



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

## ASSOCIATION VILTAÏS (Département de l'Allier)

Exercices 2016 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 15 février 2022.



## AVANT-PROPOS

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion de l'association VILTAÏS pour les exercices 2016 et suivants, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé, sur le double fondement des articles L. 211-7 et L. 211-8 du code des juridictions financières, par lettre du 22 décembre 2020, adressée à M. Jacques LAHAYE, président de l'association durant l'intégralité de la période sous revue.

La chambre a ainsi procédé à l'examen du fonctionnement général de l'association au titre des activités subventionnées par les pouvoirs publics (collectivités territoriales de l'Allier notamment) et des activités sociales et médico-sociales. Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la gouvernance et l'organisation ;
- ♦ la situation financière de l'association ;
- ♦ la gestion des ressources humaines ;
- ♦ la qualité des prises en charge sociales et médico-sociales.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 20 juillet 2021. Après avoir examiné les réponses écrites aux observations provisoires qui ont été notifiées le 18 novembre 2021 à M. Jacques LAHAYE, ainsi qu'aux tiers mis en cause, la chambre, lors de sa séance du 15 février 2022, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
<b>1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>	<b>9</b>
1.1 Les caractéristiques démographiques, économiques et sociales du territoire bourbonnais.....	9
1.2 Le développement de l'association .....	10
1.3 L'objet statutaire et le champ d'intervention .....	11
1.4 Un déploiement au-delà des limites départementales.....	13
<b>2 LE PILOTAGE DE L'INSTITUTION.....</b>	<b>16</b>
2.1 La gouvernance .....	16
2.1.1 L'assemblée générale.....	16
2.1.2 Le conseil d'administration .....	18
2.2 La direction et l'organisation des services.....	19
2.3 L'absence d'orientations stratégiques .....	21
2.4 Les outils de pilotage .....	23
2.5 Conclusion sur le pilotage de l'institution .....	23
<b>3 LA SITUATION FINANCIÈRE.....</b>	<b>24</b>
3.1 La fiabilité des comptes .....	24
3.1.1 La certification des comptes .....	24
3.1.2 Le suivi des immobilisations .....	24
3.1.3 Le respect du principe d'indépendance des exercices .....	25
3.2 L'association et la fiscalité commerciale .....	25
3.2.1 Rappel du droit applicable .....	26
3.2.2 Une absence de soumission de l'association VILTAÏS aux impôts commerciaux qui pose question .....	31
3.3 L'évolution de la situation financière .....	31
3.3.1 Évolution d'ensemble des produits et des charges .....	31
3.3.2 La formation du résultat.....	36
3.3.3 Le financement des investissements.....	38
3.3.4 L'endettement.....	39
3.3.5 Le fonds de roulement et la trésorerie .....	40
3.4 Conclusion sur la situation financière.....	41
<b>4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>42</b>
4.1 Des effectifs en croissance rapide et soutenue.....	42
4.2 L'organisation de la fonction « ressources humaines » .....	43
4.2.1 Des orientations stratégiques en matière de ressources humaines non formalisées.....	44
4.2.2 Un système d'information sur les ressources humaines à parachever .....	44
4.3 Les risques afférents à la gestion des effectifs.....	45
4.4 Un plan de formation continue des personnels encore lacunaire.....	47

4.5 Des dossiers individuels des salariés globalement bien tenus .....	48
4.6 Le régime de rémunération et de temps de travail .....	49
4.6.1 Un temps de travail adapté aux exigences de l'activité d'insertion sociale et professionnelle .....	49
4.6.2 Le régime de rémunération .....	52
5 LES PRISES EN CHARGE .....	52
5.1 La conformité des dispositifs d'accueil et de prise en charge aux exigences législatives et réglementaires .....	53
5.2 « L'Aménagerie » : un dispositif d'insertion par l'activité économique (IAE).....	56
ANNEXES .....	58

## SYNTHÈSE

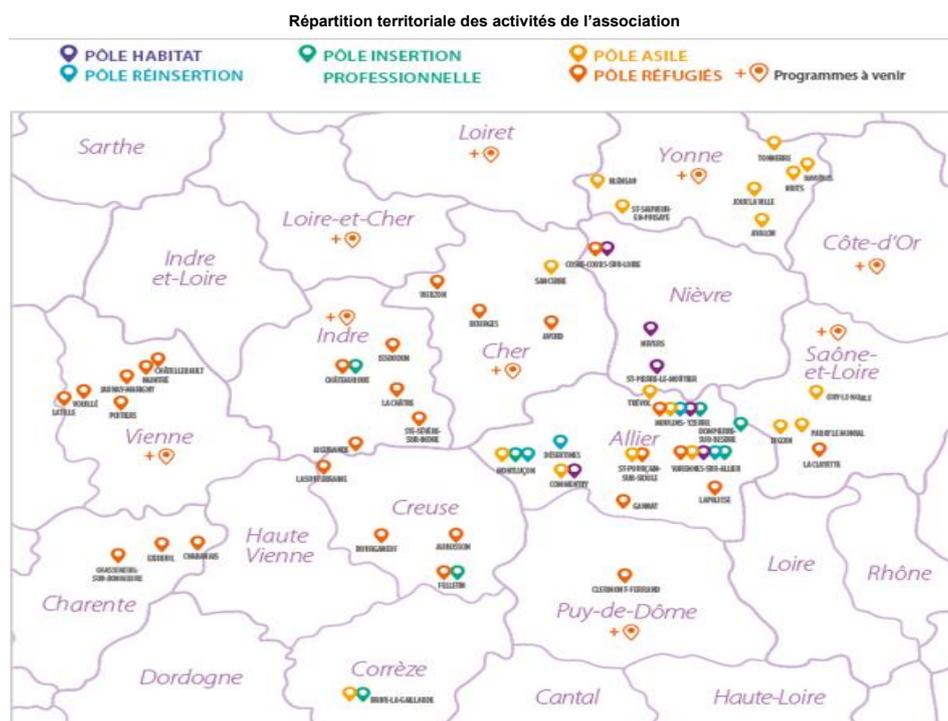
### *Une association qui a connu un développement marqué, tant de ses activités que de son déploiement territorial*

Forte d'un effectif de près de 200 collaborateurs au 31 décembre 2020, l'association VILTAÏS est un acteur essentiel dans la mise en œuvre des politiques sociales d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement des publics vulnérables dans plusieurs départements des régions Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val-de-Loire et Nouvelle-Aquitaine. Implantée à Moulins, ses activités étaient à l'origine centrées sur le logement des jeunes travailleurs, avant de se diversifier au fil des ans. Elle assure, selon les territoires, la gestion de centres d'accueil des demandeurs d'asile (CADA), centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), des missions de maraude sociale (y compris SAMU social) et de prise en charge des personnes ayant obtenu le statut de réfugié. Elle pilote aussi de nombreux projets et dispositifs d'insertion sociale et professionnelle. Elle s'est également engagée dans le champ de l'insertion par l'activité économique (IAE), domaine pour lequel elle bénéficie de subventions publiques, en provenance de l'État et des collectivités territoriales.

Constitué d'adultes et de jeunes en recherche d'une insertion sociale et professionnelle, le public destinataire de ses actions se caractérise par son hétérogénéité : demandeurs d'emplois, réfugiés, apprentis, jeunes travailleurs, adultes en reconversion investis dans les chantiers d'insertion, bénéficiaires du RSA...

### *Un développement de l'association plus opportuniste que piloté, nécessitant une réflexion stratégique à moyen terme*

L'association est passée de 1 à 19 départements d'implantation sous la période de contrôle. Se plaçant dans une logique tout à la fois de diversification d'activités sources de revenus et se voulant un interlocuteur de premier rang de l'État et des collectivités locales dans le champ social et de l'insertion, en mesure de répondre à leurs sollicitations pressantes et croissantes notamment pour l'accueil des demandeurs d'asile et de mineurs étrangers isolés, ou en matière de dispositifs d'hébergement et de réinsertion, l'association VILTAÏS n'a pas encore défini d'orientations stratégiques pour gouverner un développement particulièrement marqué sur la période récente,



Ayant présidé à un développement des activités de VILTAÏS plus opportuniste que piloté, l'équipe dirigeante n'a pas entrepris de réfléchir à un projet associatif abouti, assorti d'une hiérarchisation des missions et actions à conforter, ou déployer. Aucun document ne vient par ailleurs préciser les lignes directrices de l'évolution de son organisation interne (en matière de ressources humaines, de systèmes d'information, de patrimoine...) ni déterminer les moyens et outils de pilotage d'une activité en croissance rapide.

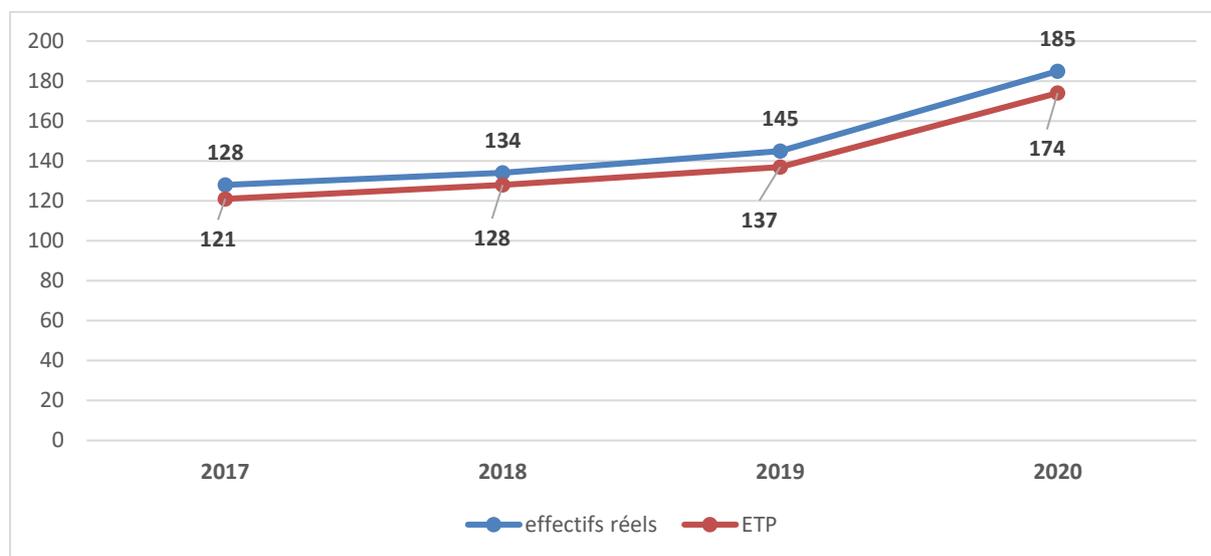
l'association VILTAÏS doit inscrire le développement de ses activités dans le moyen terme en s'engageant dans une démarche de mise en place de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avec ses donneurs d'ordres publics. L'association doit aussi se conformer à ses obligations légales en matière d'évaluations, internes et externes, et ce d'autant plus qu'elle fait offre de services en ce domaine auprès des structures sociales et médico-sociales.

Une gestion courante qui doit s'adapter à l'expansion des activités et s'améliorer sur divers points

L'expansion de l'activité a conduit à une politique de recrutement dynamique, reposant de plus en plus sur le recours à des emplois précaires, sans véritables avancées en termes d'adéquation des profils de postes aux compétences ou d'efforts de formation.

D'autres pans de la gestion des ressources humaines méritent d'être améliorés, à l'heure où l'association compte désormais près de 200 collaborateurs : absence d'outils efficaces de pilotage de la masse salariale et des ressources humaines, faiblesses du processus de recrutement.

**Évolution des effectifs de l'association appréciés au 31 décembre  
(période 2017 à 2020)**



En outre, si VILTAÏS se conforme de manière générale dans la gestion du personnel au droit positif en vigueur, procédant notamment des conventions collectives et accords applicables, le mécanisme en vigueur de remboursement des frais et débours, avec avances consenties aux salariés, doit être mieux encadré, suivi et contrôlé et ce d'autant plus qu'il bénéficie aux personnels dirigeants ayant autorité sur les services chargés d'en assurer le contrôle.

Enfin, le régime fiscal de l'association nécessite une clarification. Certaines activités lucratives qu'elle poursuit s'inscrivent dans le champ concurrentiel, à raison de leur nature et de leurs conditions d'exercice et sont dès lors assujetties aux impôts commerciaux. Ainsi en est-il des activités de restauration collective, de gestion du « château de Petit Bois », de la mission de contrôle externe intéressant les établissements sociaux et médico-sociaux, ou de conseils dispensés auprès de ces mêmes structures. Or, l'association n'a pour l'heure entrepris aucune démarche afin de clarifier sa situation fiscale, ce qui induit des risques de redressements potentiellement assortis de pénalités ou amendes).

*Une performance financière annuelle préservée mais un niveau d'endettement à surveiller*

Au plan financier, les produits ont connu une croissance significative depuis 2014, particulièrement marquée à compter de l'exercice 2016, évoluant de 6,1 M€ à près de 14 M€ en 2019. Les charges ont suivi la même progression. Si, dans une certaine mesure, la performance financière annuelle de l'association a été préservée, le montant des ressources propres disponibles pour participer au financement des programmes d'équipement est demeuré contenu. Il a été, en conséquence, fait appel à de nouveaux emprunts pour permettre la réalisation de différents investissements d'importance. Le niveau d'endettement de l'association s'est trouvé accru (+ 1,4 M€ entre 2016 et 2019), tout particulièrement en fin de période d'analyse, entraînant un alourdissement du service de la dette (remboursement de l'annuité en capital et charges d'intérêts). Cette évolution qui requiert la vigilance pour ne pas obérer les marges de manœuvre de l'association.

## Évolution de l'encours de la dette

<i>En €</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Encours de la dette au 01/01/N</i>	1 135 207	1 392 619	1 402 747	1 642 934
<i>Emprunts nouveaux</i>	515 532	336 095	560 358	1 378 384
<i>Annuité en capital des emprunts</i>	258 120	325 967	320 171	477 802
<i>Encours de la dette au 31/12/N</i>	1 392 619	1 402 747	1 642 934	2 543 516

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1** : définir et formaliser des axes stratégiques portant, notamment, sur le développement des activités de l'association à moyen terme.

**Recommandation n° 2** : se rapprocher de l'administration fiscale pour s'assurer de la régularité de la situation de l'association, au regard de son assujettissement aux impositions commerciales.

**Recommandation n° 3** : formaliser les orientations et lignes directrices de l'association en matière de gestion des ressources humaines, et s'engager dans le déploiement opérationnel d'un progiciel dédié.

**Recommandation n° 4** : mettre en place un plan de formation continue des personnels de la structure associative, conforme au projet associatif et à la stratégie de développement de VILTAÏS.

## INTRODUCTION

### AVERTISSEMENT

Aux termes des articles L. 211-7 et L. 211-8 du code des juridictions financières, la chambre régionale des comptes peut contrôler :

- les personnes morales de droit privé à caractère sanitaire, social ou médico-social financées par une collectivité territoriale, un établissement public ou un groupement d'intérêt public relevant lui-même de la compétence de la chambre (article L. 211-7) ;
- les organismes, quel que soit leur statut juridique, auxquels les collectivités territoriales, les établissements publics locaux ou les autres organismes relevant de la compétence de la chambre apportent un concours financier supérieur à 1 500 € (article L. 211-8).

En conséquence, le contrôle a privilégié l'examen :

- d'une part, des comptes d'emploi des concours financiers et des subventions allouées en soutien d'actions ou de dépenses déterminées, par les collectivités et établissements publics locaux ressortant de la compétence de contrôle de la chambre, conformément aux dispositions de l'article R. 243-2-1 du même code des juridictions financières ;
- d'autre part, des éléments comptables et de la gestion générale de l'association dès lors qu'ils intéressent les établissements, services et activités de caractère sanitaire, social ou médico-social (entendus au sens des articles L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles et L. 614-4 du code la santé publique) portés par VILTAÏS) ou les activités subventionnés.

Il en résulte en particulier que les activités déployées sans soutien public local (aides financières ou en nature telles que, le cas échéant des mises à disposition gratuites ou à moindre coût) par mobilisation des ressources propres de l'association ou en partenariat avec des entités de droit privé, notamment dans le cadre de mécénats, ont été exclues du champ d'investigation.

Il est précisé, enfin, que le contrôle a été mené sur la base des données communiquées par l'association, en réponse aux questionnaires d'instruction ou lors de vérifications diligentées sur place, VILTAÏS n'étant pas assujettie en tant que personne morale de droit privé aux contraintes de production des comptes (sur chiffres et sur pièces) pesant sur les collectivités territoriales et établissements locaux dotés d'un comptable public.

# 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

## 1.1 Les caractéristiques démographiques, économiques et sociales du territoire bourbonnais

L'association est historiquement implantée dans le département de l'Allier. La plupart de ses activités subventionnées par les pouvoirs publics, y compris sociales et médico-sociales, s'y déploient encore. Le département de l'Allier se présente comme un territoire ancré dans la ruralité. Ses 337 988 habitants (estimation de l'INSEE au 1<sup>er</sup> janvier 2020) se répartissent au sein de villes de petite ou de moyenne taille : 251 communes sur les 317 que compte le département ont moins de 1 000 habitants ; et seulement 5 communes comptent plus de 10 000 habitants ; la ville la plus peuplée, Montluçon, ne dépasse pas 36 700 habitants. La densité de population est particulièrement faible avec une moyenne départementale de 46 habitants au km<sup>2</sup>, au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Dans deux bandes verticales, situées de part et d'autre de l'axe Moulins-Vichy, elle se situe même en deçà de 20 habitants au km<sup>2</sup>. À titre de comparaison, la densité de population atteignait 117 habitants du km<sup>2</sup> en 2020 pour l'ensemble de la France métropolitaine.

Le territoire est marqué depuis plusieurs années par un certain déclin démographique. Après avoir connu une période de stabilisation de sa population, le département a de nouveau enregistré un mouvement de décroissance démographique, avec une variation annuelle moyenne de l'ordre de - 0,3 % de 2012 à 2017. Cette évolution, qui trouve principalement son origine dans un déficit des naissances par rapport aux décès (solde naturel négatif), fait de l'Allier l'un des rares départements de la région, avec le Cantal, à voir sa population décroître (source : Insee Flash n° 67, « La croissance démographique régionale reste forte », décembre 2019).

L'Allier est également confronté à un phénomène de vieillissement de sa population, plus prononcé que celui enregistré au niveau national. À titre d'illustration, la part des personnes âgées de 65 ans et plus représentait 26,7 % de la population en Allier, quand elle atteignait 19,4 % (soit 7 points de moins) en France, en 2017.

La population bourbonnaise apparaît comme relativement fragile, d'un point de vue social. Le niveau de vie des habitants de l'Allier est plus faible qu'à l'échelle nationale. Le niveau de vie<sup>1</sup> médian au sein du département s'élevait ainsi à 19 750 € en 2017, quand il atteignait 20 405 € sur l'ensemble du territoire français, la même année. Il plaçait alors l'Allier à la 23<sup>ème</sup> place des départements disposant du plus faible niveau de vie médian. Les habitants de l'Allier sont également davantage touchés par la précarité. Le taux de pauvreté<sup>2</sup> dans le territoire était ainsi supérieur de près d'un point à son niveau national en 2017 (taux de 15,4 % dans le département, contre 14,5 % en France métropolitaine). Celui-ci touche tout

---

<sup>1</sup> Au sens de l'Insee, le niveau de vie correspond au revenu disponible du ménage divisé par le nombre d'unités de consommation.

<sup>2</sup> Au sens de l'Insee, le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté (exprimé en euros), lequel correspond à 60 % du niveau de vie médian.

particulièrement les familles monoparentales, qui représentaient près de 14 % de la population départementale en 2017.

Le taux de chômage départemental s'établit à 9,1 % en 2019 (après 9,5 % en 2018). Il excède en ces termes de 0,9 point le taux enregistré en France métropolitaine la même année (après avoir dépassé de 0,8 point le taux relevé en France métropolitaine en 2018). Les jeunes sont à cet égard davantage confrontés au chômage dans l'Allier qu'au niveau national (Source : DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes, juin 2020).

En 2018, les allocataires du revenu de solidarité active (RSA) représentaient 5,2 % de la population départementale âgée de 15 à 64 ans, en 2018. La même année, leur proportion au sein de la population âgée de 15 à 64 ans s'établissait à 4,6 % en France (4,2 % en France métropolitaine). L'Allier est au nombre des départements français qui disposent de la plus grande proportion de bénéficiaires du RSA au sein de leur population. Il se positionnait ainsi, fin 2018, dans le classement des 25 % de départements enregistrant la plus forte part d'allocataires du RSA parmi la population âgée de 15 à 69 ans.

Contrairement à la tendance relevée sur le territoire national, l'Allier connaît un phénomène de baisse du nombre de ses emplois (salariés comme non-salariés). Durant la période de 2012 à 2017, le nombre total d'emplois y a diminué, en moyenne, de près de 0,8 % par an. En comparaison, au cours des mêmes années, le nombre d'emplois en France enregistrerait une progression moyenne de 0,1 % par an.

## 1.2 Le développement de l'association

L'association « VILTAÏS » relève de la loi du 1er juillet 1901. Elle est issue de la fusion intervenue le 1er janvier 2006 entre « l'Association Bourbonnaise d'Hébergement et de Réinsertion Sociale - A.B.H.R.S. », créée en 1962, et « l'Association Départementale Services et Logement Jeunes - Foyer de Jeunes Travailleurs - F.J. T. PLUS », créée en 1974.

Elle a ensuite absorbé, le 1er avril 2014, une troisième association d'insertion, locale, dénommée « L'Accueil ». Cette dernière était alors localisée à Montluçon et employait 18 salariés. Elle disposait, notamment, d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale, d'un service d'accueil et de santé publique de proximité, ou bien encore d'un service d'accompagnement social lié au logement. Un nouveau mouvement de fusion l'a conduit à absorber en 2016 l'Association pour le logement des étudiants de l'agglomération moulinoise (« ALEAM »), alors implantée à Moulins, intervenant en faveur des conditions d'accueil et de vie des étudiants de l'agglomération Moulinoise et gérant, à ce titre, la restauration de l'IUT et de l'IUFM, ainsi que l'hébergement au sein d'une résidence étudiante. Cette opération s'est notamment traduite par la reprise d'un salarié par l'association VILTAÏS.

Dans ce contexte et durant les toutes dernières années, l'association VILTAÏS a densifié et diversifié ses actions. Son activité s'est ainsi fortement développée et son assise institutionnelle s'est renforcée. Durant les six années que couvre la période sous revue, ses effectifs moyens ont progressé, passant de 75 salariés (représentant 68,41 ETP moyens) en 2014 à 132 salariés (représentant 123,87 ETP moyens) en 2019. Dans le même temps, ses ressources ont plus que doublé, passant de 6,1 M€ en 2014 à près de 14,1 M€ en 2019. L'année 2020 a été marquée par une accentuation de la tendance, avec un effectif de près de 185 salariés (soit 174 ETP).

L'association a tissé des liens privilégiés avec plusieurs acteurs locaux – publics comme privés – intervenant dans le champ social. Certains de ces acteurs bénéficient, en particulier, d'une représentation au sein de son conseil d'administration, soit en tant que membres de droit disposant d'une voix délibérative (par ex. l'association départementale de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence (ADSEA), la caisse d'allocations familiales (CAF), la mission locale de Moulins, l'OPAC - Moulins Habitat), soit en tant que membres associés assistant aux réunions avec simple voix consultative. C'est le cas de l'agence régionale de santé, du département de l'Allier, des communes de Moulins, de Commentry, d'Yzeure ou bien encore de Montluçon (source : statuts).

L'association bénéficie de financements en provenance de plusieurs acteurs publics locaux tels que, sans prétendre à l'exhaustivité, la commune et le centre communal d'action sociale de Moulins, les communautés d'agglomération de Moulins et Montluçon, la communauté de communes Entr'Allier Besbre et Loire, ou bien encore des concours financiers de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Elle adhère à l'Union nationale pour l'habitat des jeunes et à la Fédération nationale des associations de réinsertion sociale (source : statuts). Son siège social est implanté à Moulins.

