Chambre régionale des comptes
Hauts-de-France

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

ASSOCIATION « CENTRE SOCIAL DE L'ALMA » à ROUBAIX

(Département du Nord)

Exercices 2016 à 2020

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 2 septembre 2021.

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex ■ Téléphone : 03 21 50 75 00 ■ Télécopie : 03 59 62 05 38
www.ccomptes.fr

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE 3
RECOMMANDATIONS* 4
INTRODUCTION 5
1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION 6
1.1 Historique et environnement 6
1.2 Les implantations du centre social 6
2 L'EXERCICE DE SES ACTIVITES 8
2.1 La diversité des partenariats 8
2.1.1 Le partenariat institutionnel avec les caisses d'allocations familiales 9
2.1.2 Le partenariat financier avec la ville de Roubaix 9
2.1.3 Les appels à projets 10
2.1.4 Un partenariat avec les autres acteurs de terrain 11
2.2 Les principales activités 12
2.2.1 La petite enfance 12
2.2.2 Les accueils de loisirs extrascolaires 14
2.2.3 Les accueils de loisirs périscolaires 14
2.2.4 Le lieu d'accueil et de loisirs et de proximité 15
2.2.5 Les autres activités et services 16
2.3 Le suivi des activités 17
3 STATUTS ET GOUVERNANCE 19
3.1 Les statuts 19
3.2 Les instances 19
3.2.1 L'assemblée générale 19
3.2.2 Les conseil d'administration et bureau 19
3.2.3 L'équipe dirigeante 20
4 L'ORGANISATION DES SERVICES 22
4.1 L'organisation administrative et comptable 22
4.2 Les services dédiés à l'accueil du public et à l'animation des activités 23
4.3 La situation des directeurs 24
4.3.1 Concernant l'ancienne directrice 24
4.3.2 Concernant l'actuel directeur 24
5 LA QUALITE BUDGETAIRE ET COMPTABLE 26
5.1 La publicité des comptes 26
5.2 Le compte-rendu financier 26
5.3 Les prévisions budgétaires 27

6 LA SITUATION FINANCIERE 28
6.1 Les ressources 28
6.2 Les charges 29
6.3 Les résultats 30
6.4 La trésorerie 30
6.5 L'impact de la crise sanitaire 31
ANNEXES 32

SYNTHÈSE

Le centre social de l'Alma est une association créée en 1979 et installée au cœur du quartier populaire de l'Alma/Fosse aux chênes, situé au nord de la commune de Roubaix (Nord). C'est un acteur de proximité qui développe ses missions d'actions sociales, visant à améliorer les conditions de vie de l'ensemble des habitants du quartier, marqué par un taux de pauvreté élevé et qui est inscrit en zone de sécurité prioritaire. Si la localisation actuelle du centre, répartie sur dix sites, lui permet de renforcer sa présence sur l'ensemble du territoire, une réflexion est engagée sur sa future implantation dans le cadre du nouveau programme de renouvellement urbain.

L'association bénéficie de nombreux financements des collectivités territoriales, principalement de la ville de Roubaix, et des caisses d'allocations familiales qui lui attribuent son agrément de centre social. Elle entretient, par ailleurs, de nombreux partenariats avec d'autres acteurs de terrain. Le centre social propose des services et des activités, issus d'un projet social global, concernant, principalement, l'accueil de la petite enfance et les centres de loisirs. Il conduit, également, des projets consacrés à l'insertion des personnes en situation de précarité.

En dehors d'une évaluation réalisée tous les quatre ans, la restitution de l'activité de l'association est faite par projet et par source de financement, ce qui nuit à la vision globale de ses missions. La mise en place d'indicateurs chiffrés dans son projet stratégique lui permettrait de mesurer l'efficacité de son action sur le long terme. De même, un renforcement du suivi de ses activités, notamment pluriannuel, pourrait lui permettre de mieux encore les adapter aux besoins de la population.

En ce qui concerne la gouvernance, les statuts, complétés par un règlement intérieur, sont formulés en des termes insuffisamment précis sur les responsabilités respectives des différentes instances. Les délégations de pouvoirs accordées par le conseil d'administration, ainsi que les fonctions du président et du trésorier devront être précisées afin de renforcer la sécurité juridique des actes de gestion.

Le fonctionnement du centre social repose sur une équipe administrative réduite et une équipe d'animateurs, qui concentre l'essentiel de ses effectifs, consacrés à l'accueil du public et aux activités.

Si la qualité des prévisions budgétaires est satisfaisante, l'association devra veiller à produire un compte-rendu financier complet pour chaque subvention publique reçue. Sa situation financière est globalement satisfaisante, avec un résultat excédentaire sur toute la période et une trésorerie confortable (1,2 M€ fin 2020), alors même que ses charges d'exploitation ont progressé plus rapidement que ses produits, en raison notamment de la hausse de ses charges de personnel.

En dépit de la crise sanitaire, cette situation s'est sensiblement améliorée au 31 décembre 2020, compte tenu du maintien des financements publics et de la baisse des charges, induite par l'interruption de ses activités pendant la période de fermeture jusqu'au 11 mai 2020.

RECOMMANDATIONS*

(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)

Recommandations (performance)

	Totalement mise en œuvre	*Mise en œuvre en cours*	*Mise en œuvre incomplète*	*Non mise en œuvre*	*Page*
Recommandation n° 1 : consolider le projet stratégique en mettant en place des indicateurs chiffrés.				X	18
Recommandation n° 2 : renforcer les outils de suivi pluriannuel afin d'adapter au mieux l'offre de services aux besoins de la population.				X	18
Recommandation n° 3 : préciser le champ des délégations de pouvoirs accordées par le conseil d'administration, ainsi que les fonctions respectives du président et du trésorier, en modifiant les statuts et/ou le règlement intérieur.				X	21

*** Voir notice de lecture en bas de page.**

NOTICE DE LECTURE SUR L'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RAPPELS AU DROIT ET DES RECOMMANDATIONS	
Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.	
Totalement mise en œuvre	L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions ou un ensemble complet d'actions permettant de répondre à la recommandation, même si les résultats escomptés n'ont pas encore été constatés.
Mise en œuvre en cours	L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et indique un commencement d'exécution. L'organisme affirme, de plus, avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.
Mise en œuvre incomplète	L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.
Non mise en œuvre	Trois cas de figure : - l'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir l'intention de le faire ; - ou il ne précise pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ; - ou il ne fait pas référence, dans sa réponse, à la recommandation formulée par la chambre.

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association « Centre social de l'Alma » à Roubaix (Nord), pour les exercices 2016 à 2020, a été ouvert par lettres du 26 octobre 2020 et du 9 février 2021 du président de la chambre, adressées à Mme Nadia Meziane-Douffi, présidente et ordonnatrice en fonctions, Mme Monique Servais, présidente jusqu'au 17 janvier 2017.

Le contrôle a porté sur l'exercice des missions de la structure, sa gouvernance et sa situation financière.

Les entretiens de fin de contrôle, prévus par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, facultatif pour les associations, se sont tenus le 9 février 2021 avec la présidente en fonctions, assistée de son directeur, et le 10 février 2021, par téléphone, avec l'ancienne présidente.

La chambre, dans sa séance du 17 mars 2021, a arrêté les observations provisoires qui ont été notifiées à ces dernières. Des extraits ont, également, été adressés à la ville de Roubaix, au département du Nord et à la région Hauts-de-France, ainsi qu'à des tiers intéressés.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 2 septembre 2021, a arrêté les observations définitives suivantes.

AVERTISSEMENT

Le contrôle de la chambre régionale des comptes se déroule depuis mars 2020 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, prorogé jusqu'au 31 décembre 2021 par la loi n° 2021-160 du 15 février 2021. De telles mesures sont susceptibles d'affecter la situation financière de l'association depuis l'exercice 2020 et engendrent des incertitudes sur les perspectives à venir.

La chambre, à partir des éléments qui lui ont été communiqués au cours de son contrôle, a toutefois cherché à en apprécier les effets.

Compte tenu du contexte sanitaire, si des entretiens ont été menés sur place, des échanges par plateforme dématérialisée ou par courriels ont été rendus nécessaires pour le bon déroulement du contrôle.

1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

1.1 Historique et environnement

Les centres sociaux, qui se sont structurés en France après la seconde guerre mondiale, sous l'impulsion des caisses d'allocations familiales, proposent des services à caractère social, sanitaire, sportif, éducatif, culturel et familial pour répondre aux besoins de la population dans leur territoire d'intervention.

Le centre social de l'Alma est une association, créée en 1979 et régie par la loi du 1er juillet 1901. Il est l'un des neuf centres sociaux[1] que compte la commune de Roubaix et est situé au cœur du quartier populaire de l'Alma/Fosse aux chênes. Parmi les cinq grands secteurs que connaît la ville, ce secteur nord est particulièrement marqué par un taux de pauvreté élevé (53,6 %), soit presque 10 points supérieurs au taux communal. Ces quartiers, inscrits en zone de sécurité prioritaire depuis 2012[2], connaissent des tensions liées aux incivilités et à une délinquance accrue, notamment en matière de stupéfiants[3].

Le quartier de l'Alma compte environ 7 000 habitants, avec une population jeune ; 47 % des résidents ayant moins de 25 ans. Seuls 17,5 % des ménages fiscaux sont imposés et le taux de chômage est très élevé dans le quartier, à hauteur de 53 % de la population, dont 64 % chez les 15-24 ans à Alma nord. Plus de 17 % des habitants du quartier sont allocataires du revenu de solidarité active[4]. En prenant en compte les conjoints et les personnes à charge, plus de 84 % de la population du territoire bénéficie de prestations sociales.

