ;
- Pour consolider sa fonction ressources humaines, l'association envisage un renfort ponctuel, en attendant de réorganiser les délégations entre le service administratif du siège et les responsables de sites et de tirer un bilan de l'externalisation d'une partie de la gestion administrative de ses ressources humaines (fonction paie principalement) au cabinet comptable.

La chambre note que cette réorganisation va dans le bon sens. Elle invite l'ALCG à se doter d'une compétence de contrôleur de gestion, qui apparaît répondre aux dysfonctionnements diagnostiqués.

### ➤ **Un renouvellement de la relation avec les partenaires**

L'association s'attache à renouer une relation de confiance avec ses partenaires financeurs (Etat, départements, communes d'implantation, syndicats de collecte partenaires).

Il s'agit là d'un élément absolument indispensable à la réussite de son redressement, et au financement des postes et de l'accompagnement des salariés en insertion. En 2016, l'ALCG ambitionne d'obtenir un maintien du niveau de soutien financier dont elle a pu bénéficier en 2015, afin de conserver le même nombre d'emplois en insertion, soit environ 50 ETP sur ses sites jurassiens et 12 sur le site de Branges.

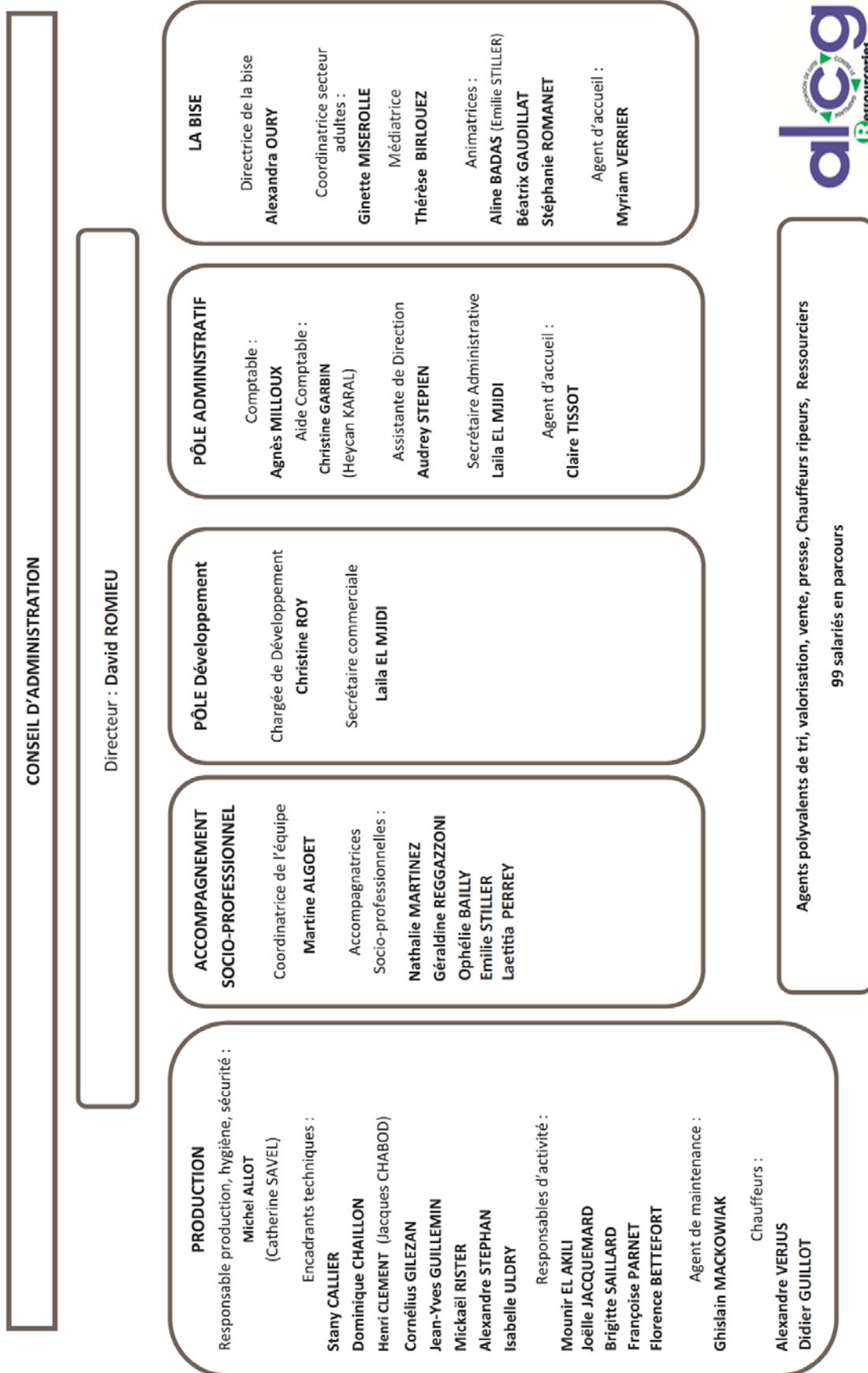
Mais l'enjeu pour l'ALCG est aussi de construire des projets d'équipement, ainsi qu'elle l'a fait à Branges, en bénéficiant de financements publics. A moyen terme, c'est la seule solution qui permettra à l'ALCG de moderniser son outil industriel et ses bâtiments.

Au-delà de ses partenaires institutionnels, l'association travaille également à mutualiser certaines de ses missions, notamment ses actions de formation, avec d'autres structures d'insertion du territoire.

Forte de l'appréciation favorable portée par les pouvoirs publics sur ses résultats en tant qu'outil d'insertion, l'ALCG pourra en 2016 privilégier le retour à l'équilibre financier.

**Recommandation n° 4 : La chambre recommande au président de l'ALCG de communiquer très régulièrement en direction de ses partenaires institutionnels tout au long de la procédure collective, afin de présenter son projet de redressement et de convaincre de sa capacité à mettre en œuvre les réformes nécessaires.**

**ANNEXE 1 : Organigramme de l'ALCG au 1<sup>er</sup> octobre 2015**



Source : rapport moral, AG du 1<sup>er</sup> octobre 2015

**ANNEXE 2 : Taux de placement des CDDI obtenus en 2014 par l'ALCG**

	Nombre de salariés	Nombre de salariés pour calcul du taux de sortie
<b>EMPLOI DURABLE</b> CDI / CDD et Intérim 6 mois et + non aidé / création d'entreprise / intégration fonction publique	9	Total des sorties dynamiques :  29
<b>EMPLOI DE TRANSITION</b> CDD / Intérim moins de 6 mois / contrats aidés employeur (hors IAE)	10	
<b>SORTIES POSITIVES</b> Formations qualifiantes / CDD autre SIAE/ retraite / autre sortie reconnue comme positive	10	
<b>SORTIES sans solution</b> (chômage / inactif / sans nouvelle)	39	39
<b>RETRAIT DES SORTIES</b> Décès / justice / CLD maladie ou maternité	4	0
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>68</b>

Source : rapport moral, AG du 1<sup>er</sup> octobre 2015