**Tableau n° 1 : Principales données organisationnelles et financières**

	2014	2016	2019	2020
<i>Nbr moyen de salariés</i>	74,50	118	131,17	185
<i>Nbr moyen d'ETP</i>	68,41	111,94	123,87	174,07
<i>Produits</i>	6,1 M€	11,5 M€	13,6 M€	15,7 M€
<i>Charges de personnel</i>	2,8 M€	4,4 M€	4,8 M€	5,6 M€

Source : Association VILTAÏS

### 1.3 L'objet statutaire et le champ d'intervention

Les statuts qui se sont succédé durant la période sous revue précisent, à l'identique, que l'association a pour objet :

- de créer, entretenir, gérer et animer des centres d'accueil et de réinsertion sociale, services d'accompagnement ou ateliers d'insertion à l'intention de toute personne ou famille en difficulté sociale ;
- d'assurer le logement et la restauration aux jeunes des deux sexes, dans un environnement socio-éducatif favorable et à des prix modérés ; de développer leurs capacités d'insertion autonome dans la vie courante, et d'initier à ce titre - ou collaborer à - toute action concernant le logement, l'insertion, la santé, la formation ou l'animation de publics en difficulté ;

- de gérer toute activité et prestation de restauration - sociale ou non - dont la responsabilité peut lui être confiée, ainsi que toute autre prestation de services dans les domaines de l'accueil ou des services aux personnes ;
- de développer des activités collectives liées à la culture et au sport, notamment motocycliste ;
- d'assurer l'évaluation externe des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Depuis une modification des statuts intervenue en 2015, son objet social inclut également la prise de participations financières et, plus généralement, la réalisation de toutes opérations de quelque nature que ce soit en rapport avec son objet et de nature à favoriser son développement.

L'objet de l'association s'avère dans ces conditions particulièrement étendu. Son intervention a ainsi vocation à se déployer, à titre principal, dans le champ de l'action sociale, et plus particulièrement dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle des adultes, dont le parcours de vie est fragile, et des jeunes âgés de 16 à 25 ans à la recherche d'un projet d'insertion socio-professionnel et de vie.

Dans le cadre de cet objet statutaire, l'association propose une prise en charge globale aux publics en situation de difficulté sociale, accueillis ou simplement accompagnés. Son action entend répondre aux besoins en matière de logement, de santé, de culture, de formation ou bien encore d'insertion par le travail des personnes concernées. De manière schématique, les activités de l'association en la matière peuvent être classées en cinq grands domaines d'intervention sur le fondement desquels se structure son organisation interne actuelle :

- l'habitat (gestion de résidences sociales, prestations de restauration...) ;
- la réinsertion (mesures d'accompagnement liées au logement, gestion de centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), actions en matière de santé...) ;
- l'asile (gestion de centres d'accueil pour demandeurs d'asile, gestion d'unités d'accueil de mineurs non accompagnés...) ;
- la prise en charge des réfugiés (gestion de centres de transit...) ;
- l'insertion professionnelle (organisation de formations, gestion de points d'information jeunesse, mise en place de dispositifs d'insertion par l'activité économique...).

Ces activités sont ordinaires pour ce type d'acteur social.

Mais d'autres activités de l'association paraissent atypiques et tout à fait originales. Parmi ces activités, il est possible de recenser :

- L'organisation annuelle d'un festival de bande dessinée à Moulins dénommé « Festi'BD » (en 2019, l'évènement a attiré 7500 visiteurs, accueilli 34 auteurs et mobilisé 35 bénévoles ; source : site internet de l'association) ;
- La participation au championnat du monde d'endurance Moto (Palmarès de l'équipe : en 2019, vainqueur de la coupe d'Europe ; en 2017, vainqueur de la coupe du monde d'endurance Superstock ; 2 fois champion de France d'endurance 600CC ; 5 fois champion de France d'endurance 500CC ; source : site internet de l'association), l'association disposant de sa propre écurie de moto, la « VRD Igol Pierret Expériences) ;
- La gestion hôtelière d'un château du XIXème siècle, le « château de Petit Bois » appartenant à la commune de Cosne-d'Allier, destiné à accueillir des visiteurs dans le cadre de séminaires ou réunions et proposant des solutions d'hébergement et de restauration.

Les modalités d'intervention de l'association apparaissent ainsi nombreuses et diversifiées, de sorte qu'il est peu aisé d'en distinguer immédiatement celles de caractère prioritaire, ou de départager les activités à visée d'insertion sociale et professionnelle de celles devant être regardées comme relevant du secteur lucratif marchand (restauration, gestion et organisation de séminaires d'affaires, gestion hôtelière etc...). Ce dernier aspect est examiné plus particulièrement au point 3.2.

En réponse aux observations provisoires, le président de l'association a fait état de plusieurs documents structurants pour Viltàis, finalisés ou en cours de préparation, visant notamment à mieux distinguer les activités principales et accessoires de l'association, mais également à clarifier les pouvoirs des différents organes de gouvernance.

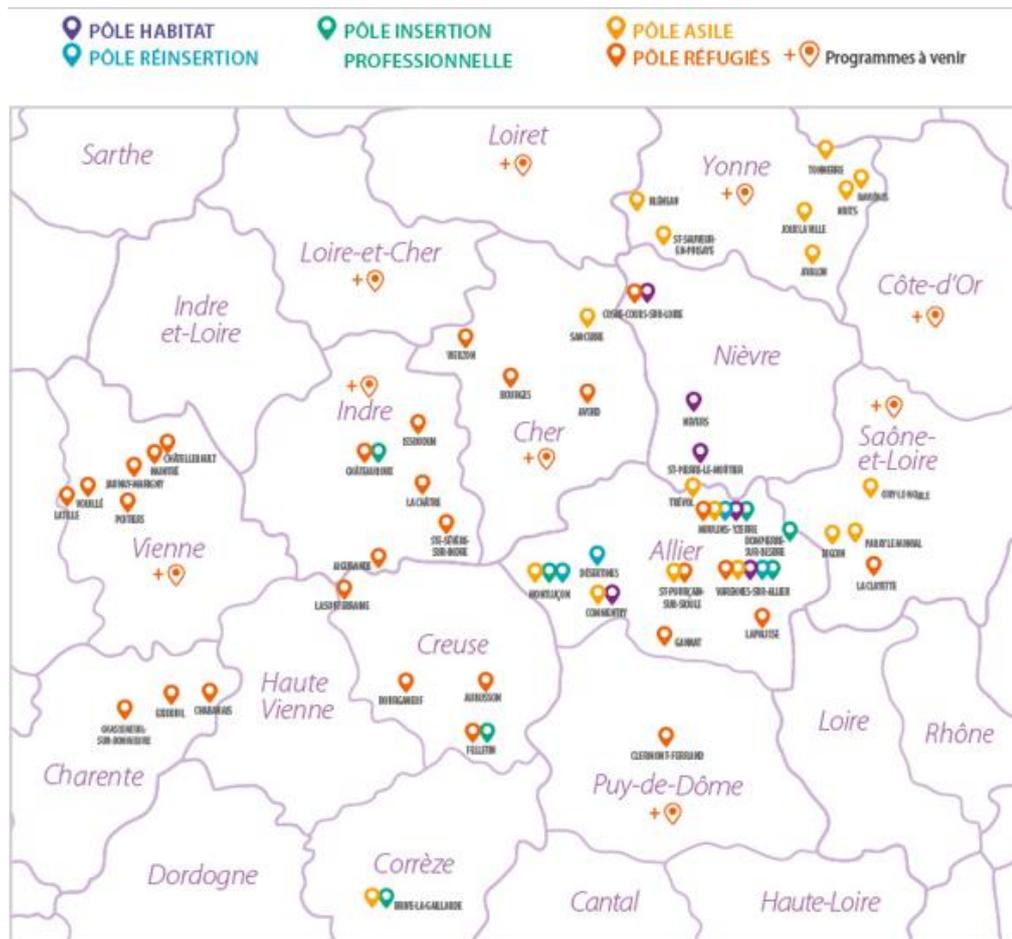
À cette fin, de nouveaux statuts ainsi qu'un document unique de délégations ont été adoptés respectivement le 5 octobre et le 9 décembre 2021, en sorte de mettre les statuts et les délégations de pouvoir en concordance. Selon les dires du président, un projet associatif et un règlement intérieur, en cours d'élaboration, devraient être finalisés dans le courant du second semestre 2022.

#### **1.4 Un déploiement au-delà des limites départementales**

Dans le cadre de ses différentes missions, l'association gère douze établissements et services sociaux, dont trois foyers de jeunes travailleurs, quatre centres d'accueil des demandeurs d'asile (C.A.D.A.), deux centres d'hébergement et de réinsertion sociale (C.H.R.S.) ou bien encore une maison d'enfants à caractère social dédiée à la prise en charge des mineurs non accompagnés (M.E.C.S.) (source : base FINESS).

Ses activités se déploient sur l'ensemble du territoire du département de l'Allier. L'association intervient aussi au-delà des limites bourbonnaises, dans 13 départements voisins de l'Allier, et notamment –dans le champ de l'asile- dans la Nièvre, la Saône-et-Loire, le Cher, l'Indre ou la Creuse. Elle est également implantée dans plusieurs territoires de Nouvelle-Aquitaine, comme la Charente, ou la Charente- maritime, et a le projet d'étendre son champ d'action territorial à d'autres départements métropolitains. Plusieurs démarches ont récemment été engagées par l'association dans cette perspective. La cartographie ci-dessous atteste de la multiplicité des interventions associatives, et des implantations de l'association au-delà de son département d'origine.

Carte n° 1 : Répartition territoriale des activités de l'association



Source : site internet de l'association VILTAÏS

La chambre a pu disposer, au cours de l'instruction, d'une documentation étayée et circonstanciée, présentant les différentes activités développées par l'association et décrivant ses nombreux sites d'implantation.

Élaboré par la chambre à partir des bilans d'activités et documents produits au cours de l'instruction, le tableau ci-après retrace plusieurs éléments-clefs de l'activité ordinaire de l'association VILTAÏS, pour la période de 2016 à 2019 inclus.

Tableau n° 2 : Évolution de certaines activités sur la période 2016 à 2019

		2016	2017	2018	2019
<i>Taux d'occupation moyen des résidences sociales</i>	Résidence @ (90 logements)	79 %	93 %	93 %	83 %
	Résidence.com (34 logements)	91 %	95 %	95 %	91 %
	Résidence O2 (15 logements)	86 %	84 %	84 %	87 %
	Résidence L'étoile (22 logements)		71 %	71 %	95 %
	Coloc Nomazy (18 places)	74 %	88 %	88 %	
<i>Nombre de passages dans les points information jeunesse (PIJ)</i>	PIJ de Moulins et PIJ de Varennes sur Allier	13 336	20 162	19 975	21 700
<i>Nombre de repas servis dans le cadre de l'activité de restauration</i>	3 restaurants + prestations à la demande	368 233	458 657	470 819	422 586
<i>Chiffre d'affaires du Château de Petit Bois</i>	32 chambres, 3 salles de restauration, 5 salles de réunion	350 000 €	357 000 €	305 805 €	305 344 €
<i>Nombre de personnes accompagnées dans le cadre de formations</i>	Formations à destination des publics en démarche d'insertion sociale et professionnelle et des professionnels du secteur médico-social	485	290	environ 320*	environ 320*
<i>Nombre de rendez-vous au salon Joséphine</i>	Coiffure et soins esthétiques	806	649	354	1 412
<i>Activité du service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO) / n° 115</i>	Demandes d'insertion (nombre de diagnostics sociaux)	448	420	364	442
	Situations d'urgence (nombre d'appels)	6 909	11 965	17 586	18 169
<i>Nombre de journées d'accueil au CHRS de Moulins</i>		13 414	11 787	9 028	10 077

Source : rapports d'activité de l'association. \*Le rapport d'activité se borne en l'espèce à indiquer « près de 320 stagiaires accompagnés / an »

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association a indiqué que le déploiement territorial important de VILTAÏS résultait à titre principale de la réponse aux appels d'offres et appels à projets concernant l'activité « asile et réfugiés ».

## **2 LE PILOTAGE DE L'INSTITUTION**

### **2.1 La gouvernance**

La répartition des compétences entre les différentes instances de décision est définie par les statuts de l'association.

Des évolutions statutaires survenues en 2014 puis, dans une moindre mesure, en 2015, ont modifié - dans une proportion toute relative - l'organisation de la gouvernance associative. Elles se sont traduites par une augmentation du nombre de membres au sein du conseil d'administration, en conséquence, notamment de la fusion avec l'association « l'Accueil » mise en œuvre au tout début de la période sous revue. Les modifications ultérieures, intervenues en 2017 et en 2018, n'ont pour leur part pas affecté le schéma institutionnel alors mis en place.

L'association a précisé durant l'instruction qu'une nouvelle évolution des statuts était actuellement envisagée en sorte, notamment, de « repenser l'aspect de représentation géographique des administrateurs » sur les différents territoires d'intervention. Elle a ajouté que la rédaction d'un règlement intérieur destiné à compléter les dispositions statutaires, était également projetée. Ayant de fait relevé l'absence de règlement intérieur institutionnel, la chambre invite les dirigeants de VILTAÏS à agir en ce sens, et ce d'autant plus dans un contexte de croissance rapide des activités et des effectifs salariés.

Dans le cadre de la contradiction, le président de l'association fait état de l'adoption de nouveaux statuts le 5 octobre 2021 et d'un document unique de délégation le 9 décembre 2021, documents qui n'ont cependant pas été produits à l'appui du courrier de réponse. Il a indiqué également qu'un projet associatif et un règlement intérieur seraient finalisés dans le courant du second semestre 2022.

#### **2.1.1 L'assemblée générale**

L'assemblée générale de l'association comprend des représentants des associations et organismes partenaires (les « membres de droit » ; 1er collège), les adhérents, résidents et utilisateurs des services à jour de leur cotisation (les « membres participants » ; 2ème collège) et, enfin, des représentants des administrations ou organismes qui subventionnent ou utilisent les services de l'association (les « membres associés » ; 3ème collège). Seuls les membres des deux premiers collèges bénéficient d'une voix délibérative.

Selon les termes des statuts, l'assemblée générale doit se réunir au moins une fois par an puis, le cas échéant, à la demande du conseil d'administration ou de la moitié de ses membres.

Ses attributions sont limitativement énumérées par les statuts. Celles-ci peuvent être regroupées en trois grands domaines de compétence :

- elle assure, tout d'abord, une mission de contrôle d'ensemble de l'activité associative ; dans cette perspective, il lui revient d'approuver le rapport moral et financier, de donner quitus aux administrateurs et au trésorier ou bien encore de nommer un commissaire aux comptes ;
- elle veille, ensuite, au bon fonctionnement de l'institution ; dans ce cadre, l'assemblée générale procède au renouvellement des membres élus du conseil d'administration et est habilitée à révoquer un administrateur ; fixe par ailleurs, sur proposition du conseil d'administration, le montant des cotisations à acquitter par les « membres participants » (2ème collègue) ;
- elle assume, enfin, une mission de pilotage de l'entité, en déterminant les « orientations » sur le fondement desquelles les actions de l'association doivent se déployer<sup>3</sup>.

Durant la période sous revue, l'assemblée générale s'est réunie une fois par an (par exception, elle s'est réunie deux fois en 2016). Il ressort de la consultation des procès-verbaux que l'instance a, dans l'ensemble, exercé les attributions qui lui ont été conférées par voie statutaire.

Il apparaît cependant que :

- l'instance a exercé des attributions qui ne lui sont pas expressément dévolues par les statuts, soit de manière constante (affectation du résultat de l'exercice précédent), soit de façon ponctuelle (approbation du « traité » de fusion avec l'association « ALEAM », lors de la réunion du 16 novembre 2016 ; approbation des projets d'achat et d'acceptation de legs de biens immobiliers, lors de la réunion du 4 juillet 2019) ; ces décisions relèvent en effet, par principe, du conseil d'administration, ainsi qu'il est observé ci-après ;
- l'assemblée a confié au bureau du conseil d'administration, chaque année, le pouvoir de déterminer le montant des cotisations à acquitter l'année suivante<sup>4</sup>, alors même que cette possibilité de délégation n'est pas prévue par les statuts.

Cette discordance, entre les attributions qui sont conférées par les statuts à l'assemblée générale et celles qu'elle exerce réellement, exige de procéder à une clarification des pouvoirs que l'on entend conférer à l'instance, ce que le président de l'association s'engage à faire. La modification des statuts, en cours, fournit l'occasion d'élargir le domaine de compétence de l'assemblée, conformément à la pratique observée.

---

<sup>3</sup> Cette attribution n'est pas expressément mentionnée dans la partie des statuts consacrée aux pouvoirs de l'assemblée (art. 10). Elle découle de la mention, apparaissant dans la partie des statuts dédiée aux pouvoirs du conseil d'administration (art. 7), selon laquelle : « Il [le conseil d'administration] veille à la mise en œuvre des actions de l'association en fonction des orientations de l'Assemblée Générale ».

<sup>4</sup> Les procès-verbaux précisent, chaque année, que « L'Assemblée Générale donne le pouvoir au Bureau de redéfinir les tarifs à compter » du 1er janvier de l'année suivante. La direction de l'association a précisé, dans le cadre de l'instruction, que ces « tarifs » correspondaient au montant des cotisations, au montant des redevances « hébergement » des résidences sociales – FJT et aux tarifs des restaurants self-service.

### 2.1.2 Le conseil d'administration

L'association est administrée par un conseil d'administration, composé, depuis l'évolution statutaire décidée en 2014, de 20 membres ayant voix délibérative : 10 membres élus, pour une durée de trois ans, par l'assemblée générale parmi les membres de l'association et 10 « membres de droit », désignés par les partenaires de l'association (deux représentants pour l'Association départementale de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence (ADSEA) et pour la CAF ; 1 représentant pour l'UDAF, pour les associations de Montluçon, pour la Mission locale de Moulins, pour l'OPAC - Moulins Habitat, pour les organismes privés partenaires et pour les résidents).

Des membres associés sont par ailleurs invités à participer aux réunions du conseil d'administration, avec voix consultative, dont l'agence régionale de santé (ARS), le département de l'Allier, les communes de Moulins, de Commentry, d'Yzeure ou encore de Montluçon.

Le conseil, qui doit se réunir au moins deux fois par an, est détenteur du pouvoir décisionnel. Les statuts précisent en effet qu'il est « investi des pouvoirs les plus étendus pour faire et autoriser tous actes et opérations concernant la gestion des affaires et des intérêts de l'association ». L'instance est ainsi compétente pour, notamment et ainsi que le précisent les statuts, veiller au respect des orientations fixées par l'assemblée générale dans le cadre de la mise en œuvre des actions ou bien encore pour édicter des actes en matière d'acquisition ou de location de locaux, de passation des contrats. Dans le domaine financier, le conseil est explicitement habilité à donner des directives générales concernant la gestion financière de l'association, à établir le budget, à arrêter les comptes annuels et le rapport moral et financier, ou bien encore à émettre les actes afférents à la réalisation des emprunts.

Le conseil d'administration dispose d'un bureau, chargé de préparer l'ordre du jour des réunions, de mettre en œuvre ses décisions et d'exercer les pouvoirs qu'il décide de lui déléguer. Le président, désigné par le conseil, assume la représentation de l'association dans tous les actes de la vie civile et, en tant que de besoin, est autorisé à ester en justice en son nom.

Le conseil d'administration s'est réuni trois à quatre fois par an durant la période de 2016 à 2019, conformément aux prescriptions statutaires. La consultation des procès-verbaux, dressés à l'occasion de chacune de ses réunions, permet de constater que sur la période l'instance a agi, dans l'ensemble<sup>5</sup>, dans le respect des compétences qui lui ont été attribuées par les statuts.

---

<sup>5</sup> Étant précisé que, ainsi que cela a pu être relevé plus haut, l'assemblée générale a exercé certaines attributions (affectation du résultat des exercices successifs, approbation de certains projets d'achat et d'acceptation de legs de biens immobiliers, en 2019) sans y être habilitée par les statuts, alors même qu'elles relevaient du domaine de compétence de principe du conseil d'administration.

## 2.2 La direction et l'organisation des services

L'activité associative est placée sous la responsabilité d'un directeur général, qui n'a pas changé durant la période sous revue. Il s'agit de M. Yannick LUCOT<sup>6</sup>, directeur général depuis l'année 2006, précédemment directeur de l'association « FJT'Plus » auprès de laquelle il avait été embauché en mai 2000.

Le directeur général bénéficie de compétences étendues, y compris en matière de ressources humaines. Les délégations de pouvoirs qui lui ont été successivement consenties par le président du conseil d'administration, M. LAHAYE, l'habilitent, en effet et en particulier, à nommer et révoquer tous les employés et à fixer leurs rémunérations, ou à représenter l'association auprès de toutes les administrations, à signer toutes les conventions entrant dans l'objet de l'association ou bien encore à contracter auprès de tous les organismes financiers, toute ligne de crédit ou autorisation de découvert dans la limite d'un certain montant. Plus généralement, ces délégations lui donnent expressément compétence pour « faire tout ce qui est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'association dans la limite de son objet social ». Elles apparaissent dans cette mesure très étendues et complètes aux plans organisationnel, financier, budgétaire.

Un poste de directeur général adjoint a été créé, à partir du 1<sup>er</sup> juin 2018, afin de renforcer la direction générale et, partant, d'accompagner l'association devant de fait porter de nombreux projets lancés au cours des quatre dernières années, notamment dans les champs de l'accueil au titre de l'asile et de la formation professionnelle continue. Ainsi que le précise son contrat de travail, Mme Juliette LUCOT qui était précédemment directrice de l'un des pôles de l'entité<sup>7</sup>, occupe le poste de directrice générale adjointe. Elle « assiste et conseille la direction générale, et participe à l'élaboration des choix stratégiques et à la gestion transversale de l'association ». Sous la responsabilité du directeur général, la directrice générale adjointe est responsable de l'ensemble des pôles d'activité et des services. Elle est responsable de la supervision générale des établissements et services. À ce titre, elle impulse, sous la responsabilité du directeur général, la mise en œuvre de la stratégie de l'association.

Dans les faits et depuis la récente réorganisation de l'équipe dirigeante intervenue en 2018, le directeur général assure les missions se rapportant à la stratégie et au développement des activités de l'association. La directrice générale adjointe détient, quant à elle, l'ensemble des compétences participant à la gestion opérationnelle de l'organisme, et tout particulièrement, s'agissant de la mise en œuvre des nombreux projets et actions de l'association.

La chambre relève que le contrat de la directrice générale adjointe, Mme LUCOT, a été signé par le directeur général de l'association, qui se trouve être son époux. Si la délégation de signature consentie à M. LUCOT est régulière en son principe, et permet de signer un contrat d'embauche, le directeur général aurait dû s'abstenir d'intervenir dans un acte intéressant

---

<sup>6</sup> M. LUCOT exerce par ailleurs plusieurs mandats : conseiller régional depuis l'année 2015, 4<sup>ème</sup> adjoint au maire de la commune de Moulins en charge des finances, depuis l'année 2020.

<sup>7</sup> De formation sociale et médico-sociale, cet agent, qui est arrivée en 2003, a été successivement travailleur social, chef de service socio-éducatif, directrice adjointe puis directrice de pôle au sein de l'association, avant d'être nommée directrice générale adjointe des services associatifs.

directement sa conjointe, et ce d'autant plus que le président de l'association pouvait lui-même y procéder.