1.2 Les implantations du centre social

L'association est installée sur 10 sites[5], répartis sur l'ensemble du quartier de l'Alma. Les locaux occupés représentent un peu moins de 2 000 m² et sont loués, essentiellement, à des bailleurs privés et publics. Les charges locatives représentent 0,13 M€ par an en moyenne, soit près de 6 % du budget annuel de l'association (2,3 M€). Elle perçoit, à cette fin, une contribution financière annuelle de la ville de Roubaix de 53 000 €.

Pour le centre social, cette organisation permet de renforcer sa présence territoriale, de favoriser la participation des habitants aux différentes activités, d'offrir une personnalisation des lieux d'accueil, de promouvoir l'appropriation des espaces par les habitants et d'articuler ses équipements avec d'autres équipements publics (écoles, salles de sport, foyer de personnes âgées…).

---

1 En 2019, huit sont gérés sous statut associatif et un se trouve rattaché au centre communal d'action sociale.
2 Source : site du ministère de l'Intérieur.
3 Source : contrat de ville 2015-2022, volet territorial de Roubaix – secteur nord.
4 Source : diagnostic de territoire établi par le centre social en décembre 2017.
5 Cf. annexe nº 1.

S'il offre l'avantage d'être au plus près des habitants du quartier, ce mode de fonctionnement éclaté sur plusieurs locaux est plus exigeant en termes d'accueil des familles, de mobilisation des équipes d'animateurs ou encore d'entretien des bâtiments, ainsi que de maintenance des matériels.

Plusieurs secteurs de la ville de Roubaix, dont le quartier de l'Alma, seront concernés par le nouveau programme de renouvellement urbain porté par la Métropole Européenne de Lille. Une réflexion a donc été engagée en 2019, en lien avec la ville de Roubaix, pour l'installation future du centre social, dont le nombre de sites pourrait être réduit.

En réponse, la présidente actuelle précise que dans le cadre de cette préfiguration, le conseil d'administration du centre social a établi une note d'opportunité, ainsi qu'un cahier des charges pour présenter ses souhaits aux interlocuteurs en charge de ce programme.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le centre social de l'Alma est une association créée en 1979, située dans la partie nord de la commune de Roubaix. C'est un acteur de proximité qui propose un certain nombre de services à caractère social, sanitaire, sportif, éducatif, culturel et familial visant à améliorer les conditions de vie de l'ensemble des habitants du quartier.

Son territoire d'intervention, le quartier de l'Alma/Fosse aux chênes, est marqué par des critères socio-économiques fortement dégradés et est inscrit en zone de sécurité prioritaire depuis 2012.

Le centre est actuellement localisé sur dix sites, lui permettant ainsi une présence territoriale de proximité auprès des habitants. Toutefois, dans le cadre du nouveau programme de renouvellement urbain, une réflexion a été engagée, en lien avec la ville de Roubaix, sur sa future implantation.

2 L'EXERCICE DE SES ACTIVITES

L'association, qui s'administre librement, a défini, dans l'article 3 de ses statuts, les buts du centre social, qui sont de favoriser la participation des habitants à la vie sociale du quartier afin de lutter contre les exclusions et de développer la citoyenneté, susciter la collaboration des usagers à la vie de la structure, offrir aux familles des lieux d'accueil, de rencontre et d'information, prendre en compte les besoins des habitants, valoriser les potentialités individuelles et collectives du quartier, mettre en œuvre une action sociale concertée et négociée avec les différents acteurs en vue d'un développement social local et soutenir la vie associative.

L'objectif général du centre social est, ainsi, de rompre l'isolement des habitants, de prévenir et réduire les exclusions, de renforcer les solidarités entre les personnes en les intégrant dans des projets collectifs, leur permettant d'être acteurs et d'assumer un rôle social au sein d'un collectif sur le territoire.

2.1 La diversité des partenariats

Le centre social est une structure polyvalente et multifonctions qui s'appuie sur un réseau partenarial dense et varié. Au cours de la période 2016 à 2019, il a bénéficié de nombreux soutiens institutionnels et financiers, notamment dans le cadre des appels à projet de la politique de la ville.

Tableau n° 1 : Liste des financements publics entre 2016 et 2020

(en € HT)	2016	2017	2018	2019	2020
Caisse nationale d'allocations familiales	401 369	403 262	454 541	528 032	482 355
Caisse d'allocations familiales du Nord	210 766	275 043	263 929	225 532	298 085
Ville de Roubaix	846 985	872 945	814 619	730 132	762 194
Département du Nord	186 744	196 412	204 339	212 746	247 998
Région Hauts-de-France	68 495	88 707	123 452	121 125	108 594
État	311 964	289 953	267 239	284 432	354 699
TOTAL	2 031 523	2 132 646	2 132 920	2 144 845	2 271 433

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de l'association.

Au final, il bénéficie de subventions publiques s'élevant, en moyenne à 2,14 M€ par an, au titre desquelles la ville de Roubaix et les caisses d'allocations familiales interviennent à hauteur de 70,6 %.

2.1.1 Le partenariat institutionnel avec les caisses d'allocations familiales

Les missions de l'association, qui s'inscrivent dans la politique d'action sociale de la Caisse nationale d'allocations familiales, se fondent sur les principes et valeurs définis dans la circulaire n° 2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale. Cette dernière définit un centre social comme un équipement de quartier à vocation sociale globale, ainsi que familiale et intergénérationnelle.

La caisse d'allocations familiales du Nord est responsable de l'agrément[6] délivré au centre social de l'Alma, sur la base d'un projet d'action sociale globale sur son territoire. Cet agrément certifie que le centre répond bien aux missions qui lui incombent, et lui assure le financement de la caisse pendant quatre ans. Il est renouvelé après l'évaluation de la mise en œuvre du précédent projet et du contenu d'un nouveau projet.

Dans le cadre de la préparation du prochain projet pour la période 2022 à 2025, une évaluation est en cours de réalisation par un comité de pilotage réunissant la caisse d'allocations familiales du Nord, la ville de Roubaix, le département et la préfecture du Nord, ainsi que le bureau de l'association.

Ainsi, la décision d'agrément ouvre droit à un financement[7] au titre de l'animation globale du centre social, qui s'élève à 0,13 M€ par an en moyenne au cours de la période 2016 à 2020. L'association bénéficie, également, de prestation de services « animation collective familles » (42 000 € par an en moyenne), qui visent à mettre en cohérence les actions destinées à soutenir les parents dans leur rôle éducatif.

La caisse d'allocations familiales du Nord verse, par ailleurs, d'autres fonds s'élevant à 0,14 M€ par an en moyenne, destinés notamment aux projets liés à la parentalité, et la Caisse nationale d'allocations familiales, quant à elle, participe au financement, à hauteur de 0,36 M€ par an en moyenne, des deux haltes-garderies, des accueils de loisirs des mineurs (enfants et adolescents), ainsi que des actions périscolaires et d'accompagnement à la scolarité[8].

2.1.2 Le partenariat financier avec la ville de Roubaix

Partenaire privilégié en tant que premier financeur (0,76 M€ en 2020), la ville de Roubaix verse une subvention de fonctionnement s'élevant à 0,15 M€ par an en moyenne, pour l'animation globale de la structure, dans le cadre d'une convention d'objectifs et de moyens renouvelée chaque année par des avenants. Il s'agit d'un document à portée générale dont l'objet est de définir « *la mise en œuvre des relations entre la Ville de Roubaix et le centre social* ». Comme déjà évoqué, elle verse 53 000 € par an pour contribuer aux loyers des dix sites du centre social répartis sur le quartier.

---

6 Cf. circulaire de la CNAF n° 2016-005 du 16 mars 2016 portant sur l'agrément des structures d'animation de la vie sociale.

7 Prestation de services « animation globale et coordination » destinée au pilotage du centre social.

8 Dans le cadre du contrat local d'accompagnement à la scolarité des primaires, collégiens et lycéens.

En marge de la convention-cadre, la commune octroie également, tous les ans, des financements fléchés, faisant l'objet d'un conventionnement *ad hoc* pour des programmes liés à l'enfance et à la jeunesse, le périscolaire, la parentalité ou encore l'emploi, la santé et au numérique. Dans le cadre du contrat « enfance et jeunesse », le financement des haltes-garderies et des accueils collectifs de mineurs (0,39 M€ par an en moyenne) est partagé, à 50 %, entre la ville de Roubaix et les caisses d'allocations familiales. En outre, la ville cofinance la plupart des actions retenues au titre du contrat de ville (0,12 M€ par an).

Toutefois, pour chaque politique publique, la convention ne définit pas d'objectifs précis mais renvoie aux engagements d'activité inscrits dans le dossier de demande de subvention. Seules les actions recevant un cofinancement de la caisse d'allocations familiales précisent des objectifs chiffrés.

En 2019, l'association a, en outre, reçu une subvention du centre communal d'action sociale de Roubaix pour ses ateliers créatifs et culinaires destinés aux personnes âgées de la résidence Alma-Fontenoy et le public senior adhérant au centre social.

2.1.3 Les appels à projets

Si plus de 70 % des sources de financement du centre social sont récurrentes, elles doivent, chaque année, être négociées avec les caisses d'allocations familiales et la ville de Roubaix. Le reste est, principalement, issu des projets de la politique de la ville ou des actions en faveur de l'insertion socio-professionnelle.

