

POUR UNE GESTION SINCÈRE DU SERVICE DE RESTAURATION ET D'HÉBERGEMENT (SRH)

► Bernard BLANC

Au moment de la préparation budgétaire, comme à celui des écritures de fin d'année, ressurgit sur les forums professionnels des gestionnaires d'EPLÉ la question des reversements entre les services ALO et SRH pour les charges communes non identifiables, imputables à la restauration et à l'hébergement.

La restauration et l'hébergement dans les EPLÉ relèvent des départements ou des régions depuis la loi de décentralisation du 13 août 2004 et son article 82. C'est la convention entre la collectivité de rattachement et l'EPLÉ qui détermine les conditions de fonctionnement de ce service annexe. C'est dans cette convention que doivent être précisés leur rôle respectif, au-delà des compétences expressément déterminées par la loi, qui consiste pour la collectivité, à définir les modalités d'exploitation, allouer des moyens et fixer les objectifs.

Si dans un premier temps les collectivités n'ont pas cherché à s'approprier leurs nouvelles responsabilités, depuis quelques années elles deviennent plus directives et tendent à imposer leur organisation et leurs choix dans la gestion du SRH. Il appartient aux gestionnaires d'accompagner ce changement ; et de conseiller les collectivités afin de concilier les souhaits des élus locaux et la réalité sur le terrain. Il est également nécessaire de revoir un certain nombre d'habitudes ou de pratiques obsolètes, et de remettre à plat la gestion budgétaire du SRH.

Cela passe par une gestion sincère et réaliste du service d'hébergement et de restauration afin que l'équilibre budgétaire de ce service ne soit pas la résultante de pratiques contestables, ou l'occasion de faire financer le service général par la restauration ou l'inverse.

LA PRATIQUE CONTESTABLE DU POURCENTAGE DE REVERSEMENT EN FONCTION DES RECETTES

Il n'est pas inutile de rappeler que le principe de la sincérité implique que les recettes et les dépenses d'un service spécial soient évaluées de façon sincère ; c'est-à-dire qu'elles doivent faire l'objet d'une évaluation excluant toute majoration ou minoration fictive. La pratique qui consiste à calculer le reversement du SRH au service général sur la base d'un pourcentage basé sur le montant des droits constatés n'a aucune réalité « économique » ; et faire varier à la hausse le montant de ce pourcentage en fonction des besoins de la pédagogie ou de la maintenance suite à une baisse de la dotation globale de fonctionnement (DGF) est une méthode qui est contraire à la sincérité du budget de l'établissement. Il arrive même que les pourcentages de reversement soient « adaptés » en fin d'exercice afin que le montant du mandat en ALO n'excède pas les ouvertures de crédit au SRH après la DBM 22.

Calculer le reversement pour toute ou partie des dépenses du SRH hors denrées en fonction des recettes des effectifs accueillis n'a aucune logique. A titre d'exemple, les dépenses de chauffage des bâtiments de restauration et d'internat ou les vérifications obligatoires auront un montant identique que les élèves hébergés soient 100 ou 200. Cette technique du reversement au pourcentage a d'autres inconvénients majeurs : celui de masquer la réalité du coût du SRH, de fausser son équilibre financier réel et de faire financer les dépenses du service général par l'argent des familles.

Il est exact que c'est la collectivité territoriale qui détermine les différents tarifs et les éventuels reversements pour la rémunération

de personnels, la mutualisation de moyens et éventuellement le pourcentage réservé aux frais de fonctionnement. Mais le plus souvent les modalités de reversement sont laissées à l'appréciation du conseil d'administration par délégation tacite. Et si c'est la collectivité qui les fixe sur des bases artificielles, il appartient aux établissements de signaler l'aberration de cette méthode de calcul.

La logique et la sincérité budgétaire voudraient que les charges de fonctionnement du SRH soient évaluées de façon réelles mais on rencontre encore trop de budgets qui gardent les habitudes de gestion des anciens chapitres « E » ou « R2 ».

Les collègues réticents à adopter cette technique du calcul des charges réelles mettent en avant deux arguments principaux pour défendre leur point de vue : l'absence de compteurs divisionnaires et la mise en péril de l'équilibre budgétaire de leur service de restauration.

COMMENT RÉALISER UNE GESTION BUDGÉTAIRE AUTONOME DU SRH.