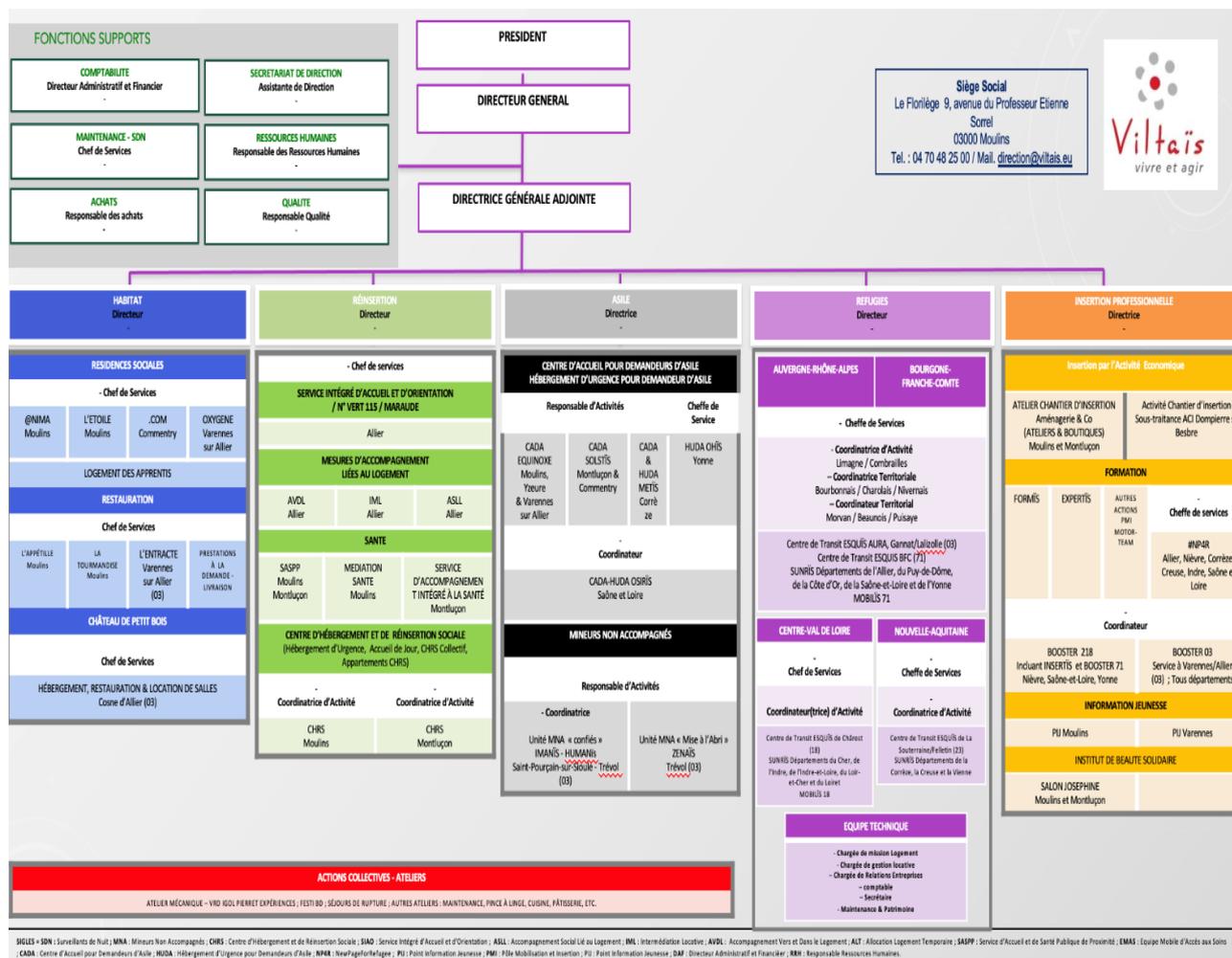
Les différents services de l'association sont regroupés au sein de pôles d'activités. Cette organisation interne a été profondément remaniée en 2018, avec l'adoption d'un nouvel organigramme, dans le contexte d'une diversification des actions de l'association. L'entité a en effet évolué d'une organisation reposant sur deux pôles (« Habitat » et « Hébergement d'urgence et réinsertion sociale »), à une structuration sur la base de cinq pôles d'activités correspondant aux cinq grands domaines d'intervention dans lesquels se déploient actuellement ses différentes actions : pôles « Habitat », « Réinsertion », « Asile », « Réfugiés », « Insertion professionnelle ». Chacun des pôles dispose d'un directeur (de pôle), notamment chargé de représenter l'association auprès de ses partenaires ou bien encore de participer à la gestion du personnel affecté au pôle, dans le cadre de délégations consenties par le directeur général.

Le directeur général a précisé, au cours de l'instruction, que l'étendue des délégations consenties à chaque directeur de pôle fait l'objet d'un document précis et circonstancié. Ce point a été vérifié et conforté à l'examen des dossiers individuels du personnel (voir § 4.4. ci-après).

Des services « supports » (notamment ressources humaines, qualité, achats, comptabilité) complètent l'organigramme de l'entité. Ils ont été profondément remaniés à la suite de l'arrivée, en 2019, d'un nouveau directeur des affaires financières au sein de l'association.

La direction générale de l'association a indiqué en cours d'instruction qu'un document unique de délégation, retraçant l'ensemble des délégations consenties, était en cours de réalisation, avec l'objectif d'une entrée en vigueur au mois de septembre 2021. Le projet de document unique s'étend, à ce jour, aux fonctions de directeur général adjoint, de directeur administratif et financier, de directeur de pôle et de responsable des ressources humaines. Cette initiative – lorsqu'elle sera menée à son terme - devrait ainsi permettre à chaque responsable de se situer dans la chaîne de décisions de l'association ; elle présente un réel intérêt pour la gestion de l'organisme qui connaît un regain d'activité, couplé à une diversification de ses domaines d'intervention.

Organigramme n° 1 : Organigramme de l'association – en 2021



Source : association VILTAÏS

En réponse aux observations provisoires, le président a indiqué qu'un document unique de délégation, avait été adopté par le bureau du 9 décembre 2021, conformément aux recommandations formulées par la chambre sans cependant que le document n'ait été communiqué au stade de la contradiction.

### 2.3 L'absence d'orientations stratégiques

L'association s'est dotée d'un projet associatif en 2008. Ce document, qui n'a été ni révisé ni mis à jour depuis lors, ne comporte aucune période d'application et se présente ainsi comme étant non borné dans le temps. Les dirigeants de VILTAÏS ont précisé durant l'instruction que ce document avait vocation à évoluer, « afin d'intégrer, entre autres, les aspects du développement durable, des circuits courts, etc. ».

Ce projet associatif énumère un certain nombre de valeurs et de principes sur le fondement desquels elle entend déployer son action : « donner sa chance à chacun » ; « promouvoir la valeur de respect des autres et du collectif » ; veiller à « préserver et développer le degré d'autonomie des personnes accueillies » ; dans le cadre de « sa politique Ressources Humaines », attacher « une attention particulière à la valorisation des parcours de ses collaborateurs » ; « œuvrer pour améliorer l'efficacité de ses opérations, notamment en dépensant chacun de ses euros au plus juste » ...

Il précise également quelques grands objectifs poursuivis, sans faire mention d'un quelconque calendrier de mise en œuvre : « l'association développera à l'intention de ses collaborateurs une politique d'intéressement en considération de leur concours actif à la performance collective de l'organisation et de ses différents services et départements » ; elle « recherchera à diversifier les modes de financements » ; « dans les rapprochements recherchés et les opportunités de croissance externe l'association cherchera à accroître ses possibilités d'intervention...au bénéfice des publics en recherche d'insertion, par l'offre d'actions diversifiées, inscrites dans des logiques de parcours intégrés » ... Ces objectifs relèvent plus de simples perspectives d'évolution, s'avérant très générales dans leur énoncé et peu précises en termes de contenu, de portée et d'actions concrètes.

Ce projet associatif permet tout au plus de formaliser et d'appréhender l'identité de l'association et son cœur de métier (son « ADN »). Il ne produit pas de véritable vision stratégique, de nature à orienter ses choix de gestion à court, moyen ou long terme.

À cet égard, la chambre note que le développement significatif et la diversification des activités de l'association durant les quatre dernières années écoulées, et encore en 2021, ne se sont nullement accompagnés d'une réflexion prospective sur sa vocation, ses missions, ses objectifs.

Au final, aucun document n'énumère, de manière suffisamment précise et circonstanciée, les orientations envisagées par l'association, aussi bien au regard de son activité externe (développements futurs de ses activités) que de sa vie interne (en matière, notamment, de ressources humaines, de systèmes d'information, de patrimoine).

Les contrôles menés ont, plus largement, mis en évidence une absence de réflexion conduite sur les axes d'évolution de l'association à moyen terme (à horizon 3 à 5 ans). En la matière le directeur n'a guère mentionné que l'existence d'un comité stratégique, associant les membres du comité de direction et se réunissant en tant que de besoin.

De l'avis de la chambre, l'organisme ne dispose ainsi d'aucune vision prospective de son développement, de nature à lui permettre d'une part d'éclairer ses choix de gestion et, d'autre part, d'anticiper ses besoins futurs (en matière, par exemple, de compétences à développer chez ses salariés ou bien encore d'investissements à réaliser).

Il est par suite recommandé à l'association d'engager un effort de définition de ses axes stratégiques, de les formaliser et de les consigner dans un document de référence. La révision du projet associatif, dont il a été fait état en cours d'instruction, peut permettre, de développer une telle réflexion.

En réponse aux observations provisoires, le président a indiqué qu'une convention des salariés s'était réunie en 2021 pour engager une réflexion prospective pour l'association. À l'issue des travaux de cette convention, un document déclinant les orientations prospectives à 3/5 ans a été adopté en bureau le 27 octobre 2021 puis en conseil d'administration le 12 janvier 2022.

## 2.4 Les outils de pilotage

L'association a élaboré de nombreux tableaux de bord dans le but de suivre ses diverses activités, tout au long de l'année.

Plusieurs documents permettent, en particulier, de suivre l'évolution de sa situation financière. Un tableau faisant état de l'exécution budgétaire au 30 juin de l'exercice est notamment confectionné par le service des finances et présenté aux directeurs de pôle et au directeur général. Ce document retrace les produits et les charges enregistrés durant les six premiers mois de l'exercice, en les rapprochant et confrontant aux montants annuels prévus au budget de l'exercice, ainsi qu'avec le niveau des produits et des charges relevés au 30 juin de l'année précédente.

L'un des tableaux fait état des dépenses de personnel, prévues et réalisées, sur l'ensemble de l'année. Ce document, qui est élaboré par le service des ressources humaines et communiqué au directeur général, fait l'objet d'une actualisation mensuelle. Il permet ainsi à l'entité de confronter tout au long de l'année ses projections de masse salariale annuelles, estimées à partir des salaires effectivement versés, aux prévisions retenues lors de l'élaboration du budget. Au-delà de ce suivi budgétaire, l'association a indiqué que ce tableau était utilisé dans le cadre de la gestion des ressources humaines elle-même, afin de juger de l'opportunité de chacune des embauches envisagées en cours d'année.

Un document de suivi retrace par ailleurs les soldes mensuels de trésorerie, et ce sur plusieurs exercices ; il comporte aussi le niveau des encaissements attendus sur les mois à venir. L'association a précisé que les données de ce tableau faisaient l'objet d'une présentation lors de chaque réunion du bureau et du conseil d'administration.

D'autres états permettent d'assurer, de manière spécifique, un suivi infra-annuel de l'activité des différents services ou actions, en matière (à titre d'exemple) de restauration, d'hébergement en résidences sociales, d'accueil en CHRS, de rencontres dans le cadre des maraudes, ou bien encore pour l'activité des boutiques.

Ces différents documents de suivi permettent ainsi aux dirigeants, pour les affaires qu'ils traitent, de disposer d'informations pertinentes concernant tant le fonctionnement que la situation de l'association à même d'éclairer leurs décisions en matière de pilotage de l'entité.

## 2.5 Conclusion sur le pilotage de l'institution

Concomitamment au développement et à la diversification de son activité, l'association a fait évoluer sa gouvernance, en augmentant le nombre de membres au sein de son conseil d'administration, comme son organisation interne, en renforçant son équipe dirigeante et en redéfinissant sa structuration par pôles d'activités.

Des outils de pilotage, nombreux et diversifiés, ont également été mis en place, reposant sur un ensemble de tableaux de bord riches en données de caractère financier.

Pour l'heure, l'association ne s'est cependant pas encore engagée dans une réflexion d'ensemble sur son développement, de nature à participer à la définition d'orientations

stratégiques et à leur formalisation dans un document de référence, indispensables à une démarche de déploiement piloté et cohérent de ses activités.

### **3 LA SITUATION FINANCIÈRE**

L'analyse de la situation financière a été conduite par la chambre sur la base des données communiquées par l'association VILTAÏS au cours de l'instruction. Elle fait l'objet des développements ci-après.

#### **3.1 La fiabilité des comptes**

##### **3.1.1 La certification des comptes**

Les comptes annuels de l'association sont soumis à certification par un commissaire aux comptes.

Les comptes de l'exercice 2016 ont été certifiés sans aucune réserve. Les rapports produits par le commissaire aux comptes au titre des exercices 2017, 2018 et 2019 concluent, pour leur part, à une certification des comptes sous une seule et même réserve, rédigée en termes identiques, selon laquelle : « L'ouverture de nouveaux pôles au sein de l'association a augmenté les volumes de facturation interne. Il n'existe pas de méthode d'identification de ces flux. Aucun retraitement n'est opéré sur le compte de résultat à la clôture. L'absence de neutralisation des facturations internes a une incidence sur les volumes de produits de facturation et les achats d'exploitation en compte de résultat, mais n'affecte en rien le résultat de l'exercice ». Les procès-verbaux rédigés à l'occasion des réunions de l'assemblée générale du 4 juillet 2018 et du 4 juillet 2019 précisent, à cet égard, que la remarque concerne uniquement le service Restauration, dont la production bénéficie à d'autres services de l'association.

Cette réserve, qui a l'estime de la chambre apparaît justifiée, a été réitérée par le commissaire aux comptes à l'occasion de la certification des comptes de l'exercice 2020. La chambre ne peut qu'inviter l'association à la prendre en considération et à y donner suite pour les exercices à venir. Cette dernière a indiqué en réponse aux observations provisoires vouloir mettre à place des comptes consolidés dans lesquels ces refacturations internes seraient neutralisées.

##### **3.1.2 Le suivi des immobilisations**

Les immobilisations corporelles et incorporelles de l'association, et les informations comptables concernant chacune d'entre elles (numéro d'inventaire, valeur d'acquisition, taux d'amortissement pratiqué, montant cumulé des amortissements réalisés, valeur nette), sont recensées dans un inventaire comptable.

Les modalités d'amortissement des immobilisations n'appellent pas d'observations, les quelques durées d'amortissement dérogatoires qui ont été appliquées, paraissant se justifier, tant au regard de la nature des immobilisations concernées que de leurs probables conditions d'utilisation

Les contrôles opérés ont permis de s'assurer de la correspondance entre la valeur brute de l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles répertoriées dans l'inventaire comptable, arrêté à la date du 31 décembre 2019, et la valeur brute des mêmes catégories d'immobilisations retracées à l'actif du bilan de l'association, arrêté à la même date.

Ce même inventaire, établi à la date du 31 décembre 2019, fait apparaître que près de 25 % des immobilisations corporelles et incorporelles de l'association ont été acquises antérieurement à 2010, à peine 4 % des immobilisations l'ayant été acquises avant l'année 2000 (donnée inférieure à 1 % pour les immobilisations acquises antérieurement à 1990). Ce caractère relativement récent des immobilisations corporelles et incorporelles (75% des immobilisations acquises à compter de 2010) se justifie par l'essor - tout aussi récent - des activités associatives et par les projets de rénovations qui ont été engagés durant les dernières années.

Par ailleurs, les contrôles opérés ont mis en évidence que certaines catégories d'immobilisations, telles les véhicules ou le matériel informatique, faisaient l'objet d'un suivi physique spécifique de la part des services de l'association, de nature à permettre, en tant que de besoin, une actualisation de l'inventaire comptable. Les services de l'association ont également précisé qu'une actualisation des informations se rapportant au parc d'immobilisations de certaines activités était ponctuellement engagée, à l'occasion notamment de la réalisation d'opérations de travaux. Ils ont indiqué qu'aucune opération d'ensemble et exhaustive de recensement physique des immobilisations inscrites à l'inventaire comptable n'avait toutefois été réalisée durant la période sous revue.

En réponse aux observations provisoires de la chambre l'association a indiqué qu'elle envisageait de réaliser un inventaire physique exhaustif, sur une période de 5 ans à compter de 2022, dans le but de mieux suivre son parc d'immobilisations.

### **3.1.3 Le respect du principe d'indépendance des exercices**

Les opérations relatives à la comptabilisation des charges à payer et des produits à recevoir en fin d'exercice, des charges et produits constatés d'avance qui peuvent ponctuellement représenter des montants significatifs, n'appelle pas d'observations particulières.

## **3.2 L'association et la fiscalité commerciale**

Du fait de la diversité des activités et modalités d'interventions de VILTAÏS, la situation de l'association au regard de la fiscalité constitue un enjeu de gestion majeur justifiant une analyse approfondie.

### 3.2.1 Rappel du droit applicable

Les associations sans but lucratif ne sont pas, en principe, soumises aux impôts commerciaux, au nombre desquels la TVA et impôt sur les sociétés, notamment.

Par exception, lorsque ces associations exercent des activités lucratives ou marchandes, elles se trouvent assujetties aux impôts commerciaux - comme toute entité exerçant une activité de nature commerciale -, selon des modalités qui tiennent toutefois compte de leur nature essentiellement non lucrative. Il en résulte un régime fiscal différencié, selon les particularités des interventions associatives.

#### 3.2.1.1 Les associations sans but lucratif échappent, dans une très large mesure, à la fiscalité commerciale

Le code général des impôts (CGI), complété de la doctrine administrative fiscale définissent plusieurs cas d'exonération fiscale pouvant bénéficier aux associations réputées sans but lucratif. Ces exonérations peuvent viser une catégorie spécifique d'organismes ou d'activités, ou bien s'appliquer de manière générale à l'ensemble des organismes remplissant certaines conditions. Le nombre, la diversité comme la teneur de ces situations d'exclusion fiscale permettent aux associations sans but lucratif d'échapper, dans une très large mesure, aux impôts commerciaux.

##### ■ Des exonérations légales spécifiques

Le code général des impôts prévoit de nombreux motifs d'exonération fiscale. Les exonérations bénéficiant aux associations sans but lucratif peuvent être classées en deux grandes catégories :

- Les exonérations liées à la nature de leur activité. Par exemple, les prestations de services - et les livraisons de biens qui leur sont étroitement liées - effectuées dans le cadre de la formation professionnelle continue sont exonérées de la TVA, lorsqu'elles sont réalisées par des associations titulaires d'une attestation délivrée par l'autorité administrative compétente, reconnaissant qu'elles remplissent les conditions fixées pour exercer leur activité dans le cadre de la formation professionnelle continue<sup>8</sup>. C'est le cas de l'association VILTAÏS qui mène une activité réduite de formation professionnelle (pour laquelle elle bénéficie d'un agrément DIRECCTE).

Dans le même sens, les opérations réalisées au bénéfice de toutes personnes par des œuvres sans but lucratif, qui présentent un caractère social ou philanthropique et dont la gestion est désintéressée, lorsque les prix pratiqués ont été homologués par l'autorité publique ou que des opérations analogues ne sont pas couramment réalisées à des prix comparables par des entreprises commerciales, en raison notamment du concours désintéressé des membres de

---

<sup>8</sup> CGI, art.261, 4, 4°, a.

ces organismes ou des contributions publiques ou privées dont ils bénéficient, ouvrent droit à exonération de TVA<sup>9</sup> et d'impôt sur les sociétés<sup>10</sup>.

L'activité sociale ou philanthropique des organismes ici concernés peut s'exercer dans des domaines très variés. Elle peut notamment résulter d'activités d'accueil (foyers ou maisons de jeunes travailleurs ; restaurants sociaux ; bureaux de placement ; etc.) ou bien encore d'activités socio-éducatives (maisons de jeunes et de la culture ; foyers ruraux ; associations d'éducation populaire ; centres de plein air ; etc.)<sup>11</sup>. L'activité sociale et médico-sociale de l'association VILTAÏS est éligible à ce motif d'exonération.

- Les exonérations bénéficiant à certaines catégories d'associations sans but lucratif. Ainsi, à titre d'illustration, les associations intermédiaires conventionnées, mentionnées à l'article L. 5132-7 du code du travail<sup>12</sup>, dont la gestion peut être qualifiée de désintéressée au regard des conditions précédemment énumérées sont exonérées de la TVA<sup>13</sup>.

- Une exonération d'ordre général posée par la doctrine fiscale

Au-delà des cas spécifiques prévus par le code général des impôts, l'administration fiscale a déterminé des règles d'exonération fiscale de portée générale s'appliquant, par principe, aux organismes sans but lucratif – dont les associations réputées sans but lucratif –, quelle que soit la nature de leur activité ou leur catégorie d'appartenance.

Ces règles permettent ainsi d'identifier dans quelle mesure et selon quelles modalités, les organismes sans but lucratif peuvent échapper aux impôts commerciaux. Elles permettent également -et par voie de conséquence- d'identifier les organismes qui, bien qu'étant dénués de but lucratif, se trouvent soumis à imposition.

Ces critères d'appréciation, communs à tous les impôts commerciaux, conduisent à distinguer quatre cas de figure<sup>14</sup> :

1/ si la gestion d'un organisme sans but lucratif est intéressée, ce dernier est soumis aux impôts commerciaux ;

2/ si sa gestion est désintéressée, et qu'il ne concurrence pas le secteur commercial, l'organisme n'est pas imposable ;

3/ si sa gestion est désintéressée et qu'il concurrence le secteur commercial, un organisme sans but lucratif est imposable lorsqu'il exerce son activité selon des modalités de gestion similaires à celles des entreprises commerciales.

4/ si sa gestion est désintéressée et qu'il concurrence le secteur commercial tout en exerçant son activité dans des conditions différentes de celles des entreprises commerciales, l'organisme est exonéré des impôts commerciaux.

---

<sup>9</sup> CGI, art.261, 7, 1<sup>o</sup>, b.

<sup>10</sup> CGI, art.207, 1, 5<sup>o</sup> bis.

<sup>11</sup> BOI-TVA-CHAMP 30-10-30-10, §220.

<sup>12</sup> Article L. 5132-7 du code du travail : « Les associations intermédiaires sont des associations conventionnées par l'État ayant pour objet l'embauche des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, en vue de faciliter leur insertion professionnelle en les mettant à titre onéreux à disposition de personnes physiques ou de personnes morales [...]. L'association intermédiaire assure l'accueil des personnes ainsi que le suivi et l'accompagnement de ses salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable [...] ».

<sup>13</sup> CGI, art. 261, 7, 1<sup>o</sup> bis.

<sup>14</sup> BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, §1.

Le caractère intéressé ou désintéressé de la gestion s'apprécie selon les mêmes termes et sur la base des mêmes critères que ceux fixés à l'article 261 du CGI.

Il n'est reconnu que si trois conditions sont remplies. Tout d'abord, l'organisme doit être géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation. Ensuite, l'organisme ne doit procéder à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice, sous quelque forme que ce soit. Enfin, les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne doivent pas pouvoir être déclarés tributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

La situation concurrentielle de l'organisme s'apprécie, quant à elle, concrètement par rapport à des entreprises ou des organismes lucratifs exerçant la même activité, dans le même secteur géographique.

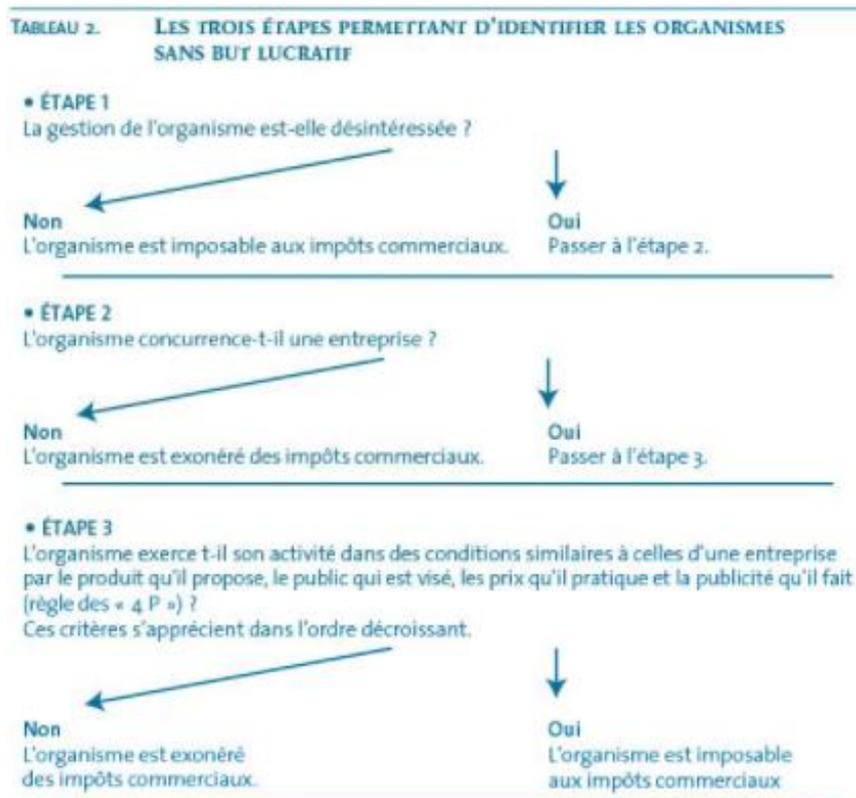
Enfin, les modalités de gestion s'apprécient sur la base de quatre éléments, étant précisé que chacun d'eux présente une importance plus ou moins grande dans la reconnaissance du caractère lucratif de l'activité développée par l'organisme. Il convient ainsi d'étudier, selon un ordre d'importance décroissante, les critères suivants : le "produit" proposé par l'organisme ; le "public" bénéficiaire ; les "prix" qu'il pratique ; la "publicité" qu'il fait (règle dite des « 4 P »).