Dans le cadre de la politique de la ville, le centre social a bénéficié de financements de l'État, au cours de la période 2016 à 2019, en répondant à de nombreux appels à projets destinés à réduire les inégalités entre les territoires, et qui mobilisent des crédits spécifiques au bénéfice des habitants des quartiers les plus fragiles.

Près des deux tiers du territoire de la ville, dont le quartier de l'Alma, étant situés en géographie prioritaire, un nombre important de projets portés par le centre social, en constante augmentation depuis 2016, sont financés dans le cadre du contrat de ville[9]. Il s'agit des activités en faveur de la périscolarité et de l'accompagnement scolaire, avec notamment le financement d'un poste « liaison école famille quartier » favorisant les relations entre les familles et les établissements scolaires du quartier, de la parentalité, des actions en faveur de la citoyenneté destinées aux jeunes, des échanges sur les mutations urbaines[10], de l'intervention des écrivains publics, de la santé et des projets en faveur de l'emploi.

[9] Depuis la loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, la Métropole Européenne de Lille (MEL) est devenue pilote pour la mise en place du contrat unique d'agglomération, dont le contrat de ville est l'une des composantes. Ce dernier court sur la période 2015-2020.

[10] Une référente adultes-familles reçoit les personnes concernées par le relogement (réunions avec les bailleurs sur l'avancée du projet de rénovation urbaine).

À ce titre, le centre social a reçu près de 0,6 M€ de subventions de l'État sur la période 2016 à 2019 et plus de 0,5 M€ de versements, hors politique de la ville, pour des actions en faveur de l'insertion professionnelle dans les métiers de la petite enfance, de la lutte contre les violences dans le sport, de la santé *via* l'agence régionale de santé, avec le financement d'un poste « adulte relais médiateur santé » dédié aux personnes les plus éloignées du système de santé.

Par ailleurs, dans le cadre de la programmation des fonds structurels européens destinés à la politique de cohésion sociale, la région Hauts-de-France cofinance, avec le fonds européen de développement régional (FEDER) et le fonds social européen (FSE), en lien avec le programme national pour l'emploi des jeunes (IEJ), des projets relatifs à l'accompagnement des jeunes adultes sortis du systéme éducatif ou de la sphère de l'emploi. À ce titre, le centre social a reçu 100 000 € par an sur la période 2016 à 2019. En dehors de cette opération, la région a versé une subvention de fonctionnement pour l'embauche d'un animateur jeunesse et pour ses actions de lutte contre la fracture numérique au sein du quartier de l'Alma.

De son côté, le département du Nord, qui possède la compétence au titre de l'action sociale, verse une subvention de fonctionnement annuelle, ainsi que des subventions pour des actions en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des allocataires du revenu de solidarité active, de la jeunesse, de la parentalité, de la santé et de la vieillesse. L'ensemble de ses financements s'élèvent autour de 0,2 M€ par an.

Ainsi, l'équilibre financier du centre social passe par la mobilisation de crédits, notamment d'État, sur des appels à projets.

2.1.4 Un partenariat avec les autres acteurs de terrain

En dehors des partenariats financiers, l'association entretient des relations multiples et variées avec de nombreux acteurs de terrain, tels que les écoles du quartier, les associations de parents d'élèves et d'enseignants pour les activités péri-éducatives, la protection maternelle et infantile pour les actions en faveur de la parentalité, la maison départementale des personnes handicapées et la caisse primaire d'assurance maladie Tourcoing/Roubaix pour l'accueil des adultes/familles en matière de santé. De plus, concernant l'insertion des allocataires du revenu de solidarité active, le centre social fait appel à des organismes de formation aux métiers du bâtiment et de l'industrie. D'autres actions, comme l'apprentissage du français, la lutte contre la fracture numérique ou culturelle, sont réalisées en lien avec la médiathèque et le musée « la piscine » de Roubaix, ou encore l'association « Emmaüs connect ».

En outre, des échanges réguliers ont lieu avec les autres centres sociaux de la ville et, de façon plus ponctuelle, pour l'organisation d'évènements festifs[11] ou pour les projets liés à la citoyenneté, la laïcité et la prévention de la radicalisation, l'insertion des allocataires du revenu de solidarité active et l'insertion professionnelle des jeunes et la vieillesse. De plus, un projet expérimental intitulé « centres sociaux connectés » réunit d'autres centres sociaux de Lille et de Tourcoing, en lien avec la fédération des centres sociaux et socioculturels de France.

[11] Fête annuelle réunissant cinq centres sociaux et d'autres associations.

En revanche, les relations entre le centre social et le centre communal d'action sociale de Roubaix, établissement public qui propose pourtant des prestations[12] en relation avec celle de l'association, restent limitées aux actions relatives à la santé et à la vieillesse.

2.2 Les principales activités

Animé, essentiellement, par une équipe de professionnels, le centre social de l'Alma est un lieu d'accueil et d'information qui offre de nombreux services et activités, aussi bien individuelles que collectives. Les axes d'intervention du centre[13], précisés dans son projet social, portent, essentiellement, sur l'accueil de la petite enfance, les activités de loisirs extrascolaires et périscolaires, la parentalité, l'insertion socioprofessionnelle, ainsi que la santé du jeune enfant et de l'adulte.

Entre 2016 et 2019, le nombre d'adhérents s'élève à 1 875 par an en moyenne, correspondant à 587 familles, soit 27 % de la population du quartier. Les adhésions[14] des familles bénéficiant des actions du centre social sont en forte augmentation (+ 45 %)[15]. Le nombre d'usagers bénéficiaires des services de l'association mais non adhérents n'a pu être précisé sur la période en contrôle. Il s'élèverait à environ 800 par an en moyenne[16].

Concernant l'exercice 2020, le centre social n'a pas souhaité transmettre les données concernant ses différentes activités, considèrant qu'elles sont faussées par la crise sanitaire.

2.2.1 La petite enfance

Le centre social intervient, directement, au travers de deux structures d'accueil. Il s'agit des deux haltes-garderies « Pimprenelle et Nicolas » et « Polichinelle », qui accueillent les jeunes enfants de 3 mois à 5 ans non révolus (demi-journées ou journées) durant toute l'année, à l'exception du mois d'août. « Pimprenelle » est située au sein du groupe scolaire Blaise Pascal et « Polichinelle » partage ses locaux avec l'école Elsa Triolet et un foyer de personnes âgées.

Avec des charges d'exploitation s'élevant au total à 0,6 M€, il s'agit de la principale activité de l'association, qui présente un léger déficit de 5 400 € par an moyenne au cours de la période 2016 à 2019.

---

[12] Actions destinées aux familles en difficulté, aux personnes âgées, aux personnes sans emploi ou en situation de handicap.

[13] L'association a adhéré à la charte des centres sociaux roubaisiens qui précise les cinq valeurs qui leur sont applicables : la dignité humaine, la solidarité, les démocratie et participation, l'égalité et la laïcité.

[14] Les allocataires du revenu de solidarité active n'ont pas à s'affranchir d'une cotisation dont le montant est faible, leur suivi étant en lien avec une injonction des services du département du Nord.

[15] Cf. annexe nº 2.

[16] Environ 600 personnes par an, dont 20 % de non-adhérents, bénéficient des permanences et des rendez-vous individuels avec les écrivains publics.

Les tarifs des haltes-garderies sont calculés en fonction des ressources et du nombre d'enfants à charge de la famille, selon un barème fixé par la Caisse nationale d'allocations familiales qui verse, chaque année, une aide au fonctionnement de ces deux structures d'accueil de la petite enfance, appelée « prestation de service unique », s'élevant, au total, à 0,28 M€ par an en moyenne. Le versement de cette aide garantit aux familles un tarif horaire bas. En 2019, si le prix de revient d'une heure dans les haltes-garderies « Pimprenelle » et « Polichinelle » s'élève respectivement à 10,31 € et 10,19 €, le tarif appliqué aux familles s'élève en moyenne à 0,46 € et 0,38 € par heure, en rapportant le montant des participations des familles, soit 28 339 €, au nombre d'heures facturées, soit 66 790 heures.

Sur la période 2016 à 2019, le volume des heures de présence des enfants dans les deux structures est en augmentation (+ 2 739 heures). Plus des deux tiers des familles accueillies sont originaires du quartier de l'Alma, les autres provenant des quartiers limitrophes.

Tableau n° 2 : Évolution de l'activité des haltes-garderies (HG) de 2016 à 2019

	2016	2017	2018	2019
Capacité d'accueil en heures (HG Pimprenelle et Nicolas)	42 940	42 940	39 470	41 848
Capacité d'accueil en heures (HG Polichinelle)	32 205	32 490	32 490	32 063
Total (a)	75 145	75 430	71 960	73 911
Nombre d'heures de présence enfants (HG Pimprenelle et Nicolas)	31 002	32 947	33 210	32 756
Nombre d'heures de présence enfants (HG Polichinelle)	26 357	28 039	26 713	27 342
Total (b)	57 359	60 986	59 923	60 098
Taux d'occupation des haltes-garderies (b/a)	76,3 %	80,9 %	83,3 %	81,3 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des déclarations de l'association à la caisse d'allocations familiales.

En comparant le nombre total d'heures de présence des enfants par rapport à la capacité d'accueil des deux haltes-garderies, leur taux d'occupation s'élève à plus de 80 % entre 2016 et 2019, soit nettement au-dessus du seuil minimal de fréquentation fixé à 70 %.

Ce taux élevé de fréquentation, supérieur à la moyenne départementale qui s'établissait à 64,6 % en 2015[17], démontre l'utilité de cette offre d'accueil qui bénéficie aux familles dont l'origine géographique s'étend au-delà de son périmètre d'intervention.

Par ailleurs, l'association mène diverses actions afin de favoriser la parentalité dans le cadre de rencontres, d'ateliers et de sorties. Elle dispose, notamment, d'un lieu d'accueil enfants-parents, appelé « Kassoumaï », qui est un espace de convivialité, d'écoute, de jeux partagés et de parole qui favorise l'échange entre enfants et parents. Y sont accueillis gratuitement, trois jours par semaine[18], les enfants de moins de 6 ans accompagnés de leur(s) parent(s), essentiellement des mères de familles issues du quartier.

[17] Selon un diagnostic sur la petite enfance dans le département du Nord, réalisé par la caisse d'allocations familiales du Nord, dans le cadre du schéma départemental des services aux familles sur la période 2015 à 2019.

[18] De 13h30 à 16h30.

2.2.2 Les accueils de loisirs extrascolaires

Après les haltes-garderies, les accueils de loisirs sans hébergement pour les enfants de 3 à 11 ans, appelés également accueils collectifs de mineurs, sont un secteur d'activité important pour le centre social. Ils permettent à la fois d'apporter une réponse sociale au besoin d'accueil manifesté par les familles et d'offrir à l'enfant un espace de vie et un lieu éducatif nécessaire à son épanouissement. Ils sont prévus en semaine, le mercredi uniquement, ainsi que durant les vacances scolaires. Ces prestations de services sont également financées par la ville, dans le cadre du contrat « enfance et jeunesse », et par les caisses d'allocations familiales. Trois lieux d'accueils de loisirs sans hébergement sont proposés pour les enfants de 3 à 5 ans (petite enfance), 6 à 7 ans et 8 à 11 ans (enfance).

Tableau n° 3 : Évolution du nombre d'enfants accueillis dans les accueils collectifs de mineurs de 2016 à 2019

	2016	2017	2018	2019
Nombre d'enfants dans les accueils de loisirs sans hébergement Petite enfance (3/5 ans)	132	119	128	122
Nombre d'enfants dans les accueils de loisirs sans hébergement Enfance (6/11 ans)	164	165	178	178
TOTAL	296	284	306	300
Nombre d'enfants originaires des écoles du quartier de l'Alma/Fosse aux chênes	247	242	241	229
Nombre d'enfants originaires des écoles du quartier de l'Alma/Fosse aux chênes en %	83,4 %	85,2 %	78,8 %	76,3 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports d'activité de l'association.

Au cours de la période sous revue, le nombre d'enfants qui fréquentent ces accueils collectifs est resté constant (297 enfants par an en moyenne), ce qui tend à démontrer que cette activité répond à un réel besoin d'accueil manifesté par les familles du quartier, mais aussi des quartiers limitrophes. Le nombre d'enfants originaires des écoles du secteur de l'Alma est, en effet, en repli depuis 2017 (- 7 %). Le centre social explique, en partie, cette baisse par le fait que certaines familles ont été contraintes de quitter le quartier en raison des travaux de réhabilitation, dans le cadre du nouveau programme de rénovation urbaine.

Ainsi, les structures d'accueil de la petite enfance et les accueils de loisirs extrascolaires constituent, en termes de budget et de fréquentation, les deux principales activités du centre social.

2.2.3 Les accueils de loisirs périscolaires

Dans le cadre du contrat de ville et des contrats locaux d'accompagnement à la scolarité de la caisse d'allocations familiales, l'association mène des actions en dehors des temps scolaires, accompagnant l'enfant dans ses apprentissages, notamment culturel, artistique, scientifique ou informatique. Ces actions visent à offrir, aux côtés de l'école, l'appui que les jeunes ne trouvent pas toujours dans leur environnement familial et social.

Les accueils périscolaires, destinés aux élèves des trois écoles primaires publiques du quartier ainsi qu'une école privée[19], sont organisés, en semaine, de septembre à juin. Ils comportent des ateliers portant sur diverses thématiques (culturelle, musicale, ludique et culinaire). Dans le cadre du partenariat établi entre le centre social et les établissements scolaires du primaire et du secondaire du quartier, une liaison « école-famille-quartier » a été mise en place, afin d'améliorer l'interaction entre les enseignants et les familles.

Tableau n° 4 : Évolution de l'activité de l'accueil périscolaire des élèves de primaire de 2016 à 2019

	2016	2017	2018	2019
Familles inscrites pur l'accueil périscolaire du CP au CM2	47	48	45	44
Nombre d'enfants inscrits	77	75	82	76
Nombre d'enfants présents	37	49	48	49

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports d'activité de l'association.

Au vu des rapports d'activité du centre social, à l'exception de l'exercice 2018, le nombre d'élèves inscrits est stable au cours de la période sous revue (78 par an en moyenne). Toutefois, les enfants effectivement présents ne représentaient que 48 % des inscrits en 2016 et 65 % depuis 2017.

Dans sa réponse, la présidente de l'association précise que ces taux de présence s'expliqueraient par la réforme des rythmes scolaires entre 2016 et 2018, qui a entraîné une augmentation importante des autres offres d'accueils périscolaires provenant de la ville ou d'autres structures. Ainsi, les enfants, pourtant inscrits à l'accompagnement à la scolarité, n'ont pas fréquenté cette action tous les soirs de la semaine, pour participer à d'autres activités culturelles, sportives, artistiques, ou simplement se reposer.

Par ailleurs, il existe également un accompagnement scolaire pour les collégiens et lycéens de 12 à 17 ans, dont la fréquentation est en net repli, passant de 75 jeunes en 2016 à 58 en 2019. Cette baisse, qui s'inscrit dans la continuité de celle constatée entre 2013 et 2016, serait due, selon le centre social, à une diminution des financements destinés à l'accueil des lycéens.

2.2.4 Le lieu d'accueil et de loisirs et de proximité

Depuis fin 2015, un lieu d'accueil et de loisirs et de proximité, appelé « dynamik'Ados », est à disposition des adolescents de 11 à 17 ans, aussi bien en période scolaire, du mardi au vendredi, que durant les vacances. Il vise à développer des loisirs à portée éducative, avec notamment l'organisation de séjours, de sorties culturelles et d'animations sportives. Sa fréquentation est en nette hausse, passant de 84 enfants accueillis en 2016 à 109 en 2019.

[19] Écoles publiques Blaise Pascal, Diderot-Voltaire et Elsa Triolet et l'école privée St Augustin.

Par ailleurs, un espace de prévention et d'éducation est ouvert, deux jours par semaine, aux jeunes ne fréquentant pas cet espace. En 2019, 46 adolescents en situation de fragilité, dont 15 sont déscolarisés, ont été accueillis dans le cadre d'actions de prévention et d'éducation à la citoyenneté[20] en y associant leurs parents.

Les actions avec la jeunesse sont destinées, à titre de prévention, à éviter le basculement dans la délinquance, le trafic ou la radicalisation.

2.2.5 Les autres activités et services

Les autres activités portent principalement sur les actions en faveur de l'emploi des jeunes et des adultes et plus particulièrement des allocataires du revenu de solidarité active, en lien notamment avec la maison départementale « insertion et emploi » de Roubaix.

À ce titre, le centre social a mis en place un dispositif intitulé « synergie pour l'avenir des jeunes », cofinancé par la région, le fonds social européen, et par le programme national pour la mise en œuvre de l'initiative pour l'emploi des jeunes, qui a pour objectif d'accompagner des jeunes en difficulté, de 16 à 29 ans, résidant principalement sur les quartiers nord de Roubaix, vers une insertion professionnelle durable. Cet accompagnement est réalisé par des animateurs socioprofessionnels en lien avec la mission locale de Roubaix, les chambres consulaires, les centres de formation d'apprentis, pôle emploi et les organismes de formation de la région.

En 2019, avec un objectif de 70 participants, 53 jeunes dont 20 provenant du quartier de l'Alma, ont été accompagnés. À l'issue immédiate de cette action, 37 d'entre-eux ont trouvé une solution d'insertion correspondant à un apprentissage ou une offre d'emploi, soit un taux de réussite de 70 %, en nette progression par rapport à l'exercice précédent (56 %)[21]. Ils ne sont, cependant, que 23 à poursuivre une formation ou à bénéficier d'un emploi six mois après son terme. Les dépenses dédiées à ce dispositif d'insertion, qui ont progressé de 8 000 € entre 2018 et 2019, correspondent essentiellement à des dépenses de personnel (116 181 € en 2019).

De plus, le centre social accompagne les allocataires du revenu de solidarité active, notamment dans le cadre du projet « synergie pour l'emploi », financé par le département du Nord. En 2019, 90 personnes en recherche d'emploi, dont 54 bénéficiaires du revenu de solidarité active, ont pu bénéficier de formations, notamment dans les métiers du bâtiment, des services ou de la petite enfance. Par ailleurs, l'association propose des services d'aide à la rédaction de documents administratifs (dossiers de retraite, de naturalisation, de surendettement) avec les écrivains publics, qui ont tenu 134 permanences en 2019[22], et d'apprentissage de la langue française[23]. Elle intervient également en matière de santé en

---

[20] Dont un atelier sur le processus de radicalisation.

[21] En 2018, sur les 80 participants attendus, seulement 62 personnes ont participé à ce dispositif d'accompagnement mais près de la moitié d'entre eux (27 au total) ont quitté cet accompagnement avant son terme.

[22] Au total, 668 personnes, dont la moitié proviennent du quartier de l'Alma (346), se sont rendues au moins une fois à une permanence.

[23] 116 séances ont été assurées en 2019, pour 54 inscrits, dont 52 femmes, d'origine géographique variée (maghrébine, africaine, hispanique).

proposant des permanences assurées par une médiatrice santé, notamment pour la constitution de dossiers de couverture médicale universelle (264 en 2019) et une référente adultes-familles reçoit également toute personne confrontée à des difficultés d'ordre social.

Si les actions et services proposés aux adultes sont très variés, l'insertion socioprofessionnelle des allocataires du revenu de solidarité active constitue la principale activité du centre, avec un nombre de personnes accompagnées qui a pratiquement doublé entre 2016 (116) et 2019 (224).

2.3 Le suivi des activités

En matière de pilotage de ses activités, l'association tient une comptabilité analytique et s'appuie sur le logiciel « Aiga », qui concerne aussi bien la comptabilité que le suivi de la fréquentation, la réalisation des inscriptions et des réservations des différentes activités. Il s'agit d'un outil destiné à l'évaluation de la fréquentation des activités et à l'accompagnement des familles.

Pour autant, elle réalise, uniquement, un suivi annuel de ses activités en fonction des critères définis par ses partenaires financiers. Dans les comptes rendus financiers annuels adressés aux financeurs, les données renseignées par le centre social sur la réalisation d'une activité ou d'un service peuvent varier d'un exercice à l'autre. À titre d'exemple, n'est pas indiqué le nombre d'heures réalisées dans le lieu d'accueil et de loisirs et de proximité ou celui des enfants présents dans les accueils périscolaires. Compte tenu de la pluralité des financements, le centre social rend compte de ses activités à chacun de ses partenaires financiers mais ne réalise pas un travail de computation de l'ensemble des données transmises, ce qui nuit à la vision globale de son action.

Seule l'évaluation, réunissant l'ensemble des financeurs, réalisée tous les quatre ans dans le cadre du renouvellement de son agrément par la caisse d'allocations familiales du Nord, lui permet de faire le point sur l'évolution de la fréquentation d'une activité sur plusieurs exercices.

Dans le cadre de cette évaluation, le centre social définit de nouvelles orientations stratégiques, à partir du diagnostic établi pour la période précédente. Le projet du centre pour la période 2018 à 2021 prévoit quatre objectifs généraux (n° 1 : animer et communiquer les valeurs du centre social ; n° 2 : animer et favoriser les initiatives…), déclinés par pôles d'activités (accueil petite enfance, accueils de loisirs, accueil périscolaire…), ainsi que des critères d'évaluation qualitatifs et quantitatifs communs à toutes les animations et services proposés par l'association. À titre d'exemple, concernant l'objectif n° 1, les critères qualitatifs d'évaluation portent notamment sur la « prise en compte des propositions des habitants dans la vie de l'accueil, une meilleure lisibilité des actions du centre social de l'Alma en interne et en externe, le retour des habitants dans la dynamique d'accueil… ». Les critères d'évaluation quantitatifs prévoient, par exemple, « le nombre de nouveaux adhérents, le nombre de personnes qui suivent la page Facebook du centre social, le nombre de connexions, le nombre d'hommes et de femmes… ». Toutefois, aucun objectif ni indicateur chiffré ne sont prévus. Cette absence ne permet pas d'apprécier pleinement l'efficacité de son action sur son périmètre d'intervention, voire introduit une certaine part de subjectivité. Le centre social gagnerait à en définir, afin de garantir une meilleure appréhension de la performance globale de son action.

Dès lors, la chambre recommande à l'association de consolider son projet stratégique en mettant en place des indicateurs chiffrés lui permettant de mesurer l'efficacité de son action sur le long terme.

Recommandation n° 1 : consolider le projet stratégique en mettant en place des indicateurs chiffrés.

Elle lui recommande, également, de renforcer ses outils de suivi et de pilotage, sans attendre l'évaluation réalisée tous les quatre ans par ses partenaires financiers.

Recommandation n° 2 : renforcer les outils de suivi pluriannuel afin d'adapter au mieux l'offre de services aux besoins de la population.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le centre social est un équipement polyvalent de proximité, qui s'appuie sur un réseau dense et varié, constitué de multiples acteurs de terrain, ainsi que d'autres associations. Il bénéficie de nombreux partenariats institutionnels et financiers, notamment dans le cadre des appels à projets de la politique de la ville.

La structure offre de nombreux services à la population dont les principaux, en termes de fréquentation, portent sur l'accueil de la petite enfance ainsi que sur les accueils collectifs de mineurs. Elle conduit, également, des projets collectifs et individuels consacrés à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des adultes en situation de précarité. Une attention est, également, portée aux problématiques liées à la santé et au vieillissement. Si la variété de ses activités lui permet de diversifier les financements, leur restitution est faite par activité et par contributeur, ce qui nuit à la vision globale de son action.

En dehors de l'évaluation réalisée tous les quatre ans dans le cadre du renouvellement de son agrément, l'association réalise un suivi annuel de ses activités. La mise en place d'indicateurs chiffrés dans son projet stratégique lui permettrait de renforcer leur suivi et de mesurer leur efficacité pour mieux adapter son action aux besoins de la population.

3 STATUTS ET GOUVERNANCE

3.1 Les statuts

Les principaux objectifs et axes d'intervention ont été fixés dans les statuts de 1999. Depuis, des modifications ont notamment été apportées en 2015[24] sur les motifs et sur les modalités d'exclusion des membres de l'association par une commission des conflits. En outre, l'ancienneté requise, en tant qu'adhérent, pour siéger au conseil d'administration est passée à deux années complètes, contre un an auparavant.

Un règlement intérieur sur le fonctionnement général du centre social, approuvé par le conseil d'administration du 9 avril 2015, rappelle les buts poursuivis, ainsi que l'obligation d'adhérer à l'association pour bénéficier de ses activités.

3.2 Les instances

3.2.1 L'assemblée générale

L'assemblée générale se compose des administrateurs et de tous les membres adhérents de l'association. Conformément aux statuts, elle s'est réunie, chaque année, pour approuver le rapport d'activité et les comptes de résultat, ainsi que le budget de l'exercice suivant.

Les procès-verbaux de l'assemblée générale sont validés lors du conseil d'administration qui la suit et adressés aux partenaires financiers.

3.2.2 Les conseil d'administration et bureau

Aux termes de l'article 10 des statuts, le conseil d'administration compte 10 à 30 membres, qui comprennent les adhérents à l'association depuis deux années complètes, des membres qualifiés, sur proposition du bureau, et deux membres de droit ou observateurs représentant les organismes financeurs[25].

Sur la période 2016-2020, si la composition du conseil d'administration est stable, le nombre de ses membres a varié et a même dépassé, en 2018 (34 membres au total[26]), le plafond fixé par les statuts. Le Conseil d'État, dans une décision du 10 janvier 2017[27], a rappelé que seule une raison exceptionnelle peut justifier une telle circonstance. L'association devra veiller à respecter ce plafond statutaire.

---

[24] De nouveaux statuts ont été adoptés en 2017, suite au changement de présidence.

[25] De la caisse d'allocations familiales du Nord et de la ville de Roubaix

[26] En incluant un représentant d'une association, deux représentants des organismes financeurs et une personne qualifiée.

[27] Association des anciens élèves de l'école spéciale de mécanique et d'électricité, section de l'intérieur, 10 janvier 2017, n° 391803.

Aux termes de l'article 13 des statuts, « *Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire et autoriser tous les actes qui rentrent dans l'objet de l'association* ». Il est, en outre, précisé qu'il définit les principales orientations, adopte le règlement intérieur et arrête le budget et les comptes annuels.

Conformément à l'article 11 des statuts, le bureau, élu par le conseil d'administration, est chargé, par délégation dudit conseil, de mettre en œuvre le projet du centre, ainsi que de gérer les affaires courantes et financières et le personnel. Toutefois, le bureau ne lui rend pas toujours compte de ses décisions en matière d'embauche, de sanctions disciplinaires et de modification des rémunérations des salariés.

Le conseil d'administration, ainsi que le bureau se sont réunis régulièrement au cours de la période sous revue. Ils donnent lieu à des comptes rendus.

3.2.3 L'équipe dirigeante

L'association a été présidée jusqu'au 17 janvier 2017 par Mme Monique Servais, qui a démissionné de ses fonctions. Depuis cette date, la présidence est assurée par Mme Nadia Douffi-Méziane.

En dehors de la convocation des instances dirigeantes, ni les statuts ni le règlement intérieur n'apportent de précisions sur les missions de la présidence. Il en est de même s'agissant du trésorier et de la direction.

Si le règlement intérieur indique que « *les signatures, pour les comptes principaux, sont données et limitées à la présidence, au trésorier et à la direction* », leurs missions sont précisées dans une « *délégation du conseil d'administration à la directrice du centre social de l'Alma* », signée par la présidente pour le conseil d'administration, prise le 2 avril 2009 et renouvellée le 1er février 2020 suite au changement de directeur.

Au vu des deux délégations précitées, la présidente signe les contrats de travail des salariés permanents et, conjointement avec la direction, des salariés vacataires. À défaut d'un avis du bureau, elle peut procéder à la modification des points de rémunération des salariés, sur proposition de la direction (cf. *infra*). Toutefois, en matière de gestion des ressources humaines, les rôles respectifs de la présidence, de la direction ou du trésorier ne sont pas toujours clairement définis. À titre d'exemple, la notification de sanctions disciplinaires (avertissement notamment) peut être signée par la présidence ou la direction et les ordres de virement de la paye par la direction ou le trésorier. Il en est de même s'agissant de la gestion des comptes bancaires[28], confiée aussi bien à la présidence qu'à la direction ou au trésorier.

Ces délégations sont, selon le centre social, volontairement doublées afin d'éviter que l'absence de la présidente, du trésorier ou de la direction ne paralyse le fonctionnement de l'association, notamment lors du règlement aux fournisseurs ou de la paye.

Si les rôles de ces trois instances sont définis dans un document signé par la présidente pour le conseil d'administration, aucune délégation de pouvoirs n'a été, au préalable, consentie à la présidente dans les statuts de l'association ou par délibération du conseil d'administration

[28] Factures courantes et régies d'avances, signatures des chèques de paye.

qui dispose des pouvoirs les plus étendus pour assurer la gestion courante de l'association. Dès lors, la responsabilité civile et pénale de la présidente, du trésorier et du directeur, qui signent, acceptent, endossent tout chèque et ordre de virement pour le fonctionnement des comptes bancaires, est susceptible, le cas échéant, d'être engagée.

En conséquence, afin d'éviter des chevauchements de compétences, de renforcer la sécurité juridique des actes de gestion et d'établir clairement les responsabilités respectives, la chambre recommande à l'association de préciser le champ des délégations accordées par le conseil d'administration et de définir les missions de la présidente et du trésorier, par modification des statuts et du règlement intérieur.

Recommandation n° 3 : préciser le champ des délégations de pouvoirs accordées par le conseil d'administration ainsi que les fonctions respectives du président et du trésorier en modifiant les statuts et/ou le règlement intérieur.

En réponse, la présidente de l'association indique que le champ des délégations sera complété et clarifié afin de préciser les fonctions respectives de chacun.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les statuts, complétés par un règlement intérieur, sont formulés en des termes insuffisamment précis, malgré leur révision en 2015.

Le rôle et les modalités de comptes rendus des différentes instances, ainsi que les possibilités de délégation devront être clarifiés. Les fonctions de la présidente et du trésorier devront être précisées.

L'association devra, également, veiller à ne pas dépasser le nombre de membres du conseil d'administration fixé par les statuts.

4 L'ORGANISATION DES SERVICES

Le centre social de l'Alma, qui dispose d'un organigramme mis à jour régulièrement, compte, d'une part, une équipe administrative en charge du pilotage de l'entité et, d'autre part, de services répartis par pôles d'activités, essentiellement composés d'animateurs.

4.1 L'organisation administrative et comptable

En 2019, selon le tableau des effectifs, le centre social compte, au total, 127 salariés. Les effectifs de l'équipe administrative s'élèvent à cinq équivalents temps plein[29] sur la période. Elle est dirigée par le directeur et comprend une assistante de direction, une assistante ressources humaines, à mi-temps[30], un agent chargé de la comptabilité, une secrétaire d'accueil et une chargée de mission numérique[31]. Compte tenu du nombre de projets mis en œuvre, l'association envisage de recruter un adjoint au directeur afin de le seconder sur l'exécution et le suivi des actions.

S'agissant de l'organisation budgétaire et comptable, le directeur prépare le budget et un agent enregistre les factures et inscrit les écritures comptables correspondantes. Le service « comptabilité » s'appuie sur les services d'un expert-comptable, dont les missions regroupent le contrôle des comptes et la présentation des comptes annuels. De plus, l'association, qui bénéficie d'un concours public supérieur à 153 000 €[32], a recours aux services d'un commissaire aux comptes pour certifier ses comptes, qui sont régulièrement publiés.

L'association possède deux comptes bancaires. Le premier est utilisé pour son fonctionnement courant, le second est exclusivement dédié aux projets bénéficiant d'une subvention spécifique du fonds social européen. Cette organisation lui permet de retracer plus facilement les charges et les produits des projets et leur suivi financier. Si la gestion des comptes bancaires est assurée indifféremment par la présidente, le trésorier et le directeur (cf. *supra*), c'est ce dernier qui est responsable de la carte bancaire et du coffre sans y avoir été formellement habilité. Selon l'association, la direction dispose des moyens de paiement pour effectuer les dépenses dans le champ de la délégation qui lui est octroyée, en cas d'empêchement de la présidente et du trésorier. La chambre relève que, si cette organisation est liée à des commodités de fonctionnement, elle tend, cependant, à conforter la recommandation qu'elle a formulée précédemment sur la nécessité de clarifier le champ des responsabilités respectives.

---

29 Les équivalents temps plein (ETP) correspondent aux effectifs présents sur une année donnée, corrigés de leur quotité de travail (temps partiel, temps non complet).

30 Poste partagé avec le centre social du Pile. Les prestations liées aux rémunérations ont été externalisées.

31 En plus de l'équipe administrative, trois agents sont dédiés à l'entretien et la maintenance des locaux.

32 Décret nº 2009-540 du 14 mai 2009 et arrêté du 2 juin 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels.

Concernant la gestion des achats, l'association dispose de plusieurs critères susceptibles de la qualifier de « pouvoir adjudicateur » au sens de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique[33]. Elle dispose, en effet, d'une personnalité juridique de droit privé, conduit une mission d'intérêt général et bénéficie de financements publics qui représentent plus de la moitié de ses ressources. Au cours de la période sous revue, les dépenses de l'association, hors personnel, sont cependant bien en-dessous des seuils de publicité et de passation des marchés publics (achats de matériels informatiques ou de tonnelles pour les événements festifs). Après vérification, ce point n'appelle pas d'observation.

S'agissant de la gestion du personnel, le centre social de l'Alma relève de la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial[34]. Il a établi une procédure « ressources humaines » précise, qui reprend l'ensemble de la démarche de recrutement, de la définition du besoin au contrat, en passant par la rédaction de la fiche de poste. De plus, un document unique détaille les risques professionnels concernant aussi bien les fonctions support que celles liées aux différentes activités (variabilité des plannings, contraintes liées aux locaux, agressions verbales ou physiques du public en difficulté).

4.2 Les services dédiés à l'accueil du public et à l'animation des activités

L'association s'est structurée en cinq pôles d'activités, correspondant aux axes d'intervention de son projet social : la petite enfance, l'enfance, la parentalité, la jeunesse et les adultes-familles et l'insertion professionnelle. Sous l'autorité du directeur, chacun de ces pôles est piloté par un coordinateur.

Les différents accueils du centre sont encadrés par des animateurs socio-professionnels classés en plusieurs catégories : animateur occasionnel, animateur chargé d'une activité, animateur enfance/jeunesse, animateur familles/insertion adultes, coordinateur. Chacun, au vu des éléments transmis par l'association, possède les diplômes requis pour exercer leurs fonctions[35]. De plus, de nombreuses formations sont prises en charge par le centre social afin de renforcer les compétences des salariés. Les frais de formation se sont élevés à près de 42 000 € par an en moyenne entre 2016 et 2019.

---

[33] L'article L. 1210-1 du code la commande publique dispose que les pouvoirs adjudicateurs sont soumis à celui-ci. L'article L. 1211-1 stipule que les pouvoirs adjudicateurs sont :
1° Les personnes morales de droit public ;
2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :
a) soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;
b) soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;
c) soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur.

[34] Convention applicable aux centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local du 4 juin 1983, étendue par arrêté du 22 janvier 1987.

[35] Les animateurs vacataires doivent disposer, *a minima*, du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur et les animateurs permanents doivent être détenteurs de certifications professionnelles diverses en fonction de l'activité encadrée.

Après diffusion d'offres d'emploi et de fiches de postes, le centre social recrute ses animateurs en contrat à durée indéterminée ou déterminée ou dans le cadre d'un contrat d'engagement éducatif.

4.3 La situation des directeurs

Juridiquement, les salariés d'une association sans but lucratif sont soumis au droit du travail (articles L. 1131-1 et suivants du code du travail) et de la sécurité sociale, à l'instar de tout autre salarié d'une quelconque entreprise dite traditionnelle.

4.3.1 Concernant l'ancienne directrice

L'ancienne directrice a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1er février 2020. Conformément à l'article L. 3141-28 du code du travail, elle a perçu une indemnité compensatrice pour des congés non pris.

Par ailleurs, elle a été indemnisée des jours de réduction de temps de travail (RTT) qu'elle n'aurait pas utilisés au cours de la période 2017 à 2019. Toutefois, le nombre de jours indemnisés au cours des dits exercices est systématiquement supérieur au plafond de 22 jours[36] prévu dans son contrat de travail[37].

De plus, en 2019, leur indemnisation a été calculée sur la base d'heures supplémentaires sur lesquelles a été appliqué un taux majoré de 125 %.

La chambre relève que ni le conseil d'administration, ni le bureau n'ont approuvé l'indemnisation des jours RTT non pris par l'ancienne directrice au cours de la période 2017 à 2019. Seule une attestation signée par la présidente de l'association en fonctions autorise le paiement des jours RTT non pris en heures supplémentaires.

4.3.2 Concernant l'actuel directeur

Le directeur actuel a été recruté le 1er octobre 2018, par un contrat de travail à durée indéterminée, comme directeur adjoint, en prévision du départ en retraite de l'ancienne directrice intervenant 16 mois plus tard, soit le 30 janvier 2020.

---

[36] Indemnisation correspondant à 37 jours RTT en 2017, 27 jours en 2018 et 31,15 jours en 2019.

[37] Dans un avenant au contrat de travail du 30 novembre 2000 de l'ancienne directrice, il est précisé que le « *temps de travail hebdomadaire de Mme X est maintenu à 37 heures 30 minutes. La réduction du temps de travail s'applique par l'attribution de 22 jours de repos supplémentaires ARTT* ».

Son contrat prévoit un nombre annuel de jours de travail fixé à 188 jours qui pourra être dépassé (article 6) « *de manière exceptionnelle, à la demande expresse de l'employeur et donnera lieu à une majoration telle que définit à l'article 7 du présent contrat* »[38].

En décembre 2020, le directeur actuel a perçu une indemnisation correspondant à 22 jours de congés non pris.

Conformément à l'article L. 3121-59 du code du travail[39], le salarié, qui le souhaite, peut renoncer à une partie de ses jours de repos en contrepartie d'une majoration de son salaire sous réserve d'un accord avec son employeur. Or, si l'association a apporté des explications sur le dépassement des jours travaillés de l'actuel directeur, l'indemnisation de ses jours de congés non pris a été effectuée en l'absence d'accord préalable de l'instance et/ou du cadre dirigeant.

À l'avenir, l'association devra veiller à formaliser le versement de cette indemnisation conformément aux dispositions précitées du code du travail.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le fonctionnement de l'association repose sur une équipe administrative réduite et une équipe d'animateurs qui concentrent l'essentiel de ses effectifs consacrés à l'accueil du public et à l'animation de ses activités.

Par ailleurs, les deux directeurs qui se sont succédé au cours de la période en contrôle ont bénéficié de l'indemnisation de jours de congés ou de réduction du temps de travail non pris, sans que le conseil d'administration ou le bureau ne l'ait autorisé. Pour l'avenir, cette autorisation devrait être formalisée.

---

[38] « *Le taux de la majoration applicable à ce temps de travail supplémentaire est fixé à 10 %* ».

[39] « *Le salarié qui le souhaite peut, en accord avec son employeur, renoncer à une partie de ses jours de repos en contrepartie d'une majoration de son salaire. L'accord entre le salarié et l'employeur est établi par écrit. Un avenant à la convention de forfait conclue entre le salarié et l'employeur détermine le taux de majoration applicable à la rémunération de ce temps de travail supplémentaire, sans qu'il puisse être inférieur à 10 % […]* ».

5 LA QUALITE BUDGETAIRE ET COMPTABLE

5.1 La publicité des comptes

L'association est soumise aux règles comptables issues du plan comptable général. Conformément aux articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce, elle présente, chaque année, à son assemblée générale des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe tenus selon la norme comptable en vigueur. Ces documents sont certifiés par un commissaire aux comptes qui établit également un rapport. Sur la période examinée, aucune réserve n'a été formulée lors de la certification.

Des manquements ont été constatés en termes de publication des comptes et du rapport annuel du commissaire aux comptes sur le site internet du Journal Officiel[40]. La chambre invite l'association à y veiller.

5.2 Le compte-rendu financier

En application des dispositions de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, la plupart des conventions bilatérales portant sur un projet spécifique prévoient la transmission d'un compte-rendu financier, en plus des comptes annuels et des bilans d'activité. Hors financement des caisses d'allocations familiales, le centre social a produit des comptes rendus financiers, notamment pour les actions financées dans le cadre du contrat de ville et par les fonds européens. Si certains de ces documents comportent une information qualitative et présentent les écarts entre le budget prévisionnel et les résultats obtenus, ils n'apportent aucun commentaire ou explication sur les différences constatées dans l'exécution des actions.

Or, un arrêté du 11 octobre 2006[41] précise que ce compte-rendu financier est constitué d'un tableau des charges et des produits affectés à la réalisation de l'action subventionnée et fait apparaître les écarts éventuels, exprimés en euros et en pourcentage, constatés entre le budget prévisionnel de l'action et les réalisations. Il doit, en outre, comprendre un commentaire sur les écarts constatés et une information qualitative décrivant, notamment, la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux de l'action. Ce compte-rendu financier participe ainsi à la transparence de l'utilisation des fonds publics.

La chambre recommande à l'association de veiller à produire un compte-rendu financier pour chaque subvention publique reçue, conformément aux dispositions de la loi du 12 avril 2000 et de l'arrêté du 11 octobre 2006 précités.

---

[40] Les comptes et les rapports annuels 2017 à 2019 n'ont pas été publiés sur le site internet du Journal Officiel.

[41] Compte-rendu financier prévu par l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

5.3 Les prévisions budgétaires

Les prévisions budgétaires sont, dans l'ensemble, fiables dans la mesure où elles sont exécutées à hauteur de 95,2 % en recettes par an en moyenne et de 96,2 % en dépenses.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La qualité des prévisions budgétaires est satisfaisante. Les comptes ont été systématiquement approuvés sur la période sous revue.

L'association, qui respecte l'obligation légale de certification et de publicité de ses comptes, devra veiller à produire un compte-rendu financier complet pour chaque subvention publique reçue.

6 LA SITUATION FINANCIERE

La chambre a procédé à l'analyse de la situation financière de l'association à partir de ses comptes annuels 2016 à 2020[42].

6.1 Les ressources

Sur la période 2016 à 2020, la quasi-totalité des ressources de l'association proviennent des subventions qui lui sont octroyées. Elles représentent, en moyenne annuelle, 94,1 % des produits d'exploitation, soit 2,14 M€. En dehors des subventions, les autres ressources correspondent aux participations des habitants[43] (58 000 € par en moyenne) et aux cotisations des membres, qui restent très marginales (3 600 € par an en moyenne). La cotisation, fixée en 2015 par délibération du conseil d'administration, s'élève à 6 € par famille.

Tableau n° 5 : Subventions d'exploitation

(en € HT)	2016	2017	2018	2019	2020
Commune de Roubaix	**846 985**	**872 945**	**814 619**	**730 132**	**762 194**
dont subvention de fonctionnement	*181 004*	*181 005*	*181 005*	*189 203*	*189 203*
dont activités petite enfance/jeunesse	*390 756*	*406 904*	*392 649*	*386 014*	*378 919*
dont politique de la ville	*103 212*	*123 972*	*115 578*	*126 872*	*166 005*
Département du Nord	**186 744**	**196 412**	**204 339**	**212 746**	**247 998**
Région/FSE	**68 495**	**88 707**	**123 452**	**121 125**	**108 594**
État	**311 964**	**290 105**	**267 241**	**284 432**	**354 699**
dont politique de la ville	*131 638*	*130 071*	*136 680*	*174 661*	*185 668*
Caisse nationale d'allocations familiales (prestation de service)	**401 369**	**403 262**	**454 541**	**528 032**	**482 355**
Caisse d'allocations familiales du Nord	**210 766**	**275 044**	**263 929**	**225 532**	**298 085**
Autres versements	**5 200**	**6 173**	**4 800**	**13 002**	**17 508**
Total des subventions	**2 031 523**	**2 132 646**	**2 132 920**	**2 144 845**	**2 271 433**
Total des produits d'exploitation	**2 158 307**	**2 248 221**	**2 297 263**	**2 269 612**	**2 394 473**
Total en % produits d'exploitation	**94,1 %**	**94,9 %**	**92,8 %**	**94,5 %**	**94,9 %**

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de l'association.

[42] À partir des comptes 2020 approuvés par l'assemblée générale du centre social du 11 juin 2021 et transmis par l'association le 31 août 2021 (cf. tableau joint en annexe n° 3).

[43] Essentiellement les produits issus des participations des familles aux haltes-garderies, aux centres de loisirs, au lieu d'accueil de loisirs de proximité et aux actions à destination des adultes et des familles (sorties familiales).

Sur la période 2016 à 2020, la commune de Roubaix et les caisses d'allocations familiales sont les principaux partenaires financiers de l'association. Leur part cumulée est stable et s'élève, en moyenne par an, à 70,7 %, soit 1,5 M€.

Les autres subventions proviennent de l'État, au titre notamment de la politique de la ville (0,3 M€ par an en moyenne), du département du Nord (0,21 M€ par an) et de la région (0,1 M€), dans le cadre notamment du reversement des aides européennes (fonds social européen).

La hausse des subventions d'exploitation de 100 000 € en 2017 s'explique par la réforme des rythmes scolaires, qui a eu des répercussions sur l'organisation de l'accueil périscolaire (nouveaux horaires et recrutement de personnels).

Compte tenu du mode de financement public des actions, à cheval parfois sur plusieurs exercices, l'association peut être confrontée à des versements incomplets des subventions ou à des carences (90 000 € par an en moyenne). Ces modalités n'ont, toutefois, pas entraîné de difficultés de trésorerie. La comptable de l'association et l'expert-comptable procèdent, tous les 15 jours, à des rapprochements entre les relevés bancaires et la comptabilité et assurent un suivi de l'encaissement des subventions, ainsi que de la trésorerie.

Par ailleurs, en l'absence d'investissement qui le nécessiterait, l'association n'a pas souscrit d'emprunts sur la période et ne bénéficie pas de mécénat, ni de dons en nature.

6.2 Les charges

Tableau n° 6 : Évolution des charges

(en € HT)	2016	2017	2018	2019	2020
Charges d'exploitation	**2 117 058**	**2 167 950**	**2 304 523**	**2 280 481**	**2 212 066***
dont autres achats et charges externes	411 134	435 970	441 220	482 825	444 161
dont salaires et charges sociales**	1 580 419	1 627 937	1 753 698	1 633 143	1 568 143
Engagements à réaliser sur ressources affectées***	0	114 657	112 030	152 337	151 433
Total charges	**2 173 516**	**2 306 914**	**2 427 969**	**2 435 920**	**2 369 485**
Part des salaires par rapport aux charges d'exploitation	74,7 %	75,1 %	76,1 %	71,6 %	70,9 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de l'association.

* Hors fonds dédiés (151 433 € en 2020).

** Hors taxe sur les salaires.

*** Fonds partiellement utilisés en raison de la notification tardive de l'accord de financement ou du report du recrutement des agents affectés à une activité ou un service.

Sur la période 2016-2019, la hausse de 7,7 % des charges d'exploitation, de 2,12 M€ à 2,28 M€, est essentiellement due à la progression des charges liées aux activités et à l'animation (autres achats et charges externes) et à celle de la masse salariale (salaires et charges sociales) qui représente, en moyenne, près des trois quarts des dépenses. En 2020, les charges d'exploitation sont en repli de près de 70 000 €, en raison de la baisse des charges de personnel (- 65 000 €).

6.3 Les résultats

Tableau n° 7 : Évolution des résultats au 31 décembre

(en € HT)	2016	2017	2018	2019	2020
Total produits d'exploitation	2 158 307	2 248 221	2 297 263	2 269 612	2 394 473*
Total charges d'exploitation	2 117 058	2 167 950	2 304 523	2 280 481	2 212 066
Résultat d'exploitation	**41 249**	**80 271**	**- 7 260**	**- 10 869**	**182 407**
Résultat financier	5 218	3 465	5 536	5 419	4 010
Résultat exceptionnel	**51 428**	**18 348**	**19 874**	**75 726**	**15 714**
+ Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs	24 543	78 296	114 657	112 030	21 159
- Engagements à réaliser sur ressources affectées	0	114 657	112 030	152 337	151 433
Total produits	**2 193 098**	**2 335 941**	**2 448 026**	**2 465 890**	**2 440 807**
Total charges	**2 173 516**	**2 306 914**	**2 427 969**	**2 435 920**	**2 369 485**
Résultat net	**19 581**	**29 027**	**20 057**	**29 970**	**71 322**

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de l'association.

* Hors fonds dédiés (21 159 € en 2020).

Si, entre 2016 et 2019, les charges d'exploitation (+ 7,7 %) ont progressé plus rapidement que les produits (+ 5,2 %), l'association n'arrive à dégager des résultats excédentaires (environ 25 000 € par an en moyenne) que grâce à l'intégration des produits exceptionnels qui correspondent aux régularisations sur exercices antérieurs et aux soldes de subventions.

En réponse aux observations de la chambre, la présidente de l'association considère que l'augmentation des charges d'exploitation est, notamment, due à l'application des obligations légales et conventionnelles pesant sur les dépenses de personnel.

6.4 La trésorerie

La trésorerie[44] du centre social s'élève, en moyenne, à 0,73 M€ sur la période 2016 à 2019 et représente près de quatre mois de charges d'exploitation. Conformément aux préconisations de la caisse d'allocations familiales, l'association a constitué des réserves, suffisantes pour garantir la pérennité de la structure à moyen terme et faire face aux aléas économiques. La moitié est placée sur des valeurs mobilières de placement (parts sociales du crédit coopératif), qui n'ont pas évolué depuis 2017, et l'autre moitié conservée en liquidité sur le compte de l'association ou sur un livret A.

[44] Cf. annexe n° 4.

6.5 L'impact de la crise sanitaire

De mars à mai 2020, le centre a suspendu son activité, ainsi que l'ensemble de ses actions collectives. Les salariés ont été mis en télétravail[45].

Toutefois, en mai 2020, un protocole de reprise d'activité a été mis en place afin de permettre sa réouverture au public dès le 11 mai avec des normes sanitaires et un entretien des locaux renforcés[46]. De plus, concernant l'accueil en halte-garderie, le centre social a élaboré un protocole sanitaire. Depuis le premier confinement, son organisation a été revue afin de désengorger le siège de l'association.

Lors du second confinement, l'association a, semble-t-il, pu maintenir l'essentiel de ses activités grâce à l'instauration de plusieurs protocoles sanitaires. Cependant, l'absence de restitution des données d'activités par l'association n'a pas permis à la chambre d'en apprécier tous les effets.

En dépit de la crise sanitaire, la situation financière du centre social s'est sensiblement améliorée au 31 décembre 2020, compte tenu du maintien des financements publics et de la baisse des charges, induite par l'interruption des activités durant le premier confinement. Son résultat d'exploitation est excédentaire de 0,18 M€ avec des recettes en nette progression (+ 0,12 M€ par rapport à 2019) et des charges en repli (- 70 000 € par rapport à 2019). Ses disponibilités, qui s'élèvent à 0,87 M€, ont très fortement progressé par rapport à 2019 (+ 0,51 M€).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La situation financière de l'association est globalement satisfaisante avec un résultat excédentaire sur toute la période et une trésorerie confortable (0,7 M€ fin 2019). Très dépendante des recettes de subventions publiques, elle connaît une forte progression de ses charges d'exploitation entre 2016 et 2019 qui augmentent plus vite que ses recettes. Toutefois, en 2020, elles sont en repli de 70 000 €, en raison principalement de la baisse des charges de personnel (- 65 000 €).

Si, durant la crise sanitaire, le centre social a été fermé jusqu'au 11 mai 2020, il a, cependant, pu maintenir l'essentiel de ses activités lors du second confinement, grâce à la mise en place de protocoles sanitaires. Fin 2020, malgré tout, la situation financière de l'association s'est sensiblement améliorée, en raison du maintien des soutiens publics et d'une baisse des charges, induite par la réduction de l'activité.

*
* *

[45] Notamment l'équipe administrative pour les opérations liées à la préparation de la paie.
[46] Le centre social a notamment participé à la confection de masques.

ANNEXES

Annexe n° 1. Répartition des locaux du centre social de l'Alma 33
Annexe n° 2. Évolution du nombre d'adhérents au centre social entre 2016 et 2019 34
Annexe n° 3. Compte de résultat au 31 décembre 35
Annexe n° 4. Évolution de la trésorerie 36

Annexe n° 1. Répartition des locaux du centre social de l'Alma

Source : site internet du centre social de l'Alma http://csalma.org/.

Annexe n° 2. Évolution du nombre d'adhérents au centre social entre 2016 et 2019

	2016	2017	2018	2019	Évolution 2016 à 2019
Nombre de familles adhérentes	466	503	720	661	42 %
Nombre d'adhérents	1 420	1 744	2 246	2 092	47 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des listes des adhérents 2016 à 2019 de l'association.

Annexe n° 3. Compte de résultat au 31 décembre

(en € HT)	2016	2017	2018	2019	2020
Subvention d'exploitation	2 031 523	2 132 646	2 132 919	2 144 846	2 271 433
Prestations de services	50 983	55 546	61 621	65 517	51 840
Dons	16 635	14 308	29 739	37 539	0
Cotisations	2 636	2 623	5 438	3 728	3 182
Autres produits (dont mécénat)	0	0	0	0	7 216
Total produits d'exploitation	**2 158 307**	**2 248 221**	**2 297 263**	**2 269 612**	**2 394 473**
Autres achats et charges externes	411 134	435 970	441 220	482 825	444 161
Salaires et charges sociales	1 580 419	1 627 937	1 753 698	1 633 143	1 568 143
Total charges d'exploitation	**2 117 058**	**2 167 950**	**2 304 523**	**2 280 481**	**2 212 066**
Salaires et charges en % des charges d'exploitation	74,7	75,1	76,1	71,6	70,9
Résultat d'exploitation	**41 249**	**80 271**	**7 260**	**10 869**	**182 407**
Résultat financier	5 218	3 465	5 536	5 419	4 010
Résultat exceptionnel	51 428	18 348	19 874	75 726	15 714
Excédent	**19 581**	**29 027**	**20 057**	**29 970**	**71 322**

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de l'association.

Annexe n° 4. Évolution de la trésorerie

(en € HT)	2016	2017	2018	2019	2020
Valeurs mobilières de placement (VMP)	353 098	355 843	355 844	355 844	359 397
Disponibilités	348 804	382 137	424 859	357 344	869 076
Trésorerie	**701 902**	**737 980**	**780 703**	**713 188**	**1 228 473**
% des VMP par rapport à la trésorerie	50,3 %	48,2 %	45,6 %	49,9 %	29,3 %
% des disponibilités par rapport à la trésorerie	49,7 %	51,8 %	54,4 %	50,1 %	70,7 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels de l'association.

Chambre régionale des comptes
Hauts-de-France

RÉPONSES AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION « CENTRE SOCIAL DE L'ALMA » à ROUBAIX

(Département du Nord)

Exercices 2016 à 2020

Représentantes légales en fonctions pour la période examinée :

- Mme Nadia Meziane-Douffi : réponse de 7 pages.
- Mme Monique Servais : pas de réponse.

Collectivités ayant apporté un concours financier :

- Région Hauts-de-France : réponse d'1 page.
- Département du Nord : pas de réponse.
- Commune de Roubaix : réponse de 2 pages.

« *Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport.* ***Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs*** » (article 42 de la loi n° 2001-1248 du 21 décembre 2001).

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex ■ Téléphone : 03 21 50 75 00 ■ Télécopie : 03 59 62 05 38
www.ccomptes.fr

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse mél : hautsdefrance@ccomptes.fr

https://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france