Si certains types de charges (denrées alimentaires, vêtements spécifiques pour le personnel, produits de lavage vaisselle, fournitures et matériel de cuisine, réparations, etc...) ne posent pas de problème pour être retracées directement au SRH par une ventilation des factures, on trouve plus rarement dans les comptabilités des SRH les dépenses liées à l'administratif (achat tickets, photocopies, papeterie), au téléphone pour les besoins propres du service, la partie des contrats de maintenance générale, d'alarme, de contrôles périodiques, la documentation, la viabilisation, etc... Ces dépenses sont soit retracées en totalité dans le service ALO sans prise en compte de leur fait générateur, soit englobées forfaitairement dans le reversement pour charges générales

sans analyse de leur poids réel.

Il serait donc souhaitable pour avoir une vision précise du coût du service de restauration qu'à côté des traditionnels comptes 6011, 6065, 6068, 6285, 6561 (groupement d'achat), 6562, 6588, voir les 6063 et 615, on trouve également au SRH les comptes 6064, 616, 622 (honoraires d'huissiers par exemple), 626, 6281, 6288 et les 606 de la viabilisation.

On argumentera que si l'individualisation des dépenses d'entretien, de réparation ou de produits de nettoyage est facile à réaliser connaissant le service de destination, il en va autrement pour d'autres types de dépenses comme la téléphonie, l'administratif, sans compter la viabilisation en l'absence de compteurs divisionnaires.

Pourtant la répartition du montant d'une facture entre divers services budgétaires est déjà une pratique courante ; il semble relativement facile pour la plupart des fournitures ou même des contrats concernés pour partie par le SRH d'effectuer cette opération.

Pour les autres dépenses difficilement identifiables pour la répartition entre ALO et SRH il y a la solution retenue par certaines collectivités de l'utilisation des clés de répartition après analyse des dépenses des établissements. Si la fixation de ces clés est laissée à l'appréciation de l'établissement, un acte du CA les arrête. À titre d'exemple, les pourcentages de répartition suivants sont utilisés par des lycées de la région Auvergne-Rhône-Alpes :

- Assurance, affranchissements et téléphonie : 5,00 % des factures concernées
- Contrats et contrôles obligatoires non individualisables : 5,00 % des factures concernées
- Déchets : 65,00 % des factures concernées
- Autres services non individualisables : 5,00 % des factures concernées

POUR UNE GESTION SINCÈRE DU SERVICE DE RESTAURATION ET D'HÉBERGEMENT (SRH)

Pour les dépenses de viabilisation, les calculs sont affinés et on utilise des clés de répartition en fonction des m² ou de bases de calcul individuelles. On prend en compte par exemple la consommation estimée de l'eau par utilisateur (on trouve sur internet les consommations moyennes d'eau par type de structure) et la surface des bâtiments de restauration et d'internat par rapport à la surface totale des locaux de l'établissement. On retrouve ce mode de calcul dans le document ci-dessous.

CALCUL DE LA VIABILISATION DU SERVICE RESTAURATION HEBERGEMENT

1) Eau sanitaire

Catégorie	Nombre de personnes	Consommation journalière	Consommation annuelle	Ratio	Coût pour SRH
Demi pensionnaires et commensaux	830	6,50 litres	944 m ³	(175 jours)	
Commensaux	70	6,50 litres	80 m ³	(175 jours)	
Internes	182	100,00 litres	2621 m ³	(144 jours)	

		3645 m ³	Valeur lycée (2)	
Total eau sanitaire	Ratio	30%	55 000,00 €	16 500,00 €

2) Viabilisation générale

Type	Données SRH	Données lycée	Ratio (1)	Valeur lycée (2)	SRH
Eau consommée pour entretien locaux	9182 m ²	53891 m ²	17,00%	55 000,00 €	9 350,00 €
Electricité consommée pour SRH	9182 m ²	53891 m ²	17,00%	170 000,00 €	28 900,00 €
Gaz consommé pour SRH	Cuisine / Pédagogie		70,00%	18 000,00 €	12 600,00 €
Chauffage consommé pour SRH	9182 m ²	53891 m ²	20,50%	380 000,00 €	77 900,00 €

Total viabilisation générale SRH	623 000,00 €	128 750,00 €
----------------------------------	--------------	--------------

(1) pour le gaz la répartition est faite entre utilisation pédagogique et restauration ;
pour le chauffage un coefficient de 1,2 est appliqué compte tenu du fait que le chauffage de l'internat est allumé avant et éteint après celui des autres locaux du lycée.