De façon schématique et de manière pratique, un cheminement en trois étapes est suivi par l'administration fiscale – ainsi que par le Conseil d'État<sup>15</sup> appelé à en connaître - pour déterminer si un organisme sans but lucratif est sujet ou non à imposition commerciale, étant précisé que la démarche doit être conduite pour chacune des activités exercées par l'organisme.

---

<sup>15</sup> CE, 1er oct. 1999, Association Jeune France, n° 170289.

### Schéma n° 1 : Méthode permettant de déterminer si un organisme est imposable ou non aux impôts commerciaux



Source : chambre régionale des comptes d'après « la fiscalité des associations, Juris Éditions, 2021 ».

Par exception aux règles précédemment exposées, la doctrine fiscale retient une appréciation particulière pour les organismes sans but lucratif qui ont pour objet d'aider des personnes défavorisées, en leur permettant d'exercer une activité professionnelle et en commercialisant sur le marché leurs produits ou leurs prestations<sup>16</sup>.

Les organismes intervenant dans ce domaine sont exonérés des impôts commerciaux si les conditions suivantes sont remplies :

- l'organisme a pour objet l'insertion ou la réinsertion économique ou sociale de personnes, qui ne pourrait être assurée dans les conditions du marché ;
- l'activité ne peut pas être exercée durablement par une entreprise lucrative, en raison des charges particulières (en tenant compte néanmoins du niveau éventuellement faible des rémunérations) rendues nécessaires par la situation de la population employée (adaptations particulières des postes de travail, productivité faible, etc.) ;
- les opérations en principe lucratives sont indissociables de l'activité non lucrative, en contribuant par nature et non pas seulement financièrement à la réalisation de l'objet social de l'organisme.

<sup>16</sup> BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, §720 et s. et BOI-TVA-CHAMP 30-10-30-10, §.290.

L'organisme concerné ne doit pas faire prévaloir la recherche du profit, et sa gestion doit rester désintéressée.

### 3.2.1.2 Une différenciation selon la nature de l'activité

Les associations sans but lucratif peuvent être amenées à exercer, tout à la fois, des activités non lucratives, qui ouvrent droit à exonération fiscale, et des activités lucratives, qui sont soumises à imposition commerciale.

Les modalités de leur imposition tiennent alors compte de leur nature essentiellement non lucrative.

#### ■ Une possibilité de sectorisation fiscale étendue

La sectorisation fiscale permet d'isoler les activités lucratives d'un organisme sans but lucratif, au sein d'un secteur distinct, dans l'objectif de n'assujettir aux impôts commerciaux que ces seules activités. En d'autres termes, cette dissociation permet à l'entité de bénéficier des exonérations prévues par le CGI et la doctrine fiscale, au titre de ses activités non lucratives.

Les règles applicables en la matière diffèrent suivant les impôts <sup>17</sup>.

#### ■ Une franchise s'appliquant aux recettes lucratives accessoires

Les associations à but non lucratif bénéficient d'une franchise (exonération) en matière d'impôts commerciaux (donc notamment pour l'impôt sur les sociétés<sup>18</sup> et la TVA<sup>19</sup>), s'appliquant aux recettes lucratives accessoires.

L'application et le maintien du dispositif de la franchise des impôts commerciaux sont subordonnés au respect de trois conditions cumulatives :

- la gestion de l'organisme doit rester désintéressée ;
- les activités non lucratives de l'organisme doivent rester significativement prépondérantes ;
- le montant des recettes d'exploitation encaissées au cours de l'année civile au titre des activités lucratives ne doit pas excéder 72 000 € (seuil porté à 72 432 € à compter de 2021).

---

<sup>17</sup> BOI-TVA-DED-20-20, §10. BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10, §40 et s. et §140 et s.

<sup>18</sup> CGI, art. 206, 1 bis.

<sup>19</sup> CGI, art. 261, 7, 1<sup>o</sup>, b.

### **3.2.2 Une absence de soumission de l'association VILTAÏS aux impôts commerciaux qui pose question**

Il résulte de l'instruction, notamment des pièces recueillies auprès de l'association elle-même, que VILTAÏS a développé durant les cinq dernières années, plusieurs activités lucratives qui paraissent, sous réserve de l'appréciation souveraine du juge administratif, pouvoir concurrencer au regard de leur nature, le secteur commercial sans relever des différents régimes d'exonération fiscale précédemment exposés.

Il s'agit, en l'espèce, d'activités de services destinées aux entreprises, en particulier :

- de restauration collective ;
- de gestion de locaux et de séminaires – « château de Petit Bois » – destinés à l'accueil de groupes de personnes ou de salariés ;
- ou bien encore d'une activité de contrôle externe et de conseil des établissements sociaux et médico-sociaux.

En effet, les diligences de contrôle conduites par la chambre n'ont pas permis, en premier lieu, d'identifier un processus de sectorisation d'activité au plan fiscal. De surcroît, les activités de restauration, en direction des entreprises notamment, ou d'organisation matérielle de séminaires, comme les actions de conseil et d'évaluation externe ne sont pas déployées selon des modalités s'écartant de celles observées par les professionnels en retirant profit. Elles paraissent devoir être regardées comme des activités marchandes, relevant d'évidence du champ concurrentiel. Il en résulte pour ces activités un motif d'assujettissement, porteur de risque de redressement en cas de revue d'ensemble de la situation fiscale de l'association. S'agissant des activités de conseil, l'association a reçu une habilitation de l'ANESM (désormais partie intégrante de la HAS), à l'instar d'autres organismes ou sociétés de conseil intervenant dans ce domaine, étant observé que pour certaines de ces activités marchandes habituelles, l'association n'emploie pas de salarié en insertion ou de public vulnérable.

Or, l'association n'est assujettie, en l'état, ni à la TVA, ni à l'impôt sur les sociétés. Source possible d'irrégularité, cette situation est porteuse de risques aux plans fiscal, comptable et financier pouvant affecter par leur ampleur l'ensemble de la structure.

Dans ces conditions, la chambre invite VILTAÏS à se rapprocher, sans plus tarder, des services compétents de l'administration fiscale, dans le but d'analyser et d'asseoir le régime fiscal des différentes activités déployées.

## **3.3 L'évolution de la situation financière**

### **3.3.1 Évolution d'ensemble des produits et des charges**

#### **3.3.1.1 L'évolution des produits**

Les produits ont augmenté de manière continue et selon un rythme annuel très soutenu, en particulier en tout début de période avec une progression de 29 % en 2015 et encore de 46 %

relevée pour l'exercice 2016. Le niveau des produits a ainsi plus que doublé de 2014 à 2019, passant de 6,1 M€ à plus de 14 M€.

Cette évolution très nette trouve son origine dans le fort développement des activités de l'association, qui a très logiquement conduit à une croissance significative des produits d'exploitation. Ces derniers ont en effet progressé de 5,9 M€ en 2014 à près de 13,8 M€ en 2019 (soit une évolution de + 7,8 M€).

Cette augmentation des produits d'exploitation tient, dans une très large mesure, à la hausse des concours publics et des subventions d'exploitation qui constituent, à eux seuls, plus de la moitié des produits de l'association (entre 52 %, en 2014, et 69 % du total des produits, en 2019). Lesdits financements publics ont triplé de 2014 à 2019, enregistrant une augmentation de 6,5 M€ sur la période. Ils proviennent, à titre principal, de l'État dans le cadre d'aides et dispositifs de soutien, notamment, au fonctionnement des centres d'accueil des demandeurs d'asile (C.A.D.A.) et des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (C.H.R.S.).

L'association bénéficie aussi du soutien financier du secteur public local. Ces sources de financement sont multiples, provenant aussi bien de la région Auvergne-Rhône-Alpes que des départements de l'Allier et de la Saône et Loire, de la communauté d'agglomération de Moulins, de Montluçon communauté ou bien encore des communes environnantes (notamment Moulins, Varennes sur Allier, Commentry). Les financements reçus du secteur public local sont variables dans leur montant, de quelques centaines d'euros à plusieurs centaines de milliers d'euros ou quant à leur caractère, pérenne ou ponctuel (subvention au titre d'un exercice en particulier ou subvention renouvelée d'année en année). Ils peuvent participer au financement d'un point information jeunesse, du festival de bande dessinée « Festi BD », d'un salon de coiffure ou bien encore de l'écurie de moto... Globalement, ces différents soutiens apportés par les diverses collectivités locales contributrices n'ont pas représenté plus de 21 % du montant total des concours publics et subventions d'exploitation reçues, n'excédant pas en moyenne 11 % du montant total des produits annuels de l'association sur l'ensemble de la période 2014 à 2019.

L'association bénéficie par ailleurs de financements privés consentis dans le cadre d'opérations de mécénat, octroyés par des sponsors, intéressant à titre principal l'activité de l'écurie de moto, le festival de bande dessinée « Festi BD », ou bien encore l'exploitation du salon de coiffure Joséphine. Ces participations financières sont allouées par un grand nombre de donateurs ; elles émanent, selon les indications des services de l'association, aussi bien de grandes entreprises, des fédérations sportives intervenant dans le secteur du motocyclisme, que d'entreprises privées implantées localement. Leur montant, identifié comme tel dans les subventions d'exploitation, a également connu une croissance significative, passant de 170 000 € en 2014 à plus de 398 000 € en 2018 et près de 590 000 € en 2019.

Les produits issus de la vente de produits fabriqués, de prestations de services et de marchandises ont également enregistré une hausse tendancielle sur l'ensemble de la période sous revue, marquant cependant un certain repli depuis 2018. Ce poste a tout de même encore pesé en 2019 à hauteur de 21 % dans l'ensemble des produits, contre 33 % observés en 2014. Ces produits sont assurés par la facturation des prestations de restauration, de formation et d'hébergement en résidence, que dispense l'association.

En 2020, malgré la crise sanitaire et les mesures de fermeture et de suspension d'activité, les produits ont conservé leur dynamisme avec un montant total atteignant quelque 15,7 M€, soit une progression de l'ordre de 11,5 % par rapport à l'exercice 2019 de fonctionnement de l'association dans des conditions ordinaires.

Tableau n° 3 : Évolution des produits pour la période 2014 à 2019

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 2014-2019
<i>Produits d'exploitation (a)</i>	5 922 648	7 777 529	11 333 479	11 781 188	13 303 306	13 748 084	132 %
<i>dont ventes de produits fabriqués, prestations de services, marchandises</i>	2 055 986	2 399 447	3 280 687	3 527 711	3 369 557	3 005 188	46 %
<i>dont concours publics et subventions d'exploitation</i>	3 184 094	4 733 065	6 735 069	7 270 192	8 932 422	9 694 407	204 %
<i>Produits financiers (b)</i>	10 450	10 697	10 653	7 444	20 123	7 563	- 28 %
<i>Produits exceptionnels (c)</i>	208 169	107 779	164 208	506 240	298 679	334 241	61 %
<i>Total des produits (a+b+c)</i>	6 141 266	7 896 005	11 508 340	12 294 872	13 622 109	14 089 889	129 %
<i>Variation annuelle (N/N-1)</i>	/	28,6 %	45,7 %	6,8 %	10,8 %	3,4 %	/

Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association.

### 3.3.1.2 L'évolution des charges

Accompagnant la dynamique d'évolution des produits, les charges ont significativement augmenté durant la période sous revue, en particulier de 2014 à 2015 (+ 31 %) et de 2015 à 2016 (+ 41 %). Sur l'ensemble de la période, les charges ont plus que doublé, passant de près de 6 M€ en 2014 à un peu moins de 14 M€ en 2019.

Cette évolution tient, dans une très large mesure, à la hausse des charges d'exploitation qui constituent l'essentiel des charges de l'association. Les dépenses de personnel ont, à elles-seules, augmenté de près de 2 M€ entre 2014 et 2019 sous l'effet, en premier lieu, de la forte progression des effectifs relevée durant la période (ainsi qu'il sera plus spécialement analysé dans la partie du rapport consacrée à la gestion des ressources humaines).

D'autres postes des charges d'exploitation ont également connu une croissance rapide, en parallèle du développement des activités. Les achats ont, en particulier, augmenté de manière continue et de façon significative s'agissant notamment des denrées alimentaires, des dépenses d'électricité ou bien encore de fournitures administratives. Leur montant a ainsi triplé, de 800 000 € en 2014 à un peu plus de 2,4 M€ en 2019.

Sans nécessairement peser à titre principal dans l'ensemble des charges, certains postes se sont alourdis de façon marquante : il en va ainsi, plus particulièrement, des frais de déplacement et de missions ou des coûts de flotte automobile qui augmentent plus que proportionnellement à l'effectif.

**Les frais de déplacement et de missions**

Le niveau des frais de déplacement, incluant les frais de transport, d'hébergement et de restauration, a crû d'année en année. Si leur montant global s'établissait à 169 000 € en 2014, il a rapidement dépassé les 300 000 €, dès 2017, pour atteindre plus de 390 000 € en 2019. Cette progression peut sans doute s'expliquer, pour partie, par la dispersion territoriale croissante des activités associatives, ayant induit au fil des années un mouvement d'organisation opérationnelle multisites.

**Tableau n° 4 : Évolution des frais de déplacement**

Compte	2014	2015	2016	2017	2018	2019
6251 - Voyages et déplacements	64 762	58 845	92 549	107 110	77 950	101 816
6256 - Missions	104 252	136 851	146 988	202 475	232 355	290 846
<b>Total des frais de déplacement</b>	<b>169 014</b>	<b>195 696</b>	<b>239 537</b>	<b>309 585</b>	<b>310 305</b>	<b>392 663</b>

Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association.

Ainsi, les données du seul compte n° 6256 révèlent que les frais de missions sont passés de près de 100 000 € en 2014 à 290 000 € en 2019, soit un triplement de ces dépenses.

À cet égard, il convient de noter qu'un **dispositif d'avances de frais** a été mis en place sur les cinq derniers exercices, pour l'essentiel actionné par le directeur général et les membres de la direction associative, afin de pourvoir aux dépenses et débours exposés dans le cadre des activités de toutes natures : chantiers d'insertion ; actions sociales diverses ; mais aussi organisation d'actions événementielles telles que déplacements de « l'écurie moto » ou festival de bande dessinée.... Il permet ainsi aux bénéficiaires du dispositif, notamment le directeur général, de disposer de sommes mandatées à l'avance sur leurs comptes personnels respectifs, allouées à des fins d'utilisation opérationnelle et dont il est demandé justification a posteriori des différents achats et dépens (missions) réalisés.

Ce système d'avances de frais repose sur une formalisation très insuffisante. Ainsi à l'exception de fiches récapitulatives de frais fournies par chaque salarié et d'un simple contrôle comptable sur pièces réalisé par les services internes prévus par note interne, la procédure ne fait état d'aucun plafond tant pour le nombre d'avances sollicitables que pour les montants des frais engagés (principe du remboursement aux frais réels). Par ailleurs, ce système ne précise pas les modalités de dégageant de l'avance en cas de non utilisation. En définitive, ce système d'avances de frais de missions fait l'objet d'un contrôle interne nettement insuffisant au sein de l'association alors qu'il paraît être mobilisé largement par un petit nombre de salariés, occupant des postes hiérarchiquement élevés.

Dans ces conditions, la chambre estime devoir appeler l'attention de l'équipe de direction sur ce système d'avances, porteur de risques au plan comptable et financier, et de probité, en ce qu'il permet de facto de mettre à disposition des sommes importantes entre les mains du directeur général et de quelques membres de l'équipe dirigeante, en l'absence d'une

organisation robuste des services permettant d'en garantir une vérification fiable des modalités d'emploi par l'effet d'un dispositif de contrôle solide, complet et autonome.

### **La location de véhicules de service et de fonctions**

L'association VILTAÏS mobilise une importante flotte de véhicules. Le tableau de suivi des véhicules actualisé au mois de juillet 2021, produit en annexe du présent rapport, permet de caractériser un parc automobile constitué de quelque 136 voitures, dont 7 véhicules de fonction de type SUV et de marque BMW affectés à la directrice générale adjointe, au directeur administratif et financier, à la responsable des ressources humaines, à l'assistante de direction générale et à trois directeurs de pôle (cf. annexe n°4). Si l'on rapporte cette flotte à l'effectif physique de l'association, soit 185 salariés au 31 décembre 2020, on obtient un ratio extrêmement élevé d'un véhicule pour 0,8 salarié. La plupart des automobiles utilisées par l'association sont louées et n'entrent donc pas dans le patrimoine de l'association, mais elles ne sont pas sans coûts quel qu'en soit le régime de propriété. Selon les données extraites du tableau de suivi communiqué par l'association, le montant des charges directement rattachées à la location des véhicules s'établit en effet à un peu plus de 45 000 € par mois (le prix allant naturellement croissant en fonction de la cylindrée et de la gamme du véhicule). Le coût de la location des cinq véhicules affectés au siège (une Peugeot 208 électrique, trois BMW X1, une BMW X2) s'établissant, à lui seul, à un peu plus de 3 600 € par mois. En réponses aux observations provisoires le représentant légal de l'association a évoqué la question de la « sécurité passive » qui serait mieux assurée par les véhicules de loués, de « qualité » supérieure, argument dont la chambre n'est de fait pas en mesure d'apprécier la pertinence sur la base d'une revue des avantages comparatifs présentés par les différents véhicules de la flotte de l'association.

Les charges financières ont, pour leur part, évolué à la hausse depuis l'exercice 2018 (+ 18 000 € entre 2017 et 2019), par l'effet de la souscription de nouveaux emprunts pour des montants conséquents, à compter de l'exercice 2016.

Enfin, les charges de l'organisme ont poursuivi leur mouvement à la hausse durant l'année 2020, pour s'établir à près de 15,5 M€.

Dans le cadre de la contradiction, l'association a précisé qu'au 1<sup>er</sup> juillet 2021, 110 véhicules étaient mis à la disposition des 198 salariés de l'association soit un ratio véhicule/salarié ramené à 0,55 (au lieu de 0,80 relevé par la chambre). Le président a ajouté qu'un tel ratio se justifiait, selon lui, par le développement géographique de l'association, par son implantation en milieu rural ainsi que par le type d'activités déployées. Enfin, il a précisé que l'association souhaitait mettre à disposition de ses salariés des véhicules de qualité, dans le but de sécuriser les déplacements.

Prenant acte des éléments de réponse apportés, la chambre observe qu'à son estime, des véhicules plus classiques et moins dispendieux, répondant au même degré d'exigence d'entretien et de sécurité, pourraient assurer tout aussi bien, avec une égale efficacité, les déplacements de ses salariés.

**Tableau n° 5 : Évolution des charges pour la période 2014 à 2019**

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 2014-2019
Charges d'exploitation (a)	5 918 272	7 638 262	11 023 793	11 849 587	13 497 972	13 698 894	131 %
Dont charges de personnel	2 866 863	3 430 700	4 476 445	4 587 989	4 864 518	4 823 505	68 %
Charges financières (b)	24 890	15 658	23 194	24 893	33 105	43 029	73 %
Charges exceptionnelles (c)	38 819	209 649	60 753	239 550	180 132	243 415	527 %
Total des charges (a+b+c)	5 981 981	7 863 569	11 107 740	12 114 030	13 711 209	13 985 338	134 %
Variation annuelle (N/N-1)	/	31,5 %	41,3 %	9,1 %	13,2 %	2,0 %	/

Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association.

### 3.3.2 La formation du résultat

#### ■ La marge brute d'exploitation

La marge brute d'exploitation correspond à l'excédent des produits réels d'exploitation sur les charges de même nature. Cet agrégat financier est par suite calculé à partir de l'ensemble des charges et des produits directement ou indirectement liés à l'activité de l'association.

Le développement de l'activité de l'association s'est accompagné d'un renforcement de sa marge brute d'exploitation. Si celle-ci n'excédait pas 120 000 € en tout début de période, son niveau a systématiquement dépassé 300 000 € depuis l'année 2015, enregistrant une embellie toute particulière en 2016 durant lequel elle a atteint 690 000 € en raison d'un remboursement exceptionnel, consécutif à l'intervention d'un cabinet spécialisé.

**Tableau n° 6 : Évolution de la marge brute d'exploitation pour la période 2014 à 2019**

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Marge brute d'exploitation	119 341	401 372	690 745	347 492	308 533	641 735

Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association.

#### ■ La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) brute correspond à l'excédent des produits réels sur les charges de même nature (hors charges et produits se rapportant aux cessions des éléments d'actifs retraités en recettes d'investissement). Cet agrégat met en évidence le niveau

des ressources dégagées par le cycle d'exploitation qui restent disponibles pour assurer le remboursement du capital de la dette.

Si le montant de la CAF brute de l'association s'élevait à moins de 200 000 € en 2014, il s'est systématiquement situé au-delà de 295 000 € à compter de 2015, suivant en ce sens la tendance à la hausse relevée pour la marge brute d'exploitation, avec un niveau maximal de 678 000 € atteint en 2016.

**Tableau n° 7 : Tableau de passage de la marge brute à la CAF brute pour la période 2014 à 2019**

<i>En €</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Marge brute d'exploitation</i>	119 341	401 372	690 745	347 492	308 533	641 735
<i>+ produits financiers réels</i>	10 450	10 697	10 653	7 444	20 123	7 563
<i>- charges financières réelles</i>	24 890	15 658	23 194	24 893	33 105	43 029
<i>+ produits exceptionnels réels (hors cessions)</i>	98 643	4 427	24 907	397 133	12 925	20 280
<i>- charges exceptionnelles réelles (hors cessions)</i>	8 730	11 191	25 518	140 380	13 468	52 522
<i>= CAF brute</i>	194 814	389 647	677 593	586 796	295 008	574 028

*Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association.*

#### ■ Le résultat comptable

Le résultat comptable (excédentaire ou déficitaire) correspond à la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'exercice. Il intègre donc les produits et les charges se rapportant aux cessions des éléments d'actifs et aux opérations d'ordre (dotations et reprises sur amortissements, dépréciations et provisions ; quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat).

Les dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles – qui constituent l'essentiel des dotations aux amortissements, dépréciations et provisions - ont augmenté continuellement et de façon significative, en conséquence des investissements réalisés durant la période dont le montant a progressé de 201 000 € en 2014 à un peu plus de 433 000 € en 2017, pour s'établir à près de 592 000 € en 2019.

En parallèle et logiquement, les dotations nettes aux comptes d'amortissements, de dépréciations et de provisions (dotations – reprises de même nature) ont également augmenté pour approcher 540 000 € en toute fin de la période sous revue (contre 114 000 € en 2014).

Le résultat comptable s'est révélé excédentaire sur la majeure partie de la période, à l'exception de l'exercice 2018. Il a connu des fluctuations annuelles importantes, ne permettant guère de dessiner une trajectoire d'évolution. Il a été de nouveau excédentaire en 2020, avoisinant le montant + 203 000 €.

**Tableau n° 8 : Tableau de passage de la CAF brute au résultat comptable pour la période 2014 à 2019**

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CAF brute	194 814	389 647	677 593	586 796	295 008	574 028
+ reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	98 241	5 378	42 489	78 275	183 327	117 087
+ produits des cessions d'éléments d'actif	58 897	73 130	65 400	34 010	65 630	161 867
+ quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	49 891	30 221	36 177	34 972	36 797	35 007
- dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	212 469	415 129	385 824	512 989	648 978	659 700
- valeur comptable des éléments d'actif cédés	30 089	50 811	35 236	40 222	20 884	123 737
= Résultat comptable	159 285	32 436	400 600	180 842	- 89 100	104 551

Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association.

### 3.3.3 Le financement des investissements

La CAF nette, qui correspond à la CAF brute corrigée du montant du remboursement en capital de la dette, permet d'appréhender le niveau des ressources internes qu'un organisme est en mesure de mobiliser pour financer ses investissements.

Durant la période, le montant de l'annuité en capital de la dette a évolué de 190 000 € en 2015 et près de 514 000 € en 2019. Elle a excédé le niveau de la CAF brute dégagée en 2014 et en 2018, faisant ressortir une incapacité d'autofinancement nette (ou capacité d'autofinancement nette négative) de l'association durant ces deux exercices. En fin de période, si la capacité d'autofinancement est redevenue positive en 2019, son niveau est demeuré contenu à seulement 60 000 €. Sur l'ensemble des six exercices de la période sous revue, l'association a été en mesure de dégager un montant cumulé de l'ordre de 514 000 € de ressources internes propres pour financer ses investissements.

Il faut y ajouter d'autres sources de financement venues abonder la CAF nette. Selon les données issues de la balance des comptes, l'association a en effet bénéficié de subventions d'équipement et a également procédé à des cessions d'immobilisations, pour un niveau de produits cumulés de, respectivement, 370 000 € et 459 000 €. Ces apports ont permis à VILTAÏS de rehausser son niveau de financements propres disponibles, qui ont ainsi atteint de l'ordre de 1,3 M € (en cumul) sur l'ensemble de la période 2014 à 2019.

Ces financements propres n'ont couvert qu'une part – de l'ordre de 23 % - des besoins d'investissement de l'association durant la période, en termes de travaux, d'équipements en mobilier de bureau ou en matériel informatique, d'acquisitions de véhicules.... L'exploitation des données de la balance des comptes permet en effet de chiffrer à près de 5,7 M€ le montant cumulé des dépenses d'équipement exposées par l'association, en relation avec le développement de ses activités de 2014 à 2019.

Tableau n° 9 : Le financement des investissements

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	cumul
CAF brute	194 814	389 647	677 593	586 796	295 008	574 028	2 717 886
- Annuité en capital de la dette*	418 206	189 932	316 806	398 977	365 150	514 298	2 203 369
= Capacité d'autofinancement nette	- 223 392	199 715	360 787	187 819	- 70 142	59 730	514 517
+ Subventions d'investissement reçues	0	104 842	109 767	55 580	45 940	54 071	370 200
+ Produits de cession <sup>20</sup>	58 897	73 130	65 400	34 010	65 630	161 867	458 934
= Financement propre disponible	- 164 495	377 688	535 954	277 409	41 428	275 667	1 343 651
Dépenses d'équipement	199 435	1 095 824	787 174	838 551	935 473	1 870 456	5 726 914
Dont immobilisations Incorporables	1 260	4 214	1 227	0	5 957	7 699	20 357
Dont terrains, agencements de terrains et constructions	0	36 145	130 140	195 731	317 420	1 130 123	1 809 560
Dont autres immobilisations corporelles	198 175	1 055 464	655 807	642 820	612 096	732 634	3 896 997

Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association. \*Intégrant les remboursements des dépôts et cautionnements reçus.

### 3.3.4 L'endettement

L'association VILTAÏS a souscrit plusieurs emprunts relativement importants – de plusieurs centaines de milliers d'euros – au cours des toutes dernières années pour financer, en particulier :

- l'acquisition et l'aménagement de nouveaux locaux, en vue de regrouper sur un seul site la plupart des services de Montluçon (deux emprunts souscrits en 2016, de 120 000 € pour l'un, et de 180 000 € pour l'autre) ;
- l'acquisition de locaux à Moulins, pour accueillir un atelier de customisation des meubles, objets ou accessoires – atelier de l' « Aménagerie » - et l'atelier mécanique de l'écurie de moto (emprunt de 330 000 € en 2018) ;

<sup>20</sup> Recettes considérées comme une ressource pour l'investissement.

- les travaux de rénovation des locaux accueillant le centre d'hébergement et de réinsertion sociale de Montluçon (emprunt de 220 000 € en 2019) ;
- l'acquisition de locaux, la réalisation de travaux et l'achat de mobilier afférents à l'implantation d'une structure de mise à l'abri des mineurs non accompagnés – unité « ZENAIIS » - sur la commune de Trévol (emprunt de 950 000 € contracté en 2019).

L'encours de la dette s'est ainsi alourdi de près de 1,4 M€ durant la période de 2016 à 2019, progressant de 1,1 M€ au 1er janvier 2016 à un peu plus de 2,5 M€ au 31 décembre 2019. Ce recours à l'emprunt a induit une augmentation du poids du remboursement de l'annuité en capital des emprunts de 258 000€ en 2016 à 478 000€ en 2019. Il a également contribué à alourdir les charges d'intérêts, pesant sur l'exploitation.

Ainsi que précédemment observé, le niveau accru de l'annuité en capital de la dette - qui est principalement constituée de l'annuité en capital des emprunts - a conduit à l'enregistrement d'une incapacité d'autofinancement en 2018 et à une capacité d'autofinancement contenue à moins de 60 000 € en 2019. Cette situation, qui marque une tendance de tensions financières, constitue un point d'attention appelant l'association à une plus grande vigilance et prudence en matière de recours à l'emprunt, susceptible de venir affecter son équilibre financier.

**Tableau n° 10 : Évolution de l'encours de la dette**

<i>En €</i>	2016	2017	2018	2019
<i>Encours de la dette au 01/01/N</i>	1 135 207	1 392 619	1 402 747	1 642 934
<i>Emprunts nouveaux</i>	515 532	336 095	560 358	1 378 384
<i>Annuité en capital des emprunts</i>	258 120	325 967	320 171	477 802
<i>Encours de la dette au 31/12/N</i>	1 392 619	1 402 747	1 642 934	2 543 516

Source : CRC à partir de la balance des comptes communiquée par l'association.

### **3.3.5 Le fonds de roulement et la trésorerie**

Corrélativement au recours accru à l'emprunt, le montant des ressources dites stables de l'association a nettement augmenté pour passer d'un peu moins de 3,5 M€ au 31 décembre 2016 à près de 4,9 M€ au 31 décembre 2019.

Parallèlement à la suite des investissements réalisés, la valeur nette des immobilisations, en particulier corporelles, a augmenté Cette valeur nette globale a ainsi progressé de 2,2 M€ au 31 décembre 2016 à près de 3,8 M€ au 31 décembre 2019.

Dans l'ensemble, et sous l'effet de la hausse du niveau de ces emplois dits stables, le fonds de roulement a eu tendance à se contracter : si son montant était voisin de 1,2 à 1,3 M€ au 31 décembre des exercices 2016 et 2017, il s'est rétracté autour de 1 M€ au 31 décembre des exercices 2018 et 2019.

L'association a bénéficié d'un dégagement en fonds de roulement (BFR négatif) durant les exercices 2016 (de l'ordre de 1,2 M€), 2017 (d'environ 481 000 €) et 2018 (de près de 782 000 €) qui a conforté sa trésorerie. En revanche, l'organisme a enregistré en 2019 un besoin en fonds de roulement de l'ordre de 481 000 €. En parallèle, le niveau de la trésorerie nette a reculé à 615 000 € au 31 décembre 2019, alors qu'il était de l'ordre de 2,4 M€ au 31 décembre 2016. Il correspondait à 82 jours de charges courantes (charges d'exploitation et financières réelles) au 31 décembre 2016, soit un étiage tout à fait satisfaisant. S'il permettait encore de couvrir de 50 à 60 jours de charges courantes au 31 décembre des exercices 2017 et 2018, il ne représentait pas plus de 17 jours de charges courantes au 31 décembre 2019.

Le président de l'association a précisé dans le cadre de la contradiction que l'association était confrontée à des paiements tardifs en provenance de l'État et des institutions européennes, ce qui impactait sa trésorerie.

**Tableau n° 11 : Les principaux agrégats du bilan fonctionnel**

<i>En €</i>	2016	2017	2018	2019
<i>Fonds de roulement (FDR)</i>	1 207 285	1 293 106	1 056 761	1 096 633
<i>Besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	- 1 181 224	- 480 823	- 781 738	481 065
<i>Trésorerie nette</i>	2 388 509	1 773 929	1 838 499	615 568

Source : CRC à partir des bilans des comptes annuels. Détails des calculs opérés précisés en annexe n°2.

### 3.4 Conclusion sur la situation financière

La diversification des activités a eu une incidence forte sur l'évolution des produits et des charges qui ont progressé de façon significative et en parallèle depuis 2014.

La performance financière annuelle de l'association, et en particulier ses marges brutes d'exploitation et capacité d'autofinancement brute, ont été pour l'essentiel préservées. Mais le niveau des financements propres dégagés n'a assuré qu'une couverture partielle des dépenses d'équipement exposées par l'association durant la période sous revue. Une bonne part des investissements réalisés a ainsi nécessité le recours à la ressource d'emprunt, qui a induit l'alourdissement du niveau d'endettement de l'association et, partant, l'augmentation du capital des emprunts à rembourser chaque année, notamment en toute fin de période. Cette dernière évolution constitue un point d'attention pour l'organisme, s'il désire préserver sa propre capacité à investir, dans un contexte à venir à l'évidence moins favorable quant aux capacités de mobilisation des sources de financement public.

## 4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

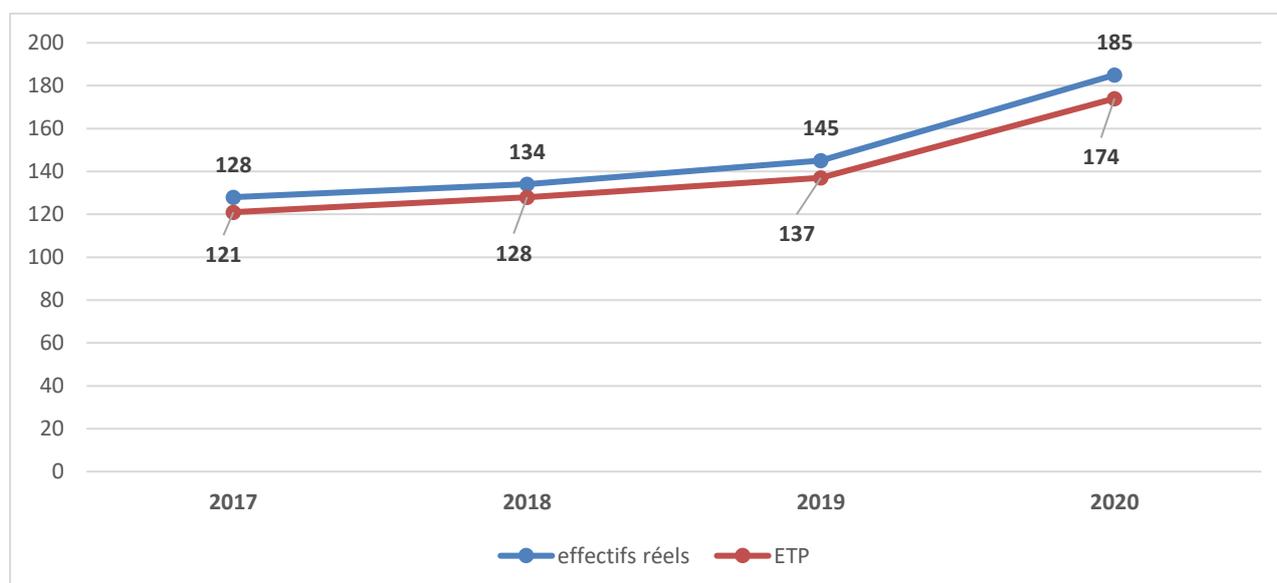
Depuis 2015, l'association s'est engagée dans une politique volontariste de valorisation des compétences et de gestion des ressources humaines, concomitamment à la croissance de ses effectifs mesurés en emplois équivalent temps plein (ETP). Pour autant, elle affiche l'ambition de pouvoir se présenter comme un employeur associatif attractif, offrant une qualité de gestion des compétences VILTAÏS doit désormais formaliser davantage sa stratégie et ses dispositifs de gestion des ressources humaines, qui ne peuvent plus relever de simples échanges informels et approches individuelles des situations, au regard du nombre désormais important de collaborateurs de l'association.

### 4.1 Des effectifs en croissance rapide et soutenue

De l'aube des années 2010 aux années 2020, l'association a connu un triplement des effectifs. Au 31 décembre 2020, l'association Viltaiš emploie 185 salariés (110 femmes et 75 hommes), soit 174 ETP. Au 31 décembre 2017 elle comptait quelque 128 collaborateurs (soit 121 ETP) ainsi qu'il ressort du graphique ci-dessous particulièrement parlant.

Dans le cadre de la contradiction, l'association a fait état de la poursuite de la tendance à la progression des effectifs, pour l'exercice 2021 (avec 235 salariés, correspondant à près de 207 ETP).

**Graphique n° 1 : Évolution des effectifs de l'association appréciés au 31 décembre (période 2017 à 2020)**



Source : CRC d'après les données communiquées par l'association Viltaiš

La forte augmentation des effectifs tient, pour l'essentiel, à trois phénomènes identifiés :

- la montée en charge de l'offre d'accueil et d'hébergement des demandeurs d'asile (CADA), mise en place par l'association en réponse à la demande des services de l'État, et ce sur un vaste territoire couvrant plusieurs départements des régions de Bourgogne Franche-Comté, d'Auvergne-Rhône-Alpes, et de Nouvelle-Aquitaine ;
- l'accueil, et la prise en charge matérielle des mineurs étrangers non accompagnés (MNA), en particulier sur les bassins de Moulins et de Montluçon ;
- l'essor des actions d'insertion (chantiers d'insertion et insertion par l'activité économique - IAE) et de formation professionnelle.

C'est une association à l'effectif relativement jeune, avec une ancienneté moyenne du personnel de 5,67 années en 2020 et une moyenne d'âge de 38 ans. Cette structuration de la démographie salariale résulte directement du renouvellement des effectifs intervenu depuis le milieu des années 2010 et, en parallèle, de la croissance du personnel particulièrement marquée sur les sept dernières années.

Au 31 décembre 2020, ses 185 collaborateurs sont employés sous le régime de contrats de travail à durée indéterminée (CDI) pour 47,5 % d'entre eux (soit 88 salariés), de contrats de travail à durée déterminée (CDD) pour 42 % (78 salariés), de contrats d'insertion ou de professionnalisation pour 10,5 % (19 salariés).

## 4.2 L'organisation de la fonction « ressources humaines »

La « fonction ressources humaines » se déploie essentiellement au siège central de l'association : celui-ci compte en effet un « service ressources humaines », doté d'une « responsable RH » expérimentée et de deux agents affectés à la gestion du personnel, soit trois ETP.

Cet effectif permet, ainsi qu'il a pu être observé par l'équipe de contrôle lors de visites sur place, d'assurer la gestion habituelle des ressources humaines : recrutement ; paie ; congés ; gestion des contrats de travail, y compris des agents travaillant sur les chantiers d'insertion. Les processus de recrutement sont partiellement déconcentrés entre le « service RH » du siège, les managers et les directeurs de chaque pôle de l'association (asile, habitat, réinsertion, réfugiés...), dispositif permettant aux agents du « service ressources humaines » de travailler en concertation avec les pôles thématiques sur les profils recherchés et les fiches de postes, les procédures de recrutement, ou encore la gestion des conflits au sein du personnel. Les procédures de sanction disciplinaire, qui demeurent rares (pas plus de cinq par an, au grand maximum), relèvent quant à elles de la compétence exclusive du « service ressources humaines » implanté au siège de l'association, à Moulins.

L'association n'a cependant pas encore formalisé les modalités d'articulation et de travail entre le « service RH » et les différents pôles. Mais il ressort de l'instruction que de nombreuses consignes et directives sont toutefois consignées par écrit (mails, instructions et notes) par le service des ressources humaines, à l'intention des directeurs de pôle et différents managers médico-sociaux de proximité. Des consignes orales font également l'objet de rappels directs de la « responsable RH », auprès des directeurs de pôle et membres du comité de

direction, durant les réunions hebdomadaires de direction (auxquelles l'équipe de contrôle a pu assister, en notant la clarté et l'accessibilité des informations diffusées à cette occasion).

#### **4.2.1 Des orientations stratégiques en matière de ressources humaines non formalisées**

Rattaché au directeur général de l'association, le service « ressources humaines » reste contenu en termes d'effectifs. À l'estime de la chambre, il gagnerait en professionnalisme et autorité en accompagnant l'équipe dirigeante de l'association dans la définition d'orientations stratégiques pour la gestion des « ressources humaines », qui font toujours défaut alors que l'association compte désormais près de 200 collaborateurs.

Certes, le projet associatif élaboré en 2008 (traité au point 3.3) comporte une demi-page identifiée comme se rapportant à « une politique associative à l'égard de ses collaborateurs », et entendant promouvoir la valorisation des parcours des agents et leur promotion, le recours aux emplois aidés pour insérer les personnes de faible niveau de qualification, ou encore l'intéressement des agents en considération de leur concours actif à la performance collective de l'organisation et de ses différents services. Ayant plus valeur de déclaration d'intentions que de véritable outil de gestion, ce document apparaît toutefois insuffisant, et ce d'autant plus dans un contexte de forte et rapide croissance des effectifs. Ce texte (d'une rédaction au demeurant claire et efficace) constitue une première étape en vue de la formalisation des valeurs et orientations générales de l'association. Mais il ne peut être considéré comme définissant des orientations stratégiques, susceptibles de répondre aux enjeux de gestion des ressources humaines comptant près de 200 salariés, aux profils de postes de plus en plus diversifiés selon le développement des activités de VILTAÏS. La chambre a ainsi pu observer en particulier que la politique de recrutement, externe ou interne, celle de rémunération des personnels, ou encore les objectifs de formation continue des salariés administratifs, socio-éducatifs ou d'encadrement, ne sont formalisés dans aucun document d'ensemble.

Certes, la volonté de l'association de renforcer le rôle et le déploiement de la fonction « ressources humaines » transparaît d'une organisation évoluant dans le sens d'une implication et responsabilisation plus marquées des directeurs de pôle. Mais sans stratégie délibérée, arrêtée en conseil d'administration, la gestion des ressources humaines ne pourra embrasser toutes les problématiques de recrutement (en lien avec l'évolution des profils de postes), de promotion interne (nécessaire à raison de la pyramide des âges), de primes et gratifications (en vue de valoriser et sanctionner l'implication professionnelle), de formation continue (indispensable à la progression de salariés issus de dispositifs d'insertion), de prévention des risques psychosociaux (ne pouvant être mésestimés au regard des publics pris en charge), dont les enjeux vont croissant dans un contexte de diversification des activités de VILTAÏS, de dispersion des sites d'implantation et de progression rapide des effectifs de collaborateurs.

#### **4.2.2 Un système d'information sur les ressources humaines à parachever**

Le défaut de formalisation d'une véritable stratégie de gestion pâtit également d'un système d'information relatif aux ressources humaines (SIRH), daté, insuffisant et perfectible. L'actuel système est composé de deux logiciels, l'un dédié à la gestion de la paye (dénommé

« EIG ») et l'autre dévolu au suivi du temps de travail et des absences du personnel (Kélio). Ces deux applicatifs apparaissent désormais inadaptés à la gestion de plus de deux cents agents actifs au sein de l'association.

La production de tableaux de bord, et autres outils de pilotage, s'avère en ce domaine peu aisé, s'agissant, notamment du calcul du taux d'absentéisme, de l'exploitation d'indicateurs issus du bilan social périodique... La multiplicité des établissements et services, répartis en plusieurs points du territoire inter-régional d'intervention, la diversité des métiers des personnels, ainsi que les conditions particulières de travail auxquelles sont soumis certains salariés (temps de travail, indemnités et primes spécifiques des éducateurs, moniteurs, psychologues, surveillants de nuit, agents techniques) constituent autant de facteurs qui ne sont pas, à l'heure actuelle, totalement pris en compte au sein des logiciels de gestion.

Face à ce constat, les services gestionnaires ont indiqué, lors de l'instruction, qu'une réflexion était en cours sur la mise en place d'un nouveau SIRH pour les années à venir, devant accompagner tant l'amorce de la déconcentration de la fonction « ressources humaines » que l'essor important des effectifs associatifs. À l'estime de la chambre, ce chantier peut aisément s'appuyer et venir compléter l'audit du système d'information, diligenté en juin 2015 par l'association, dont bon nombre de préconisations ont été intégrées dans le fonctionnement quotidien (sécurité ; sauvegarde des données ; gestion sécurisée des messageries...).

La chambre juge indispensable et prioritaire, au regard du contexte de croissance des activités et des effectifs, de déployer un progiciel de gestion des ressources humaines, en sorte d'améliorer la connaissance des effectifs, des métiers et des emplois de l'association VILTAÏS, et de permettre à ses dirigeants d'en assumer le pilotage et d'en maîtriser les évolutions.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association a indiqué qu'une démarche tendant à faire évoluer le SIRH avait été engagée récemment, avec l'objectif d'un début de déploiement durant le premier trimestre 2022.

### **4.3 Les risques afférents à la gestion des effectifs**

L'association adhère à la convention collective nationale de l'habitat et du logement accompagnés (dite « convention HLA »). Elle a également signé avec les représentants du personnel (Force ouvrière) des accords spécifiques qui s'appliquent au sein de l'association, notamment lors des différentes fusions ayant conduit à la création de VILTAÏS (exposées au point 2.4). Ces accords portent principalement sur la reprise des salariés des associations absorbées, et n'appellent pas d'observations particulières de la chambre.

Sous l'effet notamment du triplement des effectifs de 2008 à 2020, la masse salariale de l'association a connu une hausse considérable, passant d'un million d'euros à la fin des années 2000 à plus de 5,2 M€ en 2020. Ce phénomène résulte logiquement du développement associatif important impulsé par le président (et son conseil d'administration) et, de manière volontariste, par le directeur général de l'association<sup>21</sup>. L'augmentation de la masse salariale est en relation directe avec les recrutements opérés pour répondre à la demande d'accueil et

---

<sup>21</sup> Ainsi qu'il a été exposé par le président de l'association lors d'un entretien sur place « la dirigeance a précédé la gouvernance ».

d'hébergement des demandeurs d'asile, et des personnes relevant du statut de réfugié en France, émanant à titre principal des services préfectoraux de l'Allier et de plusieurs autres départements (de Bourgogne et du Centre notamment, ainsi qu'exposé au point 2.4).

L'alourdissement du poids de la masse salariale est également imputable aux emplois créés par l'association VILTAÏS pour assurer les nouvelles missions confiées depuis l'année 2017, sur offre de services faite auprès du département de l'Allier, en matière d'accueil et d'accompagnement des mineurs non accompagnés (MNA) dont le nombre (en flux annuels) a quintuplé durant les cinq dernières années sur le territoire bourbonnais.

L'instruction a mis en évidence que, pendant la période sous revue, le taux d'emploi de salariés en contrat à durée déterminée a crû, sous l'effet du poids des missions nouvelles accomplies par l'association (notamment l'accueil des MNA, l'hébergement d'urgence, la maraude sociale, les chantiers d'insertion...). Alors que le taux d'emploi sous CDD était de l'ordre de 15 % en début de période, laissant une large part au recrutement de droit commun en CDI, il atteint au 31 décembre 2020 plus de 52 %, (dans une acceptation large incluant CDD et autres contrats aidés ou de professionnalisation). La consultation des dossiers individuels des agents révèle, logiquement, un recours massif aux CDD pour trois raisons principales :

- des recrutements se rattachant à l'exercice de nouvelles missions sociales et médico-sociales, délimitées dans le temps (recrutement sur projets, allant de quelques mois à deux ans) ;
- des remplacements ponctuels liés à l'indisponibilité d'agents permanents de l'association (maladie, maternité) ;
- des recrutements résultant d'un surcroît temporaire d'activités, par exemple au sein d'un ou plusieurs centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), ou pour la réalisation d'accueils spécifiques ou de chantiers d'insertion.