(2) prévisions des dépenses totales de viabilisation pour 2015.

Total des charges de viabilisation du SRH	128 750,00 €
--	---------------------

Clés de répartition SRH budget 2016 :

Eau : 47 % des factures concernées (30+17)

Electricité : 17 % des factures concernées

Gaz : 70 % des factures concernées

Chauffage : 20,50 % des factures concernées

Ce mode de calcul reste certes imparfait mais nettement plus conforme à la réalité qu'un pourcentage sur les recettes du service ou une estimation sans base précise.

On peut ensuite choisir de procéder par mandatement direct au SRH par répartition entre les services des factures concernées, ou par utilisation du compte 6588 pour reverser au service général la part de charges non mandatées au SRH. Un mandatement direct à l'avantage de n'avoir aucun reversement et donc une vision claire et analytique du coût des différentes dépenses du service directement par la lecture de la situation des dépenses engagées.

Bien entendu, dès lors qu'il y a un internat, les dépenses liées à ce service d'hébergement doivent aussi être prises en compte : renouvellement de mobilier, fournitures, blanchissage, réparations, contrats, produits d'entretien, viabilisation, etc...

Cette méthode de gestion « autonome » du SRH se rapproche de la technique du budget annexe qui est particulièrement bien adaptée à cette activité facultative qui est dissociée des missions d'enseignement de l'Etat.

Cette méthode de calcul au réel peut, selon les cas, faire apparaître que le SRH reverse un montant trop important en ALO ce qui amènera à revoir les crédits disponibles pour les services AP et ALO, à faire des choix budgétaires délicats et à mettre en évidence une insuffisance de la DGF jusqu'alors masquée par un « financement indirect » des familles. Parallèlement cela permettra à l'établissement d'investir dans une amélioration du service de restauration en termes d'équipements ou de qualité des produits.

Dans un autre cas, la méthode mettra en évidence un déficit structurel du SRH : les recettes du service étant insuffisantes pour couvrir les charges réelles, que ce soit faute d'un nombre suffisant de rationnaires ou d'une inadaptation des locaux et des installations (chauffage trop onéreux, manque d'isolation, etc...). Ce cas est sans doute le plus intéressant car on pourra mettre la collectivité devant ses responsabilités. Le SRH est avant tout un service rendu aux familles et une action sociale mise souvent en avant par les élus. Une comptabilité réaliste permettra de connaître le coût exact de cette aide apportée aux familles, et de juger ainsi si les tarifs demandés

aux utilisateurs sont pertinents. On pourra dès lors argumenter auprès des collectivités territoriales qui en ont la responsabilité pour qu'elles assurent l'équilibre du service ; et ce d'autant plus que leur exigence en qualité et en produits locaux ou de qualité, plus chers, se développe. Si la collectivité veut garder un SHR malgré son déficit structurel, il lui appartient de prendre les mesures nécessaires pour en assurer l'équilibre, soit en augmentant les recettes (tarif), soit en réalisant des travaux pour limiter le poids des charges, soit en octroyant une subvention d'équilibre si pour des raisons « politiques » elle ne souhaite pas augmenter les tarifs demandés aux familles.

Même si le gestionnaire ne souhaite pas mettre cette méthode de calcul en pratique pour élaborer son budget, cette étude lui permettra au moins de connaître la réalité de la santé de son service de restauration, et de pouvoir argumenter face aux demandes de la collectivité dans le dialogue de gestion ou face à ses envies de privatisation.



LA QUESTION DE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE DU SRH.

Il est certain que retracer de la manière la plus réelle possible les dépenses du service de restauration et d'hébergement peut motiver des craintes au gestionnaire pour l'équilibre de son service de restauration. Craintes renforcées par le fait que la M9-6 rappelle que les crédits du SRH sont évaluatifs et qu'ils doivent être ajustés en fin d'exercice en fonction de la recette réellement constatée (par une DBM 22). Passer d'un pourcentage de reversement calculé sur les droits constatés à des charges « réelles » n'est pas sans impact sur l'équilibre financier du SRH ; que ce soit d'ailleurs dans un sens ou dans l'autre ; mais c'est le prix de la sincérité du budget.