Si, dans ce contexte, le recours récurrent aux CDD apparaît légitime et légalement justifié, il n'en demeure pas moins porteur de risques, aux plans financier et social, pour l'association. En premier lieu, la structure salariale de l'association s'en trouve marquée par un caractère affirmé de précarisation du personnel dans la mesure où la moitié des effectifs est employée sous CDD, dont la reconduction du contrat est encadrée légalement. Outre une rotation rapide des agents, engendrant un renouvellement permanent des effectifs compliquant la gestion au quotidien du service des ressources humaines et de l'équipe de direction, cette situation ne favorise ni la fidélisation du personnel, ni l'attractivité en matière de ressources humaines, dont se prévaut pourtant l'association dans son projet associatif. Il induit des mesures d'accompagnement et un rôle d'encadrement pour les personnels les plus anciens au bénéfice des nouveaux collègues, et ne contribue guère aux besoins de stabilité, attendue d'équipes sociales et médico-sociales intervenant dans le champ de l'hébergement, de l'accueil et de la prise en charge pluridisciplinaire de publics vulnérables ou en voie d'insertion sociale et professionnelle, tels que ceux soutenus et aidés par l'association VILTAÏS.

La précarisation de l'emploi constitue en soi un risque financier pour l'association, que ne suffit pas à contrebalancer le recours croissant aux CDD à raison de caractère temporaire et volatile des subventions publiques en provenance de l'État et des collectivités territoriales, en particulier depuis la montée en puissance et la diversification de l'activité associative en 2015 et en 2016. La gestion du personnel s'en trouve d'autant plus fragilisée qu'elle ne peut être que de court terme, en l'absence de tout contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (indispensable) conclu entre l'association et les pouvoirs publics. Il ressort en effet de l'instruction, notamment quant à l'activité des centres d'accueil des demandeurs d'asile (CADA), des centres

d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), ou d'accueil des mineurs non accompagnés (MNA), que les besoins sont allés croissant durant la période sous revue, évolution qui devrait inciter les institutions publiques faisant appel à l'offre de services de l'association bourbonnaise à s'engager dans une demande de conventionnement. Les investigations ont en effet révélé des relations fonctionnant sur l'émission d'une multitude de « bons de commande ayant trait à l'achat de places », par l'État ou par le département de l'Allier, pour l'hébergement d'urgence, l'accueil de mineurs non accompagnés, ou de tous autres publics catégoriels fragiles (femmes isolées avec enfants etc...). Cette pratique des « bons de commande », émis au coup par coup, alimente le recours à l'emploi d'agents temporaires ou sous contrat à durée déterminée, contribuant à la précarisation du personnel associatif. Elle fragilise ainsi la situation financière de l'association, du fait de financements publics alloués en dernière minute et de la difficulté à anticiper les moyens à mobiliser.

Dans ces conditions, la chambre invite l'association VILTAÏS, avec ses principaux donneurs d'ordres publics, à s'engager dans la conclusion de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens<sup>22</sup>, visés à l'article L. 313-11 du code de l'action sociale et des familles<sup>23</sup> (CASF), aux fins de conforter tant la qualité des missions accomplies que la pérennité de ses moyens humains et financiers.

#### 4.4 Un plan de formation continue des personnels encore lacunaire

Interrogée sur la teneur du plan de formation en vigueur, l'association VILTAÏS n'a pas été en mesure de produire un véritable plan de formation, comportant une analyse des besoins en formation, un diagnostic stratégique en la matière et un plan d'actions opérationnelles. Elle n'a pas été à même de communiquer un simple document de synthèse sur la formation continue assurée au bénéfice des personnels employés au sein de la structure, à l'exception d'un modeste tableau annuel (de type Excel) récapitulant les libellés d'actions et leurs coûts.

Selon les services, le plan de formation continue se limite présentement à une simple compilation des demandes individuelles de formation émanant du personnel : il en va ainsi, en particulier, pour les demandes visant à l'obtention du DEES (diplôme d'État d'éducateur spécialisé), l'accès aux dispositifs de lutte contre l'illettrisme, les formations à l'aromathérapie, comme celles permettant l'acquisition de connaissances comptables et budgétaires, la gestion du stress et des émotions, la maîtrise de l'écrit professionnel, l'amélioration des relations entre

---

<sup>22</sup> L'association a pu d'ailleurs faire état au cours de l'instruction, de l'ouverture sur la période 2021-2023 d'une négociation relative à la conclusion d'un CPOM avec l'État (préfecture de l'Allier) en faveur de ses deux CHRS de Moulins et Montluçon.

<sup>23</sup> Cet article prévoit que « des contrats pluriannuels peuvent être conclus entre les personnes physiques et morales gestionnaires d'établissements et services et la ou les autorités chargées de la tarification et, le cas échéant, les organismes de protection sociale, afin notamment de permettre la réalisation des objectifs retenus par le schéma d'organisation sociale et médico-sociale ou le plan dont ils relèvent, la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service ou de la coopération des actions sociales et médico-sociales. Ces contrats fixent les obligations respectives des parties signataires et prévoient les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs poursuivis, sur une durée maximale de cinq ans, prorogable dans la limite d'une sixième année notamment dans le cadre de la tarification. Dans ce cas, les tarifs annuels ne sont pas soumis à la procédure budgétaire annuelle prévue aux II et III de l'article L. 314-7. Ces contrats peuvent concerner plusieurs établissements et services (...) ».

les professionnels et demandeurs d'asile... soit un inventaire hétéroclite de formations sans lien avec des besoins préalablement identifiés par l'association.

Bien que consacrant près de 1,5 % de la masse salariale à la formation, l'association n'a pas défini de stratégie en la matière. Elle ne dispose pas d'un plan de formation, consigné dans un document unique, cohérent et lisible. La somme des demandes individuelles des agents ne saurait en tenir lieu. Un tel plan s'avère d'autant plus nécessaire que l'association a connu une hausse importante de ses effectifs et que, dans le même temps, le projet associatif (en cours de refonte) influera nécessairement sur la nature, le contenu et la conduite des activités de l'association, et donc sur le besoin de formation de son personnel. Au surplus, aucun critère de sélection ni de priorisation des demandes, au plan individuel comme collectif, n'a été défini formellement par l'équipe dirigeante.

En conséquence, la chambre recommande à l'association VILTAÏS de se doter sans délai d'un véritable plan de formation, organisé autour d'axes stratégiques arrêtés en relation avec la teneur du projet associatif et en considération de l'évolution des besoins des salariés, et dégagant les critères de sélection des demandes individuelles de formation continue (métiers-cible ; public éligible ; nature des actions ; coûts etc.).

#### **4.5 Des dossiers individuels des salariés globalement bien tenus**

Lors de contrôles sur place, il a été procédé à l'examen d'une vingtaine de dossiers individuels du personnel, représentant un échantillon de l'ordre de 10 % des effectifs totaux de l'association. Il en ressort en premier lieu une bonne tenue des dossiers, selon une structuration normalisée définie par le service « ressources humaines »<sup>24</sup> : fiche individuelle de poste ; formation du contrat de travail ; livret formation ; renseignements administratifs et judiciaires<sup>25</sup> ; dossier disciplinaire le cas échéant. Les dossiers contiennent pour la plupart un curriculum vitae, ainsi que la déclaration d'embauche de l'agent concerné. En revanche, seul un nombre réduit<sup>26</sup> de dossiers contient des éléments d'évaluation professionnelle<sup>27</sup>, voire un support d'entretien annuel d'évaluation au sens de l'article L. 6315-1 du code du travail<sup>28</sup>. Et ce alors que l'association a élaboré une grille d'évaluation professionnelle, non dénuée d'intérêt, dont la chambre souligne la bonne tenue.

Si la composition du dossier ne varie guère d'un salarié à un autre, le contenu des pièces individuelles revêt parfois un caractère ancien, voire obsolète. Il en est ainsi pour un salarié en

---

<sup>24</sup> Chaque dossier contient une « fiche de vérification de documents », établie par le « service ressources humaines ».

<sup>25</sup> La chambre a pu, à bon droit, relever la présence systématique des extraits de casiers judiciaires n° 2 des agents embauchés, en application des dispositions combinées des articles L. 133-6 du CASF et de l'article 776 du code de procédure pénale.

<sup>26</sup> La chambre relève, par exemple, que la dernière évaluation du cadre dirigeant de l'association, figurant au dossier individuel, remonte à l'année 2016.

<sup>27</sup> Cf. par exemple, Mme Laure R, née le 9 janvier 1962 (monitrice-éducatrice), pour laquelle deux évaluations remontant à l'année 2008 et à l'année 2014 ont été examinées.

<sup>28</sup> Lequel prévoit « qu'à l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi (...) ».

contrat d'insertion<sup>29</sup>, employé en qualité d'agent polyvalent et affecté à un accueil de jour à Montluçon, dont le contrat de travail prévoit des déplacements réguliers, alors que l'intéressé est réputé ne pas posséder le permis de conduire.

Il est relevé également, de manière fréquente, l'absence de grille d'évaluation à l'embauche ou de jury de recrutement<sup>30</sup>, alors qu'une telle grille a été employée à l'occasion pour certains recrutements d'agents en contrat à durée déterminée. Il convient donc d'en généraliser l'usage. La chambre invite l'association à la plus grande vigilance en la matière, s'agissant d'activités sociales et médico-sociales réglementées, exercées au contact d'un public majeur et mineur de caractère vulnérable.

En outre, si le recours au contrat à durée déterminée dont bénéficie le personnel est légalement étayé, et bien justifié systématiquement, la récurrence de périodes temporaires d'embauche dans le parcours professionnel de certains agents a été identifiée à l'examen des dossiers individuels.

Il en est ainsi du recrutement de la chef du service socio-éducatif (pôle asile). Cette salariée a été embauchée par un premier CDD, le 18 juillet 2018, d'une durée d'un an, puis a bénéficié d'un deuxième contrat au sein du pôle « réfugiés » de juillet 2019 à juillet 2020, et a conclu un troisième CDD avec l'association VILTAÏS pour la période d'août 2020 à août 2021, sur le fondement d'un surcroît temporaire d'activité, en faveur du « programme NP4R ». Son parcours au sein de l'association, d'une durée de trois ans pour l'heure, bien que conforme à la législation du travail au regard des différents fondements juridiques invoqués, suppose de facto la permanence d'un besoin de personnel pour assurer des missions d'accueil et d'hébergement des demandeurs d'asile et des réfugiés, qui ne paraissent pas devoir être remises en cause du jour au lendemain.

La chambre invite l'association VILTAÏS à privilégier, pour les emplois pérennes, le recours aux recrutements sous contrat à durée indéterminée, en se saisissant de l'opportunité offerte par la conclusion de contrats d'objectifs pluriannuels et de moyens permettant de se projeter à court et moyen terme.

En réponse aux observations provisoires, le président de Viltאים a confirmé que les jurys d'embauche n'étaient effectivement pas systématiquement organisés. Il a en revanche précisé qu'une trame d'entretien serait diffusée dans le courant du second semestre 2022 et transmise à tous les collaborateurs menant des entretiens de recrutement.

## **4.6 Le régime de rémunération et de temps de travail**

### **4.6.1 Un temps de travail adapté aux exigences de l'activité d'insertion sociale et professionnelle**

Jusqu'au mois d'octobre 2019, l'Association VILTAÏS était couverte par un accord collectif d'entreprise sur la réduction du temps de travail, conclu le 25 juin 1999, dans le cadre

---

<sup>29</sup> Cf. M. Adam A, né le 1er janvier 1995.

<sup>30</sup> Cf. par exemple pour le recrutement en octobre 2016 de M.A en qualité d'intervenant social, ou pour Mme M recrutée en août 2020 en tant que chef de service, ou encore pour Mme F embauchée en 2008 en tant que secrétaire.

des lois dites « AUBRY » relatives à la réduction du temps de travail hebdomadaire à 35 heures, ainsi que par un avenant du 28 décembre 2001 traitant du travail de nuit. Adapté au début des années 2000, ce dispositif est apparu au fil du temps ne plus être tout aussi satisfaisant, au regard de plusieurs constats opérés par l'équipe dirigeante. L'activité de l'association est marquée, en effet, dès le début de la décennie 2010, par une fluctuation constante des besoins des usagers, induisant une grande disponibilité du personnel. L'une des caractéristiques principales de l'activité associative réside aussi dans l'hétérogénéité et l'amplitude des horaires de travail des personnels (MNA, hébergement d'urgence, maraude sociale...), engendrant souvent des difficultés à se projeter, même à court et moyen terme, pour les agents. Au surplus, l'organisation et la gestion du temps de travail des personnes s'avèrent nécessairement plus complexes dans une structure née de la fusion de plusieurs associations, et ayant donc sédimenté des accords issus de culture de travail plurielles. S'y ajoutent un élargissement des champs d'intervention de VILTAÏS et le caractère multisites des activités déployées.

Ont ainsi coexisté, durant la décennie 2010 plusieurs régimes d'organisation et de gestion du temps de travail au sein de la structure, sans trop se soucier du respect des dispositions des articles L. 2261-14 et suivants du code du travail dont il résulte en substance que, lorsque l'application d'une convention ou d'un accord est affectée, au sein d'une entreprise déterminée, par suite notamment d'une fusion, d'une cession, d'une scission ou d'un changement d'activité, la convention ou l'accord continue de produire effet jusqu'à l'entrée en vigueur de la convention ou de l'accord qui lui est substitué ou, à défaut, pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis prévu à l'article L. 2261-9 du même code, sauf clause prévoyant une durée supérieure.

C'est donc plus que tardivement que l'association VILTAÏS a fini par conclure le 11 octobre 2019 un nouvel accord d'ensemble relatif à l'aménagement et à l'organisation du temps de travail. Il emporte en particulier, à compter du mois d'octobre 2019, une annualisation du temps de travail, le comptage individuel des heures réalisées (pointeuse électronique), une durée annuelle du travail (à temps plein) fixée à 1 582 heures. Ladite durée annuelle de travail s'apprécie sur une période de référence de douze mois, retenue par l'association, calculée comme suit.

**Tableau n° 12 : Temps de travail des salariés de l'association (au 1<sup>er</sup> janvier 2020)**

<i>365 jours / an</i>	<b>52 semaines</b>	<b>365 j</b>
<i>104 jours de repos hebdomadaires</i>	Samedis et dimanches	261 j
<i>8 jours fériés en moyenne / an</i>		253 j
<i>25 jours de congés légaux</i>	Application du code du travail	228 j
<i>3 jours de congés conventionnels</i>	Application de la « convention collective HLA »	225 j
<i>Durée journalière légale</i>	7 heures	225 j X 7 h = 1 575 h
<i>Journée solidarité</i>	7 heures	1 575 + 7 = 1 582 h

Source : accord collectif sur l'organisation et l'aménagement du temps de travail du 11 octobre 2019 (association VILTAÏS)

Cette durée annuelle du travail est « lissée » sur une période de douze mois, de sorte que le temps de travail hebdomadaire des salariés de l'association oscille, selon les périodes d'activité (hiver / été, vacances scolaires / période scolaire...) entre 0 et 42 heures. La durée journalière du travail ne peut excéder 12 heures.

Ces éléments apparaissent conformes aux dispositions légales et aux stipulations conventionnelles auxquelles l'association VILTAÏS a adhéré. Il en est de même pour le travail de nuit, régi par le titre V de l'accord collectif (articles 19 à 21). L'ensemble de ces éléments ont été régulièrement intégrés aux articles 3 à 5 du règlement intérieur, qui assure l'information du personnel sur les mesures d'ordre intérieur et dispositions interférant sur les conditions de travail et les situations particulières, document d'une rédaction claire et efficace.

Si les questions tenant au temps de travail paraissent ainsi convenablement traitées depuis l'adoption de l'accord de 2019, la mesure et l'approche de l'absentéisme des personnels gagneraient à être plus formalisés. Il ne ressort pas de l'instruction, en l'absence notamment de communication de notes administratives ou autres documents afférents, qu'un plan de lutte contre l'absentéisme et de prévention des risques professionnels et psycho-sociaux ait été élaboré et déployé au sein de la structure.

Il est vrai que, selon les services associatifs, le taux d'absentéisme au sein de VILTAÏS n'excède pas 2,73 % pour 2018 et 3,29 % pour 2019. Ces taux, a priori plutôt favorables, n'autorisent cependant pas à faire l'économie d'un suivi plus attentif, la chambre ayant observé, à la lecture des bilans sociaux réguliers, le caractère très succinct des informations relatives à l'absentéisme (accidents du travail, maladies professionnelles, maladie ordinaire...) contenues dans les bases de données économiques et sociales du service « ressources humaines » de l'association.

Au cours du contrôle, les services dirigeants ont indiqué avoir mis en place un ensemble de mesures visant à améliorer l'ergonomie au travail (port de charges, matériel informatique adapté, remplacement des véhicules de service), et organisé plusieurs séminaires annuels du personnel dans l'objectif de conforter la cohésion collective. Pour autant, il n'a pas été produit de diagnostic en matière de prévention des risques professionnels de toutes natures, ni de plan d'actions précis en la matière. De telles actions, globales et structurantes, pourraient être pourtant aisément engagées par l'employeur associatif, sans devoir nécessairement mobiliser des effectifs ou une expertise particulière, avec le soutien matériel et technique du service de protection sociale mutualiste auquel l'association VILTAÏS a adhéré<sup>31</sup>, et dont il suffirait de se rapprocher.

Dans le cadre de la contradiction, le président de l'association a précisé qu'avec l'assistance d'un consultant externe, un diagnostic santé au travail, engagement et vulnérabilités avait été lancé en septembre 2021, pour travailler sur les sujets de l'absentéisme et les actions à mettre en place pour améliorer les conditions de travail des salariés. Avec le recours aux services du même consultant, une plateforme de suivi de l'absentéisme a également été développée, pour mieux suivre l'évolution de cet indicateur.

---

<sup>31</sup> En l'espèce, le service « protection sociale » et de santé au travail de l'assureur « Malakoff-Humanis ».

#### 4.6.2 Le régime de rémunération

La rémunération des personnels de l'association, y compris des cadres dirigeants, obéit tout d'abord à une règle conventionnelle (convention collective dite « HLA »), correspondant à une nomenclature « d'emplois repère » issue de la convention collective. Chaque poste est ainsi calibré par le « service ressources humaines » en fonction des emplois repère de la convention collective applicable. Un agent de restauration correspond à un emploi repère n° 2 de cette convention, par exemple.

Ainsi que vérifié au cours des investigations menées sur place, la logique salariale, qui est d'application stricte au sein de l'association, ne fait pas obstacle à l'octroi au personnel d'une prime annuelle équivalente à un 13<sup>ème</sup> mois de salaire, dès lors que cette prime procède d'un accord d'entreprise portant effet dans l'association.

La chambre souligne à cet égard le caractère exhaustif des contrats de travail, quant aux clauses relatives aux éléments de la rémunération, lesquelles clauses n'appellent pas d'observations particulières. S'agissant de la rémunération des dirigeants et cadres de direction, en ce compris le directeur général, la directrice générale adjointe, les directeurs et directrices de pôles, elle apparaît conforme aux stipulations conventionnelles, au regard notamment des critères de postes, de responsabilités et d'ancienneté des salariés intéressés.

Le régime indemnitaire des salariés comporte, au bénéfice de ceux présents depuis au moins six mois au sein de la structure, une prime dite exceptionnelle ponctuelle<sup>32</sup>. La prime est attribuée sur proposition du chef de service, par décision de la direction générale de l'association. Elle a pour objet de récompenser le mérite ou l'engagement professionnel particulier, mais aussi la « performance collective ». Elle ne trouve pas son fondement légal dans les termes conventionnels « HLA » ni dans les dispositions générales du code du travail, mais résulte de décisions du bureau de l'association VILTAÏS, actées à l'issue des réunions des 26 octobre 2016 et 8 novembre 2016. D'une rédaction brève et peu motivée, ces décisions à portée salariale prises par le bureau gagneraient à être plus précises et davantage étayées quant aux critères d'attribution, aux taux appliqués pour les salariés cadres et non cadres, aux conditions d'éligibilité ... Elles pourraient prendre aisément place dans la définition d'orientations stratégiques de la gestion des ressources humaines (voir au point 4.2.1.).

La chambre invite l'association à compléter le dispositif des décisions du bureau, en vue d'organiser et formaliser plus précisément le processus et les conditions d'octroi de ces primes exceptionnelles ponctuelles.

## 5 LES PRISES EN CHARGE

Les modes de prise en charge des adultes accueillis, tout comme des enfants confiés à l'association, regroupent l'ensemble des mesures, actions et dispositifs déployés par l'association VILTAÏS dans le champ de l'hébergement d'urgence et d'insertion, de l'accueil

---

<sup>32</sup> La chambre a pu en relever les modalités d'attribution, dans le cadre du contrôle de plusieurs dossiers individuels d'agents travaillant au sein de l'association. (à titre d'exemple, au bénéfice d'un responsable maintenance, technicien, né en 1972.

des publics vulnérables (réfugiés, demandeurs d’asile, femmes isolées avec enfant(s) par exemples) et de la protection de l’enfance, en vue de favoriser l’insertion socio-professionnelle, le bien-être physique, la santé, ou encore le développement psycho-affectif des personnes qui leur ont été confiées, ou dont l’association a la responsabilité au quotidien.

## **5.1 La conformité des dispositifs d’accueil et de prise en charge aux exigences législatives et réglementaires**

VILTAÏS gère, pour ce faire, plusieurs établissements et services sociaux et médico-sociaux au sens de l’article L. 312-1 du CASF, ce qui fait d’elle le « gardien de fait » des publics accueillis, notamment des mineurs étrangers non accompagnés qui lui sont confiés par le département de l’Allier.

### **« Gardien de droit » et « gardien de fait » : deux notions pour mieux comprendre l’accueil et la prise en charge des mineurs non accompagnés**

Issu initialement des dispositions de l’article 375 du code civil, le « gardien de droit » de l’enfant confié est la personne morale ou physique qui a la charge de gérer, d’organiser, de diriger et de contrôler la vie du mineur en danger ou en risque de danger. Le gardien de droit a la responsabilité générale de l’enfant confié. L’article 375-3 prévoit en effet que si la protection de l’enfant l’exige, le juge des enfants peut décider de le confier : 1° à l’autre parent ; 2° à un autre membre de la famille ou à un tiers digne de confiance ; 3° à un service départemental de l’aide sociale à l’enfance ; 4° à un service ou à un établissement habilité pour l’accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge ; 5° à un service ou à un établissement sanitaire ou d’éducation, ordinaire ou spécialisé.

Dans les faits, pour les mineurs étrangers non accompagnés, l’entourage familial ou des tiers dignes de confiance (tantes, oncles, grands-parents...) font souvent défaut, de sorte que le juge des enfants est conduit à désigner le conseil départemental comme gardien de droit, au sens du 3° de l’article 375-3 du code civil.

Le service de l’aide sociale à l’enfance, ainsi responsable juridiquement du jeune, confie ce dernier à un « gardien de fait » qui va matériellement le prendre en charge.

Au plan pratique et matériel, le « gardien de fait » peut être un foyer public départemental de l’enfance, une maison d’enfants à caractère social, une famille d’accueil agréée, un tiers digne de confiance, un établissement sous support associatif, un lieu de vie et d’accueil...

En l’espèce, l’association VILTAÏS constitue le « gardien de fait » des enfants confiés par le département de l’Allier, voire d’autres départements voisins. Si la responsabilité « du gardien de fait » est importante, en raison notamment de la surveillance et de l’attention devant être portées quotidiennement aux MNA, le service départemental de l’aide sociale à l’enfance demeure juridiquement responsable des actes commis par le mineur dans sa vie de tous les jours, à l’égard des tiers.

En dehors de la protection de l'enfance, qui constitue au demeurant une activité récemment assurée par VILTAÏS (2017), l'association exerce à titre principal trois missions habilitées en sa qualité d'établissement social et médico-social :

- l'accueil, l'hébergement et la prise en charge des demandeurs d'asile, tout comme celle des personnes ayant obtenu le statut de réfugiés ;
- l'hébergement des femmes isolées, notamment victimes de violences conjugales, en centre d'hébergement et de réinsertion sociale ;
- la mise en œuvre, par plusieurs services d'insertion socio-professionnelle agréés, de chantiers d'insertion et d'actions d'insertion sociale et professionnelle (y compris insertion par le logement, par la santé, par la préqualification).

En premier lieu, le contrôle a permis de s'assurer que l'association disposait bien des agréments et d'habilitations sociales et médico-sociales à jour, nécessaires à l'exercice de ses missions, en application des articles L. 313-1 et L. 313-1-1 du CASF. Territorialisés, ces agréments sont délivrés par les services préfectoraux ou départementaux ; ils ont été récemment recueillis et sont régulièrement renouvelés. L'association dispose, en outre, d'un agrément de formation professionnelle délivré par la DIRECCTE<sup>33</sup> d'Auvergne-Rhône-Alpes, lui permettant de réaliser des actions de préqualification ou de mobilisation d'insertion sociale et professionnelle, ainsi que des actions à destination d'autres organismes sociaux et médico-sociaux. A ce dernier titre, elle dispose également d'une habilitation administrative délivrée en son temps par l'Agence nationale d'évaluation sociale et médico-sociale (ANESM), l'autorisant à réaliser des évaluations externes au sens de l'article L. 312-8 du CASF auprès d'autres établissements sociaux et médico-sociaux.

En mention préalable, il est rappelé que les activités de formation professionnelle et de conseil ne font pas spécifiquement l'objet du présent contrôle, dans le respect des dispositions de l'article L. 211-7 du code des juridictions financières.

S'agissant des activités sociales et médico-sociales, il est apparu que les évaluations externe et interne auxquelles est assujettie l'association VILTAÏS – qui ont été communiquées en cours d'instruction - remontent respectivement aux 25 février 2015 et 26 décembre 2013.

Or, il résulte de la combinaison des dispositions de l'article L. 312-8 du CASF et du décret n° 2007-975 du 15 mai 2007<sup>34</sup> modifié que, s'agissant de l'évaluation externe de ses activités sociales et médico-sociales, l'établissement concerné doit y procéder au minimum à deux reprises sur une période maximale de quinze ans.

En effet, en application du décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010, codifié à l'article D. 3128-205 du CASF, les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 du CASF sont tenus de procéder à deux évaluations externes entre la date de l'autorisation et le renouvellement de celle-ci, une autorisation administrative ayant une durée de quinze ans.

L'autorisation initiale de l'association en sa qualité d'ESMS remonte à l'année 2002 ; pour autant, l'évaluation externe n'a été effectuée en l'espèce qu'en 2015, soit une seule fois et

---

<sup>33</sup> Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

<sup>34</sup> Décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux, ayant modifié les articles D. 312-198 à D. 312-202 du code de l'action sociale et des familles.

donc juste avant le renouvellement de l'autorisation administrative de fonctionner. Cette carence dans le processus d'évaluation externe pour la période 2016-2030 en-cours, doit conduire l'association à davantage de vigilance en se dotant d'un calendrier précis et strict d'évaluation externe et interne. Pour la présente période d'autorisation de fonctionner couvrant les années 2016 à 2030, l'association VILTAÏS doit également, dans un contexte de croissance et de développement des missions, s'attacher à procéder à l'évaluation externe de toutes les activités et services assurés, visés par l'article L. 312-8 du code précité, et ce sans trop tarder, dans le courant de l'année 2022.

La qualité de l'accompagnement et de la prise en charge, proposés tant aux adultes accueillis par l'association VILTAÏS qu'aux mineurs qui lui sont confiés, est mesurée en fonction de deux critères :

1°) la conformité des dispositifs au regard du droit positif que sont les textes législatifs et règlementaires issus du CASF, ou le cas échéant, du règlement départemental en matière de protection de l'enfance ;

2°) la compatibilité des actions de l'association avec les orientations et recommandations dégagées par l'ancienne ANESM (Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale), devenue en 2018 partie intégrante de la Haute autorité de santé (HAS), dans le secteur de l'insertion sociale et professionnelle, ou dans celui de la protection de l'enfance.

Il ressort des contrôles sur pièces et sur place une grande diversité des modes de prise en charge - accueil de jour, accueil de nuit, accueil d'urgence, accueil séquentiel, accueil logement / insertion / formation - des publics concernés, tout autant que du cadre règlementaire des outils déployés au sein des établissements et services gérés par l'association (livrets d'accueil, contrats de séjour...). Répondant aux obligations édictées par le code de l'action sociale et des familles en la matière, ces instruments supports n'appellent pas d'observations particulières.

Au-delà de ces exigences règlementaires, l'association VILTAÏS s'est engagée depuis l'année 2014 dans une démarche « qualité », qui a conduit la structure à obtenir la labellisation « Kalitis »<sup>35</sup>.

Elle s'est dotée depuis lors d'un applicatif de gestion lui permettant de poursuivre efficacement cette démarche qualité : en début d'année 2021, l'association a fait l'acquisition du logiciel « Ageval », logiciel de gestion de la qualité pour les établissements médico-sociaux et sanitaires et les organismes de formation. Il permet en particulier d'assurer le pilotage de l'activité et des plans d'action « qualités », la réalisation d'évaluations flash, le suivi des indicateurs de qualité de service, la mise en place d'enquêtes auprès des usagers, la cartographie des risques liés à l'activité sociale et d'insertion, ou encore le traitement des événements indésirables graves. La chambre ne peut qu'encourager cette démarche, et invite l'équipe dirigeante de l'association à en justifier périodiquement auprès des membres du conseil d'administration de l'association.

Au nombre des différents dispositifs sociaux et projets déployés par VILTAÏS durant la période sous revue, « l'Aménagerie » constitue une action innovante récente qui mérite d'y consacrer des développements particuliers.

---

<sup>35</sup> Il s'agit d'une certification « qualité » privée, visant à l'amélioration de la performance dans le secteur sanitaire et médico-social non lucratif.

## 5.2 « L'Aménagerie » : un dispositif d'insertion par l'activité économique (IAE)

Implanté sur le territoire bourbonnais, le chantier d'insertion dénommé « l'Aménagerie » est reconnu comme un acteur incontournable du surcyclage<sup>36</sup> de Moulins. La structure<sup>37</sup> gérée par VILTAÏS a avant tout une mission de retour à l'emploi des publics fragilisés, en recherche d'insertion sociale. Tout en contribuant à une démarche d'intégration professionnelle, « l'Aménagerie » crée, fabrique, rénove, et met au goût du jour (« customise ») de nombreux meubles, en sorte de leur permettre d'être réintroduits dans un second cycle de consommation. Bénéficiant de solides soutiens et partenariats, tant sur le plan local (syndicats de traitement des déchets ménagers)) que national (société Valdelia, groupe Accor), cette structure d'insertion par l'activité économique connaît un niveau d'activité élevé de réemploi de matières premières (bois, plastique...) qui constitue sa principale source d'approvisionnement en matériaux. En sachant s'adapter aux tendances et aux désirs de ses clients, pour faire de chaque objet une pièce unique (près de 72 tonnes de mobilier recyclé par an), « l'Aménagerie » emploie désormais une trentaine de salariés en insertion, tous encadrés par un ou plusieurs conseillers en insertion professionnelle de VILTAÏS, ou d'autres personnes techniques d'insertion embauchés par l'association. Les stagiaires accueillis alternent stage pratique, et formation théorique sur place.

Au-delà de sa parfaite implication dans un processus de développement durable, l'Aménagerie a concrètement un double effet social et économique. Les bénéficiaires - demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, personnes admises à l'asile en France - reprennent confiance, révélant des aptitudes et compétences au travers d'activités manuelles et techniques, qui leur permettent ensuite de réfléchir et définir un projet professionnel ayant pour finalité un emploi stable et / ou une qualification. L'action d'insertion permet, aussi, de tisser des liens étroits avec le secteur économique marchand, de nature à favoriser la mise en relation entre participants au chantier d'insertion et le tissu économique local, voire régional.

Dotée de deux ateliers, de deux boutiques et d'un site de vente en ligne, l'Aménagerie se prévaut pour l'année 2020 d'un taux d'insertion dans l'emploi durable de 16 %, dans un contexte de crise sanitaire liée à la covid-19. Son budget a atteint 584 000 € en 2020, dont 125 000 € couverts par les produits d'exploitation (vente en ligne, boutiques...), 368 000 € de subventions en provenance de l'État et des collectivités territoriales et 90 000 € assurés par des concours privés (mécénat, sponsors). Pour l'année 2021, le budget de fonctionnement de l'entreprise d'insertion est de l'ordre de 790 000 €, grâce à la mobilisation de concours du Fonds social européen. D'ores et déjà, l'association VILTAÏS relève, pour le premier semestre 2021, un taux d'insertion dans l'emploi ou la qualification de 53 %, principalement dans les secteurs du bois, de la mécanique, de l'informatique ou encore dans celui des entreprises associées à la Défense.

---

<sup>36</sup> L'upcycling ou « surcyclage » en français consiste à utiliser des objets et des matériaux destinés à être jetés pour les réintroduire dans la chaîne de consommation, après leur avoir redonné une nouvelle utilité.

<sup>37</sup> <https://amenagerie.fr>

Ce dispositif d'insertion, innovant, justifie de donner lieu à brève échéance à une évaluation de VILTAÏS, en concertation avec les acteurs publics et privés impliqués, en vue d'un éventuel déploiement au-delà du seul territoire bourbonnais.

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Tableaux de calcul des principaux agrégats du bilan fonctionnel.....	59
Annexe n° 2. Glossaire .....	60
Annexe n° 3. État récapitulatif des véhicules à disposition de l'association (juillet 2021) .....	61

## Annexe n° 1. Tableaux de calcul des principaux agrégats du bilan fonctionnel

### Tableau n° 13 : Le fonds de roulement

En €	2016	2017	2018	2019
Fonds propres	1 867 057	2 076 427	1 960 530	2 081 706
+ Provisions pour risques et charges	143 581	142 405	231 695	181 764
+ Dettes financières*	1 454 027	1 454 132	1 695 697	2 598 872
= Ressources stables	3 464 665	3 672 964	3 887 922	4 862 342
- Immobilisations (valeur nette)	2 257 380	2 379 858	2 831 161	3 765 709
<b>= Fonds de roulement</b>	<b>1 207 285</b>	<b>1 293 106</b>	<b>1 056 761</b>	<b>1 096 633</b>

Source : CRC à partir des bilans des comptes annuels. \*Hors concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques

### Tableau n° 14 : La trésorerie nette

En €	2016	2017	2018	2019
Disponibilité	937 924	432 597	473 552	133 499
+ Valeurs mobilières de placement	1 450 585	1 341 332	1 364 947	1 158 613
- Dettes bancaires à court terme	0	0	0	676 544
<b>= Trésorerie nette</b>	<b>2 388 509</b>	<b>1 773 929</b>	<b>1 838 499</b>	<b>615 568</b>

Source : CRC à partir des bilans des comptes annuels

## Annexe n° 2. Glossaire

AED	aide éducative à domicile
AEMO	action éducative en milieu ouvert
ASE	aide sociale à l'enfance
ASLL	accompagnement social lié au logement
AVDL	accompagnement vers et dans le logement
CADA	centre d'accueil pour demandeurs d'asile
CASF	code de l'action sociale et des familles
CESEDA	code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile
CHMNA	centre d'hébergement des mineurs étrangers non accompagnés
CHRS	centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CJM	contrat jeune majeur
CPOM	contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
ETP	emploi en équivalent temps plein
FJT	foyer de jeunes travailleurs
HLA	habitat logement adapté (convention collective)
IAE	insertion par l'activité économique
IML	intermédiation locative
MNA	mineur non accompagné
MOS	mesure d'observation et de soutien
PMPMF	placement avec maintien prioritaire en milieu familial
SIRH	système d'informations des ressources humaines

### Annexe n° 3. État récapitulatif des véhicules à disposition de l'association (juillet 2021)

Tableau n° 15 : Liste des véhicules – juillet 2021

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail						Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %	Prix Rachat en € TTC											
<b>PÔLE HABITAT + SIEGE</b>																			
Pôle HABITAT	<b>C5 AirCross</b>	crédit-bail	CREDIPAR	31/07/20	31/07/23	16 250,00	20,00	19 500,00		FN-933-BB		15/01/20	Didier Michelas - Directeur Pôle HJ	DPHJ	Clé rep	9	Contrat n°101M3900766	733,10 €/mois	oui
Pôle HABITAT	FORD S-MAX	LLD	FORD Lease	13/03/20	13/03/23					FP-434-JS		12/03/20	Thierry Le Morvan-Véhicule fonction	1001	100	8	Contrat n°N42366 - Remplace le EK-639-HJ	785,29 €/mois	oui
Pôle HABITAT	<b>BERLINGO</b>	crédit-bail	CREDIPAR	10/11/20	10/11/23	6 761,61	20,00	8 113,93		FT-680-NS		21/10/20	RESTAURATION	1001	100	5	Contrat n°101M4491671	407,14 €/mois	oui
Pôle HABITAT	PARTNER Electrique	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	02/05/19	01/05/24					FE-135-TX		22/03/19	REST	1001	100	6	Contrat n°10603410703	352,37 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Fiat Ducato	LLD	LEASYS France	12/09/19	11/09/23					FK-362-BB		12/09/19	REST - Camion Frigorifique	1001	100	8	Contrat n° 200225364	870,00 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Fiat Ducato Frigorifique	LLD	LEASYS France	30/06/20	29/06/20					FR-236-BA		30/06/20	REST	1001	100	8	Contrat n° 200228649	1 198,80 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Jumpy Fourgon	crédit-bail	CREDIPAR	15/11/16	15/10/21	171,99	20,00	206,39		EG-090-LY		02/11/16	REST	1001	100	5	Contrat n°101G8832083	457,79 €/mois	oui
Pôle HABITAT	<b>Berlingo Fourgon</b>	crédit-bail	CREDIPAR	05/02/20	05/02/23	7 400,00	20,00	8 880,00		FN-873-FJ		24/01/20	REST	1001	100	5	Contrat n°101M3433827	373,52 €/mois	oui
Pôle HABITAT	BERLINGO XL	crédit-bail	CREDIPAR	30/04/20	30/04/23	6 711,39	20,00	8 053,67		FP-312-HG		09/03/20	COSNE	1011	100	5	Contrat n° 101M3643465	414,63 €/mois	oui
Pôle HABITAT	308	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	02/06/20	01/06/22					FP-294-JX		12/03/20	COSNE	1011	100	6	Contrat n°10612388900	431,58 €/mois	oui
Pôle HABITAT	JUMPER 6 places	crédit-bail	CREDIPAR	10/04/16	10/03/21	3 644,50	20,00	4 373,40		EA-170-XL		30/03/16	Pierre Antoine Gonnet	MAIN	100	7	Contrat n°101G7962883	589,87 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto	
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %												Prix Rachat en € TTC
Pôle HABITAT	Ford Ranger	LLD	FORD Lease	01/09/19	01/09/22					FF-212-WV	30/04/19	Christophe Augendre-Véhicule fonction	MAIN	100	7	Contrat M15144-Véhicule de fonction	728,36 €/mois	oui	
Pôle HABITAT	VOLKSWAGEN CRAFTER	ACHAT	VW BANK							EV-328-VX	22/03/2018	19/03/18	TEAM MOTO depuis le 01/01/21	1003-MOTO	100	5	Virt de 47154,35 € le 16/03/18+3000€ de locat° à Volkswagen Bank	Achat 50 154,35€ : Virement de 47 154,35€ + Financement Volkswagen Bank pour 3 000€	oui
Pôle HABITAT	Berlingo Fourgon	ACHAT	CITROEN							EL-830-KP		04/04/17	Abdel depuis le 01/04/2018	MAIN	100	5	Ancien Conciergerie	14 749,80€	oui
Pôle HABITAT	FORD TRANSIT FOURGON	LLD	COFICA BAIL	01/11/20	01/12/23					FN-148-HX		29/01/20	Pierre Antoine Gonnet - Maintenance	MAIN	100	7	Contrat n°98074591976 654	389,75 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Fiat Ducato CC Maxi	crédit-bail	CM-CIC LEASING	05/07/18	05/06/23	27 776,00	20,00	33 331,20		EY-322-VV		04/07/18	MAINTENANC E-Véhicule Déménagement	MAIN	100	8	Contrat n°CF0153600-Possibilité de rachat en fonction valeur résiduelle	310,46 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Jumpy	ACHAT	ANCIEN CREDIPAR	10/09/14	10/08/19	1 666,67	20,00	333,33		DF-569-LB		30/04/14	MAINTENANC E depuis le 01/05/2020-Mike Laurent	MAIN	100	7	Contrat n°101G6795523 -Depuis le 19 Mai 2015 (avant CHRS Mtlc)	475,87 €/mois	oui
Pôle HABITAT	FORD TRANSIT CONNECT FOURGON	LLD	COFICA BAIL	01/11/20	01/12/23					FS-575-FX		26/08/20	Maintenance avant Maraude en attendant le définitif (1042)	MAIN	100	5	Contrat n°98074591976 655	310,46 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Jumpy	crédit-bail	CREDIPAR	30/04/21	30/04/26	8 309,11	20,00	9 970,93		FX-511-WL		16/03/21	Maintenance	MAIN	100	7	Contrat n°101M5171699	395,98 €/mois	oui
SIEGE	208 ELECTRIQUE	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	09/10/20	08/10/25					FR-107-WB		31/07/20	SIEGE	SESI	100	4	Contrat n°10615683602	319,84 €/mois	oui
SIEGE	BMW Série X Break	LLD	ALPHABET	02/02/18	01/03/21					ET-751-RN		30/01/18	JULIETTE-Véhicule fonction - rendu le 19/03/2021	SESI	100	10	Contrat n°442099311-Remplace la DS4	709,78 €/mois	non

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
SIEGE	BMW Série X1 XDRIVE	LLD	ALPHABET	19/03/21	18/03/24				FX-646-WE		16/03/21	JULIETTE- Véhicule fonction	SESI	100	10	Contrat n°610746611	825,74 €/mois	oui
SIEGE	BMW X2	LLD	ALPHABET	30/12/20	29/12/23				FW-718-AD		21/12/20	Ilda GABRIEL - Véhicule de fonction	SESI	100	6	Contrat n°618559511	845,54 €/mois	oui
SIEGE	BMW X1	LLD	ALPHABET	30/12/20	29/12/23				FV-634-ZX		21/12/20	Cyril JUNEK - Véhicule de fonction	SESI	100	6	Contrat n°618570011	842,88 €/mois	oui
SIEGE	BMW X1	LLD	ALPHABET	30/12/20	29/12/23				FW-373-AP		22/12/20	Marie WERNER - Véhicule de fonction	SESI	100	6	Contrat n°618564411	793,42 €/mois	oui
SIEGE	C3 Citroen	ACHAT	CITROEN						EZ-139-MY		01/08/18	Siège	SESI	100	5		16 230,00€	oui
Pôle HABITAT	C4 CACTUS	crédit-bail	CREDIPAR	31/01/20	31/12/22				FN-621-DN		21/01/20	MEDINA BARBAGIOVA NNI-Véhicule fonction	MEDI	Clé rép	6	Contrat n°101M3134185	492,38 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Jumpy Space Tourer	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	11/01/19	10/01/22				FD-150-AR		09/01/19	MNA ST POURCAIN	UMNA	100	6	Contrat n°10600819200- En remplacement du véhicule JUMPER 333 BG-348-FV	477,57 €/mois	oui
Pôle HABITAT	C3 Citroen	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	17/01/19	16/01/22				FC-462-ZH		07/01/19	ANIM	1003	50	5	Contrat n°10601036001- Remplace la Golf CP-873-VN	294,62 €/mois	oui
									FC-462-ZH			FORM	1004	50				doublon
Pôle HABITAT	REMORQUE	ACHAT	Marcigny Motoculture						DD-558-NA		28/02/14	FORM (Chantier Dompierre)	1004	100	/		1 200€	Ne pas inclure
Pôle HABITAT	Jumpy Break	ACHAT	CITROEN						DS-658-HP		12/06/15	FORM (Chantier Dompierre)	1004	100	8	CAO du 12/06/15 au 31/01/19	27 866,76€	oui
Pôle HABITAT	208	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	11/01/19	10/01/22				FC-456-WP		28/12/18	ANIM	1003	100	4	Contrat n°10601115901- Remplace le véhicule CX-977-TY	269,07 €/mois	oui
Pôle HABITAT	FORD TRANSIT CUSTOM	LLD	COFICA BAIL	01/11/20	01/12/23				FM-439-DT		07/12/19	ANIM depuis le 23/10/2020	1003	100	7	Contrat n°98074591976 656	455,14 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
Pôle HABITAT	CARAVEL	ACHAT	JMC AUTOS						EL-033-XV		25/04/17	ANIM TEAM depuis le 01/01/2020	1003-MOTO	100	12	Financé par emprunt 05/01/2017 au 05/12/2021	50 168 €	oui
Pôle HABITAT	PEZZAIOLI/ Semi-Remorque	ACHAT	RENAULT TRUCKS						DP-895-WL		30/07/07	30/07/07	1003-MOTO	100	/		114 950 €	Ne pas inclure
Pôle HABITAT	Tracteur IVECO Type SMI	ACHAT	MARTENAT						DQ-939-GA		30/03/15	30/03/15	1003-MOTO	100	30	Remplace le DN-434-KF	47 800 €	Ne pas inclure
Pôle HABITAT	MOTO YAMAHA 50CC	ACHAT	MOTOS PLUS						BQ-668-W		29/03/11	29/03/11	1003-MOTO	100	SOLO		1 552,75 €	Ne pas inclure
Pôle HABITAT	SCOOTER	ACHAT							AH 178 K		-	-	1003-MOTO	100	/		1 964 €	Ne pas inclure
Pôle HABITAT	SCOOTER KISBEE	don	de l'ASM						DV-210-ZD		24/09/15	24/09/15	1003-MOTO	100	SOLO		0 €	oui
Pôle HABITAT	Expert Peugeot	crédit-bail	CREDIPAR	31/07/18	30/06/23	501,50	20,00	601,80	EY-851-YA		09/07/18	09/07/18	1003-MOTO	100	7	Contrat n°101M0716571 -Remplace la C3 1497-TY-03	649,30 €/mois	oui
Pôle HABITAT	Berlingo	ACHAT	ANCIEN CREDIPAR	30/06/11	31/05/16	154,13	30,83	184,96	BQ-269-LL		23/06/11	23/06/11	1021	100	5	On a acheté le véhicule le 11/06/2016	397,81 €/mois	oui
Pôle HABITAT	PEUGEOT	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	22/10/19	21/10/24				FE-681-ZK		28/03/19	28/03/19	1071	100	1	Contrat n°10607631308	225,37 €/mois	oui
<b>PÔLE RS MOULINS</b>																		
RS MLS	PEUGEOT PARTNER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	28/10/19	27/10/24				FK-701-WV		19/10/20	19/10/20	1051	100	6	Contrat n°10607510000	319,16 €/mois	oui
RS MLS	X2 BMW	LLD	ALPHABET	23/10/20	22/10/23				FT-965-MC		20/12/19	20/12/19	1051	100	8	Contrat n°596779211	999,05 €/mois	oui
RS MLS	PEUGEOT EXPERT TRAVELER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	09/01/20	08/01/24				FM-504-NB		30/07/07	30/07/07	1051	100	6	Contrat n°10608032009	387,44 €/mois	oui
RS MLS	FIAT DUCATO	LLD	LEASYS France	10/03/20	10/03/23				FN-809-KD		30/01/20	Aménagerie Moulines	1052	100	8	Contrat n°200230210	626,43 €/mois	oui
RS MLS	Berlingo	crédit-bail	CREDIPAR	31/05/14	30/04/19	131,67	20,00	158,00	CL-421-YT	20/05/19	18/10/12	Aménagerie Mis-PM au 01/04/21 avant CADA Solstis 20/09/19-avant CHRS Mls	1052	100	5	Contrat n°101G6707747 -Véhicule acheté. PRLV de 158€ le 31/05/19/CM	367,83 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto	
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %												Prix Rachat en € TTC
RS MLS	Berlingo	crédit-bail	CREDIPAR	30/04/21	30/04/24	10 842,33	20,00	13 010,80		FX-916-WL		16/03/21	16/03/21	1058	100	5	Contrat n°101M5171778	369,79 €/mois	oui
RS MLS	Peugeot 208 diesel	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	20/09/19	19/09/22					FJ-862-TN		29/08/19	29/08/19	1062	100	5	Contrat n°10606266602	311,39 €/mois	oui
RS MLS	FORD TOURNEO CONNECT	LLD	FORD Lease	16/12/20	15/12/23					FV-810-SP	10/12/20	10/12/20	1058	50	5	Contrat n°P27661	412,49 €/mois	doublon	
										FV-810-SP		MARAUDE MLS	1042	50				oui	
<b>CADA EQUINOXE</b>																			
POLE ASILE	X1 BMW	LLD	ALPHABET	28/11/17	27/12/20					ES-721-EC		23/11/17	KARINE BOUTELEUX- Répart KB 04 depuis le 01/08/2020	KB04	Clé rép	8	Contrat n°441073211- En remplacmt C4Aircross qui va à Médina au 01/12/17	607,49 €/mois	non
POLE ASILE	X3 BMW XDRIVE	LLD	ALPHABET	13/04/21	12/04/21					FY-544-LR		09/04/21	KARINE BOUTELEUX	KB04	Clé rép	10	Contrat n°610752111	883,42 €/mois	oui
POLE ASILE	C3 PICASSO	ACHAT	ANCIEN CREDIPAR	25/11/12	25/10/17	146,32	20,00	175,58		CE-776-QX	24/11/17	30/04/12	CADA Moulins (depuis le 22/01/2015)	4300	100	5	Contrat n°101G5834276 -Acheté-PRLV s/CE le 24/11/17	408,27 €/mois	oui
POLE ASILE	Berlingo Break	ACHAT	CITROEN							DS-661-WD		29/06/15	CADA Equinoxe depuis 01/08/16	4300	100	5	Ancien CAO	17 500 €	oui
POLE ASILE	FORD Connect TOURNEO	LLD	FORD Lease	18/02/20	18/02/23					FN-141-VM		18/02/20	CADA Varennes	4300	100	6	Contrat n°M86480	440,18 €/mois	oui
<b>AMENAGERIE MLS/MTLC</b>																			
Pôle Insertion	308	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	05/10/20	04/10/23					FS-584-VS		21/09/20	Céline AMARA/Elisabeth Biondi- Aménagerie Mis/MTLC	EMP7	Clé rép	5	Contrat n°10616652804	278,27€/2/ mois	oui
<b>PÔLE RS MONTLUCON</b>																			
RS MTLC	Peugeot RIFTER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	25/11/19	24/11/23					FH-838-ZC		19/07/19	Collectif MONTLUCON	4202	100	5	Contrat n°10609120900- En remplacement du Jumper DH-291-HW	324,73 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteals	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto	
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %												Prix Rachat en € TTC
RS MTLC	Berlingo Break	crédit-bail	CREDIPAR	10/10/15	10/09/20	1 491,67	20,00	1 790,00		DV-104-SR		15/09/15	HU DIFFUS MTLC	4224	100	5	Contrat n°101G7584356	387,89 €/mois	oui
RS MTLC	PEUGEOT 208	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	20/09/19	19/09/22					FJ-417-FV		31/07/19	Collectif MONTLUCON	4202	100	4	Remplace la DV-104-SR (confirmé par FG le 16/12/19)	250,78 €/mois	oui
RS MTLC	FORD FOCUS	LLD	FORD Lease	07/04/20	07/04/23					FP-856-NB		07/04/20	Nathalie De Rango-Collectif MONTLUCON	4202	100	8	Contrat n°N24261	451,60 €/mois	oui
RS MTLC	208	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	11/01/19	10/01/22					FC-532-WQ		28/12/18	ASLL Montluçon	4207	100	4	Contrat n°10601115100- Remplace la Polo Noir mais quel Polo ?	269,07 €/mois	oui
RS MTLC	FIAT DUCATO	LLD	LEASYS France							FP-194-CX		28/02/20	Aménagerie Montluçon	4280	100	8		540,12 €/mois	oui
RS MTLC	<b>BERLINGO</b>	crédit-bail	CREDIPAR	25/11/20	25/11/23	9 570,73	20,00	11 484,88		FT-513-NS		21/10/20	HU DIFFUS MTLC	4224	100	5	Contrat n°101M4513850	437,25 €/mois	oui
RS MTLC	FORD FOCUS	LLD	FORD Lease	08/09/20	08/09/23					FS-039-ND		08/09/20	ASLL Montluçon au 31/05/21 - avant RF20 Camille SION (VF)	4207	100	6	Contrat n°P14839	453,30 €/mois	oui
<b>CADA SOLSTIS</b>																			
POLE ASILE	JUMPER	crédit-bail	CREDIPAR	31/07/16	30/06/21	216,00	20,00	259,20		ED-115-ZL		18/07/16	CADA SOLSTIS	4400	100	9	Contrat n°101G8295951 - <b>Depuis le 21 Juillet 2016</b>	624,75 €/mois	oui
POLE ASILE	Peugeot RIFTER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	26/03/21	25/03/26					FX-864-WW		16/03/21	CADA SOLSTIS - Muriel Benito	4400	100	5	Contrat n°10621560400	284,21 €/mois	oui
<b>BOOSTER 03</b>																			
BOOSTER 03	BERLINGO XL	LLD	TEMSYS (ALD AUTOMOTIVE)	03/09/20	02/09/23					FR-969-TC		29/07/20	Virginie MILLAN-BOOSTER 03	2404	100	5	Contrat n°N73769	469,64 €/mois	oui
<b>BOOSTER 71</b>																			
BOOSTER 71	PEUGEOT PARTNER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	27/04/18	26/04/21					EW-958-VZ		24/04/18	Booster 71 - Juliette Paradis depuis le <b>01/08/2019</b>	3401	100	6	Contrat n°10394878808	332,80 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
BOOSTER 71	FORD ECOSPORT	LLD	FORD Lease	14/10/20	14/10/23				FT-651-JJ		13/10/20	Juliette PARADIS-Booster 71	3401	100	5	Contrat n°P28700	371,95 €/mois	oui
<b>SUNRIS 2.0</b>																		
SUNRIS 2.0	BMW série 1	LLD	ALPHABET	26/02/19	23/05/22				FD-215-WL		14/02/19	Jean-Philippe MOREL - Véhicule de fonction	RF21	Clé rép	6	Contrat n°507528511	654,91 €/mois	oui
<b>ESQUIS</b>																		
ESQUIS	JUMPER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	25/01/18	24/01/20	AVENANT jusqu'au 31/10/2020 pas reçu - ils doivent nous rembourser les indemnités de non restitution			ET-256-HH		11/01/18	ESQUIS - Marie Peduzzi rendu le 15/04/2021 à PSA Finance	2701	100	9	Contrat n°10390692101	450,96 €/mois	non
ESQUIS	PEUGEOT 3008	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	28/10/19	27/11/22				FL-692-BQ		24/10/19	Estelle Verneret Bord depuis le 11/06/2020 - Avant D.Michelas	2701	100	6	Contrat n°10608512806	625,00 €/mois	oui
ESQUIS	FORD FOCUS ACTIVE	LLD	FORD Lease	13/03/20	13/03/22				FP-213-HV		10/03/20	Marie Nicolet-ESQUIS jusqu'en 08/2020	2701	100	6	Contrat n°N43891	438,29 €/mois	oui
HUDA/CADA METIS																		
CADA METIS	JUMPY COMBI BlueHDi	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	11/09/18	10/09/21				EV-686-CM		19/02/18	CADA METIS/HUDA METI	METI	45,95 54,05	6	Contrat n°10397335406	349,00 €/mois	oui doublon
CADA METIS	FORD KA +	LLD	FORD Lease	01/12/19	01/12/22				FM-490-BN		03/12/19	CADA METIS/HUDA METI	METI	45,95 54,05	5	Contrat n°M94544	228,99 €/mois	oui doublon
<b>ZENAI</b>																		
ZENAI	Peugeot Expert Traveler	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	13/09/19	12/09/22				FJ-048-SE		28/08/19	MNA TREVOL	3300	100	8	Contrat n°10606543403	477,44 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
ZENAIS	FORD FOCUS	LLD	FORD Lease	13/03/20	13/03/22				FP-182-GE		06/03/20	Anais Blanchard depuis le 01/06/20-Ancien Phoenix	AB02	100	6	Contrat n°N43889	529,39 €/mois	oui
ZENAIS	Ford Transit Custom	LLD	FORD Lease	01/12/19	01/12/22				FL-571-VQ		26/11/19	MNA TREVOL	3300	100	8	Contrat n°L87480	539,95 €/mois	oui
<b>BOOSTER 218</b>																		
BOOSTER 218	PEUGEOT 308	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	03/05/18	02/05/21				EW-876-YJ		26/04/19	Chargé relation client-Lucie Descloux depuis le 24/09/19 jusqu'en 07/2020	3400	100	7	Contrat n°10393706104	567,72 €/mois	oui
BOOSTER 218	C4 CACTUS	LLD	TEMSYS (ALD AUTOMOTIVE)	12/08/20	11/08/23				FR-480-HR		13/07/20	Mr Bakala Kimani-BOOSTER 218 Véhicule de fonction	3400	100	6	Contrat n°N73770	451,32 €/mois	oui
BOOSTER 218	C4 Cactus	crédit-bail	CREDIPAR	10/06/19	10/05/23	4 333,33	20,00	5 200,00	FG-046-CW		14/05/19	Kumran ONAL depuis le 01/09/2020	3400	Clé rep	6	Contrat n°101M2286504	488,57 €/mois	oui
Pôle Insertion	PEUGEOT 2008	LLD	FREE 2 MOVE LEASE						FZ-269-PJ		29/05/21	BOOSTER 218	3400	100	7	Contrat n°10624344501		oui
<b>INSERTIS</b>																		
Pôle Réfugié	PEUGEOT 208	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	17/09/20	16/09/23				FS-210-LR		04/09/20	INSERTIS depuis le 29/01/2021 - avant Benjamin Bourdier RF20	2801	100	5	Contrat n°10616221308	321,52 €/mois	oui
Pôle Réfugié	PEUGEOT 308	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	17/12/20	16/12/21				FT-311-SM		27/10/20	Gabriel Paris au 21/06/21 - avant Elisabeth Biondi (VF) 29/01/2021	2801	100	5	Contrat n°10617436500	397,82 €/mois	oui
<b>NP4R</b>																		
NP4R	RIFTER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	26/11/20	25/11/23				FT-969-XW		03/11/20	NP4R - Adèle MAMA	3200	100	5	Contrat n°10617433008	339,14 €/mois	oui
NP4R	Peugeot 3008	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	11/10/19	10/11/22				FK-605-VF		11/10/19	Bénédicte Farou-Directrice du Pôle NP4R	3200	100	6	Contrat n°10608285409	699,52 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
NP4R	PEUGEOT 2008	LLD	FREE 2 MOVE LEASE						GA-766-GR		25/06/21	Elisabeth Biondi	3200	100	5			oui
NP4R	FIAT TALENTO	LLD	LEASYS France	24/10/19	23/10/22				FL-607-BM		24/10/19	NP4R	3200	100	8	Contrat n°200226784	444,00 €/mois	oui
NP4R	208 Essence	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	29/01/20	28/01/22				FN-198-EQ		23/01/20	NP4R	3200	100	5	Contrat n°10611030302	354,28 €/mois	oui
NP4R	108	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	02/10/19	01/10/22				FK-549-AQ		11/09/19	NP4R à partir du 06/12/19	3200	100	3	Contrat n°10606268200- <b>Remplace C1-Sur CADA Solstis avant</b>	237,26 €/mois	oui
<b>CADA OSIRIS</b>																		
CADA OSIRIS	PEUGEOT EXPERT TRAVELLE R	ACHAT							FJ-872-VP		30/08/19	CADA OSIRIS	3600	100	6		25 185,16€	oui
<b>RST N-A</b>																		
Pôle Réfugié	MODULIS HANDICAP	ACHAT	Véhicule de l'Artois						BZ-305-RB		29/12/11	RST N-A	NA	Clé rep	6		18 194,00€	oui
Pôle Réfugié	FORD TRANSIT BREAK	LLD	COFICA BAIL	01/11/20	01/12/23				FC-717-PE		18/12/18	Lydia ARTAUD RST N-A jusqu'en 02/21 <b>passé à Darko Radnic RST BFC en 03/21</b>	BFC2	Clé rep	8	Contrat n°98074591976 653	475,87 €/mois	oui
Pôle Réfugié	JUMPER SPACE TOURER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	19/07/18	18/07/21				EY-601-FV		18/06/18	ESQUIS NA - Mélanie Bonnetblanc - avant Esquis depuis 09/20 avant SUNRIS 2.0 - Mourad Zidane	4311	100	6	Contrat n°10396495000	457,59 €/mois	oui
Pôle Réfugié	FORD Focus	LLD	FORD Lease	01/09/19	01/09/22				FH-833-XX		17/07/19	Angélique De Jesus - ESQUIS NA depuis 01/21 avant RST NA depuis 11/20 ESQUIS depuis 08/19 - Avant SUNRIS	4311	100	6	Contrat n°L76039	526,19 €/mois	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
Pôle Réfugié	FIAT TALENTO	crédit-bail	CM-CIC LEASING	13/06/18	13/05/23				EY-736-GC		18/06/18	RST NA - Marie Peduzzi depuis 03/20 - avant ESQUIS Anas Attoumani	NA	100	7	Contrat n°CK4230600	502,79 €/mois	oui
Pôle Réfugié	BERLINGO XL	LLD	TEMSYS (ALD AUTOMOTIVE)	19/08/20	18/08/23				FR-017-TD		29/07/20	RST NA - Lydia Artaud depuis 03/21 - avant ESQUIS - Harmonye Thiroit	NA	100	5	Contrat n°N71652	435,91 €/mois	oui
<b>RST BFC</b>																		
Pôle Réfugié	C4 CACTUS	crédit-bail	CREDIPAR	15/07/19	15/06/23	4 500,00	20,00	5 400,00	FH-358-AK		17/06/19	Darko Radnic depuis le ????? avant Camille SINTUREL depuis le 01/07/2020- Ancien Laurent Rayon NP4R	BFC2	100	6	Contrat n°101M2419518	508,15 €/mois	oui
Pôle Réfugié	FORD FOCUS ACTIVE	LLD	FORD Lease	13/03/20	13/03/22				FP-230-HT		10/03/20	Emilie Casimir-RST BFC	BFC	Clé rep	6	Contrat n°N43890	433,19 €/mois	oui
Pôle Réfugié	PEUGEOT EXPERT TRAVELER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	04/05/18	03/05/21				EW-024-XA		25/04/18	RST BFC - Carole Landon avant ESQUIS - Carole Landon avant Emilie Curot	BFC	100	6	Contrat n°10394819805	499,03 €/mois	oui
Pôle Réfugié	PEUGEOT RIFTER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	22/10/20	21/10/22				FT-264-AS		29/09/20	RST BFC transférer sur HUDA Ohis le 01/04/2021	BFC	Clé rep	5	Contrat n°10616750009	369,97 €/mois	non
<b>RST AURA</b>																		
Pôle Réfugié	FIAT TALENTO	crédit-bail	CM-CIC LEASING	15/02/18	15/01/23	22 900,00	20,00	27 480,00	ET-904-ZB		12/02/18	ESQUIS AURA - Tiffany Gastal	4001	100	7	Contrat n°CD4519600	616,63 €/mois	oui
Pôle Réfugié	FIAT TALENTO	crédit-bail	CM-CIC LEASING	15/02/18	15/01/23	21 490,00	20,00	25 788,00	ET-289-ZC		12/02/18	ESQUIS AURA - Julien Carrailler	4001	100	7	Contrat n°CD4493600	578,65 €/mois	oui
Pôle Réfugié	308	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	02/06/20	01/06/22				FP-038-JX		12/03/20	Amandine Giroix-RST AURA	AURA	Clé rep	6	Contrat n°10612389009	431,58 €/mois	oui
<b>RST CVDL</b>																		

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
Pôle Réfugié	308	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	12/08/20	11/08/23				FR-283-XJ		04/08/20	Yann DELMON-CVDL	CVDL	Clé rep	6	Contrat n°10615562500	499,46 €/mois	oui
Pôle Réfugié	FIAT TALENTO	ACHAT	BARRAT AUTO						EZ-042-ZQ		29/08/18	Alicia PAUMIER - ESQUIS CVDL	4230	100	7		25 407,00€	oui
Pôle Réfugié	PEUGEOT 2008	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	09/06/21	08/06/24				FZ-835-TS		07/06/21	Flavia Bernard (VF) - CVDL	CVDL	Clé rep	6	Contrat n°10623810001	478,39 €/mois	oui
Pôle Réfugié	JUMPY Space Tourer	crédit-bail	CREDIPAR	05/04/17	05/03/22	10 250,00	20,00	12 300,00	EF-696-SB		30/09/16	ESQUIS CVDL - Mouna Romy depuis 01/21 - avant ESQUIS	4230	100	10	Contrat n°101G9131630 - Remplace le EE-218-BV Jumper CAO	654,36 €/mois	oui
Pôle Réfugié	FIAT TALENTO	LLD	CM-CIC LEASING	24/08/18	01/08/22				EZ-509-XW		24/08/18	RST CVDL - Clara Goustille depuis 10/20 - avant Mouna Romy depuis le 01/06/2020 avant SUNRIS 2.0 Léopoldine Nicol	CVDL	Clé rep	7	Contrat n°CM8564600	513,24 €/mois	oui
Pôle Réfugié	FIAT TALENTO	crédit-bail	CM-CIC LEASING	27/06/18	01/06/23				EJ-642-BQ		03/01/17	RST CVDL - Flavia Bernard depuis 01/21 - avant ESQUIS depuis 04/20 avant SUNRIS 2.0 depuis 11/19 - Avant SUNRIS	CVDL	100	7	Contrat n°CF9825600	438,80 €/mois	oui
Pôle Réfugié	JUMPER SPACE TOURER	crédit-bail	CREDIPAR	24/09/20	23/09/23	896,95	20,00	1 076,34	EL-372-FE		29/03/17	ESQUIS CVDL - Pauline Le Grand depuis le 01/2021 - Avant ESQUIS	4230	100	6	Contrat n° 101M1968260-Passe Booster 71 au 01/01/2020	631,89 €/mois	oui
<b>HUDA OHIS</b>																		
HUDA OHIS	FORD FOCUS	LLD	FORD Lease	27/08/20	27/08/23				FS-546-FV		26/08/20	Emilie MERTZEINSEN	3900	100	6	Contrat n°N96593	443,05 €/mois	oui
HUDA OHIS	SPACETO URER	ACHAT	BARRAT FORD						FS-403-WG		09/04/19	HUDA OHIS	3900	100	6		27 964,00€	oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viltais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
HUDA OHIS	PEUGEOT RIFTER	LLD	FREE 2 MOVE LEASE	22/10/20	21/10/22				FT-264-AS		29/09/20	HUDA OHIS depuis le 01/04/2021 - avant RST BFC	3900	100	5	Contrat n°10616750009	369,97 €/mois	oui
HUDA OHIS	JUMPY SPACE TOURER	crédit-bail	CREDIPAR	10/10/19	10/09/22	9 611,25 €	20,00%	11 533,50 €	FK-241-AQ		11/09/19	HUDA OHIS depuis le 01/01/2021 - Avant Zénaïs	3900	100	8	Contrat n°101M2705964	598,21 €/mois	oui
HUDA OHIS	CITROEN JUMPY SPACE TOURER	crédit-bail	CREDIPAR	10/11/19	10/10/22	10 451,23 €	20,00%	12 541,48 €	FK-838-RV		07/10/19	HUDA OHIS depuis le 01/01/2021 - Avant Zénaïs	3900	100	8	Contrat n°101M2934932	591,44 €/mois	oui
<b>HUDA OSIRIS</b>																		
HUDA OSIRIS	BERLINGO XL	LLD	TEMSYS (ALD AUTOMOTIVE)	24/09/20	23/09/23				FR-600-TC		29/07/20	Charlène Dessoly-HUDA 71(Avant Aline Girard)	3800	100	5	Contrat n°N86504	471,93 €/mois	oui
<b>VEHICULE SANS AFFECTATION - INTERSECTIONS COMPTA</b>																		
POLE ASILE	FORD TRANSIT BREAK	LLD	COFICA BAIL						FM-768-DS		07/12/19	CADA ALIS	4500	100	7	Contrat n°98074591976657	362,63 €/mois	oui
POLE ASILE	FORD TRANSIT BREAK	LLD	COFICA BAIL						FN-258-AT		15/01/20	APP CADA			7	Contrat n°98074591976659	546,61 €/mois	oui
POLE ASILE	FORD TOURNEO CONNECT BREAK	LLD	FORD Lease	25/06/21	24/06/26				FZ-336-JV		21/05/21	APP CADA			6	Contrat n°Q30603	545,28 €/mois	oui
POLE ASILE	PEUGEOT 5008	LLD	FREE 2 MOVE LEASE						FZ-301-VW		08/06/21	APP CADA			7	Contrat n°10623346106		oui
	BERLINGO	crédit-bail	CREDIPAR						GA-492-KJ		29/06/21				5			oui
<b>VEHICULE PILOTES MOTO - Compris dans notre flotte véhicules mais ne pas prendre en compte dans notre Parc Immobilier</b>																		
PILOTE MOTO	PEUGEOT 308	Mise à dispo 6 mois	COGNET	29/10/20	29/04/21				FT-067-RL			FLORIAN MARINO				Assurance non prise en charge par Viltais		Ne pas inclure
PILOTE MOTO	PEUGEOT 3008	Mise à Dispo 6 mois	COGNET	09/07/20	09/01/21				FR-810-EE		06/07/20	FLORIAN ALT			6	Assurance prise en charge par Viltais mais refacturer ensuite		non

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viltais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
PILOTE MOTO	PEUGEOT 2008	Mise à dispo 6 mois	COGNET	25/02/21	25/08/21				FX-115-FN		18/02/21	FLORIAN ALT			7	Assurance prise en charge par Viltais mais refacturer ensuite		oui
PILOTE MOTO	PEUGEOT 2008	Mise à dispo 6 mois	COGNET	25/02/21	25/08/21				FX-070-FN		18/02/21	NICOLAS TEROL			7	Assurance prise en charge par Viltais mais refacturer ensuite		non
PILOTE MOTO	PEUGEOT 2008	Mise à dispo 6 mois	COGNET	14/06/21	14/12/21				FZ-987-VL		-	NICOLAS TEROL			7	Assurance prise en charge par Viltais mais refacturer ensuite		oui
	HUSQVARNA	ACHAT	HT RALLY						FS-998-VX		25/09/18	Xavier Desoultrait - Vendu à Martin Bonnet le 05/02/21			5	Assurance non prise en charge par Viltais		Ne pas inclure
<b>SCOOTER</b>																		
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-912-SE		07/05/20				SOLO			oui
Pôle Réfugié	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-931-SE		07/05/20	CHAROST le 23/06/2021	4230	100	SOLO			oui
Pôle Réfugié	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-948-SE		07/05/20	CHAROST le 23/06/2021	4230	100	SOLO			oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-086-SF		07/05/20				SOLO			oui
Pôle Réfugié	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-783-SE		07/05/20				SOLO			oui
Pôle Réfugié	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-817-SE		07/05/20	CHAROST le 23/06/2021	4230	100	SOLO			oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-830-SE		07/05/20	CHAROST le 23/06/2021	4230	100	SOLO			oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-266-SE		07/05/20				SOLO			oui

PÔLE	VÉHICULE	TYPE ACQUISITION	Crédit-bail					Prix revente en € TTC	N° Immat°	Date achat Viteais	1 <sup>ère</sup> Immat	Services	IS-Analytique	Répartition en %	Nb CV	Commentaires	Prix achat ou coût mens crédit-bail	Véhicule tjs dans le parc auto
			Organisme	Début	Fin	Prix achat en € HT	20,00 %											
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-844-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-891-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-212-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-393-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-431-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-716-SE		07/05/20					SOLO		oui
Pôle Réfugié	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-735-SE		07/05/20	CHAROST le 23/06/2021	4230	100	SOLO			oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-776-SD		07/05/20					SOLO		oui
Pôle Réfugié	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-145-SE		07/05/20	CHAROST le 23/06/2021	4230	100	SOLO			oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-170-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-241-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-369-SE		07/05/20					SOLO		oui
	SCOOTER SYM ORBIT	ACHAT	MOTOS PLUS						FP-124-SE		07/05/20					SOLO		oui





Les publications de la chambre régionale des comptes  
Auvergne-Rhône-Alpes  
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>

**Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes**

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

[auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr](mailto:auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr)