

Cour des comptes



**S 2015-0998**

## **RAPPORT PARTICULIER**

(articles L. 143-3 et R. 143-1 du code des juridictions financières)

# **LES ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES DESTINÉES AUX AGENTS DE LA POSTE**

**Exercices 2009 À 2013**

**Juillet 2015**



## SOMMAIRE

<b>1 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET LA GOUVERNANCE DE L'ACTION SOCIALE CONDUITE PAR LE COGAS</b> .....	10
1.1 Des coûts globaux stables, une hausse de l'aide sociale par postier .....	10
1.1.1 Une politique volontariste à visée redistributive .....	10
1.1.2 Une enveloppe budgétaire en légère diminution .....	11
1.1.3 Une hausse de l'aide sociale par postier .....	13
1.2 Un pilotage partagé .....	14
1.2.1 Le rôle central des instances nationales. ....	14
1.2.2 Une comitologie complexe.....	16
1.2.3 Des instances locales nombreuses aux prérogatives limitées.....	16
1.3 La direction nationale des activités sociales (DNAS) : un fonctionnement qui s'est globalement amélioré.....	18
1.3.1 Un rattachement souhaitable de la DNAS à la DRH Groupe.....	18
1.3.2 Des progrès dans la structure et l'organisation interne de la DNAS .....	19
1.3.3 Des procédures de suivi et de contrôle budgétaires améliorées .....	21
1.3.4 Des procédures de passation de marchés non encore fiabilisées.....	22
1.4 Des progrès inégaux dans les relations avec les associations .....	24
1.4.1 Une réduction significative du nombre de personnels mis à disposition ; un changement de doctrine de La Poste en 2014 .....	25
1.4.2 Des relations avec les associations qui ont évolué.....	26
1.4.3 Une amélioration des outils de contrôle lente et à compléter.....	27
1.4.4 Des risques de conflits d'intérêts à éliminer .....	28
<b>2 LA GESTION DES ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES</b> .....	28
2.1 La restauration : des prestations qui ne répondent plus totalement aux attentes.....	28
2.1.1 Un mode traditionnel de restauration collective confronté à une réelle désaffection. ....	29
2.1.2 Un pilotage insuffisant des restaurants collectifs associatifs .....	30
2.1.3 Une montée en puissance contenue des titres-restaurants .....	31
2.2 Les aides à la garde et aux loisirs des enfants : un budget en hausse ; une association, l'AVEA, en difficulté .....	32
2.2.1 Une forte croissance des aides à l'accueil des enfants de postiers .....	32
2.2.2 L'offre « vacances » menacée par les difficultés financières de l'AVEA.....	34
2.3 L'offre d'activités de sport et de loisirs : de réelles évolutions mais une difficulté majeure (AZUREVA).....	38

2.3.1 Une offre de billetterie progressivement centralisée .....	38
2.3.2 L'UAS-PTT, une externalisation en voie d'achèvement .....	39
2.3.3 AZUREVA, un modèle économique structurellement déficitaire .....	41
2.4 Les missions de solidarité et de prévoyance : l'intervention de nombreuses associations.....	43
2.5 Les activités culturelles : une forte demande de produits culturels, une offre de formation artistique qui rencontre un succès limité .....	44
2.5.1 Le chèque-culture, un complément de salaire pour l'achat de biens culturels .....	44
2.5.2 Des associations parisiennes très subventionnées, en quête d'adhérents .....	45
2.6 Les coopératives : un modèle économique non rentable, des erreurs de gestion non sanctionnées .....	47
2.6.1 Le lent déclin d'un mouvement coopératif centenaire .....	47
2.6.2 Un modèle économique sous perfusion.....	48
2.6.3 Une offre restreinte et des réductions de prix minimales .....	48
<b>3 LES DÉPENSES SOCIALES GÉRÉES PAR D'AUTRES ENTITÉS QUE LE COGAS .....</b>	<b>50</b>
3.1 Les aides au logement de La Poste.....	50
3.1.1 La gouvernance de l'aide au logement.....	50
3.1.2 La situation instable de l'offre de logement.....	52
3.2 La complémentaire santé.....	55
3.2.1 Une mise en place récente .....	55
3.2.2 Le respect des principes de mise en concurrence.....	57
1. La restauration.....	67
1. L'aide parentale pour la garde et les vacances des enfants .....	71
2. Les activités sportives et de loisirs .....	79
3. AZUREVA,.....	80
4. L'AS-PTT .....	83
5. Les activités culturelles .....	87
6. Les activités économiques.....	88

## SYNTHÈSE DU RAPPORT

---

### **I. L'action sociale de La Poste : une responsabilité partagée entre une structure spécifique, le « COGAS », et la direction des ressources humaines du groupe.**

La transformation des services des Postes et Télécommunications en deux personnes morales de droit public distinctes puis la création d'un conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (COGAS), dérogeant au droit commun des comités d'entreprise ont profondément modifié l'environnement institutionnel des activités sociales de La Poste. Bénéficiant aux 221 000 postiers travaillant au sein de la maison mère (soit 81 % de l'effectif global du groupe et de ses filiales en 2013), les activités sociales de La Poste sont désormais partagées entre le COGAS, lequel prend appui pour la mise en œuvre de ses orientations sur un service transversal mis à disposition par l'entreprise (la direction nationale de l'action sociale), et la direction des ressources humaines (DRH) du Groupe. Le montant global des activités et aides à vocation sociale s'est élevé à 415,5 M€ en 2013 ainsi décliné :

- 212,5 M€ au titre de l'action sociale dans le cadre du COGAS ;
- 27,5 M€ au titre de la prime de restauration gérée par la DRH Groupe ;
- 45,5 M€ au titre de l'aide au logement gérée par la DRH Groupe ;
- 130 M€ au titre de la part patronale de la complémentaire santé obligatoire, gérée par la DRH Groupe.

Ces montants représentent ainsi environ 1 500 € par agent, dont quelques 1 000 € par agent bénéficiaire au titre du budget du COGAS<sup>1</sup>.

### **II. La gouvernance du COGAS : un dispositif complexe et lourd garantissant une relation étroite entre la direction de l'entreprise, les organisations syndicales et les associations**

La gestion des activités sociales au sein de La Poste confiée au COGAS repose sur une gouvernance partagée, fonctionnant sur la recherche du consensus, avec les organisations syndicales et, dans une moindre mesure, les associations de personnels.

Ce choix de gouvernance a entraîné la mise en place progressive d'un réseau de commissions territoriales de pilotage et de concertation (CTPC) complexe et lourd à animer qui devra être allégé. Par ailleurs, la participation au COGAS d'associations bénéficiant de subventions attribuées par cette instance fait peser un risque de conflits d'intérêt qu'il convient de prévenir par des procédures adaptées.

### **III. Le budget du COGAS : une hausse de l'aide moyenne par postier**

---

<sup>1</sup> NB. La politique d'action sociale de La Poste conduite par le COGAS s'applique aux seuls agents de la maison-mère, les filiales de La Poste disposant pour leur part d'un comité d'entreprise organisé conformément au droit commun. Par ailleurs, il faut noter que la complémentaire-santé bénéficie à l'ensemble des salariés et des fonctionnaires de La Poste, ainsi qu'à certains membres de leur famille.

Le budget annuel du COGAS est de 212,5 M€ en 2013, dont 36,8 M€ sont consacrés aux charges de structure, 3,9 M€ aux investissements ; 171,8 M€ se répartissent sous forme d'aides versées directement aux postiers ou de subventions aux associations assurant des activités sociales.

Les crédits consacrés aux activités sociales ont connu ces dernières années une stabilité globale, tandis que les frais de structure, notamment le fonctionnement de la direction nationale des activités sociales (DNAS), ont été notablement réduits. La décrue sensible des effectifs sur la période 2009-2013 (-9,1 %) ne s'est pas accompagnée d'une baisse de l'enveloppe globale consacrée à l'aide sociale ; l'aide moyenne apportée par postier a augmenté de 5,4 %, passant à 962 € par postier et par an.

#### **IV. La gestion du budget par la DNAS : des améliorations à poursuivre**

La préparation et la mise en œuvre de la politique sociale, confiées à la direction nationale des activités sociales (DNAS), sont plutôt en amélioration. Outre les efforts significatifs de réduction de frais de structure déjà mentionnés et portant, en particulier sur la masse salariale, le suivi et le contrôle du budget apparaissent en réel progrès au regard des observations formulées dans le précédent rapport de la Cour. La séparation avec la direction des ressources humaines apparaît néanmoins à la fois artificielle et source de doublons. En outre, les procédures de passation de marché n'ont pas été encore suffisamment fiabilisées.

S'agissant des relations avec les associations qui ont perçu, en 2013, 53,3 M€ de subventions, soit une baisse de - 7 % durant la période sous revue, il est incontestable que La Poste les a invitées à rationaliser leur coût d'exploitation et à s'ouvrir vers des clients non postiers pour trouver de nouvelles ressources et garantir leur rentabilité. La Poste encourage, en outre, leur professionnalisation et leur autonomie. À cet égard, la forte réduction du nombre de mises à disposition des personnels de l'entreprise doit être poursuivie. De même, les contrôles exercés doivent encore être renforcés.

#### **IV. Des dépenses du COGAS qui évoluent trop lentement d'une logique de subventions à des associations à une politique de prestations individualisées**

L'analyse des diverses offres de l'action sociale montre une qualité de gestion inégale et une lenteur dans l'adaptation aux besoins des bénéficiaires dont la demande s'oriente de plus en plus vers des prestations individualisées. Le maintien de prestations collectives gérées par des associations très subventionnées représente un coût élevé pour le budget du COGAS, avec un service rendu souvent mal adapté aux attentes nouvelles des agents.

Certains segments de l'action sociale sont particulièrement concernés :

**La restauration :** La Poste maintient 142 restaurants collectifs dont 61 sont encore gérés par des associations. Le taux de fréquentation des restaurants collectifs est faible (28 %) ; certains ont dû fermer et d'autres sont lourdement déficitaires. En revanche, les titres-restaurants connaissent une croissance constante (+ 30 % depuis 2009) et un taux de pénétration élevé (75 %). Une généralisation des tickets restaurants à tous les postiers représenterait une dépense évaluée à plus de 100 M€. Dans ce contexte, La Poste pourrait, à tout le moins, généraliser le recours, pour sa restauration collective, à des prestataires externes.

**L'aide à la garde et à l'accueil des enfants** : ce budget est en hausse, en raison de la demande croissante d'aides pour frais de garde et de l'augmentation des subventions versées à l'association « AVEA La Poste ». Cet organisme, qui organise des séjours de vacances pour les enfants et adolescents, a des coûts de fonctionnement anormalement élevés. Son offre est inadaptée, ses treize centres de séjour étant à la fois surdimensionnés et sous-exploités. En dépit de 90 M€ de subventions versées par le COGAS sur les cinq dernières années, le déficit de l'AVEA ne cesse de s'amplifier.

**L'offre d'activités sportives et de loisirs** : les subventions versées à AZUREVA, fédération de 38 associations de villages vacances, sont certes en diminution mais restent significatives (22 M€ entre 2009 et 2013). Cette association est déficitaire depuis plus de 10 ans, Ses coûts de structure et sa gouvernance apparaissent inadaptés aux exigences d'un marché très concurrentiel. Un important effort de restructuration est donc nécessaire et urgent, les réserves de trésorerie étant désormais épuisées.

**La fédération nationale des coopératives de consommateurs (FNCC)** : les 4 M€ de subventions annuelles versées à cet organisme sont intégralement utilisées pour payer les salaires des employés des 21 coopératives d'achat. Offrant peu d'avantages aux clients postiers sociétaires, dont le nombre ne cesse de diminuer, le modèle économique des coopératives n'est ni rentable, ni efficient.

Ces exemples soulignent que les ressources du COGAS ne sont pas utilisées avec efficience. Un meilleur emploi de ce budget offrirait des marges importantes pour financer des prestations répondant mieux aux attentes des agents.

Restructurer l'offre en fonction de la demande réelle tout en préservant la soutenabilité budgétaire suppose de faire des choix et notamment de veiller à la gestion rigoureuse et efficiente des associations et de ne pas maintenir en survie artificielle celles dont les difficultés ne cessent de croître.

## **V. Les activités hors COGAS**

### **a) Le logement : des éléments de fragilité**

La politique d'aide au logement de La Poste fait l'objet d'une gestion en progrès notamment pour ce qui concerne la relation avec les collecteurs de la participation de l'employeur à l'effort de construction (PEEC) et les frais de structure. L'offre de logements aux postiers va néanmoins connaître une réduction mécanique du fait de la baisse des versements au titre de la PEEC et de l'attrition du parc de logements propres de La Poste, tandis que la pérennisation des moyens consacrés au fonds logement social au sein de l'entreprise paraît, au mieux, incertaine. L'économie générale de cette politique pourrait ainsi être remise en cause à court terme et son recentrage au profit d'une aide à la mobilité des agents doit être envisagé.

**b) La complémentaire-santé : un respect insuffisant des règles d'ouverture à la concurrence**

La souscription d'une complémentaire santé, d'un montant total de 130 M€ annuels, est obligatoire pour tous les postiers contractuels depuis 2006 et pour tous les postiers fonctionnaires depuis 2012. La Mutuelle Générale (MG) a été choisie en 2007 comme prestataire de la complémentaire santé des contractuels postiers, sans appel à concurrence, ne respectant pas, de ce fait, la directive dite « des secteurs spéciaux »<sup>2</sup>. L'extension de cette prestation aux fonctionnaires en 2011 s'est bien faite suite à une procédure d'un appel d'offres européen, sans remettre en cause toutefois le marché initial. Il convient de profiter du renouvellement de ce marché en 2016 pour relancer un appel d'offre global et le mettre en conformité avec les procédures de mise en concurrence, sans laisser jouer la règle de prolongation par tacite reconduction.

Une réflexion stratégique, partagée avec les organisations représentatives des postiers, doit donc être engagée sur l'évolution du modèle institutionnel des activités sociales de La Poste, y compris sur l'entrée dans un dispositif de droit commun, ce qui supposerait une évolution du cadre législatif.

Elle doit également impérativement porter sur les gains d'efficience nécessaires dans l'utilisation des ressources allouées aux activités sociales et culturelles. La dégradation financière de certaines associations (AVEA, AZUREVA, FNCC), pourtant très subventionnées par le COGAS, souligne la gravité et l'urgence des décisions à prendre.

---

<sup>2</sup> laquelle sera remplacée à compter du 18 avril 2016 par la directive 2014/25/UE du Parlement européen et du conseil du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux

## ***SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS***

- Recommandation n°1 :** Aligner la cartographie des commissions territoriales de pilotage et de concertation des activités sociales sur celle des établissements territoriaux de la direction nationale de l'action sociale.
- Recommandation n°2 :** Replacer la direction nationale de l'action sociale au sein de la direction des ressources humaines du groupe.
- Recommandation n°3 :** Mettre en œuvre dès 2016 un programme d'audits périodiques des principales associations.
- Recommandation n°4 :** À l'occasion de la prochaine révision du schéma directeur consacré à la restauration, généraliser l'externalisation de la gestion auprès de sociétés de restauration collective.
- Recommandation n°5 :** Intégrer, dans la convention d'objectifs et de moyens liant La Poste à l'AVEA, un plan de réduction significative des centres patrimoniaux à horizon de cinq ans, afin d'améliorer l'efficacité de l'offre de vacances pour les adolescents.
- Recommandation n°6 :** Subordonner, dans la convention d'objectifs et de moyens liant La Poste à AZUREVA, le versement de subventions à la mise en œuvre d'un plan crédible de retour à l'équilibre financier de l'association.
- Recommandation n°7 :** Mettre fin aux versements des concours financiers aux 21 coopératives de la fédération nationale des coopératives de consommateurs (FNCC).
- Recommandation n°8 :** Relancer un appel d'offres pour une complémentaire-santé couvrant la totalité des agents de La Poste (contractuels et fonctionnaires) à compter de l'échéance de 2016, en évitant toute tacite reconduction.

## INTRODUCTION

Le présent rapport<sup>3</sup> porte sur l'organisation et la gouvernance des instances de pilotage et d'exécution des politiques d'action sociale de La Poste, ainsi que sur les modalités retenues pour la mise en œuvre de l'action sociale.

Celle-ci s'exerce notamment par l'intermédiaire d'associations dont les comptes ont été communiqués à la Cour en tant que bénéficiaires de subventions d'une entité publique ; l'examen de la gestion de ces nombreuses associations n'a pas été inclus dans le périmètre de contrôle.

La mise en place d'activités sociales au sein de l'administration des Postes, Téléphone et Télécommunication (PTT) trouve son origine dans la création spontanée d'associations du personnel à destination des agents, dont la plus ancienne remonte à 1842 sous le nom « d'union fraternelle de facteurs et des employés des PTT ». Le secteur associatif s'est particulièrement développé au lendemain de la seconde guerre mondiale, avec les premières colonies de vacances, l'essor des villages vacances et des clubs sportifs. L'apogée du mouvement associatif d'action sociale se situe en 1982, avec près de 900 associations du personnel recensées par l'administration des PTT. Héritières d'une longue tradition, les activités sociales des PTT étaient gérées jusqu'en 1990 sous le régime de droit commun applicable à la fonction publique de l'État.

La transformation des services des Postes et Télécommunications en deux personnes morales de droit public distinctes (loi n° 90-568 du 2 juillet 1990), puis la création d'un conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (COGAS), dérogatoire au droit commun des comités d'entreprise (loi n° 96-660 du 26 juillet 1996) mais dont le périmètre ne recouvre pas l'ensemble du champ de l'action sociale, ont profondément modifié le mode d'organisation des activités sociales de La Poste, avec l'intervention de deux structures : le COGAS qui prend appui, pour la mise en œuvre de ses orientations, sur un service mis à disposition par l'entreprise, et la direction des ressources humaines du Groupe

---

<sup>3</sup> Le contrôle a été notifié par courrier le 27 novembre 2013 au président-directeur général de La Poste, au secrétaire général des ministères économiques et financiers, au directeur général de l'Agence des participations de l'État, au chef de la mission de contrôle général auprès de La Poste. Il a par ailleurs fait l'objet d'une contradiction avec l'ensemble de ces entités, possibilité étant par ailleurs laissée au président du COGAS de communiquer aux organisations syndicales et tout ou partie des observations provisoires concernant le COGAS.

Le montant global des activités et aides à vocation sociale s'est élevé à 415,5 M€ en 2013, ainsi décliné :

- 212,5 M€ au titre de l'action sociale dans le cadre du COGAS ;
- 27,5 M€ au titre de la prime de restauration gérée par la DRH Groupe ;
- 45,5 M€ au titre de l'aide au logement gérée par la DRH Groupe ;
- 130 M€ au titre de la part patronale de la complémentaire santé obligatoire, gérée par la DRH Groupe.

Ces montants représentent ainsi environ 1 500 € par agent, dont quelques 1 000 € par agent bénéficiaire au titre du budget du COGAS<sup>4</sup>.

En application des dispositions de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, le présent rapport, dès lors qu'il est rendu public, ne peut contenir d'information relevant d'un secret protégé par la loi.

---

<sup>4</sup> NB. La politique d'action sociale de La Poste conduite par le COGAS s'applique aux seuls agents de la maison-mère, les filiales de La Poste disposant pour leur part d'un comité d'entreprise organisé conformément au droit commun. Par ailleurs, il faut noter que la complémentaire-santé bénéficie à l'ensemble des salariés et des fonctionnaires de La Poste, ainsi qu'à certains membres de leur famille.

# **1 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET LA GOUVERNANCE DE L'ACTION SOCIALE CONDUITE PAR LE COGAS**

A la différence du droit commun des comités d'entreprise, le budget de l'action sociale de La Poste n'est pas un pourcentage de la masse salariale. Son montant résulte essentiellement de la volonté d'afficher une contribution de 1 000 € d'action sociale (hors primes de restauration, logement et complémentaire santé) par postier, l'apparente stabilité en volume de ce montant masquant toutefois des évolutions significatives de la structure et de la nature des aides.

La définition de ces orientations s'appuie sur une gouvernance d'ensemble issue de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990. Les modalités de pilotage qui en résultent se caractérisent par la recherche du consensus et donnent un rôle central aux services administratifs de l'entreprise.

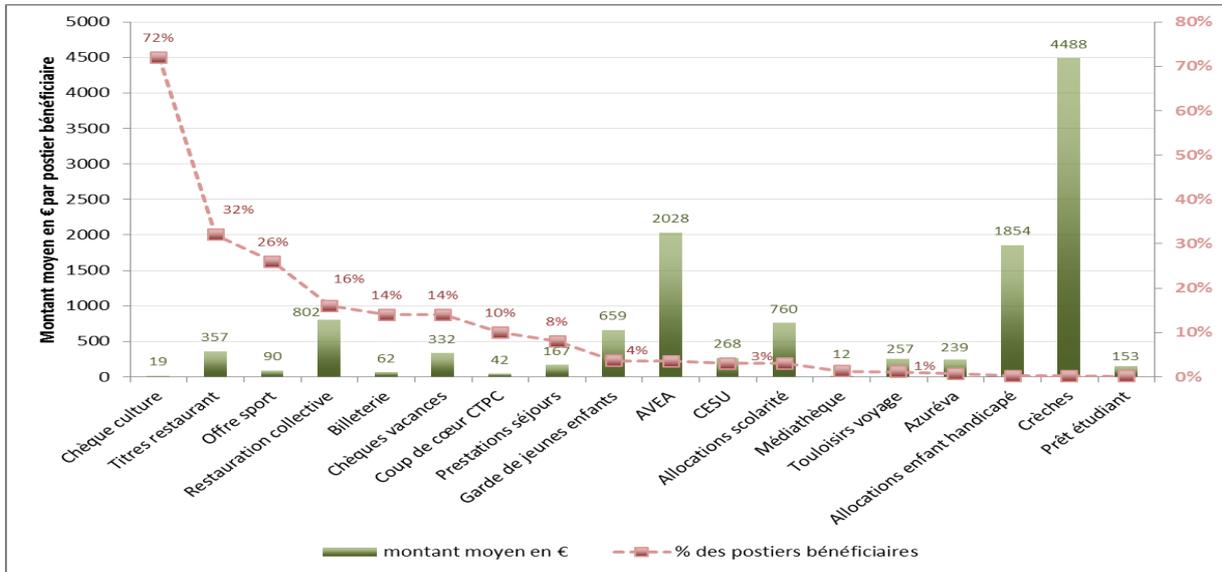
## **1.1 Des coûts globaux stables, une hausse de l'aide sociale par postier**

### **1.1.1 Une politique volontariste à visée redistributive**

Les prestations sociales du COGAS sont accessibles à l'ensemble des agents salariés permanents de la maison mère du groupe La Poste, quel que soit leur statut (salariés ou fonctionnaires). Chaque agent bénéficie de prestations en fonction de sa situation familiale et de ses revenus, le quotient familial étant le principal critère utilisé pour le calcul des aides indirectes.

En 2013, 221 000 postiers étaient éligibles aux aides financières du COGAS (voir tableau page 14). 208 000 salariés ont bénéficié d'au moins une de ces aides, soit un taux de pénétration de 94 %. Les taux de mobilisation (pourcentage de postiers en bénéficiant) les plus élevés concernent principalement des offres de guichet sous forme de titres d'achat – comme le « chèque-culture » (72 %), les « titres restaurants » (32 %), le « chèque sport » (26 %), la billetterie, les chèques vacances ou les opérations « coup de cœur » pour les spectacles ou les voyages. Les montants moyens perçus sont relativement modérés, entre 20 € et 100 €.

**Graphique n° 1 : Pourcentage des bénéficiaires (par ordre décroissant) et montant moyen perçu de l'action sociale de La Poste en 2013**



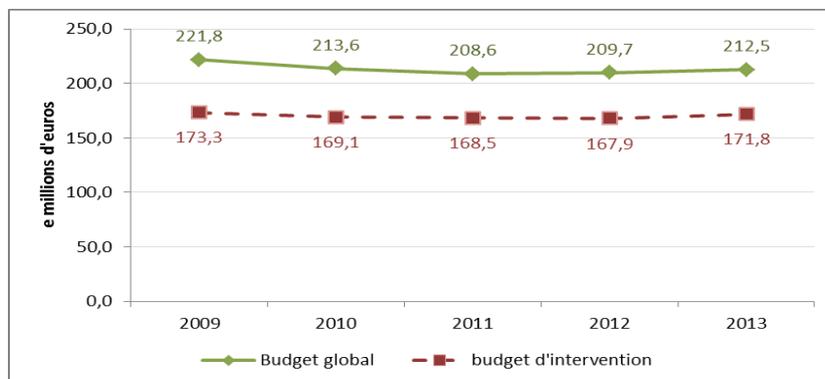
Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

Les aides les plus élevées sont réservées aux publics les plus vulnérables, avantagent en particulier les familles avec enfants, grâce au bénéfice de prestations ciblées, et les postiers ayant les plus bas salaires par la prise en compte du revenu dans l'attribution des aides.

### 1.1.2 Une enveloppe budgétaire en légère diminution

Le budget total des activités sociales est en légère diminution au cours de la période 2009-2013 en raison de la diminution des coûts de structure. Cette baisse a concerné principalement la direction nationale des activités sociales (DNAS) et les loyers et charges locatives des restaurants inter-entreprises, ces derniers étant directement pris en charge par les branches de La Poste. Il s'établit à 212,5 M€ en 2013 dont 171,8 M€ pour le budget d'intervention.

**Graphique n° 2 : Évolution du budget de l'action sociale entre 2009 et 2013**



Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

La répartition des crédits d'intervention entre les activités connaît une évolution sensible au cours de la période sous revue, comme le montrent le tableau et le graphique suivants.

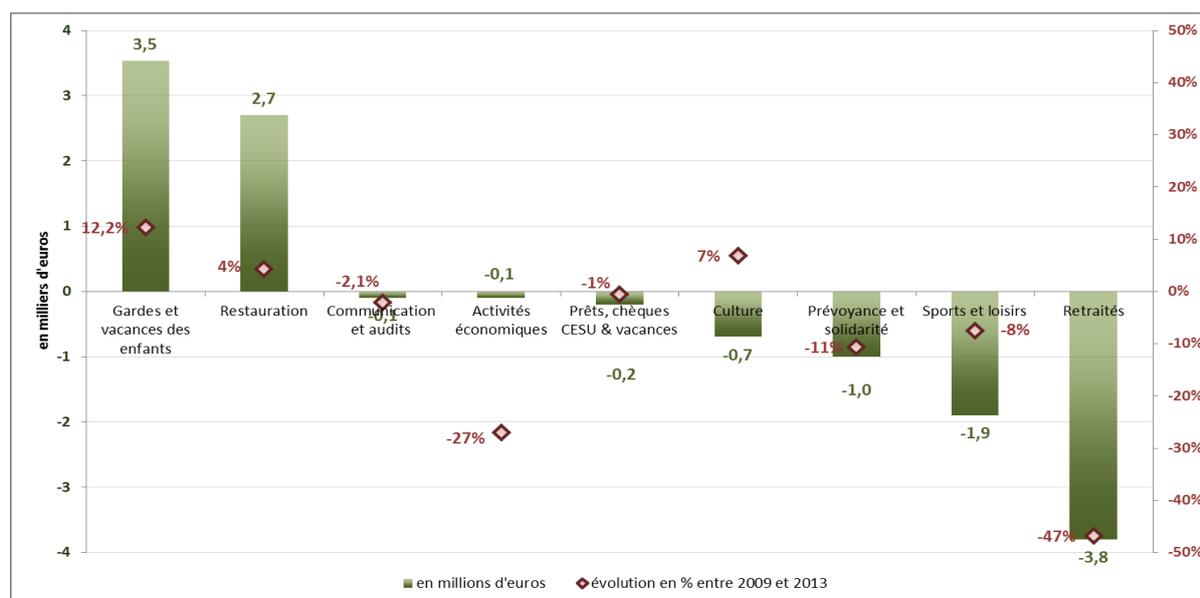
**Tableau n° 1 : Évolution de la répartition du budget d'intervention (2009 et 2013)**

Budget d'intervention du COGAS Crédits consommés en M€	2009	2010	2011	2012	2013	% en 2013	Evolution 2009 à 2013	
							en €	en %
Restauration	62,3	59,9	59,5	61,1	65,0	38%	2,7	4%
Gardes et vacances des enfants	29,7	30,8	33,2	32,6	33,3	19%	3,6	12%
Prêts, chèques CESU & vacances	28,7	29,3	27,8	28,6	28,5	17%	-0,2	-1%
Sports et loisirs	25,4	25,6	25,3	23,7	23,5	14%	-1,9	-8%
Prévoyance et solidarité	8,6	7,5	7,6	7,5	7,7	4%	-0,9	-11%
Culture	6,1	6,1	6,3	5,7	5,3	3%	-0,8	-13%
Retraités	8,0	5,4	4,3	4,2	4,3	3%	-3,7	-46%
Activités économiques	3,9	3,7	3,9	3,9	3,8	2%	-0,1	-3%
Communication et audits	0,6	0,8	0,6	0,6	0,4	0%	-0,2	-38%
<b>Budget du COGAS en M€ courants</b>	<b>173,3</b>	<b>169,1</b>	<b>168,5</b>	<b>167,9</b>	<b>171,8</b>	<b>100%</b>	<b>-1,6</b>	<b>-0,9%</b>
taux d'inflation	0,1%	1,5%	2,1%	2,0%	0,9%			6,6%
<b>Budget COGAS en M€ constants</b>	<b>173,1</b>	<b>166,6</b>	<b>165,0</b>	<b>164,6</b>	<b>170,2</b>	<b>100%</b>	<b>-2,9</b>	<b>-1,7%</b>

Sources : tableaux de bord 2009 à 2013 du COGAS, indice des prix à la consommation de l'INSEE et Cour des comptes

En euros constants, l'évolution du budget des activités sociales diminue de 1,7 % (0,9 % en euros courants) au cours de la période 2009-2013.

**Graphique n° 3 : Taux de croissance des budgets d'intervention par activités entre 2009 et 2013, en M€ courants.**



Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

La restauration des postiers est le principal champ d'action du COGAS, avec 65 M€ (+ 2,7 M€ soit une hausse de 4 % sur 4 ans) versés sous forme de subventions auprès de

443 restaurants collectifs administratifs ou de participations au financement de titres restaurants accordés à près de 30 000 bénéficiaires, auxquels s'ajoutent 25 M€ pour la location ou l'entretien des différents sites de restauration collective. Le second budget d'intervention, d'un montant de 33,6 M€ (+ 3,6 M€ pendant la période sous revue), permet une prise en charge partielle des frais de garde et de séjours en vacances des enfants de postiers. Le troisième secteur se décline en diverses prestations de guichet, d'un montant de 28,5 M€, sous forme de participations au financement des chèques emploi service (CESU), des chèques vacances ou les allocations scolarité. Le financement des activités de loisirs (12,7 M€) et sportives (10,6 M€) représente le cinquième budget d'intervention du COGAS. Les actions de prévoyance et de solidarité pour les postiers confrontés à des handicaps ou des difficultés financières (7,6 M€) et les aides pour les retraités de La Poste (4,2 M€) sont en baisse sensible, principalement en raison de la baisse des aides à domicile et des chèques vacances attribués aux postiers retraités. Les activités de formations culturelles (5,3 M€) et les subventions aux coopératives de consommateurs (3,8 M€) viennent enfin compléter le périmètre d'action sociale de La Poste.

### 1.1.3 Une hausse de l'aide sociale par postier

Le tableau ci-dessous permet de comparer l'évolution respective du nombre de salariés de La Poste, de la masse salariale et du budget du COGAS.

**Tableau n° 2 : Évolution du budget des activités sociales au regard de la masse salariale de La Poste**

Groupe la Poste	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution	
nombre de salariés	243 000	234 000	228 000	225 000	221 000	-22 000	-9,1%
Masse salariale de La Poste (en K€)	7 031 145	6 944 113	6 806 724	6 738 556	6 722 107	-309 038	-4,4%
Budget global du COGAS (en K€)	221 792	213 584	208 628	209 737	212 580	-9 212	-4,2%
Ratio budget/ masse salariale	3,2%	3,1%	3,1%	3,1%	3,2%	0 €	0,3%

Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

Le budget du COGAS (212 M€ en 2013) représente 3,2 % de la masse salariale de La Poste (6,7 Md€ en 2013). En rapportant le budget global de l'action sociale au nombre de salariés, l'effort de La Poste s'élève à 962 € par postier en 2013, et tend progressivement vers le seuil symbolique des 1 000 € par postier.

**Tableau n° 3 : Évolution comparée des effectifs, de la masse salariale et du budget du COGAS entre 2009 et 2013**

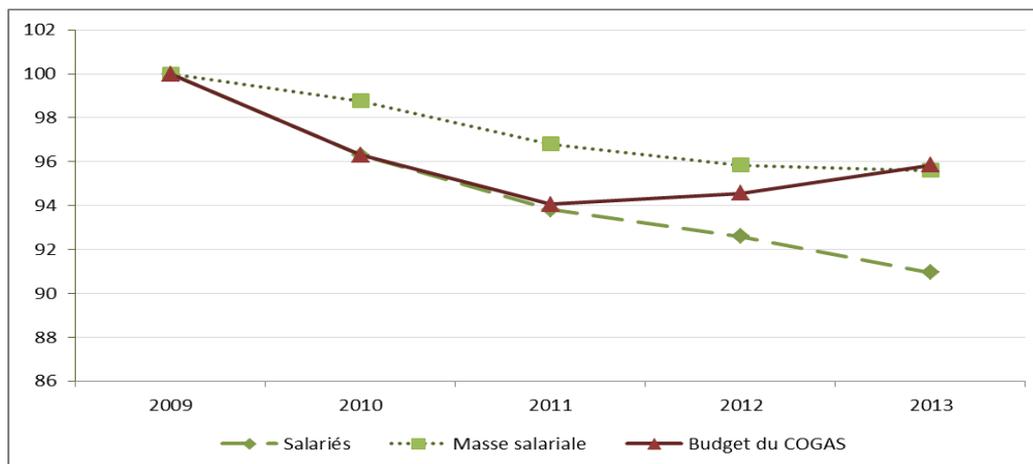
Groupe la Poste	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution	
nombre de salariés	243 000	234 000	228 000	225 000	221 000	-22 000	-9,1%
Budget global du COGAS en M€ courants	221,8	213,6	208,6	209,7	212,6	-9,2	-4,1%
Ratio budget / salariés en € courants	913 €	913 €	915 €	932 €	962 €	49 €	5,4%
Ratio budget / salariés en € constants	912 €	899 €	896 €	914 €	953 €	42 €	4,6%

Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

Le budget du COGAS ne suit pas la baisse tendancielle des effectifs et de la masse salariale de La Poste. En prenant pour base 100 les montants de 2009, le graphe ci-dessous

met en évidence, sur cinq ans, une baisse de neuf points pour les effectifs de La Poste et de quatre points pour la masse salariale, alors que le budget du COGAS baisse de six points jusqu'en 2011 avant d'augmenter de deux points de 2011 à 2013.

**Graphique n° 4 : Évolution comparée sur une base 100 établie en 2009**



Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

La Poste a donc fait le choix de ne pas diminuer le budget du COGAS en dépit de la baisse des effectifs. Elle affiche un objectif d'un montant moyen, en hausse, de quelques 1 000 € par postier. La question de la soutenabilité d'une telle politique dans la durée au regard des résultats de l'entreprise risque de se poser.

## 1.2 Un pilotage partagé

Régi par la convention relative à la création d'un conseil d'orientation et de gestion des activités sociales à La Poste, le pilotage de l'action sociale de La Poste associe étroitement l'entreprise, les organisations syndicales représentatives et, dans une moindre mesure, les associations de personnels – acteurs historiques de l'activité sociale des postiers. Le dispositif repose également sur une organisation complexe combinant de nombreuses instances, chargées de l'élaboration, de l'orientation et du suivi de la politique sociale.

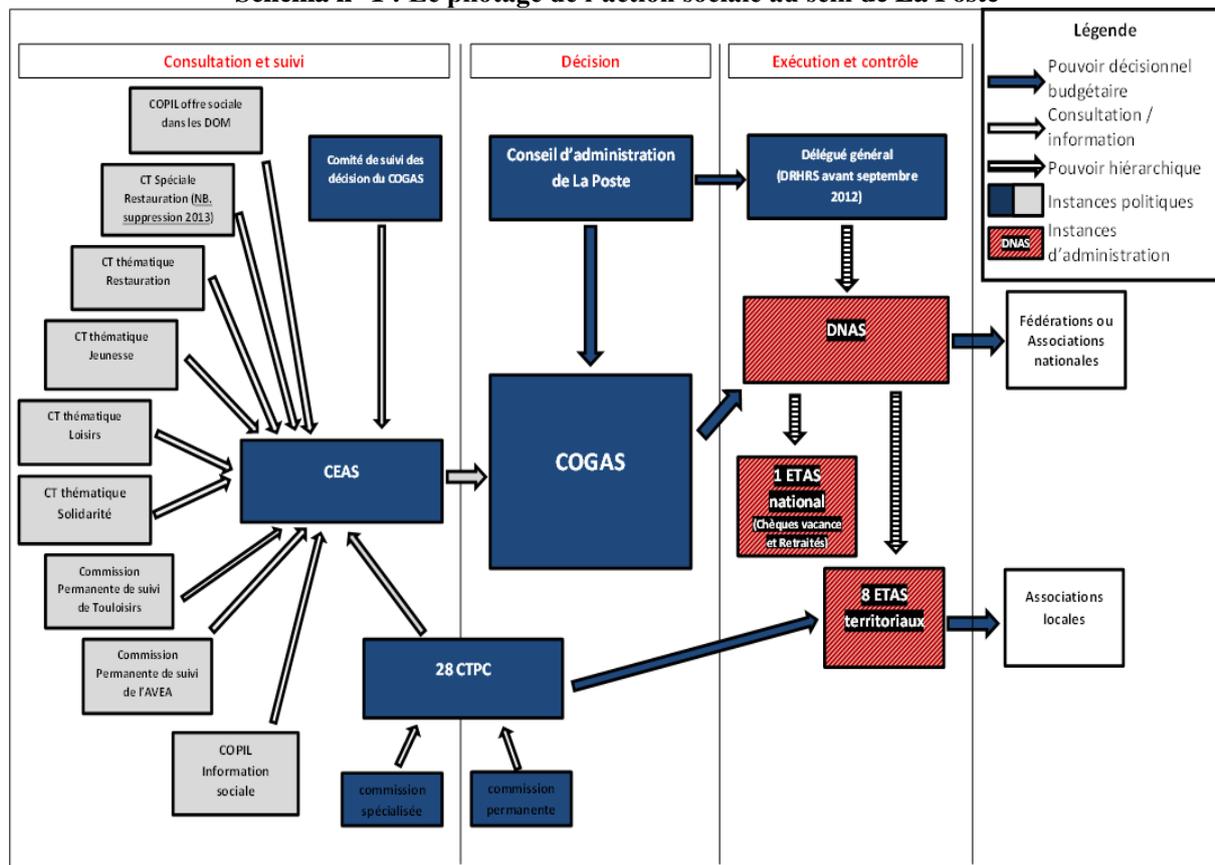
### 1.2.1 Le rôle central des instances nationales.

Le conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (COGAS) est la principale instance de décision en matière d'orientation, de suivi et de contrôle de la politique d'action sociale. Ses missions n'ont pas évolué depuis sa création ; le COGAS dispose d'un pouvoir budgétaire en premier et dernier ressorts sur la répartition des budgets d'intervention (y compris la répartition des subventions aux associations) et d'investissement de l'action sociale.

Le COGAS est composé de 24 membres répartis en huit représentants de l'entreprise, huit représentants des organisations syndicales représentatives et huit représentants des associations, ces dernières étant regroupées en quatre secteurs (prévoyance et solidarité, activités sportives et de loisirs, activités culturelles, activités économiques et restauration) disposant d'une voix chacun – avec obligation pour les deux associations membres d'un même secteur d'avoir un vote concordant pour que leur voix commune soit retenue. Il est présidé par le président de La Poste ou son représentant, assisté de deux vice-présidents élus parmi les organisations syndicales.

Ces derniers assurent également la présidence du comité exécutif de l'action sociale (CEAS), lequel a pour objet de préparer les réunions du COGAS et constitue ainsi l'instance stratégique pour la détermination de la politique d'action sociale, tant pour les orientations générales que pour les choix budgétaires. Son positionnement à l'intersection de l'ensemble des commissions et comités participant de la détermination de l'action sociale, qui lui rendent compte, et son rôle en amont des COGAS, en font de fait une instance décisionnelle.

**Schéma n° 1 : Le pilotage de l'action sociale au sein de La Poste**



Source : Cour des comptes

Cette organisation, et en particulier la place spécifique conférée aux associations au sein du COGAS, contribue à définir une répartition originale des pouvoirs. Depuis l'origine, en effet, les deux vice-présidents du COGAS sont issus de FO et de la CFDT alors que la CGT et SUD sont les deux organisations arrivées en tête aux élections professionnelles sur l'ensemble de la période sous revue. Cette situation paradoxale résulte des choix d'organisation initiaux du COGAS : le mode d'élection des vice-présidents fait intervenir un

collège formé des organisations syndicales et des associations de personnels. Or, la CFDT et FO bénéficiant de l'appui historique de la majorité des associations, ces deux organisations peuvent ainsi réunir davantage de voix que la CGT et SUD, lesquelles se retrouvent de facto minoritaires au sein de ce collège.

Cette situation fait de la recherche du consensus entre La Poste et les organisations syndicales FO et CFDT, traditionnellement favorables au dialogue avec l'entreprise, un élément central dans les modalités de gestion de l'action sociale.

### **1.2.2 Une comitologie complexe**

Le COGAS et le CEAS s'appuient sur un ensemble complexe de commissions d'information ou de travail et de comités de pilotage, à caractère permanent ou ponctuel, thématique ou transversal, et dont la création relève de la compétence du COGAS. Coprésidées par les représentants de l'entreprise et les organisations syndicales, ces instances ont principalement pour mission d'identifier les besoins de personnels et d'en analyser l'évolution, de veiller à la qualité des prestations et des moyens mis en œuvre, enfin de s'assurer de la qualité et l'adéquation de l'offre sociale et de proposer des évolutions.

Dix instances ont été successivement créées (neuf sont actuellement actives)<sup>5</sup>, parmi lesquelles doit être distinguée la « commission de suivi des décisions du COGAS » (CSDC). Celle-ci, créée au COGAS du 2 février 2005 à la demande de la CGT, est présidée, par exception au principe général, par un représentant syndical élu issu du COGAS et a pour mission le suivi de l'exécution des plans d'actions et du budget votés par le COGAS. Elle s'appuie sur les compétences de la direction nationale des activités sociales (DNAS). En dépit de son rôle consultatif, sa mission et l'information recueillie à cette fin confèrent à sa présidence CGT un réel pouvoir de contrôle sur l'exécution de la politique d'action sociale qui vient contrebalancer le pouvoir attribué aux deux autres organisations syndicales vice-présidentes du CEAS.

### **1.2.3 Des instances locales nombreuses aux prérogatives limitées**

Les commissions territoriales de pilotage et de concertation des activités sociales (CTPC), au nombre de 28, sont la déclinaison locale du COGAS dont elles reprennent la structure et le mode de fonctionnement. Elles ont ainsi, en principe, un champ de mission large couvrant l'examen des projets de budget préparés par l'administration et le suivi de leur exécution, les propositions de priorisation des investissements locaux et des opérations d'intervention, ainsi que la mise en œuvre d'expérimentations locales pour lesquelles elles disposent d'un budget. A l'instar du niveau national, les CTPC s'appuient également sur une

---

<sup>5</sup> Commission de suivi des décisions du COGAS ; Commissions de travail Restauration, spéciale restauration, Jeunesse, Loisirs et Solidarité ; Commissions permanentes de suivi AVEA et Toulousiens ; comités de pilotage DOM et en charge de l'information.

commission permanente et, en tant que de besoin, sur des commissions spécialisées qui assurent la préparation et le suivi de ses réunions. Cette reproduction à l'identique de la structure nationale a pour but de favoriser une gestion consensuelle de l'action sociale au niveau local.

Dans les faits, il apparaît que le réseau des CTPC n'est pas efficacement dimensionné et n'assume pas le rôle qui lui est dévolu :

- La cartographie des CTPC, contrairement à celle des services de la DNAS (voir *infra*), n'a pas suivi l'évolution des implantations de La Poste, aboutissant à des périmètres inadaptés. Ainsi, pour la seule métropole, 7 CTPC sur 22 couvrent moins de 6 000 bénéficiaires de l'action sociale et un budget d'action sociale inférieur à 2 M€ (contre 9 070 bénéficiaires et 3,2 M€ en moyenne)<sup>6</sup>.
- l'activité est très variable d'une CTPC à l'autre, et de plus en plus orientée vers la simple information des membres et la validation des options retenues par les instances nationales<sup>7</sup> ;
- les missions d'audit interne de La Poste font état du désintérêt pour ces instances des « services métiers » et des associations. Pour ces dernières en particulier, la centralisation des relations au niveau de la DNAS et des fédérations nationales a largement rendu caduc le niveau local, les budgets locaux cessant d'être discutés en CTPC ;
- le dispositif est enfin lourd à animer compte tenu du grand nombre de CTPC et, notamment, de réunions en découlant. En 2013, la concertation sociale locale a entraîné la tenue de quelques 240 réunions, soit environ deux réunions plénières (quand il en est prévu trois de droit) et quatre commissions thématique par an et par CTPC. Non seulement les services ne parviennent pas à organiser le nombre de réunions prévues de droit par la convention COGAS mais le coût global de celles qui le sont est déjà significatif, une estimation conduite sur les données disponibles aboutissant à plus d'un million d'euros par an<sup>8</sup>.

Le réseau des CTPC apparaît ainsi trop éclaté face à des instances décisionnelles nationales fortes, interdisant toute réelle autonomie locale. Cette segmentation contraste avec la réforme territoriale réussie de la DNAS en 2009, qui a réduit de moitié le nombre de ses établissements territoriaux (cf. point III.B.2 ci-après) ; elle est à l'origine de charges de gestion qui pourraient utilement être réduites.

L'alignement de la cartographie des CTPC sur celle des établissements territoriaux de la DNAS permettrait à minima une réduction par deux ou trois du nombre de réunions (soit une réduction proportionnelle du temps agents consacrés à ces réunions ainsi que des frais de

---

<sup>6</sup> Cf. annexe D : Répartition du nombre de postiers bénéficiaires de l'aide sociale par ETAS et CTPC.

<sup>7</sup> 19 CTPC n'ont lancé aucune étude en 2013 et 9 des 17 études recensées 2013 ont été lancées par seulement deux CTPC (Grenoble et Nord-Pas-de-Calais).

<sup>8</sup> Soit, en tenant compte d'une participation moyenne de 17 personnes (moyenne de participation aux CTPC sur les cinq dernières années), 4 080 jours-homme de présence en réunion (17x240) ou 927 000 € (coût forfaitaire agent de 50 000 € pour 220 jours travaillés par an, soit 4 080\*50 000/220), auxquels il faut associer un montant de 157 680 € incluant le coût des jours de décharge (forfait à 100 €/personnes) et la participation aux frais de transport (forfait 20 €/personnes pour le dialogue local – Source La Poste).

déplacement, journées de décharge, etc.). Une telle réforme de la carte des CTPC permettrait notamment de les rapprocher des principaux centres d'activité postale et d'élargir leur périmètre géographique afin de couvrir des budgets plus significatifs et un « public » de bénéficiaires plus large.

À la suite des observations provisoires de la Cour, La Poste a indiqué que la révision de la cartographie des CTPC serait programmée dans le cadre du plan d'objectifs du COGAS pour 2015-2018.

<b>Recommandation n°1 :</b>	<b>Aligner la cartographie des commissions territoriales de pilotage et de concertation des activités sociales sur celle des établissements territoriaux de la direction nationale de l'action sociale.</b>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **1.3 La direction nationale des activités sociales (DNAS) : un fonctionnement qui s'est globalement amélioré**

L'exécution de la politique d'action sociale de La Poste est confiée à la DNAS, créée en 1997 après la disparition du groupement d'intérêt public (GIP) commun à La Poste et à France télécom.

Direction à compétence nationale organisée en trois pôles principaux (offres et prestations, réseau et restauration, support), la DNAS prépare les travaux du COGAS, du CEAS, des CTPC et de l'ensemble des commissions et comités de pilotage gravitant autour du COGAS. Elle assure ainsi l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget, la réalisation d'audits et anime les relations avec les associations. La DNAS s'appuie sur un réseau d'établissements territoriaux en charge de l'action sociale (ETAS), lesquels préparent les travaux des CTPC, exécutent localement la politique d'action sociale nationale, contribuent à l'information et à la connaissance des besoins des personnels de La Poste et assurent également, depuis la réforme territoriale de 2009, la conduite de la politique de logement social de La Poste.

#### **1.3.1 Un rattachement souhaitable de la DNAS à la DRH Groupe**

Sous tutelle, jusqu'en septembre 2012, de la direction des ressources humaines de La Poste (DRH Groupe), la DNAS est passée sous celle du délégué général lorsque cette fonction a été séparée de celle de directeur général de la DRH Groupe. Sans fondement fonctionnel, cette séparation est source de coûts de gestion inutiles (double présence DRH Groupe/DNAS dans les instances de l'action sociale) et pèse sur la cohérence de la politique sociale globale de La Poste, alors même qu'une meilleure articulation de l'action sociale avec la démarche visant le développement de la qualité de vie au travail, s'inscrit naturellement dans le

prolongement du rapport *Kaspar* et de l'accord-cadre « Qualité de vie au travail » de janvier 2013<sup>9</sup>.

À titre d'exemple, la revalorisation faciale de 20 % du ticket restaurant décidée dans le cadre de ce dernier accord piloté par la DRH Groupe n'a pas été prise en compte pour l'élaboration du budget de l'action sociale – sur lequel le TR est imputé – voté en COGAS, contraignant celui-ci à intégrer une charge non anticipée.

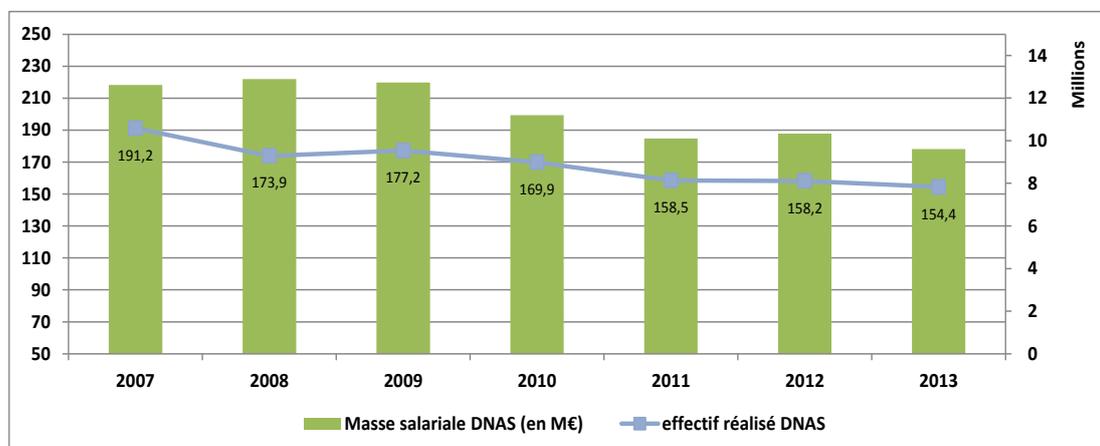
<b>Recommandation n°2 :</b>	<b>Replacer la direction nationale de l'action sociale au sein de la direction des ressources humaines du Groupe.</b>
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 1.3.2 Des progrès dans la structure et l'organisation interne de la DNAS

#### 1.3.2.1 La masse salariale et les coûts de structures de la DNAS sont en baisse

La masse salariale de la DNAS a été réduite significativement dans le cadre de la réforme de son maillage territorial (voir point 2 ci-après). Son effectif réel est en baisse constante (-21 %) depuis 2007, passant ainsi de 191,2 équivalents temps plein à 154,4 (dont 117,1 fonctionnaires et 37,3 salariés) en 2013.

**Graphique n° 5 : Évolution des effectifs budgétaires de la DNAS**



Source Cour des comptes (données La Poste)

La masse salariale de la DNAS représente ainsi sur la période une part décroissante des coûts de structure, eux-mêmes en réduction et son ratio au sein de la masse salariale totale de La Poste est également en baisse.

<sup>9</sup> Objectif rappelé dans le préambule de l'accord sur la politique du logement social à La Poste, notamment en vue « d'accompagner les postières et postiers dans leur vie professionnelle et personnelle, en particulier lors de l'implantation de nouveaux sites industriels de La Poste et à l'occasion de projets de mobilité ».

**Tableau n° 4 : Évolution des frais de structures et de gestion de l'action sociale**

En M€	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Ratio 2007-2013
<b>Gestion et frais de structure</b>	<b>16,0</b>	<b>15,6</b>	<b>15,4</b>	<b>15,0</b>	<b>13,9</b>	<b>14,5</b>	<b>13,4</b>	<b>-16,7%</b>
dont masse salariale DNAS	12,6	12,9	12,7	11,2	10,1	10,8	9,6	-23,8%
Ratio masse salariale/frais de gestion et structure (en %)	78,7%	82,9%	82,8%	74,7%	73,0%	74,6%	72,0%	
<b>Budget Action sociale</b>	<b>231,9</b>	<b>228,1</b>	<b>221,8</b>	<b>213,6</b>	<b>208,6</b>	<b>209,7</b>	<b>212,6</b>	<b>-8,3%</b>
Ratio frais de structure/budget AS	6,9%	6,8%	6,9%	7,0%	6,6%	6,9%	6,3%	
<b>Masse salariale de La Poste</b>	<b>7 144,6</b>	<b>7 141,0</b>	<b>7 031,1</b>	<b>6 944,1</b>	<b>6 806,7</b>	<b>6 738,6</b>	<b>6 722,1</b>	<b>-5,9%</b>
Ratio masse salariale DNAS/masse salariale La Poste (en %)	0,18%	0,18%	0,18%	0,16%	0,15%	0,16%	0,14%	

Source : Cour des comptes (données La Poste)

L'effort accompli, alors même que les missions ont été accrues dans le cadre de la réforme territoriale (prise en charge de la politique de logement), doit être souligné.

En revanche, il convient de noter le faible renouvellement des agents, certes contrepartie d'une professionnalisation accrue, mais qui risque de couper la DNAS des « métiers » : sur les 161 agents affectés en juin 2014 à la DNAS, 113 (70 %) y étaient déjà en poste en 2009. De plus, le nombre de collaborateurs payés sur une grille de cadres supérieurs<sup>10</sup> (60, soit 36,8 % de l'effectif de la DNAS, dont 32 fonctionnaires), paraît disproportionné, même en tenant compte de l'ancienneté croissante des collaborateurs fonctionnaires<sup>11</sup> et offre une marge d'économie future.

### 1.3.2.2 Le maillage territorial a évolué

Les services territoriaux de la DNAS ont été réorganisés en 2006 et 2009 en huit établissements territoriaux principaux et quatre annexes, contre 28 agences en 1998. Ce dispositif est complété d'un établissement et d'une annexe spécialisés prenant en charge le traitement national du chèque vacances (plus une direction spécialisée pour l'Outre-mer).

Les établissements territoriaux en charge de l'action sociale (ETAS) comptent désormais entre neuf et douze agents (contre deux à quatre pour les anciennes agences territoriales). L'organisation est standardisée en quatre pôles principaux (budgétaires, restauration, communication et logement). Seuls diffèrent l'ETAS Île-de-France, qui comprend en sus la plateforme téléphonique de renseignement national mais n'assume pas de fonction « logement » et l'ETAS spécialisé (chèques vacances) de Montpellier.

<sup>10</sup> Grades fonctionnaires CS, ES1/2/3 et salariés ICS2/3A/3B.

<sup>11</sup> La moyenne d'âge des fonctionnaires est de 54 ans (contre 45 pour les agents salariés). Entre 2009 et 2013, sur les 40 départs en retraite enregistrés par la DNAS, 39 concernaient des fonctionnaires.

**Tableau n° 5 : La réforme du maillage territorial de la DNAS**

Les services déconcentrés de la DNAS en 2004, 21 ATAS correspondant à 24 CTPC		Les services déconcentrés de la DNAS en 2010, 10 ETAS correspondant à 28 CTPC	
	ATAS/CTPC	→	ETAS CTPC
ATAS DOM	Guadeloupe	→	Guadeloupe
	Guyane		Guyane
	La Réunion		La Réunion
	Martinique		Martinique
	Martinique		Mayotte
ATAS Corse	Haute-Corse, Corse du Sud	→	Direction Haute-Corse, Corse du Sud
	Nord, Pas-de-Calais	→	DNAS Nord Nord, Pas-de-Calais
	Aisne, Oise, Somme, Eure, Seine-Maritime	→	DNAS Ouest Aisne, Oise, Somme
	Calvados, Manche, Orne	→	Eure, Seine-Maritime
	Côtes-d'Armor, Finistère, Ille-et-Vilaine, morbihan		DNAS Ouest Calvados, Manche, Orne
	Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Mayenne, Sarthe, Vendée		Côtes-d'Armor, Finistère, Ille-et-Vilaine, morbihan
	Charente, Charente-maritime, Deux-Sèvres, Vienne	→	Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Mayenne, Sarthe, Vendée
	Dordogne, Gironde, Lot-et-garonne, Pyrénées-Atlantiques, Landes, Hautes-Pyrénées		DNAS Midi Charente, Charente-maritime, Deux-Sèvres, Vienne
	Aveyron, Gers, Lot, Tarn, Tarn et Garonne, Ariège, Haute-Garonne		DNAS Midi Dordogne, Gironde, Lot-et-garonne, Pyrénées-Atlantiques, Landes, Hautes-Pyrénées
	Aude, Gard, Hérault, Lozère, Pyrénées-orientales	→	Aveyron, Gers, Lot, Tarn, Tarn et Garonne, Ariège, Haute-Garonne
	Alpes maritimes, Bouches-du-Rhône, Var, Alpes-de-Haute-Provence, Hautes-Alpes, Vaucluse	→	DNAS Méditerranannée Aude, Gard, Hérault, Lozère, Pyrénées-orientales
	Allier, Cantal, Haute-Loire, Puy-de-dôme, Corrèze, Creuse, Haute-Vienne	→	Alpes maritimes, Bouches-du-Rhône, Var, Alpes-de-Haute-Provence, Hautes-Alpes, Vaucluse
	Cher, Eure-et-Loir, Indre, Indre-et-Loire, Loir et Cher, Loiret	→	DNAS Centre Allier, Cantal, Haute-Loire, Puy-de-dôme, Corrèze, Creuse, Haute-Vienne
	Isère, Savoie, Haute-Savoie, Ain		DNAS Centre Cher, Eure-et-Loir, Indre, Indre-et-Loire, Loir et Cher, Loiret
	Loire, Drôme, Ardèche, Rhone	→	DNAS Rhône-Alpes Isère, Savoie, Haute-Savoie, Ain
	Ardennes, Aube, Marne, Haute-Marne, Meuse, Moselle, Vosges	→	Loire, Drôme, Ardèche, Rhone
	Doubs, Jura, Bas-Rhin, Haut-Rhin, Hautes-Saône, Belfort		DNAS Grand Ardennes, Aube, Marne, Haute-Marne, Meuse, Moselle, Vosges
	Côte d'or, Nièvre, Saône-et-Loire, Yonne		DNAS Grand Doubs, Jura,, Hautes-Saône, Belfort
	Paris	→	Bas-Rhin, Haut-Rhin
	Hauts de Seine, Val d'Oise, Yvelines, Essone, Seine Saint-Denis, Val de Marne, Seine et Marne		DNAS Ile de Côte d'or, Nièvre, Saône-et-Loire, Yonne
			DNAS Ile de Paris
		→	DNAS chèques Hauts de Seine, Val d'Oise, Seine Saint-Denis, Yvelines, Essone, Val de Marne, Seine et Marne
			vacances (Compétence nationale - pas de CTPC associée)

Source : Cour des comptes

À périmètre CTPC constant, cette réforme a permis plusieurs améliorations :

- le pilotage local est renforcé et le périmètre d'action porte sur un nombre significatif d'agents éligibles à l'action sociale, supérieur à 22 000 agents par circonscription.
- La professionnalisation des fonctions est améliorée par le regroupement des services, permettant ainsi une certaine spécialisation.
- La reprise par la DNAS en 2006 de la compétence locale (hors Île-de-France) en matière de logement dans le cadre d'un contrat de service<sup>12</sup> entre la DNAS et le Service Logement de La Poste (SLP) a permis d'utiles mutualisations.

### 1.3.3 Des procédures de suivi et de contrôle budgétaires améliorées

La DNAS est en charge du suivi de l'ensemble des moyens consacrés aux activités sociales, y compris son propre budget de structure et ceux mis en œuvre par les autres entités

<sup>12</sup> Contrat de service du 20 novembre 2008 entre la DNAS et le SLP.

de La Poste. Dans ce cadre, les tableaux de bord permettent un suivi mensuel du budget et de l'activité (par ETAS pour la restauration). L'ensemble de ces éléments est présenté devant la CSDS.

La présentation budgétaire demeure toutefois complexe et perfectible, ce que le contrôle de la Cour en 2002 avait déjà mis en lumière : selon les circonstances, le budget de l'action sociale est réparti en quatre (prévoyance et solidarité, activités sportives et de loisirs, activités culturelles, activités économiques et restauration – répartition issue de la loi de 1990), cinq (prévoyance et solidarité, culture et activités sportives, restauration et secteur économique, enfance, gestion et frais de structure – répartition issue des documents de synthèse) ou sept secteurs (prévoyance et solidarité, sports et loisirs, culture, restauration, coopératives, garde des enfants et vacances des enfants).

Ces variations ne facilitent pas la lecture et le suivi du budget de l'action sociale. Ces présentations devraient à l'avenir être unifiées.

Par ailleurs, des procédures de contrôle interne ont été mises en œuvre afin d'assurer le contrôle de la régularité de la dépense et la maîtrise des risques :

- contrôle des dépenses par les directions financière et du contrôle financier du groupe La Poste ;
- mise en place d'une comptabilité analytique par typologie de dépenses.
- contrôle par les commissaires aux comptes ;
- mise en place en 2010 d'une auto-évaluation des risques, y compris financiers, sous contrôle de la direction des risques du groupe ;
- évaluation de la politique d'action sociale par l'audit interne du groupe.

En définitive, le suivi et le contrôle du budget de l'action sociale est en réel progrès au regard des observations formulées en 2002, même si ces progrès ont été lents.

#### **1.3.4 Des procédures de passation de marchés non encore fiabilisées**

Lors du contrôle de l'action sociale de La Poste pour les exercices 1998 à 2001, la Cour avait été conduite à examiner les marchés et contrats informatique passés par la DNAS. Les irrégularités relevées concernaient, d'une part, le recours abusif aux avenants et, d'autre part, une atteinte grave à l'égalité d'accès des entreprises à certains marchés. À cette occasion, avait ainsi été relevée la part privilégiée prise par une société dans les marchés informatiques relatifs à la gestion des activités de restauration.

La passation des marchés de la DNAS est soumise aux dispositions de la directive européenne de 2004/17/CE du 31 mars 2004 portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> NB. Cette directive sera abrogée à compter du 18 avril 2016 par la directive 2014/25/UE du Parlement européen et du conseil du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux et abrogeant la directive 2004/17/CE

Pour les marchés inférieurs aux seuils communautaires, la DNAS applique les règles d'achats internes de La Poste, telles que définies par la direction achats du groupe (DHA).

La DNAS a par ailleurs conservé un service achat (SHA). L'articulation de ce service avec la DHA n'apparaît toutefois ni claire, ni formalisée. En principe, le SHA conserve la main sur les seuls marchés inférieurs à 100 000 €. Dans les faits, en tant que de besoin et sur la seule appréciation de la DNAS, excipant de la spécificité des marchés en matière d'action sociale, le SHA traite également des marchés supérieurs à ce seuil.

Dans ce cadre, l'examen des contrats suivis par le SHA fait apparaître des dysfonctionnements répétés et des irrégularités non négligeables pour la quasi-totalité d'entre eux. Le respect des procédures internes de La Poste concernant les règles d'achat applicables aux marchés inférieurs aux seuils communautaires est ainsi largement défaillant. Par ailleurs, dans au moins un cas, la réglementation communautaire n'a, de fait, pas été respectée (cf. *infra*, contrat CIT).

De façon générale (cf. également le tableau de suivi en annexe E) :

- les besoins sont insuffisamment anticipés, le SHA se trouvant alors dans l'obligation de pallier, aux dépens des règles de procédure, les défaillances du prescripteur. Le contrat I VISION résulte ainsi d'une gestion d'urgence liée, selon la DNAS, à « l'appréciation tardive de l'insuffisance de compétence de l'agent en charge de cette mission » ;
- le rapport de présentation est absent pour quatre des six marchés ayant fait l'objet d'une mise en concurrence initiale formelle. Il est donc impossible d'apprécier l'effectivité de la mise en concurrence pour ces dossiers ;
- la mise en concurrence est insuffisante, sinon inexistante pour plusieurs marchés. Si rien ne s'opposait formellement à l'absence de mise en concurrence pour les dossiers I VISION et NOVIUS (2013) compte tenu des montants en jeu, rien non plus ne paraît la justifier et, a minima, le recueil de plusieurs devis eût constitué une garantie, notamment au regard de la durée d'engagement de ces contrats ;
- la durée est anormalement longue pour certains contrats, jusqu'à onze ans pour le plus ancien sans nouvelle mise en concurrence.

#### **Contrat CIT Group/DELL Location n°0BA0609405 ASA 00 du 27 novembre 2006**

Signé le 27 novembre 2006 pour un montant de 415 000€, ce contrat est relatif à la location en leasing de matériels informatiques (caisses enregistreuses) pour les restaurants associatifs et a donné lieu à des dysfonctionnements et irrégularités manifestes, non seulement au regard des règles d'achats internes de La Poste mais encore de la réglementation communautaire :

Ce contrat n'a fait l'objet d'aucune procédure formelle d'élaboration d'un cahier des charges et de mise en concurrence. Par ailleurs, les éléments avancés par la DNAS quant à la consultation informelle de plusieurs opérateurs n'ont pas permis de vérifier l'effectivité de cette mise en concurrence. De plus, contre l'avis de la DHA et du conseil juridique de la DNAS, une période longue de cinq ans (trois ans reconductible huit fois trois mois) a finalement été acceptée.

À l'issue des cinq ans, ce contrat a été reconduit par trois avenants successifs en 2010, 2012 et 2013, pour des montants de 82 315,72€, 49 988,96€ et 40 392,60€, avant d'être finalement clos à l'initiative du prestataire DELL. Ce contrat s'est ainsi étendu sur une durée totale de 8 ans.

Compte tenu de ses extensions successives, ce contrat a atteint un montant global de 587 697 €, excédant ainsi le seuil de 420 000€ prévu par les dispositions réglementaires en vigueur lors de la passation. Dans ces conditions, ce marché a été passé irrégulièrement au regard de la réglementation communautaire.

Ce dossier fait apparaître l'insuffisante coordination entre la DHA et la DNAS : sollicitée à de

multiples reprises sur ce dossier en 2004, 2006 et 2011-12, la DHA n'a, semble-t-il, pas pu – ni réellement voulu – s'impliquer dans ce dossier, ne reprenant la main qu'à compter du refus du prestataire de poursuivre la relation.

**Contrats n°0BA0501008 ASO 00 du 28 septembre 2004, n°460000734 du 9 décembre 2011 et n°4600001238 du 30 octobre 2013**

Les relations entre la DNAS et l'opérateur Thierry Kocher (par la suite Agence COMEDIA) ont fait l'objet de trois marchés successifs depuis 2004 et concernent les enquêtes annuelles de convives dans le secteur de la restauration.

Le marché initial a fait l'objet d'une procédure de mise en concurrence régulière et a été signé le 28 septembre 2004 pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction quatre fois. La DHA n'a pas été consultée, alors qu'elle disposait déjà d'un marché-cadre de même type avec Opinion Way.

L'exécution du marché a fait l'objet d'une suspension par avenant en 2009, année sans enquête, afin de pouvoir l'utiliser pour l'enquête prévue en 2010. Le contrat initial a été suivi par deux marchés supplémentaires, pour les années 2011-2013 et 2013-2015, conclus sans mise en concurrence, pour des montants respectifs de 51 791€ et 61 591€. Ces marchés ont permis de fait de prolonger le marché de 2004 sur une période totale de onze ans, pour un montant global de 250 000 €, soit presque deux fois le montant du marché initial.

De plus, ces deux marchés ont également inclus des modifications de prestations (notamment dématérialisation et transmission des résultats via un portail spécifique, adaptation des consultations via des terminaux type smartphone ou tablette, triplement du nombre de regroupement d'*items*) qui ont pu avoir pour effet de modifier substantiellement l'économie du marché initial.

La tenue des dossiers papiers et numérisés n'est pas satisfaisante, un fond de dossier (marché ADYFOR) ayant notamment été perdu tandis que le montant initial d'un autre (I VISION) était artificiellement relevé à 68 000 € en raison d'imputations erronées dans l'outil de gestion informatisé.

Plus généralement, c'est la question du positionnement du SHA au sein de la DNAS qui est posée : sous-dimensionné et soumis aux contraintes d'objectifs de la DNAS, il ne paraît pas en mesure d'instruire efficacement les demandes des prescripteurs.

**À la suite des observations provisoires de la Cour, La Poste a fait savoir qu'elle avait procédé à la suppression, à compter du 2 mai 2015, du service des achats de la DNAS. Celle-ci fera à l'avenir appel à la direction des achats du Groupe.**

## **1.4 Des progrès inégaux dans les relations avec les associations**

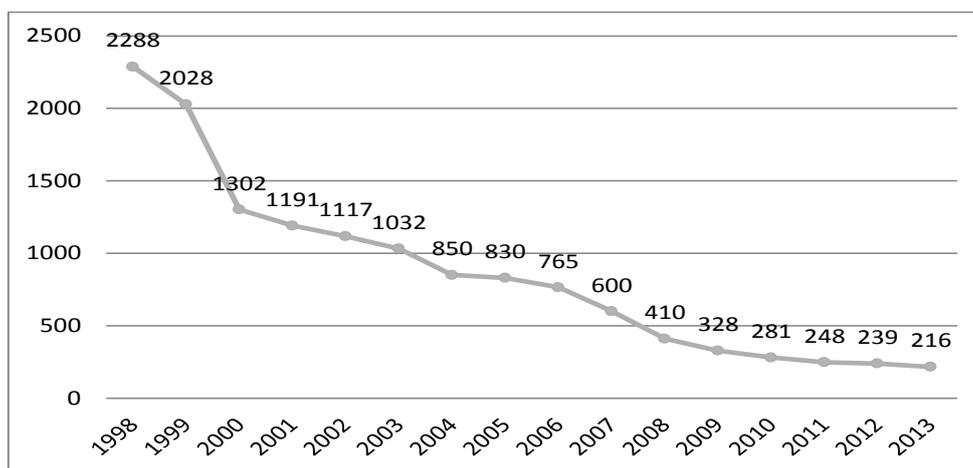
Les relations entre La Poste et les associations subventionnées par le COGAS ont connu une évolution significative, avec des progrès réels en matière d'autonomie et de professionnalisation. Des incertitudes demeurent néanmoins, à la fois sur le politique actuelle de La Poste, s'agissant des mises à disposition, et sur la qualité des procédures de contrôle.

### 1.4.1 Une réduction significative du nombre de personnels mis à disposition ; un changement de doctrine de La Poste en 2014

Pour mémoire, les agents mis à disposition (AMDIS) sont inclus dans le montant des subventions versées aux associations par le COGAS et font, dans ce cadre, l'objet d'une valorisation et d'un suivi dans les documents budgétaires de la DNAS

Les AMDIS sont, pour moitié, affectés dans le secteur de la restauration et leur nombre est passé de 2 288 en 1998 à 216 en 2013. Une première étape de cette réduction des mises à dispositions a eu lieu en 1998-2000 pour une grande part dans le secteur restauration pour en favoriser la professionnalisation<sup>14</sup>, les AMDIS étant réintégré dans leur service d'origine. La suppression a ensuite été progressivement généralisée à tous les secteurs, à l'occasion du départ en retraite des agents concernés.

Graphique n° 6 : Évolution du nombre d'AMDIS (1998-2013)



Source : La Poste

La Poste a, toutefois, décidé en juin 2014 de retenir une cible de 400 AMDIS, ce qui revient à pourvoir la totalité des départs touchant les postes dit « repères »<sup>15</sup> au sein des associations. Cette évolution, qui se ferait à budget constant et donc en contrepartie d'une baisse équivalente des subventions financières, répond à une logique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Dans un contexte de réduction des effectifs, les responsables de La Poste préservent des possibilités de mobilité externe permettant des reclassements.

Il n'est pas avéré que ce choix, effectué au rebours d'une évolution constatée depuis quinze ans, permette de poursuivre les efforts menés par ailleurs pour professionnaliser la gestion des associations.

<sup>14</sup> Un grand nombre de restaurants ont été confiés à des sociétés de restauration collective lors de cette phase.

<sup>15</sup> Liste établie en 2006 et identifiant quelques 400 postes au sein des associations comme pouvant être pourvus par des mises à disposition d'agents au cours de leur carrière professionnelle.

## **1.4.2 Des relations avec les associations qui ont évolué**

### **1.4.2.1 Une contractualisation renforcée des relations**

Le cadre des relations avec les associations parties à l'action sociale de La Poste est aujourd'hui défini par la convention de 2011 relative à la création du COGAS, qui retient le principe de la contractualisation. L'article 20, concernant le patrimoine mis à disposition, stipule que « les mises à disposition sont régies soit par des conventions pour les associations reconnues, soit par des marchés de La Poste pour les autres prestataires ». L'article 21, concernant l'octroi de subventions, prévoit enfin que « les relations (...) s'exercent exclusivement dans un cadre contractuel formalisé sous forme de conventions d'objectif et de moyens ou de conventions de prestations de services nationales ou locales ». Les relations avec les associations sont ainsi organisées par trois types de conventions :

- par convention d'objectifs et de moyens (mise en place en 2006). Une déclinaison de ce modèle, portant sur des opérations ponctuelles (« opération coup de cœur »), a été créée en 2010 mais jamais utilisée ;
- par convention de mise à disposition de personnels ou de locaux : la mise à disposition d'agents est encadrée par une réglementation interne<sup>16</sup>, similaire à celle mise en œuvre au sein de la fonction publique et prévoyant notamment une durée maximale de trois ans renouvelable ;
- par convention de prestation de services, utilisée dans le cadre de la restauration collective.

Pour mémoire, l'article 21 de la convention de 2011 prévoit également une procédure d'agrément des associations, laquelle n'a toutefois jamais été mise en œuvre.

### **1.4.2.2 Une centralisation accrue du pilotage depuis 2007**

L'octroi des subventions de La Poste est effectué pour l'essentiel dans le cadre de conventions d'objectifs et de moyens nationales entre la DNAS et les fédérations nationales des associations, à charge pour ces dernières de les répartir, sous leur seule responsabilité, vers les associations ou antennes locales. En conséquence, la part des associations locales dont le budget est préparé par les ETAS et validé par les CTPC (après au demeurant le vote d'une enveloppe globale en COGAS) est en réduction continue : tous secteurs confondus, les subventions locales ont été réduites de 23 % entre 2009 et 2013 et leur part dans le montant global des subventions est passée de 11,7 à 9,9 %.

Enfin, le budget des associations les plus importantes (AVEA, FSAPTT, FNCC, FNRIE, Azuréva, ALSH, Toulousiens) est voté individuellement en COGAS. Le budget des autres associations nationales est, quant à lui, préparé par la DNAS en bilatéral avec celles-ci avant de faire l'objet d'un vote groupé au COGAS.

---

<sup>16</sup> Note de service n°CORP-DNAS-2011-0402 du 1<sup>er</sup> décembre 2011.

### 1.4.2.3 Un retrait progressif de La Poste de la gestion des associations.

Se positionnant de plus en plus comme un client, consommateur de prestations acquises auprès d'opérateurs autonomes, La Poste normalise progressivement ses liens historiques avec les associations de personnels, d'autant plus qu'elles sont encouragées à adopter une gestion d'entreprise et à s'ouvrir vers des publics non postiers. Dans ce cadre, La Poste s'est ainsi retirée de l'ensemble des conseils d'administration pour ne plus conserver qu'une présence aux assemblées générales. De même, elle s'est dégagée de toute responsabilité à l'égard du patrimoine utilisé par les associations. Le cas de l'AVEA, avec la cession en 2013 au profit de cette association de 13 centres de vacances, faisant historiquement partie du patrimoine de La Poste, en est l'illustration la plus récente.

Cette politique vise à permettre à La Poste de dégager sa responsabilité juridique dans l'hypothèse de la défaillance financière d'une association.

### **1.4.3 Une amélioration des outils de contrôle lente et à compléter**

Le suivi des relations avec les associations sous convention d'objectifs et de moyens avec La Poste s'appuie sur les outils suivants :

- transmission annuelle des comptes de résultat, bilans et rapports des commissaires aux comptes ;
- mise en œuvre ponctuelle d'audits avec appel à des consultants externes ;
- contrôle de l'offre et de la qualité des prestations pour AVEA et Toulousiens dans le cadre des commissions permanentes de suivi.

Les associations prestataires de restauration collective font l'objet d'un suivi renforcé par le biais des instruments suivants :

- Audit annuel des cahiers des charges des restaurants, chaque ETAS comprenant un ou plusieurs « cadre restauration » formé au contrôle sur pièces et sur place ;
- Contrôle informatisé par les ETAS du respect financier du cahier des charges et de la convention de service signée avec chaque restaurant inter-entreprises associatif ;
- Suivi informatisé de l'activité de chaque point de restauration (nombre de repas, budget, dépenses de maintenance et équipement) ;
- Enquête de satisfaction annuelle.

Si ces dispositifs de contrôle ont été créés dès 2006, leur mise en œuvre est restée en pratique longtemps limitée. De l'aveu même de la DNAS, c'est une réorganisation interne de la DNAS, décidée en janvier 2012, transférant le suivi des associations de la direction de la restauration à la direction offres et prestations, qui a permis de révéler des irrégularités dans la gestion de la FNCC. Sont non seulement apparues de graves insuffisances dans la supervision de ce secteur d'activité mais également l'échec des dispositifs de contrôle et d'alerte internes.

Il est de plus regrettable que ce dossier n'ait pas donné lieu, dès 2012, à la mise en œuvre d'opérations de vérification sur les autres associations bénéficiant de subventions afin de vérifier l'absence d'errements similaires. La Poste a pris acte de ces observations provisoires et indiqué qu'elle mettrait en place dès 2015 un dispositif d'analyse des comptes, par un prestataire externe, des associations pouvant être en situation de risque tandis qu'un programme d'audits sur le suivi des budgets et l'utilisation des subventions sera établi par la

DNAS en 2016. La Cour souligne toutefois la nécessité de mettre en œuvre effectivement les premiers audits dès 2016.

<b>Recommandation n° 3 :</b>	<b>Mettre en œuvre dès 2016 un programme d’audits périodiques des principales associations.</b>
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

#### **1.4.4 Des risques de conflits d’intérêts à éliminer**

La participation des associations de personnels membres du COGAS à l’examen et au vote des budgets, y compris pour la répartition des subventions aux associations et a fortiori lorsqu’il s’agit des subventions qui leur sont directement attribuées, fait apparaître un risque de possibles conflits d’intérêts. L’argumentation retenue par La Poste met en avant :

- une participation des associations au COGAS prévue sans restriction particulière par la loi du 2 juillet 1990, laquelle est susceptible d’être considérée comme ayant fait l’objet d’une validation constitutionnelle d’ensemble ;
- une participation de fait limitée des associations, compte tenu de l’expression des votes par secteurs d’activité et de la contrainte de votes concordants au sein du secteur pour être valides ;
- l’absence de recours contentieux de la part des membres du COGAS, organisations syndicales ou associations ayant donné leur accord pour adopter la convention COGAS du 11 novembre 2011 ;
- une présence légitime au regard de l’héritage historique, l’action sociale ayant été initiée à La Poste par les associations de personnels.

Cette situation résultant de la loi, il convient à tout le moins, afin de garantir la bonne administration du dispositif d’organiser le déport systématique des représentants des associations membres du COGAS lors des discussions et des votes les concernant.

## **2 LA GESTION DES ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES**

L’analyse de la mise en œuvre des divers volets de l’action sociale montre une qualité de gestion inégale et une lenteur dans l’adaptation aux besoins des bénéficiaires.

### **2.1 La restauration : des prestations qui ne répondent plus totalement aux attentes**

Avec 65 M€ de subventions en 2013, soit 38 % du budget d’intervention du COGAS, la restauration représente le principal domaine de dépenses piloté par celui-ci. Ces 65 M€ ne reflètent pas l’ensemble des coûts et des aides de la politique de restauration de La Poste. La direction des ressources humaines dispose en effet d’un budget annuel de 27,5 M€ pour le

versement de primes de collation ou de restauration à plus de 110 000 agents et 25 M€ de crédits sont alloués par le COGAS pour la location ou l'entretien des différents sites de restauration collective. Le budget global des aides à la restauration au sein de La Poste s'élève ainsi à 117,5 M€ en 2013.

## **2.1.1 Un mode traditionnel de restauration collective confronté à une réelle désaffectation.**

### 2.1.1.1 Un schéma directeur qui oriente les postiers vers la restauration collective

Le schéma directeur arrêté par le COGAS, document d'orientation stratégique, oriente en priorité les postiers vers la restauration collective, afin de leur proposer un repas équilibré pour un coût modique. Ils reçoivent, en cas d'absence d'un restaurant collectif à proximité, soit des titres-restaurants, soit une prime de restauration (versée sur la fiche de paie des postiers).

Sur les 221 000 postiers salariés de La Poste en 2013, 187 000 sont rattachés à un restaurant collectif ou éligibles aux titres restaurant (85 % des effectifs). Près de 95 500 d'entre eux utilisent l'une de ces deux formules de restauration, soit un taux de pénétration global sur l'ensemble des salariés de 41,7 %.

### 2.1.1.2 Une désaffectation des postiers pour la restauration collective qui se traduit par une sous-exploitation des restaurants

Près de six millions de repas sont servis annuellement au titre de la restauration collective de La Poste, pour moitié par des sociétés de restauration collective privées sous contrat (SRC), pour l'autre par des restaurants associatifs du personnel. En 2014, la restauration collective de La Poste se répartit en 443 points de restauration, dont 61 gérés par des associations, 81 sous-traités à des sociétés de restauration collective (SRC) et 303 accessibles grâce à une convention de restauration inter-entreprises (RIE).

42 % des postiers (soit 96 895 agents sur 221 000 salariés de La Poste) sont rattachés à un restaurant collectif. Il en existe dans la plupart des grands établissements (centres financiers, centres de tri ou de distribution).

Moins d'un tiers des agents concernés s'y rendent pour déjeuner, le taux de pénétration s'établissant à 28,4 %. Entre 2009 et 2013, le nombre de repas servi annuellement a diminué de 14 %, soit 1,4 millions de repas en moins. Cette baisse impacte principalement les restaurants associatifs (- 853 000 repas, soit - 20 % de convives postiers) et, dans une moindre mesure, les restaurants dont la gestion est déléguée à des sociétés privées (- 38 000 repas). D'un point de vue budgétaire, l'aide au repas en restauration collective diminue de - 18 % pour la restauration collective déléguée au SRC (- 2,5 M€), de - 15 % pour celle confiée aux associations (- 2,2 M€). Elle augmente légèrement pour les restaurants conventionnés (+ 1 %, soit 0,1 M€).

La baisse constatée du nombre de repas servis par la restauration collective s'explique par la baisse des effectifs de La Poste mais révèle aussi une certaine désaffection des postiers, notamment des jeunes, pour ce type de restauration.

La perte d'attractivité de la restauration collective engendre mécaniquement une chute d'activité, parfois brutale. Certaines infrastructures de restauration restent localement sous exploitées, avec un taux d'utilisation des outils de production<sup>17</sup> inférieur à 50 %. Face à cette réalité, la DNAS a ouvert les restaurants à des non-postiers. Elle a réduit les coûts fixes en limitant à deux personnes le nombre de salariés mis à disposition par restaurant associatif. Elle a ensuite adapté les effectifs de l'association en fonction du nombre moyen de convives (1 salarié pour 50 convives).

Cette stratégie atteint désormais ses limites, d'autant qu'à la désaffection du personnel s'ajoutent des problèmes de gestion des restaurants associatifs.

## **2.1.2 Un pilotage insuffisant des restaurants collectifs associatifs**

### **2.1.2.1 Des renouvellements de marchés des restaurants associatifs sans appel à concurrence formalisé**

Les modalités de renouvellement de conventionnement ou de contrat ne sont pas identiques, selon le mode de gestion des restaurants collectifs :

- le renouvellement des délégations de gestion auprès des sociétés privées de restaurations collectives est quinquennal, respectant une procédure d'appel d'offre européen formalisé ;
- les restaurants conventionnés signent avec la DNAS une convention annuelle d'adhésion ;
- le renouvellement des restaurants collectifs confiés à des associations de personnel est également annuel et se limite à un dialogue de gestion interne, avec un conventionnement de gré à gré.

La DNAS justifie l'absence de procédures de mise en concurrence des restaurants collectifs associatifs par le fait qu'ils sont confiés à des associations du personnel de La Poste et qu'ils peuvent bénéficier à ce titre de subventions directes du COGAS. L'ouverture croissante des restaurants collectifs associatifs à des convives extérieurs à La Poste remet en cause le caractère spécifique de ces établissements. L'existence de trois procédures différentes de renouvellement de marché ne semble plus justifiée, l'ensemble des restaurants collectifs se positionnant désormais sur un marché ouvert et concurrentiel.

---

<sup>17</sup> Ce ratio d'exploitation est calculé en rapportant le nombre de repas livrés au nombre de repas que les infrastructures pourraient théoriquement délivrer.

### 2.1.2.2 Une absence d'indicateurs de rentabilité

La direction de la restauration à la DNAS dispose de tableaux de bord budgétaires qui permettent de suivre les consommations de crédits par restaurant collectif associatif en fonction du nombre de convives. Elle ne tient pas, en revanche, de comptabilité analytique précise sur les coûts complets et sur le chiffre d'affaire des restaurants, pour connaître leurs seuils de rentabilité. Employant en moyenne 6 salariés par site (soit 2 de plus que dans les restaurants gérés par des entreprises privées), la DNAS estime que seuls 30 % des restaurants collectifs associatifs sont actuellement rentables.

En maintenant ce type de structures, le COGAS a fait un choix différent du comité d'entreprise de France Télécom. En 1998, France Télécom a décidé d'externaliser 145 sites sur 150 auprès de sociétés de restauration collective (SRC). Seuls cinq restaurants ont conservé une gestion associative chez l'opérateur téléphonique.

À La Poste, les transferts ne se font que très progressivement, voire en situation d'urgence financière.

#### **Exemple des transferts de gestion des restaurants collectifs associatifs vers des sociétés de restauration collective en région Provence-Alpes-Côte d'Azur**

En 2013, sur les 26 restaurants collectifs présents en région PACA, sept restaurants étaient gérés par des associations, cinq par des SRC, les autres étaient conventionnés et gérés par d'autres administrations. Sur les trois derniers exercices, trois restaurants associatifs ont été transférés à des SRC privées pour diverses raisons : un restaurant associatif à Toulon proposait des plats gastronomiques sans contrôle d'accès de la clientèle, La Poste subventionnant de fait les repas de personnes extérieures à La Poste ; un restaurant associatif à Marseille avait refusé de réduire ses effectifs salariés en dépit d'une baisse du nombre de convives, mettant en difficulté son modèle économique ; aucun postier n'a pu être trouvé pour succéder au président démissionnaire du troisième restaurant associatif.

### 2.1.3 **Une montée en puissance contenue des titres-restaurants**

Si la restauration collective connaît une perte d'attractivité, celle des titres-restaurants ne cesse de croître. Sur les 40 % des postiers éligibles aux titres-restaurants (soit 90 174 agents sur 221 000 salariés de La Poste), le taux de pénétration atteint 75 % en 2013 (67 930 bénéficiaires et 11,8 millions de titres consommés), soit une hausse de 13 % en cinq ans.

Le COGAS cherche néanmoins à contenir le nombre de bénéficiaires de titres-restaurants, bien qu'individuellement, il soit deux fois moins coûteux d'aider un postier en lui attribuant des titres-restaurant qu'en l'orientant vers une restauration collective :

- les aides aux repas versées par le COGAS varient de 5 € à 6,22 € pour un convive se rendant dans un restaurant collectif (pour un coût complet d'un repas oscillant entre 8 € à 13 €) ;
- ces aides sont de 2,40 € à 3,60 € pour un bénéficiaire de titres-restaurants (dont la valeur faciale est soit 4,80 €, soit de 6 € en fonction de son indice de traitement) ;
- les aides versées par la DRH groupe sont de 2 € pour une prime de restauration pour un postier ne bénéficiant ni du rattachement à un restaurant collectif, ni d'attribution de titres-restaurants, et ceci à indice de traitement identique.

En rapportant le budget global des activités de restauration au nombre de bénéficiaires, l'aide versée par La Poste pour un agent se rendant dans un restaurant collectif est de 1 075 € par an, tandis que l'aide annuelle moyenne allouée à un postier recevant des titres restaurants varie de 515 € et 774 € par an (en fonction de la valeur faciale du chèque).

Compte tenu néanmoins du taux de pénétration des titres-restaurants, une augmentation du nombre d'ayants-droits entraînerait mécaniquement, toutes choses égales par ailleurs, une hausse du budget consacré à la restauration. Si l'ensemble des 220 000 salariés de La Poste était éligible aux titres-restaurants, l'impact budgétaire se situerait entre 113 M€ et 170 M€ par an (selon la valeur faciale du titre-restaurant).

Il est patent que la subsistance d'une soixantaine de restaurants associatifs s'explique en partie par le souci de maintenir un équilibre des représentations syndicales au sein de la gouvernance tripartite du COGAS. Par ailleurs, la généralisation des tickets restaurants aurait un coût budgétaire élevé.

Sans méconnaître les contraintes liées à la gestion des relations sociales, un recours accru à l'externalisation auprès de sociétés privées est aujourd'hui nécessaire pour des raisons de coûts et de meilleure satisfaction des besoins, ce qui peut éventuellement permettre aussi de renforcer l'attractivité des offres de restauration collective auprès de publics qui s'en détournent.

<b>Recommandation n°4 :</b>	<b>À l'occasion de la prochaine révision du schéma directeur consacré à la restauration, généraliser l'externalisation de la gestion auprès de sociétés de restauration collective.</b>
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **2.2 Les aides à la garde et aux loisirs des enfants : un budget en hausse ; une association, l'AVEA, en difficulté**

Le budget de l'aide à la garde des enfants et aux loisirs pour les enfants et adolescents ayant des parents postiers s'élève à 33,3 M€ en 2013. Ce montant est en hausse de 12,2 % depuis 2009.

### **2.2.1 Une forte croissance des aides à l'accueil des enfants de postiers**

L'aide à la garde des enfants des postiers se décline soit sous forme de versements d'aides financières en complément de la Caisse d'allocations familiales (CAF) pour la garde d'enfants en crèche, chez des assistantes maternelles ou en centres aérés conventionnés), soit sous forme de subventions de fonctionnement (pour 250 places de crèches réservées et pour les cinq centres aérés en régie). Ces versements s'inscrivent dans un budget de 14,1 M€ en 2013, en forte hausse depuis 2009 (+19 %), principalement du fait de l'augmentation des demandes pour les gardes d'enfants de postiers en crèche (+ 24 %).

### 2.2.1.1 Des aides sous forme diversifiée pour la garde des jeunes enfants

Le budget de 10,7 M€ consacré en 2013 à la garde des enfants de 0 à 6 ans est en croissance de 24 % par rapport à celui de 2009. Il est réparti de la manière suivante :

- 2,7 M€ de subventions de fonctionnement pour 250 berceaux réservés par La Poste. Le coût de ces berceaux est en moyenne de 12 000 €/an à Paris, 9 000 €/an en province. Ces places se répartissent entre les 66 berceaux de la crèche en régie « Bachelard » (propriété de La Poste à Paris, dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement) et les 168 berceaux réservés en crèches municipales ou privées ;
- 8 M€ de prestations de guichet, versées sur la feuille de paie des postiers en complément des subventions de la CAF. Ces aides sont modulées selon les conditions de ressources, la quotité de travail, avec un plafond annuel, sur présentation de justificatifs de placement en gardes rémunérées (crèches ou une assistante maternelle) d'enfants des postiers, âgés de 0 à 6 ans.

Les places en crèche sont attribuées après une étude, par l'un des 22 relais régionaux des services déconcentrés de la DNAS, de la situation personnelle de l'agent (revenu, composition de la famille, lieu d'habitation, ancienneté). Le ratio actuel est de huit dossiers déposés pour une place de berceau accordée.

S'agissant de l'accueil de loisirs sans hébergement (ASLH), le budget alloué par le COGAS s'élève à 3,3 M€, enregistrant une augmentation de 6 % sur les cinq dernières années. Ce montant se répartit entre cinq centres aérés patrimoniaux<sup>18</sup> gérés par des associations, sous contrôle des parents utilisateurs, et 16 centres aérés conventionnés<sup>19</sup> avec des collectivités territoriales. Il n'existe pas d'indicateurs sur le coût complet individuel par enfant confié à chacune de ces structures.

### 2.2.1.2 Des indicateurs financiers à établir pour comparer les gestions en régie ou externalisées

Le nombre d'établissements patrimoniaux de La Poste accueillant les enfants de postiers en centres aérés ou en crèches a diminué ces dernières années, à la suite de la suppression des structures associatives qui en avaient la charge. Les 66 berceaux en régie de la crèche patrimoniale « Bachelard » ne représentent plus qu'une part marginale et très localisée de l'offre aux parents postiers.

L'offre de garde des enfants de 0 à 6 ans est, en effet, progressivement externalisée auprès de prestataires extérieurs, qu'il s'agisse de collectivités territoriales ou d'entreprises privées. Une étude comparative sur le coût réel par berceaux entre une gestion en régie ou une

---

<sup>18</sup> Les cinq centres de loisirs sans hébergement (CLSH) patrimoniaux sont situés à Villecresnes (94), Martinas (33), Limoges Mas Loubier (87), Clapiers(34) et La Bedoule (13).

<sup>19</sup> Les 16 centres de loisirs sans hébergement (CLSH) sont conventionnés avec les villes de Paris, Lyon, Dijon, Grenoble, Clermont Ferrand, Saint Die, Besançon, Poitiers, Pau, Toulouse, Marseille, Amiens, Nantes, Caen, Rennes et la Corse.

gestion conventionnée avec des prestataires extérieurs devrait être engagée pour déterminer le coût complet d'un berceau et éclairer la pertinence du maintien d'une offre interne.

En ce qui concerne les centres de loisirs sans hébergement, 60 % des crédits sont alloués aux cinq structures en régie, sur un total de 21 centres. Il conviendrait également de mener une étude sur le coût unitaire par enfant de postier (en intégrant l'intégralité des coûts de fonctionnement des centres en régie), afin d'évaluer la pertinence et la soutenabilité de ce fonctionnement en régie au regard des offres proposées par des prestataires externes.

## 2.2.2 L'offre « vacances » menacée par les difficultés financières de l'AVEA

L'AVEA - Association des Vacances des Enfants et des Adolescents, créée en novembre 2000 par le regroupement de 22 associations de vacances régionales de La Poste - permet aux enfants de postiers, et, depuis 2012, aux enfants de tous parents salariés, de partir en séjours de vacances.

L'AVEA reçoit, en moyenne annuelle, 18 M€ d'aides versées par le COGAS, destinées à compenser les déficits d'exploitation de l'association.

**Tableau n° 6 : Évolution des subventions versées à l'AVEA depuis 2009, en M€**

Budget d'intervention en M€	2009	2010	2011	2012	2013	evolution
AVEA	17,5	18,6	19,6	17,8	17,0	-2,9%
subvention exceptionnelle				0,5	1,7	
<b>Total</b>	<b>17,5</b>	<b>18,6</b>	<b>19,6</b>	<b>18,3</b>	<b>18,7</b>	<b>6,9%</b>

Source : La Poste

### 2.2.2.1 Une perte d'attractivité des centres de séjours de l'AVEA

L'association dispose de ses propres équipes d'animation et d'une large gamme d'offres de vacances, grâce à ses 13 centres patrimoniaux et des séjours achetés « clés en main » à des organismes extérieurs. Le nombre d'enfants ou d'adolescents se rendant chaque année dans un centre de l'AVEA est en baisse depuis 2009, passant de 17 705 personnes à 15 882 (- 11 % en 5 ans).

Un quart seulement des enfants ou adolescents dont les parents achètent des séjours à l'AVEA se rend dans l'un des 13 centres patrimoniaux (soit moins de 4 000 enfants par an), les familles de postiers optant pour davantage pour des séjours achetés par l'AVEA auprès de prestataires extérieurs (soit 12 000 enfants bénéficiaires en 2013).

Les 13 sites patrimoniaux sont à la fois surdimensionnés et sous-exploités. Le taux d'occupation des sites ne dépasse pas une dizaine de semaines par an, et, lorsque les centres sont occupés, le nombre d'enfants présents est souvent inférieur aux capacités d'accueil offertes. Ainsi, en 2013, seuls 54 484 nuitées ont été facturées, pour une capacité d'accueil « théorique » (tous les lits occupés toute l'année) de 583 560 nuitées. Même s'il est logique

qu'un centre de vacances ne soit pas occupé toute l'année, un ratio d'occupation inférieur à 10 % est particulièrement faible.

La situation est en dégradation constante : neuf centres patrimoniaux sur 13 connaissent une baisse de fréquentation (près de 11 000 journées de moins cumulées sur cinq ans).

On note, de plus, que 11 sites sur 13 sont surveillés toute l'année par onze gardiens logés sur place.

#### 2.2.2.2 Une association en difficulté en raison d'une structure et d'une offre inadaptées

L'AVEA cumule des coûts de fonctionnement élevés et une offre peu cohérente.

Les coûts de fonctionnement sont grevés par une structure très lourde et par des prestations qui accroissent les charges :

- le nombre de places n'est pas contingenté, l'AVEA garantissant un séjour à tout enfant inscrit dans les délais. Cette souplesse conduit l'AVEA à acheter des places de séjours supplémentaires auprès de prestataires extérieurs en dernière minute, entraînant des surcoûts élevés ;
- 70 salariés travaillent à temps plein<sup>20</sup> au siège, auquel il convient de rajouter des centaines de salariés à temps partiel recrutés pour encadrer et animer chaque séjour. Les charges de structure représentent 25 % des charges d'exploitation, en augmentation de 11 % sur les cinq dernières années, alors même que l'activité de l'association est en baisse de 1 %. En rapportant le nombre de séjours vendus au nombre d'employés du siège, le ratio est de 191 séjours par employé pour l'AVEA, alors que ce ratio s'élève en moyenne à 550 séjours par employé chez les principaux concurrents<sup>21</sup> ;
- le coût du transport des enfants est onéreux, la prise en charge du transport de chaque enfant étant gratuite à partir de 60 villes. Les entreprises concurrentes de l'AVEA organisent le transport des enfants à partir de quelques grandes villes, voire uniquement depuis Paris, ce qui limite leurs coûts d'exploitation ;
- les nombreux séjours à l'étranger achetés à des prestataires extérieurs engendrent des surcoûts de fonctionnement, sans accroître la marge commerciale de l'AVEA.

L'offre de séjours est peu cohérente et sa commercialisation entravée par des difficultés récurrentes :

---

<sup>20</sup> À titre d'exemple, treize « agents-relais-téléconseillers » sont salariés à plein temps pour maintenir un contact au plan régional avec les familles. Cette mission à faible valeur ajoutée ne semble plus d'actualité pour réaliser des inscriptions en colonies de vacances à l'ère d'internet. Le service « offre séjours » comprend huit salariés qui rédigent un catalogue papier présentant des destinations, pour la plupart reconduites d'année en année.

<sup>21</sup> Ratios de l'audit de l'AVEA réalisé par BDO en mars 2014, sur les charges d'activités, les coûts complets d'AVEA au regard des principaux concurrents comme l'UCPA, « Sans frontières », « Cap monde ».

- les stratégies d'exploitation et de communication ne sont pas toujours très claires. Le pôle « exploitation du patrimoine » a pour objectif de maximiser le taux d'occupation des centres patrimoniaux, sans avoir les outils pour atteindre cet objectif. Les moyens commerciaux sont en effet confiés au pôle « offre de séjours », qui réalise la promotion des séjours et l'affectation des enfants, sans coordination avec les autres services. Les catalogues ne mettent pas en valeur les 13 centres patrimoniaux, afin d'améliorer leur taux d'occupation, parmi une quarantaine d'autres destinations achetées auprès de prestataires extérieurs ;
- les prix ne sont pas corrélés à la qualité des séjours : le prix d'un séjour pour un enfant de postier envoyé dans une grande station de ski des Alpes est identique au prix payé pour une petite station de ski dans les Vosges. L'absence de différenciation des prix en fonction de la qualité des destinations ne favorise pas la lisibilité de l'offre, ni sa rentabilité ;
- l'offre commerciale est peu lisible. Le prix par journée pour les enfants de postiers partant en vacances en France est calculé selon une grille tarifaire répartie en huit tranches, en fonction du quotient familial. Elle se caractérise par une forte amplitude. Le prix peut être quinze fois supérieur pour les enfants de salariés extérieurs à La Poste, de surcroît pour des dates de séjours restreintes à des périodes creuses (tableaux en annexe) ;
- L'informatique commerciale est inadaptée. Le retard pris dans l'organisation des systèmes informatiques entraîne un déficit de productivité. Lancé en 2012, le site d'inscription en ligne est toujours en phase de développement. Une première tentative de mise en service en 2014 a été pénalisée par des dysfonctionnements. L'essentiel des inscriptions se passe encore par courrier, entraînant un délai de 3 mois en moyenne entre une demande d'inscription et une confirmation. Il en résulte un fort taux d'annulation des séjours, un certain nombre de parents inscrivant leurs enfants chez des prestataires concurrents en l'absence de réponses (6 % des demandes d'inscription soit 8 450 jours annulés).

La direction de La Poste a financé en 2013 – 2014 un audit sur la gouvernance, le patrimoine et la cohérence du projet « AVEA 2013 – 2017 » de cette association. Cet audit juge pertinents les objectifs du projet associatif à l'horizon 2017, mais constate une mise en œuvre très limitée des moyens à mettre en œuvre, notamment l'absence de plan prévisionnel, d'indicateurs clés de développement et de contrôle de gestion au sein de l'association.

L'ouverture en 2012 des prestations de l'AVEA vers des familles extérieures à La Poste et la recherche de partenariats avec d'autres opérateurs de colonies de vacances devaient permettre d'accroître les recettes et d'atteindre un seuil de rentabilité. Cette perspective semble très hypothétique, considérant le manque actuel d'attractivité de l'offre et le caractère très concurrentiel du secteur, avec un marché atomisé entre plus de 130 opérateurs. Le coût complet d'un séjour d'une semaine par enfant est de 1 435 € à l'AVEA, alors qu'il est de 664 € chez le principal concurrent, UCPA.

### 2.2.2.3 Des produits d'activité insuffisants qui fragilisent la situation financière de l'AVEA

Le chiffre d'affaires réalisé ne représente environ qu'un quart des ressources totales, les subventions reçues du COGAS occupant une place déterminante.

**Tableau n° 7 : Comptes de résultats de l'AVEA entre 2009 et 2013**

en €	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution	Résultats cumulés	moyenne annuelle
Chiffre d'affaires	5 055 044	5 196 921	5 650 199	5 654 972	5 777 282	14,3%	27 334 418	6 833 605
Subventions	17 910 750	18 104 013	18 700 788	18 204 381	17 774 111	-0,8%	90 694 043	22 673 511
Produits financiers	40 591	19 654	33 757	17 843	3 715	-90,8%	115 560	28 890
Produits exceptionnels	54 134	10 518	19 937	24 338	67 986		176 913	44 228
<b>total des produits</b>	<b>23 060 519</b>	<b>23 331 106</b>	<b>24 404 681</b>	<b>23 901 534</b>	<b>23 623 094</b>	2,4%	<b>118 320 934</b>	<b>29 580 234</b>
Consommations	17 992 963	17 943 920	18 990 341	18 640 262	18 073 793	0,4%	91 641 279	22 910 320
Impôts & taxes	248 602	264 688	273 778	276 615	614 972	147,4%	1 678 655	419 664
Charges du personnel	4 202 622	4 426 443	4 450 104	4 513 297	4 659 075	10,9%	22 251 541	5 562 885
Amortissements	407 049	608 378	564 883	652 173	962 695	136,5%	3 195 178	798 795
Autres charges	1 621	4 105	3 294	1 242	469	-71,1%	10 731	2 683
Charges financières	1 681	3 626	568	106	220	-86,9%	6 201	1 550
Charges exceptionnelles	156 694	36 936	183 191	59 528	6 952	-95,6%	443 301	110 825
<b>Total des charges</b>	<b>23 011 232</b>	<b>23 288 096</b>	<b>24 466 159</b>	<b>24 143 223</b>	<b>24 318 176</b>	5,7%	<b>119 226 886</b>	<b>29 806 722</b>
<b>résultats nets</b>	<b>49 287</b>	<b>43 010</b>	<b>-61 478</b>	<b>-241 689</b>	<b>-695 082</b>		<b>-905 952</b>	<b>-226 488</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données de l'AVEA – Commissaire aux comptes

Les déficits d'AVEA se sont logiquement amplifiés entre 2010 et 2013. Le cumul des pertes s'élève à 0,9 M€ sur les trois dernières années. L'AVEA ne dispose pas de réserves de trésorerie pour absorber ce déficit. Elle compte sur les subventions du COGAS pour garantir son équilibre financier.

L'AVEA a ainsi reçu 90,7 M€ de subventions de fonctionnement du COGAS sur les cinq dernières années (entre 2009 et 2013), alors que le nombre d'enfants inscrits ne cesse de diminuer et que ses treize centres patrimoniaux ont un taux d'occupation très faible.

Ces chiffres mettent en lumière une utilisation critiquable des fonds de l'action sociale de La Poste. Pour un même effort financier global, il serait possible d'aider sensiblement plus d'agents, en recourant à la fois à des centres de séjours externalisés et à des « chèques colonies de vacances », sur un principe identique aux « chèques sport » ou aux « chèques culture » déjà mis en place par le COGAS.

L'AVEA doit évoluer afin d'agir comme acheteur collectif sur catalogue de prestations et non plus comme gestionnaire direct de centres d'accueils déficitaires. Une forte réduction de sa structure doit accompagner cette transformation.

<b>Recommandations n°5 :</b>	<b>Intégrer, dans la convention d'objectifs et de moyens liant La Poste à l'AVEA, un plan de réduction substantielle des centres patrimoniaux à horizon de cinq ans, afin d'améliorer l'efficacité de l'offre de vacances pour les adolescents de famille de postiers.</b>
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **2.3 L'offre d'activités de sport et de loisirs : de réelles évolutions mais une difficulté majeure (AZUREVA)**

Le financement des activités de sports et de loisirs s'élève à 23,4 M€ en 2013. Pour les exercices 2009 à 2013, on constate une diminution de 21,2 % des aides financières au sport (baisse de 13,3 M€ à 10,6 M€ des « chèques sport » et des subventions à l'UAS-PTT), tandis que l'aide aux loisirs progresse (+6,8 %, soit une hausse de 11,9 M€ à 12,7 M€ des subventions aux associations Toulousins et AZUREVA).

Le COGAS souhaite réduire progressivement le montant des subventions et se désengager à terme de la gestion des associations - l'UAS-PTT, Toulousins et AZUREVA - qui proposent des activités de sports et de loisirs. Cet accompagnement vers une autonomie financière des associations est officialisé pour l'association sportive UAS-PTT, qui ne recevra plus de subventions à partir de 2018. La suppression des subventions reste beaucoup plus hypothétique dans le secteur des loisirs, notamment pour AZUREVA, dont la situation financière est très préoccupante.

### **2.3.1 Une offre de billetterie progressivement centralisée**

Afin de rationaliser l'offre de vacances et de billetterie proposée par de nombreuses associations locales de postiers, le COGAS a créé en 2009 l'association « Toulousins » issue notamment de la fusion du « Comité des loisirs » et de « l'Union tourisme et culture ». L'offre de billets ou de séjours proposée par Toulousins est accessible sur le site internet « Portail Malin ».

#### **2.3.1.1 Des prestations en forte augmentation mais sous une forme renouvelée**

Le financement de l'ensemble des activités de loisirs a connu une croissance de 40,9 % sur les cinq dernières années.

La ligne de dépenses « Guichet loisirs » regroupe les offres de l'association Toulousins et des aides directes aux postiers, versées sous forme de chèques vacances ou de chèques « coups de cœur » (pour la billetterie loisirs et spectacles). Cette ligne enregistre une forte augmentation entre 2009 et 2013, passant de 0,5 M€ en 2009 à plus de 8,5 M€ en 2013.

Parallèlement, les subventions versées aux associations locales et nationales connaissent une forte baisse depuis 2009.

**Tableau n° 8 : Évolution des subventions et prestations consommées pour les activités de loisirs (hors AZUREVA) entre 2009 et 2013**

Budget d'intervention en M€	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 2009/2013
Guichet loisirs	0,6	7,9	7,7	8,4	8,5	1370,7%
Associations nationales	2,8	0,8	0,7	0,7	0,7	-74,6%
Associations locales	3,3	0,1	0,1	0,1	0,1	-96,9%
<b>Total Activités de loisirs</b>	<b>6,6</b>	<b>8,8</b>	<b>8,5</b>	<b>9,2</b>	<b>9,3</b>	<b>41,6%</b>

Source : La Poste

### 2.3.1.2 Une mutualisation des offres qui n'est pas encore achevée

En centralisant les commandes de billets avec l'association Touloisirs, le COGAS s'est doté, depuis 2009, d'un levier efficace pour négocier des prix avantageux avec les fournisseurs en contrepartie d'un accès privilégié à 220 000 postiers-clients potentiels.

Certains départements conservent néanmoins des « comités des œuvres sociales » (COS), associations d'actions sociales qui interviennent au profit d'adhérents de La Poste et de France Télécom. Ces COS, fédérés au sein d'un groupement, le « GOSPHEL » proposent, outre des hébergements, des billets à tarifs réduits pour des attractions locales.

La centralisation des offres billetterie chez Touloisirs n'est donc pas totalement aboutie. L'une des raisons renvoie, sans doute, à la situation particulière de ces comités d'œuvres sociales qui détiennent des parts chez AZUREVA (structure fragilisée par des déficits d'exploitation depuis 10 ans, voir infra), parts qu'ils pourraient vendre pour compenser la baisse des subventions du COGAS.<sup>22</sup>

Si la création de relais locaux pour Touloisirs peut être envisagée, même si cette association dispose d'une plateforme numérique performante, le format actuel des COS ne s'y prête pas.

Il apparaît plus cohérent d'achever la centralisation de l'ensemble des commandes de billetterie sur internet avec l'association « Touloisirs », pour accroître l'effet de levier lors des négociations avec les fournisseurs.

### 2.3.2 L'UAS-PTT, une externalisation en voie d'achèvement

L'Union des associations sportives des postes, télégraphes et téléphones - l'UAS-PTT - fédère nationalement toutes les AS-PTT de La Poste et de France Telecom.

---

<sup>22</sup> Actionnaires fondateurs ayant participé à la construction de centres de vacances dans les années 1950, certains COS sont en effet détenteurs de parts du capital de cette association, pour un montant global approchant 18 M€. Aux termes du contrat liant les parties, les COS peuvent vendre ou demander le remboursement de leurs parts sociales, AZUREVA ayant alors l'obligation de les racheter au plus tard dans les cinq années qui suivent.

L'aide à la pratique du sport a été un domaine privilégié de l'action de La Poste en faveur des personnels et de leur famille. En 2014, l'UAS-PTT comptait 149 000 licenciés, dont 20 % de postiers. Cette structure emploie 300 salariés à temps plein, avec le renfort de 12 000 bénévoles, qui contribuent au fonctionnement des 195 clubs omnisports, chaque club étant juridiquement indépendant. Si le nombre de clubs, d'éducateurs et de bénévoles, reste stable, celui de licenciés est en baisse de 10 % depuis quatre ans, accentuant la perte de ressources financières. Les AS-PTT ont également constitué, au fil des ans, un patrimoine d'équipements sportifs et de loisirs importants et coûteux à entretenir.

### 2.3.2.1 Une centralisation des aides aux postiers grâce à un « guichet sport », géré par l'UAS-PTT

L'Union des associations sportives des postes, téléphones et télécommunications (UAS-PTT) est en charge du « guichet sport » pour l'ensemble des salariés actifs et les retraités de La Poste et de France Télécom, ainsi que leur ayants droit (conjoint, enfants à charge de moins de 20 ans). Ce guichet gère deux types d'aides financières pour les personnes bénéficiaires :

- Les aides accordées pour les sports pratiqués via une AS-PTT, sous forme de réduction consentie à l'agent ou à sa famille, à hauteur de 60 % du prix de l'activité (cotisation et licence) dans la limite de 60 € par an ;
- Les aides financières sous forme de « chèque sport » (d'une valeur faciale annuelle de 60 € ou représentant une participation jusqu'à 60 % de la cotisation dans un club de sport avec un maximum de 60 €), versée au club dont l'agent est adhérent.

### 2.3.2.2 Un désengagement total de l'UAS-PTT d'ici 2018

En 2013, le budget de l'UAS-PTT s'élève à 43,6 M€, dont 30 M€ de subventions d'investissements, financés principalement par les collectivités territoriales et 13,6 M€ de ressources de fonctionnement.

Les 13,6 M€ de ressources de fonctionnement sont composées à 80 % de subventions d'exploitation versées par le COGAS, sous forme de subventions directes aux clubs ou d'aides individuelles aux adhérents (10,7 M€ en 2013, en diminution de 20 % depuis 2009).

**Tableau n° 9 : Évolution des aides financières du COGAS à l'UAS-PTT**

Budget d'intervention (en M€) activités sportives	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 2009/2013
FSAPTT / ASPTT locales	7,0	6,4	6,2	5,4	5,4	-22,9%
Aides individuelles au sport	6,4	6,2	5,6	5,3	5,3	-17,2%
<b>Total activités sports</b>	<b>13,4</b>	<b>12,6</b>	<b>11,8</b>	<b>10,7</b>	<b>10,7</b>	<b>-20,15%</b>

Source : La Poste

La Poste a prévu un départ de l'ensemble des agents mis à disposition de l'UAS-PTT d'ici 2017 et la fin du versement de subventions d'exploitation par le COGAS en 2018.

L'ASPTT aura alors perdu tout lien organique avec La Poste ou France Télécom, hormis la mission de guichet unique pour l'attribution et la gestion de « chèques sports » pour les postiers.

Le « chèque sport » devient ainsi le vecteur unique de l'offre sportive de l'entreprise publique. Ce changement en cours dans le domaine sportif illustre le basculement des activités sociales de La Poste, d'une organisation historique (via des subventions à des associations, prestataires de services) vers une logique de prestations individualisées (via des chèques services sous enveloppe prédéfinie).

### **2.3.3 AZUREVA, un modèle économique structurellement déficitaire**

AZUREVA est une fédération qui regroupe d'anciennes associations, communément appelées « les vacances PTT », créées dans les années 1950 pour permettre aux familles de postiers de partir en vacances dans des structures d'hébergement collectif.

Aujourd'hui composée des 38 associations, la fédération d'associations AZUREVA est un acteur significatif du tourisme familial en France, avec une capacité d'hébergement totale de 14 000 lits. Elle propose des séjours en pension ou en demi-pension (28 destinations), des locations à la semaine (25 destinations) et des séjours à thèmes (sport, détente, découverte, santé forme). Son catalogue regroupe ainsi 38 villages vacances, dont 34 sont patrimoniaux. Les sites se situent exclusivement en France, huit sur les bords de la Méditerranée, treize à proximité de l'océan Atlantique, onze à la montagne, cinq en zone rurale et une résidence hôtelière située à Paris. Trois autres destinations sont proposées en partenariat avec des opérateurs extérieurs.

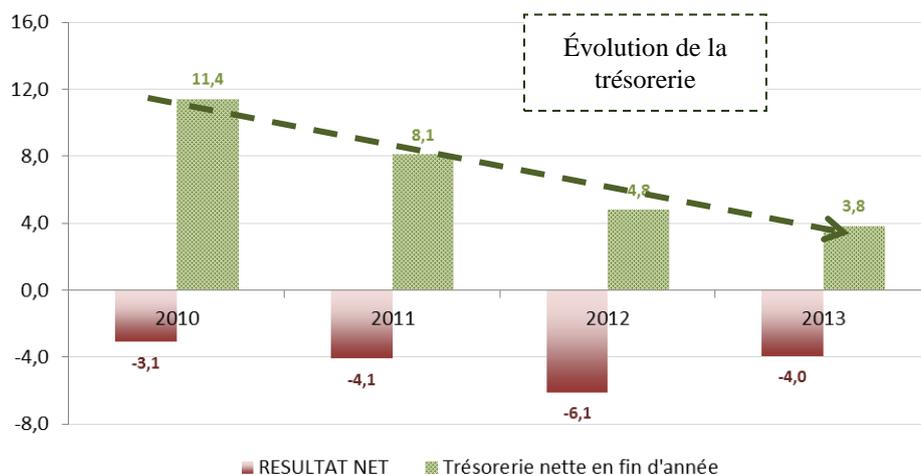
#### **2.3.3.1 Un chiffre d'affaires qui stagne et des pertes d'exploitation qui s'accumulent depuis 10 ans**

Le chiffre d'affaires annuel reste stable (autour de 60 M€ annuel), mais les exercices enregistrent tous les ans des pertes, entre 3 M€ et 5 M€ par an. La somme des pertes cumulées d'AZUREVA est de 17,2 M€ entre 2010 et 2013.

Un audit financier effectué à la demande du COGAS sur les exercices 2004 à 2008 révélait déjà l'existence de 21 M€ de pertes sur cette période. Malgré ces résultats négatifs, l'association ne connaissait pas encore de difficultés de financement, car elle disposait alors d'une importante réserve de trésorerie. L'audit indique cependant « qu'en l'absence de véritables mesures de redressement, la situation financière d'AZUREVA pourrait devenir critique à terme et l'association serait conduite à solliciter l'aide de La Poste pour des sommes d'un montant très significatif. L'absence de décision entraînera une crise grave. La question est de savoir si La Poste pourrait éviter d'aider financièrement AZUREVA ».

Malgré les résultats négatifs des dix derniers exercices, la trésorerie de l'association avait permis d'assurer l'exploitation en épongeant les pertes successives. Or, ce matelas de trésorerie ne cesse de diminuer, avec un montant de 3,8 M€ fin 2013, soit le montant d'une perte d'exploitation moyenne annuelle.

**Graphique n° 7 : Évolution de trésorerie nette suite aux déficits d'exploitation (en M€)**



Sources : Cour des comptes à partir des données d'AZUREVA

La DNAS s'est bornée à un courrier d'alerte à l'association en 2010. Les commissaires aux comptes ont commencé à évoquer une cessation d'activités en 2013.

### 2.3.3.2 Une stratégie de hausse des prix des séjours peu soutenable

Pour combler son déficit d'exploitation, AZUREVA a choisi une stratégie de hausse régulière des tarifs. La diminution des ventes de nuitées et de repas est ainsi compensée par une hausse annuelle des tarifs (+ 8 % sur les quatre dernières années), permettant tout juste de stabiliser le chiffre d'affaires annuel global<sup>23</sup> des villages. Cette stratégie peut difficilement représenter une solution pérenne alors que des opérateurs concurrents proposent des séjours en France ou à l'étranger à des prix bien moins élevés qu'AZUREVA.

Pour pallier la baisse de fréquentation de ses villages-vacances, AZUREVA s'est ouvert à aux clients extérieurs de La Poste sans que ce choix ait permis de restaurer l'équilibre financier.

L'absence de véritables mesures de redressement rend critique à court terme la situation financière d'AZUREVA. Une éventuelle défaillance financière de l'association peut exposer La Poste à un risque juridique<sup>24</sup>. Afin d'écartier une intervention financière de l'entreprise publique en cas de défaillance d'AZUREVA, il conviendrait que La Poste prenne

<sup>23</sup> L'analyse des bilans révèle que les vacances d'hiver permettent de maintenir le chiffre d'affaires tandis que la saison estivale subit une baisse des nuitées. La clientèle de salariés de La Poste et de France Télécom diminue en volume, aussi bien en groupe qu'en individuel, tandis que la clientèle extérieure se maintient en groupe, mais diminue également en individuel.

<sup>24</sup> En cas de dépôt de bilan d'AZUREVA, la responsabilité de La Poste ne pourrait être engagée vis-à-vis des postiers ayant subi un préjudice pour leur vacances. La Poste n'est pas le garant de l'association, cette dernière disposant d'une garantie financière auprès d'un établissement bancaire. En revanche, en cas d'insuffisance d'actifs, La Poste pourrait être appelée par le mandataire liquidateur en comblement du passif.

sans délais la mesure des risques encourus et qu'elle utilise le levier des subventions versées pour obtenir un plan crédible de retour à l'équilibre financier de cette association. Un suivi étroit d'un tel plan devrait être mis en œuvre.

Parmi les mesures structurelles envisageables, les cessions de villages devraient être rapidement étudiées et mises en œuvre. À ce stade, une seule cession a été décidée en 2014 même s'il est procédé à un état des lieux par village vacances pour tenter de valoriser l'actif de l'association.

<b>Recommandation n°6 :</b>	<b>Subordonner, dans la convention d'objectifs et de moyens liant La Poste à AZUREVA, le versement de subventions à la mise en œuvre d'un plan crédible de retour à l'équilibre financier de l'association.</b>
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.4 Les missions de solidarité et de prévoyance : l'intervention de nombreuses associations

Le budget de la politique sociale de solidarité et de prévoyance s'élève à 7,7 M€ en 2013, en baisse de 10 % depuis 2009.

Ce secteur attribue des aides financières aux postiers devant faire face à des situations spécifiques de handicap ou de difficultés financières avec une incidence professionnelle directe.

**Tableau n° 10 : Répartition de l'aide prévoyance et solidarité depuis 2009 (en M€)**

Budget d'intervention du COGAS Prévoyance et solidarité (en M€)	2009	2010	2011	2012	2013	évolution 2009 à 2013
Associations nationales	7,1	7,4	7,5	7,3	6,9	-2,8%
Associations locales	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0%
Provisions pour lits médicalisés (AFEH)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	100,0%
fonctionnement divers					0,1	
financement exceptionnel	1,3			0,1	0,4	-69,2%
<b>Total Prévoyance et solidarité (en M€ courants)</b>	<b>8,6</b>	<b>7,5</b>	<b>7,7</b>	<b>7,6</b>	<b>7,7</b>	<b>-10,5%</b>
<b>Total Prévoyance et solidarité (en M€ constants)</b>	<b>8,6</b>	<b>7,4</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,6</b>	<b>-11,6%</b>

Source : La Poste

Dans le cadre de sa politique d'action sociale en faveur des postiers parents d'enfants handicapés, La Poste propose trois types de prestations : une allocation aux parents d'enfants handicapés âgés de moins de 20 ans, une allocation spéciale pour les enfants atteints d'une maladie ou d'une infirmité et poursuivant leurs études et une participation aux frais en centres de vacances spécialisés.

En moyenne depuis cinq ans, 600 postiers sont aidés chaque année dans le domaine du handicap et 200 enfants partent en centres de vacances spécialisés. La Poste dispose de 228 lits médicalisés dans ses centres de vacances ou dans des structures associatives du « secteur 1 », qu'elle subventionne. Ce secteur de la solidarité et de la prévoyance regroupe une dizaine d'associations, parmi lesquelles « Amitié » (soutien auprès des postiers en situation de dépendance aux drogues ou à l'alcool), les « secouristes de La Poste » qui

dispense 23 000 journées de formation aux premiers secours pour les postiers, « Don du Sang », qui organise la promotion du don du sang auprès de 65 000 adhérents ou l'association des travailleurs handicapés (ATHA), qui veille au respect de l'application des dispositions spécifiques aux travailleurs handicapés pour ses 900 adhérents.

Le COGAS oriente également ses projets d'aide vers l'accompagnement des familles monoparentales, les offres de micro-crédits pour les postiers, la téléassistance pour les personnes handicapées ou pour d'autres projets ciblés. À titre d'exemple, un partenariat a été conclu avec les chambres régionales du surendettement social (CRESUS) pour mieux accompagner les postiers en situation d'endettement ou de surendettement. Une subvention exceptionnelle a été reconduite en 2012 et 2013 pour un centre de vacances à Allasac (Corrèze), accueillant des enfants handicapés ou autistes de famille de postiers.

Ce budget n'appelle pas de commentaire particulier. Les associations concernées n'ont pas fait l'objet d'un examen dans le cadre du présent rapport.

## **2.5 Les activités culturelles : une forte demande de produits culturels, une offre de formation artistique qui rencontre un succès limité**

Le budget subventionnant les associations et les activités culturelles s'élève à 5,4 M€ en 2013, en diminution de 12 % depuis 2009. Le champ de l'action culturelle se répartit entre les subventions à des associations (2,4 M€) et une offre de guichet, sous forme de « chèque culture » (3 M€) en moyenne depuis 2009.

### **2.5.1 Le chèque culture, un complément de salaire pour l'achat de biens culturels**

#### **2.5.1.1 Des chèques-culture plébiscités, mais qui ne permettent pas de s'inscrire à une formation culturelle**

La Poste adresse directement au domicile des postiers des « chèques culture » permettant l'achat de produits culturels, sous condition de revenus. Ce carnet de chèques est de 16 € (classe 1 à 3) ou de 25 € pour les plus bas salaires (classe 1 et 2, avec un indice inférieur à 480). Ces chèques, valables un an à partir de la date d'émission, permettent d'acheter des livres, des disques, des DVD, ou des billets de spectacle dans un certain nombre d'enseignes. Près de 85 % des postiers ont été bénéficiaires de cette offre culture chaque année. L'enveloppe attribuée aux « chèques culture » est en baisse de 7 % sur les cinq dernières années, parallèlement à la baisse des effectifs de La Poste.

Les chèques-culture ne permettent pas de s'inscrire à des formations au sein des associations culturelles dites du « secteur 3 », car ces dernières n'ont pas engagé de démarches pour être habilitées à encaisser ces chèques. Elles justifient ce choix par la lourdeur administrative qu'impliquent les paiements par chèque-culture.

### 2.5.1.2 Des offres de guichets sectorielles, pour l'accès aux bibliothèques ou aux cours de musique, en perte de vitesse

La Poste avait son propre réseau de bibliothèques, réseau qui est en voie de disparition. Lors d'une fermeture d'une bibliothèque en régie, les livres et des collections sont reversés aux bibliothèques municipales. En contrepartie, des conventions permettent aux postiers de bénéficier de réductions d'inscription et de prêts dans ces bibliothèques municipales pendant trois ans (60 % du tarif de l'inscription jusqu'à 60 € maximum). Ce dispositif, en vigueur depuis 2004, se dénomme « l'offre médiathèque ».

Une aide pour suivre des cours de musique, d'un montant de 30 € par an et par bénéficiaire, est proposée depuis 2007, uniquement dans le périmètre de la CTPC de Toulouse et la région Midi-Pyrénées. Cette initiative, très localisée, ne semble pas avoir été suivie dans d'autres régions.

## **2.5.2 Des associations parisiennes très subventionnées, en quête d'adhérents**

Les associations dites du « secteur 3 » revendiquent une action de formation culturelle de leurs membres, dans une démarche d'apprentissage et de connaissance des arts, comme la lecture, la poésie, la peinture, la sculpture, le chant ou l'usage d'un instrument de musique. Cette action de formation distingue ce « secteur 3 » des associations dites du « secteur 2 » (Touloisirs, Azuréva) qui s'inscrivent dans la vente de produits de consommation culturelle.

### 2.5.2.1 Des subventions versées principalement à des associations franciliennes

Le « secteur 3 » du COGAS comprend douze associations, dont une majorité se trouve à Paris. La plupart de ces associations ont un champ d'action se limitant à l'Île de France, bien que certaines d'entre elles aient des relais en province. Les associations parisiennes se sont regroupées autour d'une Convention des associations culturelles françaises, la « CACF ». Le budget des subventions versées aux associations nationales reste stable (+ 2,5 % sur quatre ans).

La baisse de subventions du COGAS a principalement touché les associations locales, hébergées dans les comités d'œuvres sociales départementaux mentionnés supra.

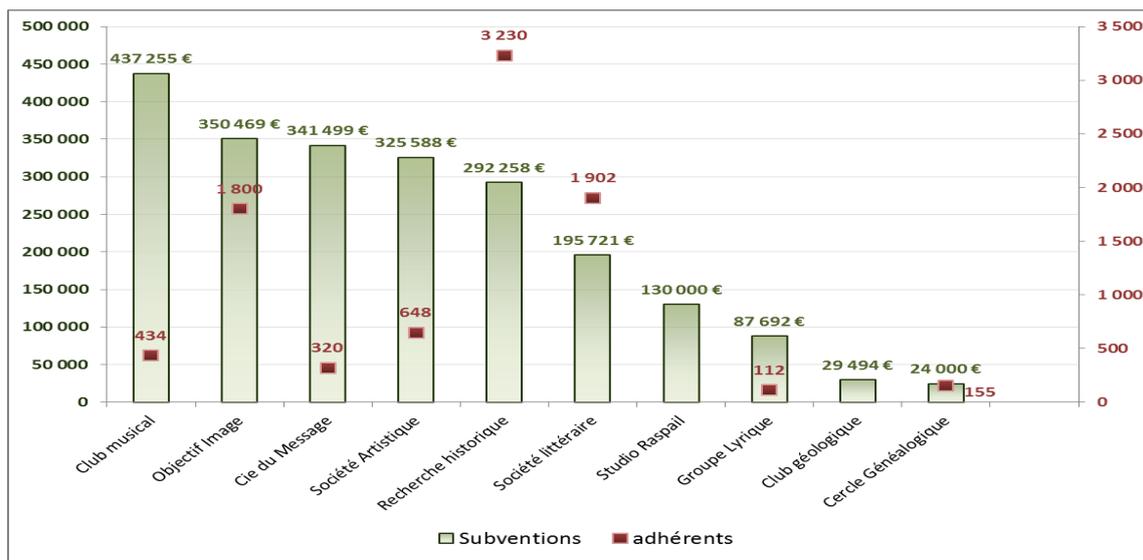
Des conventions d'objectifs et de moyens sont signées annuellement entre le COGAS et les associations culturelles. L'atteinte des objectifs fixés conditionne l'attribution et le montant des subventions. Les subventions du COGAS financent uniquement les coûts de structure des associations, les différentes activités culturelles (visites, cours, formations) étant payées directement par les adhérents.

### 2.5.2.2 Un nombre d'adhérents qui stagne

Les 8 600 adhérents des associations sont principalement des postiers. Un tiers de ces adhérents (3 200 personnes) sont membres de l'association « la recherche historique »,

s'intéressant à l'histoire de La Poste. Le nombre des adhérents diminue depuis plusieurs années (- 2 % par an en moyenne), en dépit de la mise en place de nouveaux outils de communication, dont notamment la création d'un site internet. Ces associations sont confrontées au cloisonnement par métier et à une vision parfois trop « élitiste » de l'action culturelle aux yeux de certains postiers.

**Tableau n° 11 : Montants des subventions et nombre d'adhérents par association**



Sources : Convention des Associations Culturelles Françaises (retraitement Cour des comptes)

Le montant des subventions rapporté au nombre d'adhérents présente une forte amplitude : elle se situe autour de 100 € par adhérent de « la recherche historique » ou de « la société littéraire ». Elle grimpe à près de 800 € par adhérent du « groupe lyrique » et s'établit à plus de 1 000€ par adhérent pour « la compagnie du message » ou « le club musical ».

Il conviendrait, à tout le moins, de définir d'éventuelles mutualisations entre les associations pour limiter les coûts de structure (achat d'instrument, déplacements, etc.).

### 2.5.2.3 La situation particulière de certains locaux

La plupart des associations culturelles sont hébergées au 57, rue de la Colonie, dans un immeuble du 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, appartenant à France Télécom. Cette situation est un héritage d'une gestion commune des œuvres sociales par ces deux opérateurs. La création du comité d'entreprise chez France Télécom s'est accompagnée d'une valorisation des aides en nature, puis de la demande de versement de loyers en contrepartie de l'attribution de subventions. Depuis l'arrêt des versements de subventions en 2009 par décision du comité d'entreprise de France Télécom, les associations culturelles de La Poste refusent de payer leurs loyers. Les arriérés de loyers de la maison des associations devraient se conclure à court terme par un déménagement de ces associations dans de nouveaux locaux mis à disposition par La Poste.

Le « studio Raspail » est une salle de spectacle parisienne, d'une jauge de 220 places, située dans un immeuble appartenant à France Télécom et confiée en gestion à la CACF. Le

loyer facturé par France Télécom et le budget d'exploitation de cette salle s'élève à 220 000 € annuel. Pour équilibrer le compte d'exploitation en 2013, une subvention exceptionnelle de 130 000 € a été versée par le COGAS en 2013, la location de la salle auprès des diverses associations n'ayant financé que 90 000 €. Il convient de s'interroger sur les tarifs actuels de location de cette salle, située dans un quartier central et prisé de Paris.

Le contraste entre le succès des « chèques culture » et le faible nombre d'adhérents des associations culturelles traduit une évolution également perceptible dans le domaine du sport. Les salariés de La Poste sont demandeurs de produits qu'ils choisissent à titre individuel plutôt que d'une participation à des activités émanant d'un environnement professionnel. La répartition actuelle des aides en matière culturelle peine à refléter cette mutation.

## **2.6 Les coopératives : un modèle économique non rentable, des erreurs de gestion non sanctionnées**

Sous le terme de soutien aux « activités économiques », le COGAS subventionne le fonctionnement de la fédération nationale des coopératives de consommateurs, la FNCC, avec une aide annuelle moyenne de 3,8 M€, très stable depuis 2009. Ces versements du COGAS permettent le fonctionnement des coopératives, sans offrir un réel avantage économique pour les postiers sociétaires.

### **2.6.1 Le lent déclin d'un mouvement coopératif centenaire**

Se réclamant de l'économie sociale et du mouvement coopératif, la première coopérative postière a vu le jour en 1905. Ces structures coopératives avaient pour ambition d'acheter et de distribuer des biens de consommation pour les postiers, tout en alimentant en parallèle une caisse spéciale de solidarité pour venir en aide aux sociétaires nécessiteux. Dans les années 1960, plus de 900 magasins coopératifs étaient présents dans les services des PTT. Le développement de la grande distribution a amené les coopératives à se regrouper autour d'une centaine d'établissements dans les années 1980 (soit une coopérative par département).

Actuellement, 21 coopératives restent en activité et distribuent principalement du gros électroménager, de la hi-fi, de la literie, et très exceptionnellement de l'alimentaire. L'objectif des coopératives est désormais de proposer aux sociétaires des réductions de prix ciblées sur certains produits. Les coopératives s'engagent progressivement dans la vente à distance et orientent leurs produits vers le moyen et haut de gamme.

La FNCC regroupe les 21 coopératives de consommateurs de La Poste. Chacune de ces coopératives a le statut de société anonyme ; elle est composée de sociétaires à vie, agents de La Poste, qui paient une part sociale d'un montant de 10 € lors de leur premier achat. Les coopératives fonctionnent sur les principes « un adhérent, une voix ». Les excédents sont théoriquement répartis suivant un principe de dividende auprès des sociétaires et pour partie à des œuvres sociales, notamment dans le domaine de l'éducation.

122 000 postiers sont actuellement sociétaires. Les coopératives touchent en réalité une clientèle bien plus restreinte que le nombre de sociétaires officiellement rattachés à chacune d'entre elles. En effet, les fichiers ne sont pas actualisés régulièrement et ne prennent pas en compte les personnes décédées ou mutées. Seulement 10 % des sociétaires seraient des postiers actifs, la clientèle étant majoritairement composée de postiers retraités (60 % des sociétaires), le solde étant formé de sociétaires ayant quitté La Poste, changé de coordonnées ou étant décédés. Certains salariés du groupe Orange sont toujours sociétaires des coopératives et bénéficient à ce titre des avantages financiers de la coopérative subventionnée par La Poste.

### **2.6.2 Un modèle économique sous perfusion**

Le chiffre d'affaires des 21 coopératives est de 14,4 M€ par an (soit une moyenne de 0,7 M€ par coopérative). 85 % des produits proposés dans les coopératives viennent du catalogue commun de référencement, le reste provenant de l'économie locale, sociale et solidaire. Avec 3,8 M€ de subventions annuelles, le soutien à cette politique économique représente 2 % du budget du COGAS en 2013.

Ces 3,8 M€ de budget annuel sont intégralement utilisés pour le financement des salaires des personnes travaillant dans les 21 structures régionales et au siège à Paris :

- 1,8 M€ financent les salaires des 60 employés sous contrats privés répartis dans les 21 coopératives, chaque coopérative employant entre deux à cinq salariés ;
- 1,5 M€ financent les salaires des 34 agents de La Poste mis à disposition (AMDIS), dont 25 agents en coopératives et 8 agents au siège ;
- 0,5 M€ permettent de financer le fonctionnement du siège à Paris.

Il est surprenant de constater une augmentation du nombre d'agents mis à disposition de la FNCC (29 AMDIS en 2009, 34 AMDIS en 2013) alors même que le nombre de coopératives diminue depuis 2009. Depuis cette date, quatre établissements ont fermé pour raisons économiques.

La FNCC fixe, depuis 2006, le montant des subventions versées à chacune des 21 coopératives. Les subventions ne sont pas, en fait, corrélées au chiffre d'affaires des coopératives, mais au nombre de salariés employés.

Ces montants sont officiellement conditionnés depuis 2013 à l'atteinte d'objectifs fixés par des conventions d'objectifs et de moyens.

### **2.6.3 Une offre restreinte et des réductions de prix minimales**

Les coopératives ont pour objectif de proposer aux sociétaires des réductions de prix sur certains produits. « L'avantage pour les postiers » est l'indicateur évaluant l'économie réalisée par un postier lorsqu'il achète un produit dans une coopérative, en comparaison du prix de ce produit sur le marché. La FNCC affirme que les prix pratiqués dans les coopératives affichent un gain d'environ 10 à 15 % par rapport aux hypermarchés. La somme globale annuelle des avantages pour les sociétaires de la FNCC atteint officiellement à

3,4 M€. Rapporté au nombre d'adhérents, cet avantage serait en théorie de 27 € par client sociétaire.

En postulant que « l'avantage pour les postiers » soit un indicateur fiable, on constate que seules six coopératives offrent davantage de réduction aux clients sociétaires qu'elles ne reçoivent de subventions du COGAS (voir le tableau n° 80 en annexe). La meilleure performance revient à la coopérative d'Annecy, qui dégage 568 000 € de réduction de prix pour une subvention de 111 000 €.

Les seize autres coopératives ont un coefficient multiplicateur inférieur à un. Autrement dit, la subvention versée à la coopérative est supérieure aux réductions de prix (théorique de surcroît) dont bénéficieraient les sociétaires. Les raisons sont multiples et tiennent notamment au coût de la livraison pour le client. La zone de chalandise des coopératives est, en effet, très locale. La plupart des enseignes offrent gratuitement la livraison partout en France, ce qui n'est plus le cas des coopératives de La Poste. La livraison et l'installation à domicile, longtemps la principale valeur ajoutée du service coopératif, sont rarement gratuites, sauf négociation « à l'amiable ».

Il serait donc plus efficient de donner un chèque-achat directement au postier plutôt que de subventionner des structures qui coûtent plus cher que les avantages qu'elles procurent. De fait, les 3,8 M€ de subventions versées en 2013 pour faire fonctionner les 21 coopératives sont plus élevées que les 3,4 M€ de réductions de prix dont les adhérents sont théoriquement bénéficiaires.

Dans ces conditions, La Poste doit s'efforcer de mettre fin rapidement aux concours financiers versés à la FNCC.

<b>Recommandation n° 7</b>	<b>Mettre fin aux versements des concours financiers aux 21 coopératives de la fédération nationale des coopératives de consommateurs (FNCC)</b>
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **3 LES DÉPENSES SOCIALES GÉRÉES PAR D'AUTRES ENTITÉS QUE LE COGAS**

#### **3.1 Les aides au logement de La Poste**

L'enjeu pour La Poste en matière de logement, au-delà des obligations légales<sup>25</sup>, est à la fois social et opérationnel (favoriser la mobilité géographique et professionnelle des postiers) et des progrès réels paraissent avoir été accomplis. Les enquêtes internes montrent que depuis 2006, le logement n'est plus la première préoccupation des postiers, notamment grâce aux efforts accomplis par La Poste à la suite de tensions sociales internes. Le sujet, en quatrième position des préoccupations des postiers en 2013, reste néanmoins important dans les zones où l'offre immobilière reste tendue.

Le montant global des aides consacrées au logement est en baisse, passant en moyenne de 53,3 M€ par an pour la période 2008-2010 à 48,5 M€ par an pour la période 2011-2013<sup>26</sup>, dont 15 % pour les frais de structures et 85 % consacrés aux prestations.

Si le constat apparaît satisfaisant quant à la politique conduite par La Poste et l'utilisation des moyens qu'elle y consacre, plusieurs facteurs de fragilités apparaissent à court terme qui devraient inciter La Poste à privilégier l'accompagnement à la mobilité des agents.

##### **3.1.1 La gouvernance de l'aide au logement**

Les aides au logement n'entrent pas dans le périmètre de compétence du COGAS, mais relèvent pour une part de la mise en œuvre des obligations légales prévues par la réglementation relative à la participation de l'employeur à l'effort de construction (PEEC et Action Logement – article L.313-1 et s. du code de la construction et de l'habitation) et pour une autre part, au-delà des obligations légales, des accords internes avec les organisations syndicales. La gestion de l'ensemble du dispositif est enfin confiée à un service administratif spécialement créé à cet effet.

###### **3.1.1.1 La participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC)**

En 2013, La Poste a versé 30,1 M€ au titre de la PEEC.

---

<sup>25</sup> Entreprise publique, La Poste est assujettie depuis le 1er janvier 1995 à la PEEC sur la base de rémunérations brutes versées l'année précédente

<sup>26</sup> Montant moyen sur les trois années d'exécution de l'accord 2011-2013. La baisse apparente de 2013 est due pour l'essentiel aux modalités de répartition sur 3 ans des 20 M€ consacrées au FSL – 7,5 M€ en 2011 et 2012 contre 5 M€ en 2013

De 1995 à 2005, elle n'avait qu'un seul collecteur, le GIC, filiale de la Caisse des dépôts et consignations. À compter de 2005, La Poste a diversifié la répartition de sa PEEC auprès de cinq autres collecteurs pour son offre de logement social<sup>27</sup>. Cette diversification a permis à La Poste d'accroître sensiblement le nombre de ménages logés par les collecteurs (+ 41 %), en particulier en zones tendues. Elle s'accompagne aujourd'hui d'un accord triennal, signé le 12 mars 2014, entre La Poste et le GIC et engageant ce dernier sur des résultats fermes en zones tendues, sous peine de voir sa part de collecte à nouveau réduite.

### 3.1.1.2 Les accords avec les organisations syndicales

L'effort supplémentaire consenti par La Poste en matière d'aide au logement, soit 8,8 M€, fait l'objet, depuis 2006, d'accords internes « sur la politique du logement social » avec les organisations syndicales. Trois accords successifs ont été signés (accords 2006-2011, 2011-2013, 2014-2016), les deux derniers ayant fait l'objet de signatures unanimes de la part des organisations syndicales, y compris CGT et SUD, traduisant la reconnaissance de l'effort accompli par La Poste en ce domaine<sup>28</sup>.

### 3.1.1.3 Le service logement de La Poste (SLP)

Le SLP a été créé en 2006 au sein de la DRH groupe pour répondre, d'une part, à la demande spécifique exercée par les organisations syndicales en matière de logement et au vu, d'autre part, de la gestion jugée peu efficiente du parc de réservation historique de La Poste par le GIC, lequel bénéficiait à cette fin de la mise à disposition de 18 agents postiers. Le SLP a pour mission la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques, la gestion de l'attribution des logements sociaux, le suivi et le contrôle de l'exécution du budget de l'aide au logement et le pilotage des négociations avec les partenaires collecteurs et bailleurs. Le SLP gère également directement les demandes des postiers en Ile-de-France mais s'appuie, sur le reste du territoire national, sur les services déconcentrés de la DNAS dans le cadre du contrat de service conclu avec celle-ci le 20 novembre 2008.

### 3.1.1.4 La part de la masse salariale et des charges immobilières dans l'aide au logement

Le périmètre des coûts fixes de l'aide au logement, soit 6,6 M€, est constitué :

- de la masse salariale du SLP, laquelle inclut les agents du SLP ainsi que les gestionnaires de site (foyers d'hébergement) qui lui sont rattachés ;

---

<sup>27</sup> ASTRIA, SOLENDI, CILGERE, AMALLIA, PROCILIA, le GIC restant collecteur unique pour le financement des autres prestations prévues dans le cadre d'Action Logement (ex-1 % logement)

des charges immobilières, lesquelles incluent celles des locaux du SLP et des foyers d'hébergement (au nombre de quatre en 2014).

**Tableau n° 12 : Coûts fixes de l'aide au logement**

(En K€)		2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Montant total de l'aide au logement</b>		<b>54 307</b>	<b>54 586</b>	<b>50 912</b>	<b>48 482</b>	<b>51 532</b>	<b>45 492</b>
<b>Frais de structure</b>	Masse salariale SLP	3 264	3 331	3 211	3 183	3 030	2 687
	Charges immobilières	5 212	4 731	3 922	4 553	6 793	3 921
<b>Total frais de structure</b>		<b>8 476</b>	<b>8 062</b>	<b>7 133</b>	<b>7 736</b>	<b>9 823</b>	<b>6 608</b>
<i>en % du montant total de l'aide au logement</i>		<i>16%</i>	<i>15%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>19%</i>	<i>15%</i>

Sources Cour des comptes – données La Poste

Ces données appellent les observations suivantes :

- L'effectif du SLP est en réduction continue, passée de 51 à 35,5 équivalents temps plein (ETP) entre 2008 et 2014, soit une réduction de la masse salariale de 3,3 M€ à 2,7 M€. Il convient par ailleurs de noter l'effectif cible de 32 ETP avec une masse salariale à 2,2 M€ annoncé pour 2017 ;
- Les charges immobilières sont également en diminution continue sur la période, en raison de la cession par Poste Immo des foyers et logements du parc immobilier de La Poste<sup>29</sup>. La hausse de 2011 est justifiée par la hausse de charges dues à un hiver rigoureux et un rappel de taxes par Poste Immo. Celle de 2012 est due au versement dans le cadre d'un accord transactionnel d'une soulte de 2,2 M€ à ADOMA, visant à résilier par anticipation les baux de trois foyers parisiens, générant ainsi selon Poste une économie de 4,9 M€ sur les charges immobilières versées pour les années 2013-2018<sup>30</sup>.

Les efforts de maîtrise des coûts fixes doivent être soulignés.

### 3.1.2 La situation instable de l'offre de logement

L'offre de logement social constitue le volet principal des aides aux logements versées par La Poste<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Huit foyers ont été vendus par La Poste entre 2008 et 2010, dont sept à ADMOA et un à Toit et Joie.

<sup>30</sup> Charges de location 2012-2018 estimée à 9,1 M€ - montant de la soulte (2,2 M€) – charges locatives résiduelles dues à la résiliation échelonnée des baux jusqu'en 2014 (2 M€)

<sup>31</sup> Pour mémoire, le champ des aides au logement incluent :

- les aides perçues dans le cadre d'Action logement, financées par la PEEC et gérées par le GIC selon les critères d'éligibilité prévue dans le cadre du dispositif « Action Logement » (ex 1 % Logement) ;
- les aides au logement pour les débutants en Ile-de-France (ALIF) et en province (ALP), financées par La Poste (3,2 M€ en 2013) et en réduction du fait de la baisse des recrutements ;
- l'hébergement en résidence temporaire, financées par La Poste avec un objectif de réduction à 650 places ;
- l'aide au postier en difficulté, financée par une subvention à l'association Droit de Cité Habitat (DDHC) ;

### 3.1.2.1 L'offre de logements sociaux est vouée à décliner rapidement

#### a. L'accès au parc locatif social des collecteurs est menacé par la réduction de la PEEC versée par La Poste

La PEEC versée par La Poste permet chaque année de satisfaire en moyenne 1 430 demandes. La pression du SLP sur le GIC et la diversification des collecteurs engagée en 2008 ont permis de maintenir ce nombre jusqu'en 2013 en dépit de la baisse régulière de la PEEC (- 1,8 M€ entre 2008 et 2013). Celle-ci étant toutefois assise sur la masse salariale, la baisse des recrutements par La Poste entraîne une réduction mécanique et à due proportion de la PEEC versée et des avantages obtenus en contrepartie. La médiocre performance de 2013, avec seulement 1352 ménages bénéficiaires, préfigure ainsi les limites du dispositif<sup>32</sup>.

**Tableau n° 13 : Évolution 2008-2013 des montants versés au titre de la PEEC et des bénéficiaires postiers de logements sociaux au titre de ce financement**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Montant PEEC (en K€)</b>	31 949	31 748	31 475	30 715	30 704	30 111
<b>Bénéficiaires PEEC - logement social</b>	1 433	1 532	1 400	1 437	1 427	1 352

Source La Poste

#### b. Le parc « postier » (patrimonial, locatif historique, Fonds logement social) est également menacé d'attrition

Ce parc, géré par le SLP, a permis, sur la période sous revue, de loger quelques 1370 ménages chaque année. Il est toutefois en voie de réduction à court terme :

- Le parc historique de La Poste, résultant des réservations de longue durée (droits de suite) souscrites avant 1995 est en voie d'érosion rapide avec l'arrivée à terme progressive des conventions initiales. Ce parc, estimé à 20 244 logements en droit de suite en 2010, est passé à 17 793 logements en 2013 et doit tomber, selon La Poste, à 11 442 logements en 2017. Il convient par ailleurs de noter que ce parc fait également l'objet d'une part non négligeable de « rendus » (logement restitués au bailleur avant l'arrivée à terme de la convention de réservation). Les conventions étant en effet attachées à un logement spécifique, l'évolution des implantations de La Poste ou de l'environnement urbain conduit fréquemment à la désaffectation des postiers pour les logements proposés et plus d'un tiers des logements vacants est ainsi rendu chaque année (soit 540 logements en moyenne par an). S'il convient de noter que La Poste s'efforce d'obtenir des contreparties pour chaque rendu, les

---

- des aides diverses (financement de la garantie des risques locatifs, sur bonification des prêts « accession sociale à la propriété », mise en œuvre d'un site Internet d'intermédiation permettant la mise en relation de postiers avec des bailleurs particuliers privés), financées par La Poste mais ne touchant qu'un public limité.

<sup>32</sup> Les hypothèses de réduction PEEP à horizon 2016 oscillent entre - 10 % et - 5 %, se traduisant par une réduction estimée de 70 à 140 du nombre de baux pouvant être obtenus via les collecteurs. La fourchette annuelle oscillerait alors entre 1 310 et 1 390 ménages logés chaque année.

tensions sur le marché immobilier, particulièrement en Île-de-France, rendent la négociation vaine avec des bailleurs sociaux en position de force ;

- Le parc immobilier de logements de La Poste est aujourd'hui résiduel en raison des cessions successives effectuées depuis 2004 ou en cours (soit 840 logements cédés)<sup>33</sup> ;
- La mise en place du Fonds logement social (FLS) ne permet de compenser que partiellement ces évolutions. Ce fonds, abondé à hauteur de 20 M€ dans le cadre de l'accord 2011-2013, l'a été à la même hauteur dans le cadre de l'accord 2014-2016, autant pour afficher la préoccupation de La Poste en matière de logement que pour permettre un accord unanime avec les organisations syndicales. Ce fonds est spécifiquement dédié à la recherche de réservations en zones tendues. Il permet ainsi chaque année de loger quelques 250 ménages là où les besoins sont les plus importants, notamment en Ile-de-France.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'offre de logement, résultant du cumul de l'ensemble des parcs de La Poste, se montait à 17 128 logements. Les prévisions pour 2017 la réduisent à 11 692 en 2017, en prenant pour hypothèse le maintien du FLS à son niveau actuel.

### 3.1.2.2 La politique d'aide au logement, fragilisée, doit être réorientée

Les efforts de La Poste pour tirer parti des moyens consacrés à l'aide au logement doivent être soulignés. En dépit de la réduction des parcs de logements accessibles et des besoins accrus en zones tendues, elle a su maintenir le taux de satisfaction des demandes entre 30 et 35 %, à comparer aux 15 % de demandes de logement social satisfaites en moyenne nationale<sup>34</sup>, et permis l'accès à un logement social à environ 24 700 postiers, en cumul depuis 2006.

Elle a pu s'appuyer d'une part sur la réduction des recrutements et des effectifs de La Poste, qui est venu mécaniquement réduire la demande de logements (4 856 demandeurs en 2013 contre 7 400 en 2008) et surtout sur le maintien, dans le cadre de l'accord syndical 2014-2016 du FLS à hauteur de 20 M€ sur trois ans.

Trois facteurs de fragilité menacent toutefois ce dispositif à court terme :

- la réduction de l'offre de logement est inéluctable ;
- la pérennisation du FLS à hauteur de 20 M€ après 2016 est incertaine compte tenu des contraintes financières de La Poste ;
- le bénéfice de la réduction de la demande liée à la réduction des effectifs de La Poste se trouvera au moins partiellement contrebalancé par l'accroissement de la mobilité professionnelle des agents, laquelle constitue l'un des enjeux de l'accord

---

<sup>33</sup> Cf. Rapport particulier de la Cour des comptes de juin 2014 sur la politique immobilière de La Poste.

<sup>34</sup> Chiffres brut demandes satisfaites / (demandes en cours en début d'année + demandes nouvelles en cours d'année) – hors prises en comptes des demandes non satisfaites mais radiées. Sources La Poste / MEDDE-MLETR.

majoritaire « un avenir pour chaque postier » signé le 5 février 2015.

Le répit offert jusqu'en 2016 par la signature de l'accord triennal signé en 2014 doit, dès lors, être l'occasion de réorienter la politique du logement comme une composante de la politique visant à favoriser et accompagner la mobilité des agents. Cette démarche paraît seule à même de réduire les risques de tensions internes sur un domaine socialement sensible et d'accompagner les mutations de l'entreprise.

## **3.2 La complémentaire santé**

### **3.2.1 Une mise en place récente**

L'offre de « complémentaire santé » s'inscrit dans la politique sociale de « prévoyance et de solidarité » de La Poste. Elle n'est pas du ressort du COGAS, mais de la direction des ressources humaines et des relations sociales.

#### **3.2.1.1 Un régime collectif de complémentaire santé obligatoire instauré en 2011 pour tous les contractuels de La Poste**

Un accord, signé le 19 mai 2006 avec diverses organisations syndicales, institue un régime de complémentaire-santé obligatoire pour tous les postiers contractuels de droit public de La Poste, auprès de la Mutuelle Générale. Cet accord s'est concrétisé au 1<sup>er</sup> janvier 2007 par un contrat collectif à adhésion obligatoire, avec participation de l'employeur. Il a permis d'affilier plus de 150.000 bénéficiaires (100 000 contractuels de La Poste auxquels il faut rajouter la moitié au titre des familles). 60 % des cotisations sont prises en charge par La Poste (50 % pour les cadres). La souscription de ce contrat collectif auprès de la Mutuelle Générale, d'une durée initiale de trois ans, avec tacite reconduction de gré à gré, représente un budget annuel de 62 M€ pour La Poste en 2008, qui diminue légèrement à 60 M€ en 2009.

La souscription d'une complémentaire-santé restait à cette époque optionnelle pour les fonctionnaires postiers. Or, dans les faits, 90 % des fonctionnaires postiers étaient adhérents d'une complémentaire-santé auprès de la Mutuelle Générale, pour des raisons à la fois historiques et de simplicité. La Mutuelle Générale est, en effet, en charge de la sécurité sociale des fonctionnaires postiers et de France Télécom. Elle offrait de ce fait un guichet unique pour les remboursements du tarif conventionné par la sécurité sociale et du ticket modérateur pour les fonctionnaires ayant souscrit une complémentaire.

La loi du 9 février 2010, portant réforme du statut de La Poste, introduit dans son article<sup>35</sup> 29-4 un régime de complémentaire de santé obligatoire au profit des fonctionnaires de La Poste, analogue à celui existant pour les contractuels. Un accord collectif d'entreprise, conclu le 7 juillet 2011 avec certaines organisations syndicales<sup>36</sup>, instaure ce régime collectif de frais de santé obligatoire à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012, pour tous les salariés, qu'ils soient fonctionnaires ou agents contractuels de droit public. La Mutuelle Générale a de nouveau été choisie pour assurer cette complémentaire santé obligatoire des fonctionnaires.

### 3.2.1.2 Un budget annuel de 130 M€

Le budget annuel de ce régime de complémentaire santé s'élève à 130 M€ pour La Poste en 2012, situé hors du périmètre budgétaire du COGAS. Sa mise en œuvre se traduit par un prélèvement obligatoire à la source sur le versement du traitement ou du salaire de tous agents de La Poste. En contrepartie l'employeur participe au financement de ce contrat collectif sur sa part patronale<sup>37</sup>.

Les bénéficiaires sont aujourd'hui les fonctionnaires et les agents contractuels de droit public de La Poste, leurs ayants-droit à charge (conjoint, enfants jusqu'à 18 ans et jusqu'à 26 ans s'ils poursuivent leurs études ou sont à la recherche d'un travail, les ascendants et collatéraux). L'affiliation est possible sous condition de trois mois d'ancienneté. Le contrat protège des risques maladie, maternité et accident. Il comprend deux régimes : un régime pour les employés (classe 1 et 2) et un régime pour les cadres (classe 3 et 4). Chaque régime peut choisir deux niveaux facultatifs de garantie, au-delà des garanties de base obligatoires.

---

<sup>35</sup> Article 29-4 de la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales : « À compter du 1er mars 2010, les corps de fonctionnaires de La Poste sont rattachés à la société anonyme La Poste et placés sous l'autorité de son président qui dispose des pouvoirs de nomination et de gestion à leur égard. (...) La Poste peut instaurer un régime collectif obligatoire de protection sociale complémentaire au bénéfice de ses personnels visés aux articles 29 et 44 de la présente loi ».

<sup>36</sup> Les organisations syndicales CFDT, CFTC, CGC, FO et SUD ont signé cet accord. La CGT a refusé de signer cet accord, critiquant l'absence du volet « prévoyance » et la variation des niveaux de cotisation en fonction des catégories et des grades

<sup>37</sup> La cotisation est exprimée en pourcentage des sommes brutes soumises à la CSG – CRDS. Elle s'élève à 1,18 % de l'ensemble de la rémunération brute. Cette cotisation est prise en charge à 40 % par le salarié, La Poste prend en charge les 60 % restants de la cotisation (50 % pour les cadres). 1,18 % de l'ensemble de la rémunération brute = traitement + prime, soit de 9,37 € par mois pour un salarié à temps partiel jusqu'à 31 euros pour un cadre de catégorie 4 – source organisations syndicales. Le supplément pour chaque enfant est en moyenne de 4 €, avec un maximum de 42 €.

## **3.2.2 Le respect des principes de mise en concurrence**

### **3.2.2.1 La directive européenne des secteurs spéciaux s'applique aux marchés public de La Poste depuis 2004**

Pour ses marchés publics, La Poste était placée dans le champ de la « directive des secteurs spéciaux<sup>38</sup> » du 31 mars 2004. Les décisions de la Commission européenne et l'arrêt du Conseil d'État reconnaissent en 2005 le caractère concurrentiel des activités d'assurance complémentaire et imposent des appels à la concurrence pour le choix de l'organisme de prévoyance, dès lors que celui-ci se trouve aidé par une prise en charge partielle des cotisations ou par d'autres mesures (comme un droit exclusif, des aides en nature telle que la mise à disposition gratuite des locaux ou des personnels). L'aide qu'une entreprise publique pourrait accorder sans précaution à un organisme particulier de prévoyance complémentaire constituerait le cas échéant une « aide d'État » illégitime, comportant une distorsion de concurrence.

### **3.2.2.2 Le choix du prestataire de complémentaire santé en 2006 n'a pas respecté la directive dite « des secteurs spéciaux »**

Le choix de l'opérateur de complémentaire santé obligatoire des contractuels s'est fait, en 2007, sans appel à concurrence. L'accord collectif a désigné la Mutuelle Générale comme organisme assureur, sur la seule base de ses liens historique avec La Poste. Cette irrégularité est relevée par la mission de contrôle économique et financier (CGEFI) dans un courrier du 6 juillet 2011 adressé au délégué général et directeur des ressources humaines de La Poste, puis dans le chapitre VII.6.3.3. du rapport annuel de 2013. Il apparaît opportun que La Poste donne suite à la reconnaissance du caractère économique des activités d'assurance complémentaire, avec les contraintes associées en termes de concurrence.

Le choix du prestataire, à la suite de l'accord d'entreprise de 2011 élargissant le droit à complémentaire santé obligatoire pour les fonctionnaires, a été déterminé après un appel d'offre européen, ce qui est conforme au droit. La Mutuelle Générale a été de nouveau retenue, pour un marché de 70 M€ annuel pour les fonctionnaires. Pour l'ensemble des salariés, la prise en charge par La Poste est de 50 % pour les cadres et de 60 % pour les autres agents.

---

<sup>38</sup> La directive dite « des secteurs spéciaux » du 31 mars 2004 s'applique à tout pouvoir adjudicateur ou entreprise publique qui exerce des activités dans le domaine du gaz, de l'électricité, de l'eau, des services de transport et/ou des services postaux. Cette réglementation (remplacée depuis un an par la directive 2014/25/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux) concerne les marchés dont la valeur hors TVA est égale ou supérieure à 0,4 M€ euros pour les marchés de fournitures et de services et à 5 M€ pour les marchés de travaux.

Dans son avis du 10 juin 2011, la commission consultative des achats de La Poste a donné un avis favorable au marché concernant l'assurance maladie obligatoire en faveur des fonctionnaires mais a demandé « la limitation de la durée du marché aux trois années fermes prévues par l'avis du marché suivie d'une nouvelle consultation avec mise en concurrence, devant être placée dans un calendrier permettant de remplacer le présent marché au 1<sup>er</sup> janvier 2015, sans que soit utilisée la possibilité de deux tacites reconductions pour une année, prévue par le marché ».

Cet avis de la commission consultative des achats de La Poste souhaitant une limitation dans la durée des marchés de l'assurance-maladie se situe toutefois sur un calendrier aujourd'hui dépassé (limite fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2015). Il est donc nécessaire que :

- La Poste ne reconduise plus par tacite reconduction le dispositif s'appliquant au régime des fonctionnaires et lance un nouvel appel à la concurrence, pour des raisons économiques.
- La Poste renonce au gré à gré au titre du régime des contractuels et entreprenne un appel à concurrence, pour des raisons à la fois juridiques et économiques.

<b>Recommandation n°8</b>	<b>Relancer un appel d'offres pour une complémentaire-santé couvrant la totalité des agents de La Poste (contractuels et fonctionnaires) à compter de l'échéance de 2016, en évitant toute tacite reconduction.</b>
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ANNEXES

### CRÉDITS D'INTERVENTION DU COGAS CONSOMMÉS DEPUIS 2009

Crédits d'intervention du COGAS Montant exprimés en k€	2009	2010	2011	2012	2013	evolution 2009 à 2011
<b>Prévoyance et solidarité</b>						
Associations nationales	7 131	7 366	7 568	7 318	6 998	-1,9%
Associations locales	15	11	16	17	17	13,3%
Provisions pour lits médicalisés (AFEH)	132	112	43	149	192	45,5%
fonctionnement divers					129	
financement exceptionnel	1 330			41	350	-73,7%
<b>Total Prévoyance et solidarité</b>	<b>8 608</b>	<b>7 489</b>	<b>7 627</b>	<b>7 525</b>	<b>7 686</b>	<b>-10,7%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	<i>3 127</i>	<i>2 739</i>	<i>2 490</i>	<i>2 453</i>	<i>2 412</i>	<i>-22,9%</i>
<b>Sport et loisirs</b>						
<b>total des activités sportives</b>	<b>13 387</b>	<b>12 569</b>	<b>11 710</b>	<b>10 672</b>	<b>10 654</b>	<b>-20,4%</b>
<i>FSAPTT / ASPTT locales</i>	<i>6 987</i>	<i>6 369</i>	<i>6 110</i>	<i>5 410</i>	<i>5 442</i>	<i>-22,1%</i>
<i>Aides individuelle au sport</i>	<i>6 400</i>	<i>6 200</i>	<i>5 600</i>	<i>5 262</i>	<i>5 212</i>	<i>-18,6%</i>
<b>Total des activités de loisirs</b>	<b>11 985</b>	<b>13 029</b>	<b>13 573</b>	<b>12 974</b>	<b>12 799</b>	<b>6,8%</b>
Aide de séjours AZUREVA	5 381	4 272	4 985	3 770	3 520	-34,6%
Guichet loisirs	580	7 857	7 705	8 414	8 536	1371,7%
<i>dont Toulousiens</i>		<i>1 447</i>	<i>1 360</i>	<i>1 627</i>	<i>1 639</i>	<i>13,3%</i>
<i>dont associations locales</i>		<i>2 716</i>	<i>2 045</i>	<i>1 917</i>	<i>1 847</i>	<i>-32,0%</i>
<i>dont aides directes aux postiers</i>		<i>3 694</i>	<i>4 300</i>	<i>4 870</i>	<i>5 050</i>	<i>36,7%</i>
Autres associations nationales	2 765	882	861	763	719	-74,0%
Autres associations locales	3 259	18	22	27	24	-99,3%
<b>Total sports et loisirs</b>	<b>25 372</b>	<b>25 598</b>	<b>25 283</b>	<b>23 669</b>	<b>23 465</b>	<b>-7,5%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	<i>7 469</i>	<i>6 011</i>	<i>5 414</i>	<i>5 403</i>	<i>4 907</i>	<i>-34,3%</i>
<b>Culture</b>						
Associations nationales	2 447	2 396	2 612	2 293	2 349	-4,0%
Associations locales	458	383	349	184	184	-59,8%
Chèque culture	2 981	3 124	3 169	3 083	2 764	-7,3%
Offre lecture / bibliothèques	220	229	137	104	61	-72,3%
<i>dont offre lecture</i>		<i>79</i>	<i>62</i>	<i>54</i>	<i>49</i>	
<i>dont bibliothèque</i>	<i>220</i>	<i>150</i>	<i>75</i>	<i>50</i>	<i>12</i>	<i>-94,5%</i>
fonctionnement divers					16	
<b>Total culture</b>	<b>6 106</b>	<b>6 132</b>	<b>6 267</b>	<b>5 664</b>	<b>5 374</b>	<b>-12,0%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	<i>1 731</i>	<i>1 573</i>	<i>1 557</i>	<i>1 375</i>	<i>1 326</i>	<i>-23,4%</i>
<b>Restauration</b>						
Restauration collective	39 302	36 526	36 554	34 829	34 851	-11,3%
<i>dont aide aux repas</i>				<i>31 818</i>	<i>32 110</i>	
<i>dont maintenance &amp; gestion</i>				<i>3 011</i>	<i>2 741</i>	
Titres restaurants	22 900	23 250	22 807	26 097	29 947	30,8%
FNRIE	138	170	186	200	225	63,0%
<b>Total restauration</b>	<b>62 340</b>	<b>59 946</b>	<b>59 547</b>	<b>61 126</b>	<b>65 023</b>	<b>4,3%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	<i>3 539</i>	<i>3 262</i>	<i>3 350</i>	<i>2 283</i>	<i>2 759</i>	<i>-22,0%</i>
<b>Activités économiques</b>						
FNCC	3 937	3 733	3 887	3 899	3 853	-2,1%
<b>total des activités économiques</b>	<b>3 937</b>	<b>3 733</b>	<b>3 887</b>	<b>3 899</b>	<b>3 853</b>	<b>-2,1%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	<i>1 452</i>	<i>1 300</i>	<i>1 354</i>	<i>1 423</i>	<i>1 478</i>	<i>1,8%</i>

Budget de fonctionnement du COGAS Montant exprimés en k€	2009	2010	2011	2012	2013	evolution
<b>Garde des enfants</b>						
<u>ALSH</u>	3 184	3 351	3 433	3 201	3 379	6,1%
<i>Fonctionnement ALSH conventionnés</i>	1 841	1 879	1 873	1 659	1 945	5,6%
<i>Autres prestations séjours enfants</i>	1 343	1 472	1 560	1 542	1 434	6,8%
<u>Garde des enfants de 0 à 6 ans</u>	8 680	8 435	9 697	10 545	10 764	24,0%
<i>Prestations</i>	6 889	6 892	7 493	8 325	8 050	16,9%
<i>fonctionnement (crèches et berceaux)</i>	1 791	1 543	2 204	2 220	2 714	51,5%
<b>total des gardes des enfants</b>	<b>11 864</b>	<b>11 786</b>	<b>13 130</b>	<b>13 777</b>	<b>14 143</b>	<b>19,2%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	841	833	835	488	383	-54,5%
<b>Vacances des enfants et des adolescents</b>						
AVEA	17 565	18 650	19 616	17 800	17 045	-3,0%
subvention exceptionnelle AVEA				500	1 700	
DOM	284	362	483	460	380	33,8%
maintenance				67	76	
<b>total vacances des enfants et adolescents</b>	<b>17 849</b>	<b>19 012</b>	<b>20 099</b>	<b>18 827</b>	<b>19 201</b>	<b>7,6%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	2 766	2 536	2 398	2 421	2 036	-26,4%
		*				
<b>communication, audits enquêtes, divers</b>	<b>509</b>	<b>767</b>	<b>552</b>	<b>550</b>	<b>371</b>	<b>-27,1%</b>
<b>Prestations aux agents (hors garde enfants)</b>						
actions sociales et aides pécuniaires	16 201	16 090	15 040	15 359	15 030	-7,2%
<i>dont allocation de scolarité</i>	5 408	5 344	5 333	5 524	5 427	0,4%
chèque emploi service universel (CESU)	1 233	1 850	1 982	2 021	1 948	58,0%
prêts étudiants	25	13	22	13	24	-4,0%
chèques vacances pour les actifs	11 220	11 318	10 725	11 232	11 498	2,5%
<u>retraités</u>	<u>8 019</u>	<u>5 356</u>	<u>4 317</u>	<u>4 249</u>	<u>4 265</u>	-46,8%
<i>dont aide à domicile</i>	5 069	3 325	2 403	2 241	2 261	-55,4%
<i>dont chèques vacances</i>	2 950	2 031	1 914	2 008	1 959	-33,6%
<i>dont lettre des retraités</i>					45	
<b>Total autres prestations</b>	<b>36 698</b>	<b>34 627</b>	<b>32 086</b>	<b>32 874</b>	<b>32 765</b>	<b>-10,7%</b>
<b>TOTAL Budget COGAS</b>	<b>173 283</b>	<b>169 090</b>	<b>168 478</b>	<b>167 911</b>	<b>171 881</b>	<b>-0,8%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	20 925	18 254	17 398	15 846	15 301	-26,9%

Sources : Tableaux de bord du COGAS

## SYNTHÈSE PAR PRINCIPALES ACTIVITÉS - CRÉDITS D'INTERVENTION

Crédits d'intervention du COGAS Montants consommés en k€	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2009 à 2011	
Restauration	62 340	59 946	59 547	61 126	65 023	0,5%	2 683
aides pécuniaires de guichet	36 698	34 627	32 086	32 874	32 765	-7,6%	-3 933
Sports et loisirs	25 372	25 598	25 283	23 669	23 465	-8,1%	-1 907
Vacances des enfants et adolescents	17 849	19 012	20 099	18 827	19 201	-0,1%	1 352
Gardes des enfants	11 864	11 786	13 130	13 777	14 143	18,7%	2 279
Prévoyance et solidarité	8 608	7 489	7 627	7 525	7 686	-13,4%	-922
Culture	6 106	6 132	6 267	5 664	5 374	-13,9%	-732
Activités économiques	3 937	3 733	3 887	3 899	3 853	-2,1%	-84
Communication, audits enquêtes, divers	509	767	552	550	371	-11,6%	-138
<b>TOTAL Crédits du COGAS</b>	<b>173 283</b>	<b>169 090</b>	<b>168 478</b>	<b>167 911</b>	<b>171 881</b>	<b>-0,8%</b>	<b>-1 402</b>

Sources : Tableaux de bord du COGAS (retraitement Cour des comptes)

## B. LISTE DES ASSOCIATIONS SOCIALES DE LA POSTE

### a. Secteur 1 : prévoyance et solidarité

- ACVG (Association nationale des anciens combattants et victimes de guerre) : Assurer la défense des intérêts moraux et matériels de ses membres. Rechercher le développement des relations amicales. Organiser des rencontres de jeunes sur le plan européen dans un souci de paix.
- AFEH (Association des familles d'enfants handicapés) : Faire connaître et défendre les droits des enfants handicapés, maintenir l'entraide, la solidarité et l'appui moral et matériel entre les familles.
- AMITIE La Poste et France Télécom : Mener une action de soutien auprès des postiers en situation de dépendance et de leur famille. Faire connaître les traitements, afin de faciliter les réinsertions et mener une action de prévention.
- APCLD (Association des personnes malades et handicapées de La Poste) : Aider le postier et sa famille dans le cas de maladie grave ou de handicap.
- APTOM (Association des personnels originaires des DOM) : Faciliter l'adaptation en métropole et aider ses membres dans des circonstances exceptionnelles (maladie ou décès).
- ATHA (Association des travailleurs handicapés) : Veiller au respect de l'application des dispositions législatives et réglementaires, spécifiques aux travailleurs handicapés.
- Don du Sang : Organiser l'information et la promotion du don du sang, des plaquettes et du don d'organes auprès des postiers.
- Foyer de Cachan : Proposer aux enfants de postiers en difficulté scolaire une alternative pédagogique. Assurer les insertions dans la vie active, grâce au lycée professionnel sous contrat avec l'éducation nationale.
- Permettre l'hébergement des enfants de postiers de province poursuivant des études en Île de France.
- La Mutuelle Générale : Proposer une couverture prévoyance santé aux postiers.
- Secouristes : Union Nationale des Associations de Secouristes et Sauveteurs des Groupes La Poste et France Télécom. Former postiers aux premiers secours.
- La Tutélaire : Servir à ses membres des prestations en complément de sa mutuelle. (indemnités journalières, rente mensuelle...).

### b. Secteur 2 : Sports et Loisirs

- AmiPoste : Regrouper les clubs d'amateurs de micro-informatique. Organiser des cours d'initiation à la micro-informatique, à la programmation et à l'utilisation des différents logiciels.
- Fédération des AS-PTT : Coordonner l'activité de toutes les AS-PTT, veiller à la conformité avec le comité olympique. Donner le goût du sport aux postiers et à leur famille.

- Azurèva : Développer les vacances familiales et le tourisme social sous toutes ses formes (villages, camp, gîtes...)
- Cercle Aéronautique : Promouvoir et développer le tourisme aérien au sein de La Poste, développer l'apprentissage et le maintien des compétences au pilotage vol moteur.
- COS (comité des œuvres sociales) : Proposer aux postiers des loisirs, de la billetterie et des séjours. Dans le moteur de rechercher taper COS et sélectionner le COS de votre département.
- Jumelages : Organiser des échanges à caractères familial et amical avec les salariés de La Poste des différents pays européens.
- Association Numismatique : Faire connaître l'art de collectionner les monnaies, médailles, jetons et billets. Organiser des expositions et des visites dans le domaine numismatique.
- PHILAPOSTEL : Développer, promouvoir et encourager la philatélie et les collections parmi les postiers.
- Association des Radioamateurs : Rechercher et exploiter des matériels liés à l'activité radio dans ses aspects les plus divers (Postes émetteurs-récepteurs, antennes), établir des liaisons avec les radioamateurs du monde entier.
- TouLoisirs : organiser, proposer et commercialiser pour ses adhérents une offre nationale de produits de loisirs, voyages, billetterie, séjours ou toutes autres activités de loisirs, ainsi que des activités locales culturelles et de loisirs dites de proximité.
- VISUALIA : Promouvoir la carte postale, les visuels et les objets publicitaires en rapport avec La Poste.

c. Secteur 3 : activités culturelles

- Audioclub : Proposer aux postiers une véritable bibliothèque sonore (livres, cassettes, CD...).
- CIS (Club d'information scientifique) : Diffuser la connaissance scientifique auprès des postiers et de leur famille (astronomie).
- Club des Cinéphiles : Proposer de vraies soirées cinéma (courts métrages, animation, rencontres avec acteurs, réalisateurs, techniciens..).
- Club Musical : Enseigner au sein de son école le solfège et toute une gamme d'instruments (piano, violon, guitare, clarinette, flûte...). Intégrer au sein d'une formation déjà existante des postiers musiciens.
- Compagnie du Message : Réunir les postiers animés par l'amour du théâtre ou du music-hall qui désirent se perfectionner dans l'art dramatique et la variété.
- Cercle Généalogique : Établir des contacts et des liens avec les personnes qui s'intéressent à la généalogie.
- Club Géologique : Regrouper les amateurs en géologie, participer à des sorties sur le terrain en vue de la recherche, la collecte et l'étude des différents échantillons.

- Groupe Lyrique : Développer au sein des postiers le goût du chant et de la musique principalement sous forme de chant lyrique.
- Objectif Image : Développer l'art photographique, diaporamique et cinématographique au sein de La Poste.
- Société Artistique : Développer grâce aux cours de dessin, peinture, reliure le goût des beaux-arts.
- Société Littéraire : Développer le goût de la littérature. Rechercher, et étudier pour les faire connaître les œuvres des postiers qui peuvent présenter un caractère littéraire, historique ou documentaire.
- Société Symphonique et Chorale : Permettre à tous ceux qui en ont l'aptitude et le goût de se grouper en orchestre de chambre, ensemble vocal.

*d.* Secteur 4 : activités économiques

- FNCC (Fédération nationale des coopératives de consommation) : Promouvoir le mouvement Coop, afin d'obtenir pour les postiers des remises conséquentes dans le domaine de l'équipement de la maison, de l'image et du son, de la literie, du mobilier, des voitures...
- La Coop Auto : Achats de voitures neuves ou d'occasion grâce à cette coopérative spécialisée.

*e.* Hors secteur : jeunesse - vacances

- AVEA (Association organisant et gérant les séjours et les vacances des enfants et adolescents des agents de La Poste) : Organiser la gestion des séjours en centres de vacances pour les enfants et adolescents de postiers.
- ALSH (Accueil de loisirs sans hébergement) : Prendre en charge les enfants de 6 à 18 ans les mercredis et pendant les petites vacances scolaires (Sur le portail malin <http://www.portail-malin.com/recherche.html?search=alsh> puis toute l'info en sélectionnant le centre souhaité).

## C. ÉVOLUTION DES SUBVENTIONS POUR LES ASSOCIATIONS

Secteur	Associations	Montant de subventions (K€)					Variation 2009/2013	Convention d'objectifs et de moyens	
		2009	2010	2011	2012	2013			
1	Mutuelle générale	Depuis 2007, LP ne verse plus de subvention aux Mutuelles conformément à la loi Il reste des AMDIS dont le coût est supporté à l'Euro -Euro par les Mutuelles							
	Amitié	1 328,8	1 266,2	1 422,8	1 462,1	1 446,4	9%	X	
	APCLD	1 216,3	1 287,6	1 192,9	1 228,9	1 200,3	-1%	X	
	Foyer de Cachan	900,5	829,8	769,1	719,5	496,0	-45%	X	
	Union don du sang	896,6	946,5	920,9	928,4	921,7	3%	X	
	AFEH (inclus prestations vacances enfants handicapés)	2 103,9	1 047,7	1 474,2	1 155,1	1 168,7	-44%	X	
	ANR	624,3	641,4	644,5	655,6	684,2	10%	X	
	UNASS Formation	552,5	423,6	424,9	425,0	447,0	-19%	X	
	ATHA	198,0	248,7	252,6	239,7	254,9	29%	X	
	ACVG	230,3	230,9	229,6	223,2	224,3	-3%	X	
	AGEF Brive	132,1	179,1	132,1	182,1	484,7	267%	X	
	AGEF Nuits	246,9	206,9	66,9	66,9	68,2	-72%	X	
	APTOM	31,2	28,1	39,5	31,2	22,7	-27%	X	
	Associations locales	14,7	10,7	15,9	16,9	17,2	17%	X	
<b>Total secteur 1</b>		<b>8 476,1</b>	<b>7 347,1</b>	<b>7 585,8</b>	<b>7 334,4</b>	<b>7 436,4</b>	<b>-12%</b>		
2	Azuréva	5 381,2	4 271,6	4 984,8	3 770,0	3 520,0	-35%	X	
	Touloisirs	-	1 446,7	1 359,9	1 697,0	1 639,0	13%	X	
	FASPTT (hors offre sport)	6 987,0	6 368,7	6 110,0	5 772,0	5 441,7	-22%	X	
	Union tourisme et loisirs	1 111,5						-	
	Comité des loisirs	468,4							X
	Philapostel	396,4	382,1	344,0	383,1	329,9	-17%	X	
	Jumelages	343,3	345,4	335,5	329,1	305,6	-11%	X	
	Amiposte	124,6	111,6	105,8	70,6	62,5	-50%	X	
	Visualia	18,0	16,3	14,6	-	-	-	-	
	Radioamateurs	18,1	18,1	17,2	16,0	14,0	-22%	X	
	Numismatique	5,1	5,1	4,9	-	-	-	-	
	Cercle aéronautique	3,0	3,0	4,3	5,2	7,0	133%	X	
	Associations locales	3 259,5	2 733,6	2 066,6	1 944,0	1 871,3	-43%	X	
	dont COS(+FOS)		2 715,6	2 045,0	1 931,4	1 847,2			X
dont autres asso locales		18,0	21,6	12,6	24,2			X	
<b>Total secteur 2</b>		<b>18 116,1</b>	<b>15 702,1</b>	<b>15 347,4</b>	<b>13 987,0</b>	<b>13 191,0</b>	<b>-27%</b>		
Vacances des enfants - AVEA		17 564,7	18 650,0	19 616,0	18 300,0	18 744,7	7%	X	
<b>Total secteur 2 + AVEA</b>		<b>35 680,8</b>	<b>34 352,1</b>	<b>34 963,4</b>	<b>32 287,0</b>	<b>31 935,7</b>	<b>-10%</b>		
3	FNARH	417,5	326,4	343,7	305,7	305,4	-27%	X	
	Club musical	453,7	471,7	455,1	446,7	474,1	4%	X	
	Société artistique	344,9	354,8	361,1	344,2	331,8	-4%	X	
	Compagnie du Message	371,4	350,5	349,5	351,0	378,2	2%	X	
	Union objectif image	374,6	373,4	362,5	365,9	353,0	-6%	X	
	Société littéraire	191,2	345,4	462,2	218,6	193,2	1%	X	
	Groupe Lyrique	131,5	140,7	124,4	116,9	90,0	-32%	X	
	Société symphonique	106,7	90,1	84,7	79,1	33,8	-68%	X	
	Cercle généalogique	32,8	32,8	31,0	27,9	24,0	-27%	X	
	Club géologique	37,5	38,6	37,7	36,9	34,8	-7%	X	
	Associations locales	457,7	381,3	348,8	183,9	183,9	-60%	X	
	Studio Raspail	-	-	-	-	130,0	-	-	
<b>Total secteur 3</b>		<b>2 919,5</b>	<b>2 905,6</b>	<b>2 960,6</b>	<b>2 476,7</b>	<b>2 532,3</b>	<b>-13%</b>		
4	FNRIE	137,9	170,0	186,0	199,6	225,4	63%	X	
	Aide au fonctionnement restauration collective	2 547,6	2 542,0	2 726,2	3 022,5	2 741,2	8%	-	
	FNCC	3 937,0	3 733,2	3 887,0	3 898,9	3 853,0	-2%	X	
<b>Total secteur 4</b>		<b>6 622,5</b>	<b>6 445,1</b>	<b>6 799,2</b>	<b>7 121,0</b>	<b>6 819,6</b>	<b>3%</b>		
Garde des enfants	Fonctionnement ALSH	1 840,9	1 879,3	1 873,4	1 658,9	1 945,4	6%		
	Fonctionnement Crèches/berceaux	1 790,4	1 542,7	2 204,4	2 220,0	2 714,4	52%		
<b>Total Garde des enfants</b>		<b>3 631,2</b>	<b>3 422,0</b>	<b>4 077,8</b>	<b>3 878,9</b>	<b>4 659,9</b>	<b>28%</b>		
<b>Total hors AVEA et hors secteur garde des enfants</b>		<b>36 134,2</b>	<b>32 400,0</b>	<b>32 692,9</b>	<b>30 919,1</b>	<b>29 979,2</b>	<b>-17%</b>		
<b>Total hors secteur garde des enfants</b>		<b>53 698,9</b>	<b>51 050,0</b>	<b>52 308,9</b>	<b>49 219,1</b>	<b>48 724,0</b>	<b>-9%</b>		
<b>Total des subventions locales</b>		<b>6 279,5</b>	<b>5 667,6</b>	<b>5 157,5</b>	<b>5 167,2</b>	<b>4 813,7</b>	<b>-23%</b>		
<b>Total</b>		<b>57 330,1</b>	<b>54 471,9</b>	<b>56 386,8</b>	<b>53 098,0</b>	<b>53 383,8</b>	<b>-7%</b>		

D. RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTIERS BÉNÉFICIAIRES ET DES MONTANTS BUDGÉTAIRES PAR ÉTABLISSEMENT TERRITORIAL EN CHARGE DE L'ACTION SOCIALE (ETAS) ET COMMISSION TERRITORIALE DE PILOTAGE ET DE CONCERTATION (CTPC)

Etas	Nombre d'agents au sein de l'ETAS	Nombre de postiers	Nombre de bénéficiaires éligibles toutes prestations	Montant du budget en 2013	CTPC	Nombre de bénéficiaires éligibles toutes prestations	Montant du budget 2013 en K€
Paris IDF	19	59200	40153	14612	Paris	10956	4909
					Paris 1ère couronne	14005	5220
					Paris 2ème couronne	15192	4483
Midi Atlantique	10	40004	27048	9247	Bordeaux	12904	4800
					Toulouse	9227	3155
					Poitiers	4917	1292
Ouest	10	34574	25494	8893	Nantes	11228	3865
					Rennes	9858	3711
					Caen	4408	1317
Méditerranée	11	34354	24497	11395	Marseille	16276	7646
					Montpellier	8221	3749
Grand Est	12	34043	23964	6884	Metz	10653	2812
					Strasbourg	4465	1720
					Dijon	5624	1415
					Besançon	3222	937
Nord Ouest	9	29047	21467	6862	Lille	10807	3923
					Rouen	5185	1667
					Amiens	5475	1272
Rhônes-Alpes	9	26105	18663	5726	Lyon	10448	3123
					Grenoble	8215	2603
Centre	11	26664	18258	6751	Clermont	8991	3563
					Orleans	9267	3188
hors DNAS							
Direction Corse	1	1861	1608		Corse	1608	644
DEXOM	1	5836	5292	1377	La Réunion	2018	690
					Martinique	1261	339
					Guadeloupe	1309	199
					Guyanne	542	88
					Mayotte	162	61

NB. Le périmètre budgétaire retenu inclut les budgets pour lesquels la CTPC exerce une compétence, soit les titres-restaurants, l'offre lecture, les coups de cœur locaux, l'enfance (ASLH, crèche), la restauration collective, les dépenses d'investissements et les associations locales.

Source Cour des comptes (données La Poste)

E. LES CONTRATS RELATIFS À L'ACTION SOCIALE PILOTÉS PAR LE SHA DE LA DNAS ET ACTIF SUR LA PÉRIODE 2008-2013

Opérateur partenaire	Objet du contrat	Date de conclusion du contrat initial	Procédure de mise en concurrence initiale	Rapport de présentation	Nombre d'extensions par avenant ou marché	Durée initiale	Durée totale	Montant initial	Montant total	Date de clôture
T. Kocher / Agence COMEDIA	Prestation enquête convives	2004	OUI	OUI	3	5 ans	11 ans	138 K€	250 K€	2015
CIT Group / DELL	Location de matériels informatiques	2006	Insuffisante	-	3	5 ans	8 ans	45 K€	587 K€	clos
ADYFOR	Aide-ménagère à domicile	2010	OUI	NON	1	1 an	2 ans	10 K€	-	clos
Mondial assistance France	Aide-ménagère à domicile	2010	OUI	NON	3	1 an	4 ans	100 K€	252 K€	clos
I VISION	Assistance technique	2011	NON	-	-	3 ans	-	56 K€	-	2014
COLLECTIBUS	Ramassage scolaire	2012	OUI	NON	-	1 an	-	267 K€	-	clos
NOVIUS	Refonte du portail mailin	2012	OUI	NON	-	1 an	-	93 K€	-	clos
NOVIUS	Hébergement et maintenance du portail mailin	2013	NON	-	-	3 ans	-	75 K€	-	2016
COAPTIS	Construction d'un site d'échange associé au portail mailin	2013	OUI	OUI	-	6 mois	-	46 K€	-	clos

Source Cour des comptes

## F. LES ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES

### 1. La restauration

- La restauration, principal domaine de dépenses de l'action sociale de La Poste

**Tableau n° 14 : Évolution des budgets alloués à la restauration collective et aux titres-restaurants (en M€)**

Budget réalisé restauration (en M€)	2009	2010	2011	2012	2013	évolution 2009 à 2013	
Restauration collective	39,3	36,5	36,5	34,8	34,8	-4,5	-11,5%
Titres restaurants	22,9	23,2	22,8	26,1	29,9	7,0	30,6%
FNRIE	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	100%
<b>Total restauration (en M€ courants)</b>	<b>62,3</b>	<b>59,9</b>	<b>59,5</b>	<b>61,1</b>	<b>64,9</b>	<b>2,6</b>	<b>4,2%</b>
<b>Total restauration (en M€ constants)</b>	<b>62,2</b>	<b>59,0</b>	<b>58,3</b>	<b>59,9</b>	<b>64,3</b>	<b>2,1</b>	<b>3,3%</b>

Source : La Poste

- Un taux de pénétration bien plus élevé pour les titres restaurants au regard de la restauration collective

**Tableau n° 15 : Taux de pénétration de l'offre de restauration et des titres-restaurants en 2013**

Offre de restauration du COGAS	Restauration collective	Titres restaurants	Total
nombre de postiers rattachés ou éligibles	96 895	90 174	187 069
<b>nombre de convives ou de bénéficiaires</b>	<b>27 508</b>	<b>67 930</b>	<b>95 438</b>
<b>taux de pénétration sur le nombre de postiers rattachés ou éligibles</b>	<b>28,4%</b>	<b>75,3%</b>	<b>51,0%</b>
taux de pénétration sur les 220.000 salariés du Groupe La Poste	12,0%	29,7%	41,7%

Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

- Une aide financière à la restauration collective en forte diminution depuis 2009

**Tableau n° 16 : Évolution des budgets de restauration collective par mode de gestion (associative, SRC ou conventionnée)**

Budget réalisé restauration (en k€)	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2009 à 2013	
Aide au repas	36 754	33 984	33 830	31 818	32 110	-4 644 €	-13%
dont RIE associatifs	14 997	13 585	13 484	12 797	12 745	-2 252 €	-15%
dont RIE SRC	13 935	13 065	12 348	11 317	11 432	-2 503 €	-18%
dont RIE conventionnés	7 822	7 334	7 998	7 704	7 933	111 €	1%
Fonctionnement divers	2 548	2 542	2 726	3 011	2 741	193 €	8%
<b>Total restauration collective</b>	<b>39 302</b>	<b>36 526</b>	<b>36 556</b>	<b>34 829</b>	<b>34 851</b>	<b>-4 451 €</b>	<b>-11%</b>

Source Cour des comptes à partir de données du COGAS

- Une diminution structurelle du nombre de restaurants collectifs et de repas servis

**Tableau n° 17 : Évolution du nombre de restaurants collectifs et de repas servis par type de gestion depuis 2009**

Nombre de restaurants et de repas servis	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2009 à 2013	
<b>Restaurants associatifs</b>							
nombre de restaurants	71	64	61	61	61	-10	-14%
nombre de repas servis	4 460 987	4 021 456	3 818 620	3 737 158	3 607 990	-852 997	-19%
<b>Restaurants confiés aux SRC</b>							
nombre de restaurants	98	96	96	86	81	-17	-17%
nombre de repas servis	3 525 358	3 413 426	3 369 090	3 155 612	2 986 810	-538 548	-15%
<b>RIE conventionnés</b>							
nombre de restaurants	264	275	285	288	303	39	15%
nombre de repas servis	1 697 781	1 665 726	1 653 523	1 722 946	1 716 573	18 792	1%
<b>Total</b>							
nombre de repas servis	433	435	442	435	445	12	3%
nombre de restaurants	9 684 126	9 100 608	8 841 233	8 615 716	8 311 373	-1 372 753	-14%

Source : direction nationale des activités sociales (DNAS)

- Des coûts de fonctionnement plus importants dans les restaurants collectifs associatifs que dans ceux gérés par les SRC

**Tableau n° 18 : Évolution du nombre d'agents mis à disposition (AMDIS) dans les restaurants associatifs**

Nombre d'agents employés	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2009 à 2013	
<b>Restaurants associatifs</b>							
nombre de restaurants	71	64	61	61	61	-10	-14%
nombre d'employés	546	482	441	371	380	-166	-30%
dont AMDIS	71	64	61	61	61	-10	-14%
ratio employés/restaurants	8	8	7	6	6	-1	-19%
<b>Restaurants confiés aux SRC</b>							
nombre de restaurants	98	96	96	86	81	-17	-17%
nombre d'employés	390	405	391	381	332	-58	-15%
ratio employés/restaurants	4	4	4	4	4	0	3%

Sources : direction nationale des activités sociales (DNAS)

- Un coût complet de repas collectif en augmentation depuis 2009

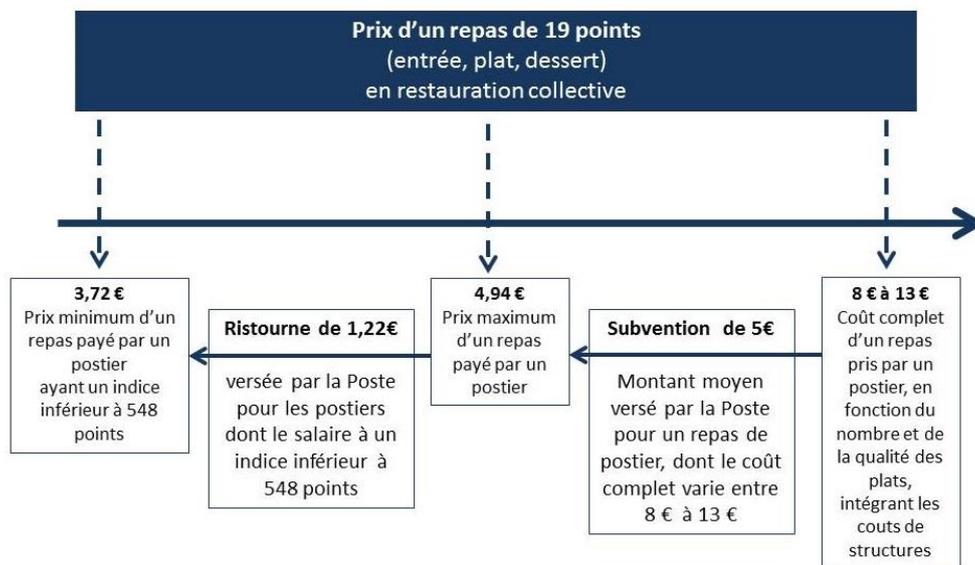
**Tableau n° 19 : Évolution du coût complet moyen d'un repas (hors ristourne et hors impact du loyer)**

	2009	2010	2011	2012	2013	evolution
Coût complet moyen	8,05 €	8,21 €	8,49 €	8,86 €	9,09 €	12,9%
Part moyenne par convive	4,33 €	4,24 €	4,37 €	4,36 €	4,40 €	1,6%

Source : direction nationale des activités sociales (DNAS)

- Des repas en restauration collective associative très subventionnés

**Schéma n° 2 : Prix d'un repas pour un postier en fonction de son indice salariale et des subventions versées par le COGAS**



Source Cour des comptes à partir de données du COGAS

- Des valeurs faciales de titres restaurants qui varie de 4,80 € à 6 € en fonction de l'indice de traitement des agents

**Tableau n° 20 : Évolution des attributions de titres restaurants et de leurs valeurs faciales depuis 2010**

Titres-restaurant	2010	2011	2012	2013	Evolution
bénéficiaires de titres restaurant à 6 €	22 800	20 900	20 122	19 953	-12%
titres consommés	4 372 000	4 109 000	3 963 000	3 842 000	-12%
Bénéficiaires de titres restaurant à 4,8 €	35 241	37 992	42 310	45 744	30%
Titres consommés	6 282 000	6 852 000	7 567 000	8 054 000	28%
moyenne pondérée annuelle des bénéficiaires	58 041	58 892	62 432	65 697	13%

Source : direction nationale des activités sociales (DNAS)

- Un budget de 27,5 M€ versés par la DRH pour le versement des primes de restauration et de collation

**Tableau n° 21 : Évolution du nombre de bénéficiaires et des budgets annuels des indemnités de collation et de restauration versées par la DRH**

	2009	2010	2011	2012	2013	evolution 2009 à 2013	
<b>indemnité de collation</b>							
bénéficiaires	103 671	99 122	96 149	92 818	93 134	-10,2%	-10 537
budget annuel DRH	25 600 181 €	23 877 660 €	22 776 020 €	22 528 968 €	24 337 049 €	-4,9%	-1 263 132
<b>prime de restauration</b>							
bénéficiaires	16 965	18 758	19 048	18 523	18 813	10,9%	1 848
budget annuel DRH	2 473 518 €	2 828 160 €	2 979 982 €	2 895 079 €	3 093 777 €	25,1%	620 259
<b>Total des indemnités</b>							
bénéficiaires	120 636	117 880	115 197	111 341	111 947	-7,2%	-8 689
budget annuel DRH	28 073 699 €	26 705 820 €	25 756 002 €	25 424 047 €	27 430 826 €	-2,3%	-642 873

Source : direction nationale des activités sociales (DNAS)

- Des aides aux repas versées par le COGAS qui manquent d'homogénéité entre la restauration collective et les titres-restaurants

**Tableau n° 22 : Montant des aides aux repas moyennes entre la restauration collective et les titres-restaurants**

Aides pour la restauration en 2012	Nombre de bénéficiaires	Montant des aides versées	aide moyenne	Taux de pénétration
Titre restaurants	72 662	26 097 000 €	359 €	32,0%
Restauration collective	37 175	34 829 000 €	937 €	16,4%
FNRIE		200 000 €		
<b>TOTAL</b>	<b>109 837</b>	<b>61 126 000 €</b>	<b>648 €</b>	<b>48,4%</b>

Source : Cour des comptes à partir de données du COGAS

## 1. L'aide parentale pour la garde et les vacances des enfants

- Une politique d'aide aux parents qui représente le 3<sup>ème</sup> montant des dépenses du COGAS

Tableau n° 23 : Les aides financières pour les familles de postiers depuis 2009

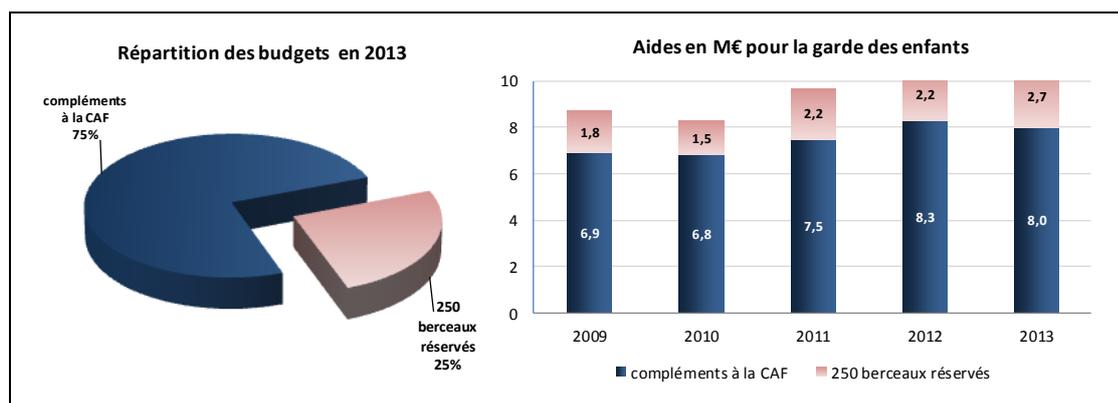
Crédits consommés aides parentale en k€	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2009 à 2011
Accueil sans hébergement (ALSH)	3 184	3 351	3 433	3 201	3 379	6,1%
Garde des enfants à 6 ans	8 680	8 435	9 697	10 545	10 764	24,0%
<b>Total "garde des enfants"</b>	<b>11 864</b>	<b>11 786</b>	<b>13 130</b>	<b>13 746</b>	<b>14 143</b>	<b>19,2%</b>
AVEA	17 565	18 650	19 616	18 300	18 745	6,7%
DOM	284	362	483	460	380	33,8%
<b>Total "vacances enfants"</b>	<b>17 849</b>	<b>19 012</b>	<b>20 099</b>	<b>18 827</b>	<b>19 201</b>	<b>7,6%</b>
<b>Total pour l'aide parentale</b>	<b>29 713</b>	<b>30 798</b>	<b>33 229</b>	<b>32 573</b>	<b>33 344</b>	<b>12,2%</b>
Total en euros constants	29 683	30 343	32 546	31 934	33 047	11,3%

Source : La Poste

### a. La garde des enfants

- Une augmentation constante des aides aux jeunes parents depuis 2009, avec le quart du montant des aides financières du COGAS pour les 250 berceaux réservés

Graphique n° 8 : Évolution des budgets du COGAS votés par type de garde d'enfants de 0 à 6 ans, entre 2009 et 2013



Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

- Une aide financière du COGAS principalement orientée vers la garde externalisée des enfants de 0 à 6 ans

**Tableau n° 24 : Évolution des budgets versés par le COGAS aux divers modes de garde d'enfants de 0 à 6 ans**

Budget du COGAS garde des enfants en k€	2009	2010	2011	2012	2013	evolution
compléments à la CAF	6 889	6 892	7 493	8 325	8 050	16,9%
250 berceaux réservés	1 791	1 543	2 204	2 220	2 714	51,5%
<b>Garde des enfants de 0 à 6 ans</b>	<b>8 680</b>	<b>8 435</b>	<b>9 697</b>	<b>10 545</b>	<b>10 764</b>	<b>24,0%</b>

Sources : Cour des comptes à partir de données du COGAS

- Une répartition homogène des budgets entre centres aérés en régie et centres aérés externalisés

**Tableau n° 25 : Évolution des budgets entre mode de gestion en régie ou externalisée des centres aérés**

Budget de fonctionnement du COGAS Séjours sans hébergement en k€	2009	2010	2011	2012	2013	evolution
Fonctionnement ALSH conventionnés	1 841	1 879	1 873	1 659	1 945	5,6%
Autres prestations séjours enfants	1 343	1 472	1 560	1 542	1 434	6,8%
<b>Accueil Loisirs sans hébergement (ALSH)</b>	<b>3 184</b>	<b>3 351</b>	<b>3 433</b>	<b>3 201</b>	<b>3 379</b>	<b>6,1%</b>

Sources : Cour des comptes à partir de données du COGAS

**b. L'AVEA**

- L'AVEA bénéficie des plus importantes subventions du COGAS versées à une association

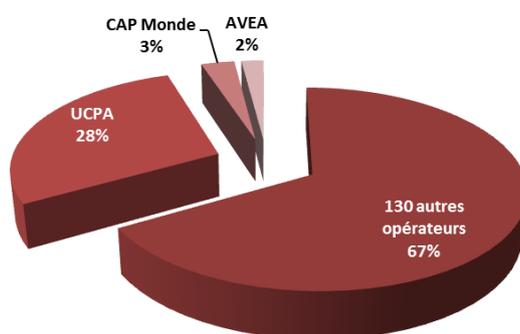
**Tableau n° 26 : Évolution des budgets d'intervention du COGAS au profit de l'AVEA**

Budget de d'intervention en k€	2009	2010	2011	2012	2013	evolution
AVEA	17 565	18 650	19 616	17 800	17 045	-3,0%
subvention exceptionnelle				500	1 700	
<b>Total</b>	<b>17 565</b>	<b>18 650</b>	<b>19 616</b>	<b>18 300</b>	<b>18 745</b>	<b>6,7%</b>

Source : COGAS

- L'AVEA est un acteur très modeste au regard de l'UCPA, dans un secteur des colonies de vacances très atomisé

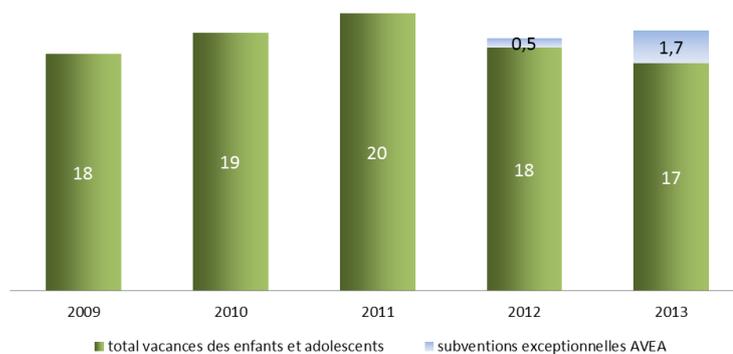
**Graphique n° 9 : Répartition du marché des colonies de vacances (en nombre de journées enfants et adolescents en 2013)**



Sources : Cour des comptes à partir de données de l'audit sur l'AVEA

- Des subventions exceptionnelles pour couvrir les pertes d'exploitation de l'AVEA

**Graphique n° 10 : Répartition entre subventions annuelles et subventions exceptionnelles pour l'AVEA**



Source : Cour des comptes

- Un prix de séjour par enfant très élevé et fortement subventionné par le COGAS pour les enfants de postiers

**Tableau n° 27 : Évolution des prix de séjour par enfant depuis 2009**

en M€	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne	Evolution
Total des charges	23 011 232 €	23 288 096 €	24 466 159 €	24 143 223 €	26 809 210 €	24 343 584 €	17%
Départs enfants	17 705	17 780	17 070	16 339	15 682	16 915	-11%
<b>Prix moyen par enfant</b>	1 300 €	1 310 €	1 433 €	1 478 €	1 710 €	1 446 €	32%
Total des subventions	17 565 000 €	18 650 000 €	19 616 000 €	18 300 000 €	18 745 000 €	18 575 200 €	7%
<b>Subvention moyenne par enfant</b>	992 €	1 049 €	1 149 €	1 120 €	1 195 €	1 101 €	20%
<b>Taux de subvention</b>	76%	80%	80%	76%	70%	76%	

Sources : Cour des comptes à partir du commissaire aux comptes de l'AVEA

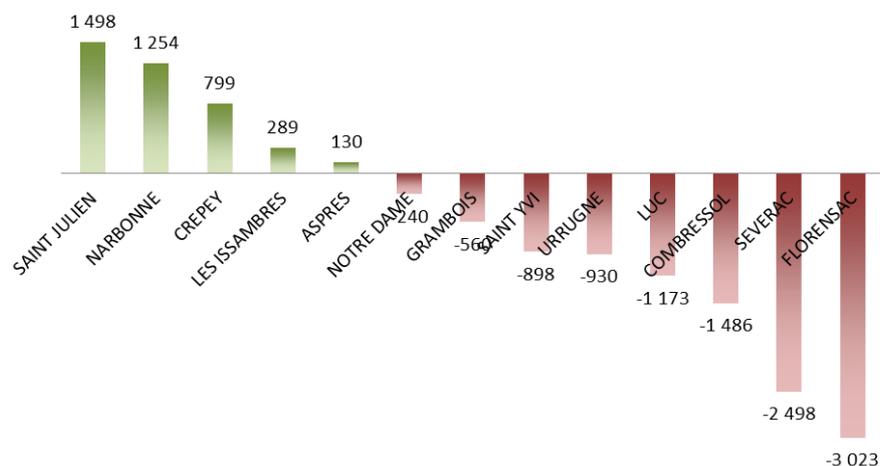
- Des centres de séjours AVEA qui connaissent une chute d'accueil et de journées de présence des enfants

**Tableau n° 28 : Évolution du nombre d'enfants et de journées d'accueil par centres**

journées /centres	Exercices					Evolution	
	2009	2010	2011	2012	2013	nombre	%
SAINT JULIEN	4 186	4 417	3 911	4 071	5 684	1 498	35,8%
NARBONNE	4 257	4 505	3 421	3 647	5 511	1 254	29,5%
CREPEY	2 931	2 621	3 065	2 876	3 730	799	27,3%
LES ISSAMBRES	1 870	1 914	2 154	2 016	2 159	289	15,5%
ASPRES	4 708	2 948	4 045	3 775	4 838	130	2,8%
NOTRE DAME	4 554	4 421	5 536	4 466	4 314	-240	-5,3%
GRAMBOIS	3 192	2 842	1 725	2 447	2 632	-560	-17,5%
SAINT YVI	3 968	3 462	3 579	2 598	3 070	-898	-22,6%
URRUGNE	5 599	5 710	4 838	4 458	4 669	-930	-16,6%
LUC	5 147	6 291	3 854	3 077	3 974	-1 173	-22,8%
COMBRESSOL	5 062	5 925	4 876	3 884	3 576	-1 486	-29,4%
SEVERAC	8 755	9 149	7 119	6 865	6 257	-2 498	-28,5%
FLORENSAC	7 093	5 637	5 090	5 570	4 070	-3 023	-42,6%
<b>TOTAL AVEA</b>	<b>61 322</b>	<b>59 842</b>	<b>53 213</b>	<b>49 750</b>	<b>54 484</b>	<b>-6 838</b>	<b>-11,2%</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données de l'AVEA

**Graphique n° 11 : Répartition entre centres connaissant une croissance du nombre de journées d'accueil et ceux subissant une diminution**



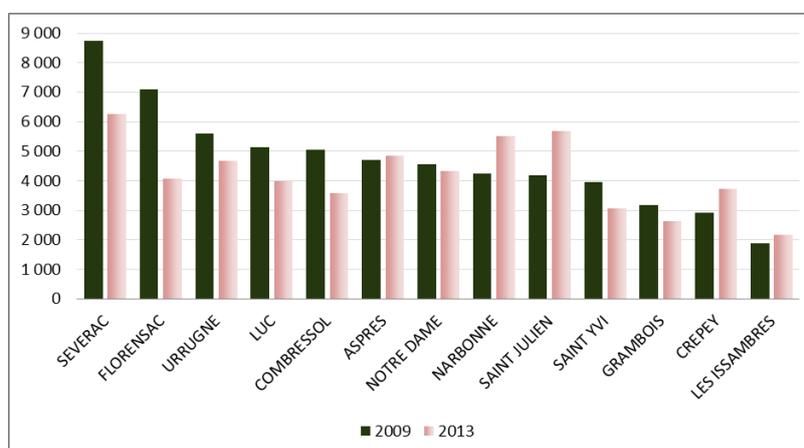
- Des taux d'occupation par centres inférieurs à 15 %

**Tableau n° 29 : Répartition des taux d'occupation (théorique en ce qui concerne l'occupation maximale) entre les 13 centres de séjours AVEA**

centres	nombre de journées en 2013	nombre de couchages	occupation maximale théorique annuelle	taux d'occupation
NARBONNE	5 511	100	36 000	15,3%
CREPEY	3 730	72	25 920	14,4%
SEVERAC	6 257	155	55 800	11,2%
SAINT JULIEN	5 684	144	51 840	11,0%
NOTRE DAME	4 314	110	39 600	10,9%
URRUGNE	4 669	136	48 960	9,5%
ASPRES	4 838	150	54 000	9,0%
LES ISSAMBRES	2 159	70	25 200	8,6%
LUC	3 974	132	47 520	8,4%
FLORENSAC	4 070	159	57 240	7,1%
COMBRESSOL	3 576	141	50 760	7,0%
GRAMBOIS	2 632	112	40 320	6,5%
SAINT YVI	3 070	140	50 400	6,1%
<b>TOTAL AVEA</b>	<b>54 484</b>	<b>1 621</b>	<b>583 560</b>	<b>9,3%</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données de l'AVEA

**Graphique n° 12 : Évolution des journées d'accueil dans les 13 centres AVEA**



Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

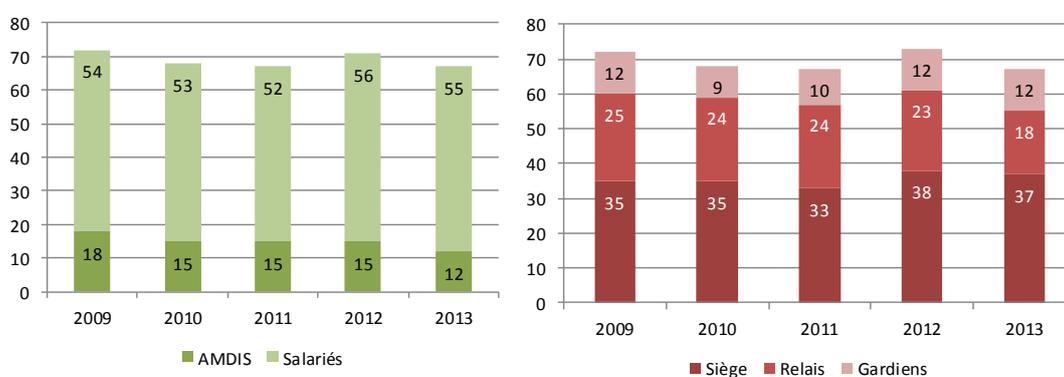
- Des coûts de structure très élevés, à cause d'un personnel trop nombreux au siège

**Tableau n° 30 : Répartition des effectifs à temps plein par grande fonction**

	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
Siège	35	35	33	38	37	6%
Relais	25	24	24	23	18	-28%
Gardiens	12	9	10	12	12	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>67</b>	<b>-7%</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données de l'AVEA

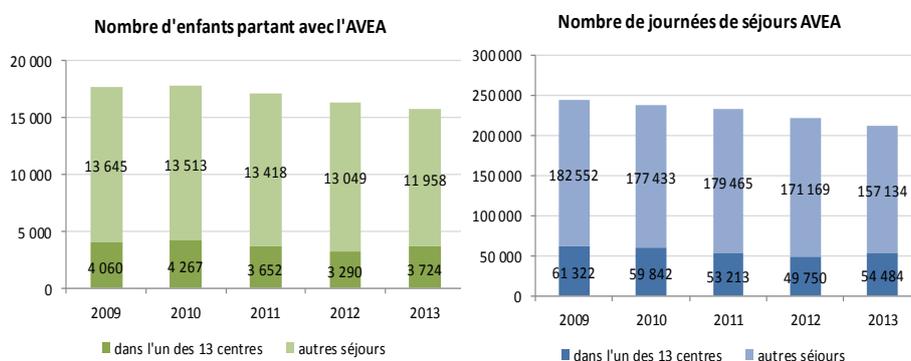
**Graphique n° 13 : Histogrammes par AMDIS / salariés et par fonction**



Source : Cour des comptes

- Un quart seulement des enfants se rendent dans les 13 centres patrimoniaux

**Graphique n° 14 : Évolution de nombre d'enfants accueillis et de journées organisées par l'AVEA depuis 2009**



Sources : tableaux de bord de l'AVEA

- Le coût complet moyen d'un séjour AVEA trop élevé au regard de la concurrence

**Tableau n° 31 : Évolution des taux de couverture des coûts moyen d'un séjour / enfants par le COGAS**

en M€	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne	Evolution
Total des charges	23 011 232 €	23 288 096 €	24 466 159 €	24 143 223 €	26 809 210 €	24 343 584 €	17%
Départs enfants	17 705	17 780	17 070	16 339	15 682	16 915	-11%
<b>Prix moyen par enfant</b>	1 300 €	1 310 €	1 433 €	1 478 €	1 710 €	1 446 €	32%
Total des subventions	17 565 000 €	18 650 000 €	19 616 000 €	18 300 000 €	18 745 000 €	18 575 200 €	7%
<b>Subvention moyenne par enfant</b>	992 €	1 049 €	1 149 €	1 120 €	1 195 €	1 101 €	20%
<b>Taux de subvention</b>	76%	80%	80%	76%	70%	76%	

Sources : Cour des comptes à partir des données de l'AVEA

- Une offre à la fois peu lisible et peu attractive

**Tableau n° 32 : Variation de prix sur un séjour identique, en fonction de l'origine professionnelle des parents**

Séjour de 8 jours Toussaint 2014	Enfant d'un salarié de la Poste-maison mère	Enfant d'un salarié d'Asendia (filiale la Poste)	Enfant d'un salarié de La Banque postale	Enfant d'un salarié extérieur au Groupe
Tarif	de 57,60 € à 260€ selon le quotient familial	260 €	662 €	880 €

Sources : Cour des comptes à partir des données de L'AVEA

## 2. Les activités sportives et de loisirs

- Un budget en baisse pour les activités sportives mais qui augmente légèrement pour les loisirs

**Tableau n° 33 : Evolution 2009-2013 des subventions aux associations du secteur sports et loisirs**

Budget d'intervention Montant exprimés en k€	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 2009/2013
<b>Sport et loisirs</b>						
<u>total des activités sportives</u>	<u>13 387</u>	<u>12 569</u>	<u>11 710</u>	<u>10 672</u>	<u>10 654</u>	-21,2%
<i>FSAPTT / ASPTT locales</i>	6 987	6 369	6 110	5 410	5 442	-22,1%
<i>Aides individuelle au sport</i>	6 400	6 200	5 600	5 262	5 212	-18,6%
<u>Total des activités de loisirs</u>	<u>11 985</u>	<u>13 029</u>	<u>13 573</u>	<u>12 974</u>	<u>12 799</u>	6,8%
Aide de séjours AZUREVA	5 381	4 272	4 985	3 770	3 520	-34,6%
Guichet loisirs	580	7 857	7 705	8 414	8 536	1371,7%
<i>dont Toulousiens</i>		1 447	1 360	1 627	1 639	13,3%
<i>dont associations locales</i>		2 716	2 045	1 917	1 847	-32,0%
<i>dont aides directes aux postiers</i>		3 694	4 300	4 870	5 050	36,7%
Autres associations nationales	2 765	882	861	763	719	-74,0%
Autres associations locales	3 259	18	22	27	24	-99,3%
<b>Total sports et loisirs</b>	<b>25 372</b>	<b>25 598</b>	<b>25 283</b>	<b>23 669</b>	<b>23 465</b>	<b>-7,5%</b>
<i>dont compensation de facturation</i>	7 469	6 011	5 414	5 403	4 907	-34,3%

Source : La Poste

- Une volonté centralisatrice autour d'un « guichet loisirs unique » pour les prestations « activités de loisirs ».

**Tableau n° 34 : Évolution des subventions et prestations consommées pour les activités de loisirs et de vacances entre 2009 et 2013**

Budget de fonctionnement Montant exprimés en k€	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 2009/2013
Guichet loisirs	580	7 857	7 705	8 414	8 536	1371,7%
AZUREVA	5 381	4 272	4 985	3 770	3 520	-34,6%
Associations nationales	2 765	882	861	763	719	-74,0%
Associations locales	3 259	18	22	27	24	-99,3%
<b>Total activité de loisirs</b>	<b>11 985</b>	<b>13 029</b>	<b>13 573</b>	<b>12 974</b>	<b>12 799</b>	<b>6,8%</b>

Sources : tableaux de bord 2009 à 2013 du COGAS

- Une logique de subvention encore très prégnante pour l'achat de billets et des leviers de négociations tarifaires à développer par une centralisation des commandes avec Toulousiens.

**Tableau n° 35 : Répartition des financements au sein du poste budgétaire « guichet loisirs » du COGAS depuis 2010**

<b>Guichet LOISIRS</b>	2010	2011	2012	2013	<b>Variation 2009/2013</b>
Montant exprimés en M€					
<i>aides directes aux postiers</i>	3,7	4,3	4,9	5,0	36,7%
<i>associations locales</i>	2,7	2,0	1,9	1,8	-32,0%
<i>Toulousiens</i>	1,4	1,4	1,6	1,6	13,3%

Sources : Cour des comptes à partir des données de La Poste

### 3. AZUREVA,

- Un chiffre d'affaires qui stagne et des pertes d'exploitation qui s'accumulent

**Tableau n° 36 : Évolution des résultats nets des villages et du siège d'AZUREVA**

<b>Comptabilité analytique d'AZUREVA en M€</b>	2010	2011	2012	2013	<b>Résultats cumulés</b>
Chiffre d'affaires des villages	58	58,2	58	59	233,2
Excédent brut d'exploitation	9,9	9,8	8,1	10,2	38
<b>Résultat net des villages</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>1</b>	<b>2,5</b>
subventions	3	2,9	2,6	2,4	10,9
(-) charges du siège	-5,4	-6,1	-6,4	-5,7	-23,4
(-) charges financières	-1,6	-1,5	-1,5	-1,7	-6,3
<b>Résultat net AZUREVA</b>	<b>-3,1</b>	<b>-4</b>	<b>-5,4</b>	<b>-4</b>	<b>-16,3</b>

Sources : rapports du commissaire aux comptes - AZUREVA

- Une masse salariale ponctionnant 50 % du chiffre d'affaires d'AZUREVA

**Tableau n° 37 : Évolution de la masse salariale d'AZUREVA**

<b>Effectif d'AZUREVA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
charges salariales	28 316 163 €	28 994 324 €	27 693 598 €
ETP	871	880	843
Masse salariale/CA	48,7%	50,0%	46,9%

Sources : Cour des comptes à partir des données d'AZUREVA

- Un statut des personnes travaillant chez AZUREVA qui ne correspond pas aux normes des entreprises concurrentes

**Tableau n° 38 : comparaison des statuts et de la masse salariale avec le secteur de référence**

	AZUREVA	Moyenne du secteur « tourisme social et familial »
<b>% de salariés en CDI</b>	50%	21%
<b>Masse salariale/CA</b>	48%	30%
<b>Salariés en CDI</b>	Le directeur et des cadres. 84% des agents de maîtrise 32% des employés	Le directeurs et les cadres

Sources : Cour des comptes à partir des données d'AZUREVA

- Une stratégie de hausse des tarifs qui n'est pas pérenne

**Tableau n° 39 : Évolution du prix et des volumes de vente des nuitées et repas – AZUREVA**

Exploitation	2010	2011	2012	2013	Evolution
chiffre d'affaires	58 053 387 €	58 190 903 €	58 065 937 €	59 049 504 €	1,72%
Repas	1 531 095	1 503 202	1 520 715	1 526 818	-0,28%
Nuitées	1 270 505	1 251 138	1 260 272	1 258 100	-0,98%
hausse des tarifs	2,00%	2,00%	2,50%	1,50%	8,00%

Sources : rapports de gestion - AZUREVA

L'analyse des bilans révèle que les vacances d'hiver permettent de maintenir le chiffre d'affaires tandis que la saison estivale subit une baisse des nuitées. La clientèle de salariés de La Poste et de France Télécom diminue en volume, aussi bien en groupe qu'en individuel, tandis que la clientèle extérieure se maintient en groupe, mais diminue également en individuel.

f. Une vingtaine de villages vacances qui n'atteignent une rentabilité dans leur exploitation depuis quatre ans

**Tableau n° 40 : Résultats financiers des 38 villages et résidences vacances d'AZUREVA**

	en €	2010	2011	2012	2013	resultat cumulé	moyenne annuelle
1	Bretagne	393 346	412 618	447 683	332 717	1 586 364 €	396 591 €
2	Cap d'Agde	580 485	386 788	179 646	395 776	1 542 695 €	385 674 €
3	Ronce	205 759	421 250	162 875	488 294	1 278 178 €	319 545 €
4	Kerjouanno	167 244	344 176	322 011	306 999	1 140 430 €	285 108 €
5	Le Grau du Roi	292 813	215 120	205 153	323 325	1 036 411 €	259 103 €
6	Hendaye	367 873	144 908	92 983	403 103	1 008 867 €	252 217 €
7	La Clusaz	287 731	153 944	207 815	261 117	910 607 €	227 652 €
8	Sainte Marguerite	309 845	193 921	128 739	263 905	896 410 €	224 103 €
9	Fouras	-57 287	61 890	802 534	64 295	871 432 €	217 858 €
10	Anglet	310 483	234 308	209 476	85 704	839 971 €	209 993 €
11	Les Karelis	155 005	207 171	118 514	211 831	692 521 €	173 130 €
12	La Londe	238 255	76 463	84 058	269 849	668 625 €	167 156 €
13	Hauteville	119 907	175 648	107 406	147 600	550 561 €	137 640 €
14	Saint Cyprien	110 411	123 445	61 368	167 376	462 600 €	115 650 €
15	Oleron	84 265	103 658	9 506	102 042	299 471 €	74 868 €
16	Les Menuires	62 827	18 783	-7 150	131 960	206 420 €	51 605 €
17	Sigean	-52 939	33 301	45 451	54 924	80 737 €	20 184 €
18	Longeville	-86 061	184 111	-10 730	-55 422	31 898 €	7 975 €
19	Hossegor	-20 171	-15 957	17 244	50 146	31 262 €	7 816 €
1	Piau Engaly	-30 526	-14 920	-27 467	-22 627	-95 540 €	-23 885 €
2	Roquebrune	-10 882	-153 508	-199 552	267 392	-96 550 €	-24 138 €
3	Argeles	-21 923	-126 851	-64 985	94 126	-119 633 €	-29 908 €
4	Vendee Ocean	-129 377	23 106	11 483	-59 131	-153 919 €	-38 480 €
5	Cavalaire	-16 718	10 216	-58 933	-93 995	-159 430 €	-39 858 €
6	Lacanau	-115 616	-89 376	2 029	19 901	-183 062 €	-45 766 €
7	Murol	-41 225	-148 176	-48 552	39 314	-198 639 €	-49 660 €
8	La Mongie	-66 163	-64 942	-56 307	-49 986	-237 398 €	-59 350 €
9	La Malene	-30 758	-63 747	-101 254	-63 203	-258 962 €	-64 741 €
10	Metabief	-131 283	-89 606	-122 231	-22 362	-365 482 €	-91 371 €
11	Lagraulet	-120 805	-100 820	-90 067	-86 652	-398 344 €	-99 586 €
12	Tregunc	-224 746	-187 981	-103 371	15 864	-500 234 €	-125 059 €
13	Bussang	-89 264	-58 643	-197 249	-245 526	-590 682 €	-147 671 €
14	Areches	-107 181	-124 168	-215 098	-207 578	-654 025 €	-163 506 €
15	Sainte Montaine	-179 264	-118 634	-137 436	-238 827	-674 161 €	-168 540 €
16	Laouzas	-149 509	-156 970	-255 725	-182 953	-745 157 €	-186 289 €
17	Brommat	-198 000	-282 730	-252 197	-241 638	-974 565 €	-243 641 €
18	Egat	-231 570	-149 444	-367 667	-341 110	-1 089 791 €	-272 448 €
19	Fournols	-311 699	-323 311	-398 158	-783 455	-1 816 623 €	-454 156 €
20	Fréjus	-271 227	-548 595	-639 622	-785 709	-2 245 153 €	-561 288 €
<b>TOTAL</b>		<b>992 055</b>	<b>706 446</b>	<b>-137 777</b>	<b>1 017 386</b>	<b>2 578 110</b>	<b>644 528</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données du commissaire aux comptes - AZUREVA

Les 19 villages ont un résultat d'exploitation bénéficiaire ou à l'équilibre, sur les cinq derniers exercices cumulés. Les 20 autres sont déficitaires. La résidence hôtelière « Bretagne », proposant 83 chambres à Paris, est le site le plus rentable avec près de 400 000 € de bénéfices annuels. Cinq villages dépassent le million d'euros de bénéfices

cumulés sur les quatre derniers exercices. Trois sites ont perdu entre 1 M€ et 2,5 M€ sur cette période.

- Quatre exemples de villages vacances montrant une forte hétérogénéité dans les résultats d'exploitation

**Tableau n° 41 : Ratios financiers sur 4 sites d'AZUREVA**

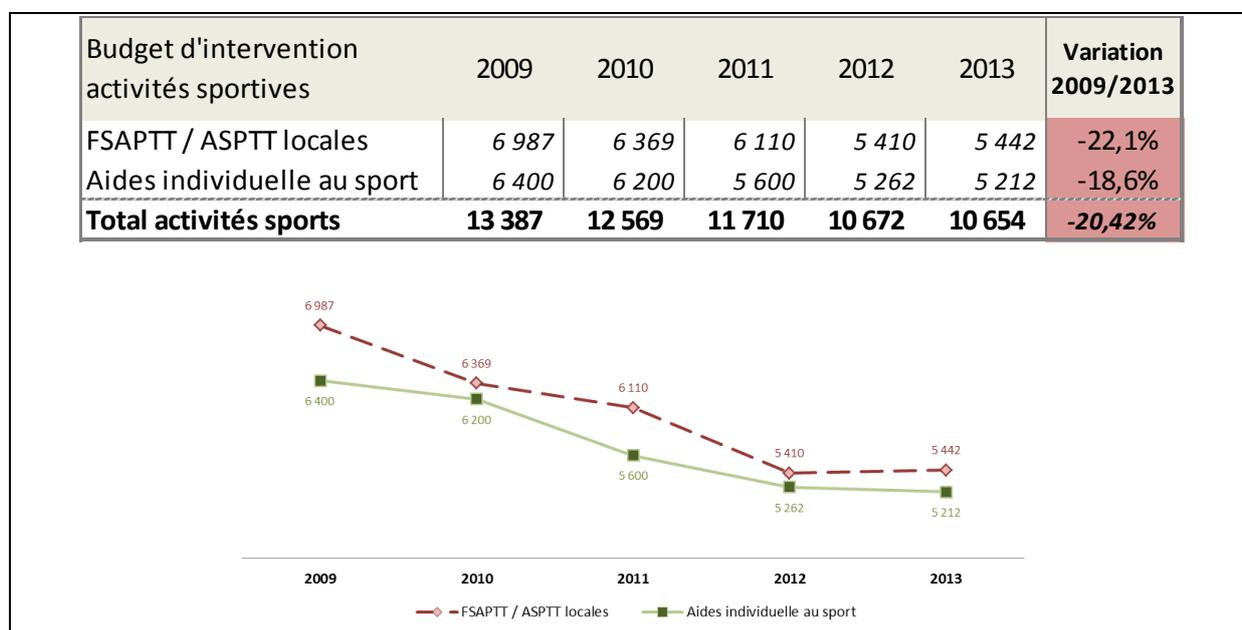
Ratios	Bretagne	La Clusaz	Roquebrune	Fréjus
EBE/CA	42%	24%	14%	9%
amortissements/CA	15%	12%	15%	32%
salaires/CA	34%	36%	44%	60%

Sources : Bilan et comptes de résultats des 38 villages

#### 4. L'AS-PTT

- Un budget d'intervention en forte baisse qui annonce la fin des subventions en 2018

**Tableau n° 42 : Évolution des subventions versées par le COGAS aux activités sportives en milliers d'euros**



Sources : Rapports annuels de gestion 2009 à 2013 de l'UAS-PTT

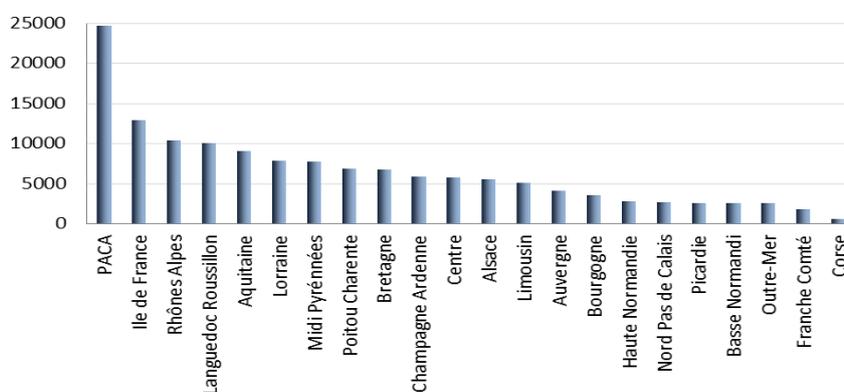
- Des clubs aux tailles et aux infrastructures très variées

**Tableau n° 43 : Classement des clubs par nombre d'adhérents licenciés**

ASPTT en 2013	nombre de licenciés		nombre de clubs
	moins de 500 licenciés		109
	500 à 1000 licenciés		52
	plus de 1.000 licenciés		34
<b>Total</b>	<b>149 071 licenciés</b>	<b>195 clubs</b>	

Sources : Rapports annuels de gestion 2009 à 2013 de l'UAS-PTT

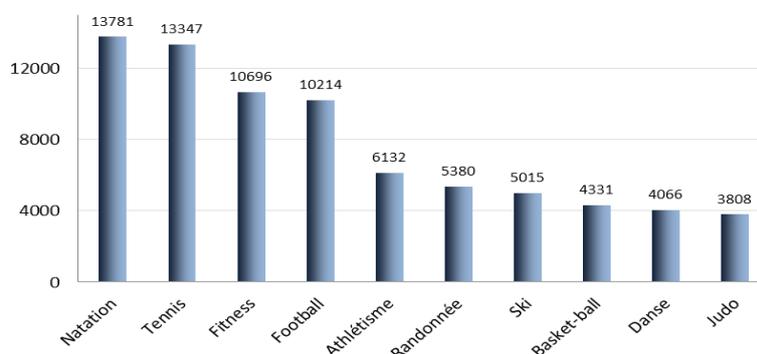
**Graphique n° 15 : Répartition des licenciés par régions**



Sources : Rapports annuels de gestion 2009 à 2013 de l'UAS-PTT

- Une offre sportive diversifiée

**Graphique n° 16 : Principales pratiques sportives des AS-PTT**



Sources : Rapports annuels de gestion 2009 à 2013 de l'UAS-PTT

- 195 clubs AS-PTT répartis sur le territoire national

**Tableau n° 44 : Évolution des structures de l'AS-PTT**

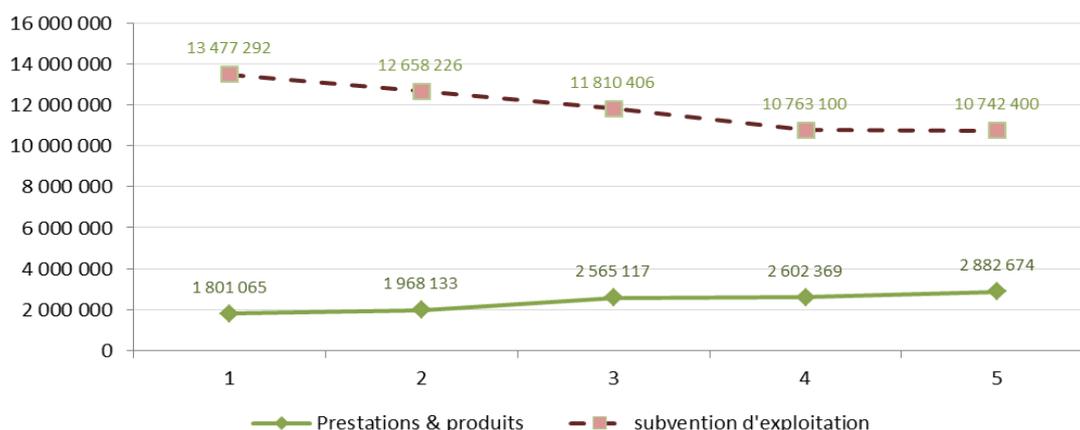
ASPTT	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
Clubs	194	193	195	195	195	0,5%
Licenciés	166 508	161 550	150 550	149 700	149 071	-10,5%
bénévoles	11 645	12 833	13 737	13 528	12 777	9,7%
Educateurs	3 249	3 634	2 778	3 592	3 452	6,2%

Sources : Rapports annuels de gestion 2009 à 2013 de l'UAS-PTT

- Des résultats d'exploitation qui restent très légèrement positifs

**Tableau n° 45 : Évolution des soldes intermédiaires de gestion depuis 2009**

Soldes intermédiaires de gestion de l'ASPTT (en €)	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
Prestations & produits	1 801 065	1 968 133	2 565 117	2 602 369	2 882 674	60,1%
subvention d'exploitation	13 477 292	12 658 226	11 810 406	10 763 100	10 742 400	-20,3%
<b>TOTAL PRODUCTION</b>	<b>15 278 357</b>	<b>14 626 359</b>	<b>14 375 523</b>	<b>13 365 469</b>	<b>13 625 074</b>	<b>-10,8%</b>
(-) Consommation	1 264 688	1 390 909	1 574 278	1 663 095	1 775 642	40,4%
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>14 013 669</b>	<b>13 235 450</b>	<b>12 801 245</b>	<b>11 702 374</b>	<b>11 849 432</b>	<b>-15,4%</b>
(-) Impôts et taxes	91 177	73 362	76 749	75 709	75 493	-17,2%
(-) Charges de personnel	771 287	747 832	820 445	880 765	914 154	18,5%
(-) amortissement et provisions	374 739	376 527	345 042	338 948	344 100	-8,2%
(-) Autres charges	12 976 034	12 098 904	11 493 505	10 498 629	10 552 273	-18,7%
<b>RESULTAT EXPLOITATION</b>	<b>-199 568</b>	<b>-61 175</b>	<b>65 504</b>	<b>-91 677</b>	<b>-36 588</b>	<b>-81,7%</b>
Produits financiers	59 527	30 481	191 491	48 001	17 471	-70,7%
(-) Charges financières	26 465	58 450	56 010	52 239	99 477	275,9%
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>-166 506</b>	<b>-89 144</b>	<b>200 985</b>	<b>-95 915</b>	<b>-118 594</b>	<b>-28,8%</b>
Produits exceptionnels	133 082	129 838	118 084	109 046	92 121	-30,8%
(-) Charges exceptionnelles	14 999	16 258	2 140	45 150	11 460	-23,6%
Report / IS	63 976	3 044	-15 788	-35 892		
<b>RESULTAT EXERCICE</b>	<b>-112 399</b>	<b>21 392</b>	<b>332 717</b>	<b>3 873</b>	<b>-37 933</b>	



Sources : Rapports annuels de gestion 2009 à 2013 de l'UAS-PTT

➤ Le cas particulier du camping des Blachas

L'AS-PTT est également propriétaire d'un camping, « Les Blachas », situé sur 25 hectares au bord de la rivière Ardèche, près du site classé du Pont d'Arc. Ce camping propose différents types de logements (pavillon, mobil-home, studio, camping) et d'activités de loisirs (location de canoë, un espace piscine-spa-solarium) mais connaît une chute de fréquentation depuis quatre ans.

**Tableau n° 46 : Évolution de la fréquentation du centre de vacances des Blachas entre 2009 et 2013**

Les Blachas	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
nuités	46215	44082	47430	46623	43702	-5,4%
repas	37202	33445	34684	34005	27833	-25,2%
locations canoe	4716	3552	3884	3469	3399	-27,9%

Sources : Rapports annuels de gestion 2009 à 2013 de l'UAS-PTT

Pour tenter d'enrayer cette perte, le camping s'est ouvert au grand public, mais ses coûts de structure sont encore trop élevés pour permettre au camping d'être rentable sur un marché très concurrentiel.

➤ Exemple de l'AS-PTT de Marseille

**Tableau n° 47 : Principaux indicateurs de fonctionnement de l'AS-PTT de Marseille**

exercice	nombre de licenciés	Nombre d'AMDIS	Masse salariale	Subventions de la Poste	Subventions des collectivités	Résultat d'exploitation
2001	8193	24	700 000 €	11 991 900 €	122 540 €	25 000 €
2002	8012	20	750 000 €	1 466 200 €	141 000 €	50 000 €
2003	7785	17	760 000 €	1 111 000 €	137 000 €	-90 000 €
2004	8458	15	779 000 €	1 105 000 €	152 000 €	30 000 €
2005	8324	15	758 000 €	984 000 €	173 000 €	-78 000 €
2006	8608	14	805 000 €	764 000 €	179 000 €	-274 000 €
2007	7750	10	832 000 €	490 000 €	250 000 €	-365 000 €
2008	7621	2	938 000 €	192 000 €	232 000 €	-347 000 €
2009	9091	1	942 000 €	227 000 €	232 000 €	-335 000 €
2010	8705	1	1 016 000 €	267 000 €	232 000 €	-157 000 €
2011	8681	0	1 127 000 €	234 000 €	222 000 €	-434 000 €
2012	7619	0	1 150 000 €	230 000 €	242 000 €	-530 000 €
2013	7216	0	1 134 000 €	171 000 €	242 000 €	-500 000 €
Evolution	-11,92%	-100,00%	62,00%	-98,57%	97,49%	-3 005 000 €

Sources : Bilan et comptes de résultat de l'AS-PTT Marseille

## 5. Les activités culturelles

- Les crédits d'intervention en baisse depuis 2011

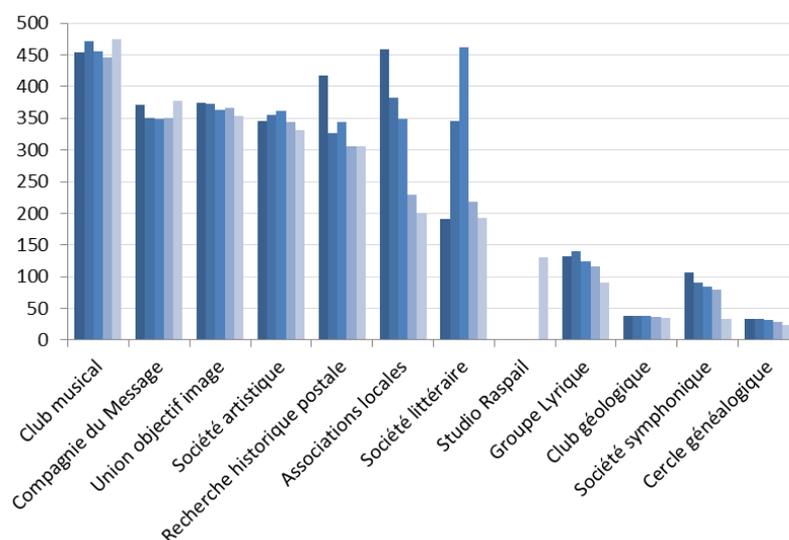
**Tableau n° 48 : Évolution des subventions aux activités culturelles**

Budget d'intervention activité Culture en k€	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 2009/2013
Associations nationales	2 447	2 396	2 612	2 293	2 349	-4,0%
Associations locales	458	383	349	184	184	-59,8%
Chèque culture	2 981	3 124	3 169	3 083	2 764	-7,3%
Offre lecture / bibliothèques	220	229	137	104	61	-72,3%
<i>dont offre lecture</i>		79	62	104	49	
<i>dont bibliothèque</i>	220	150	75		12	-94,5%
fonctionnement divers					16	
<b>Total culture</b>	<b>6 106</b>	<b>6 132</b>	<b>6 267</b>	<b>5 664</b>	<b>5 374</b>	<b>-12,0%</b>

Source : La Poste

- Des associations très parisiennes, offrant une formation sur la littérature et la musique

**Graphique n° 17 : Évolution des subventions aux associations culturelles entre 2009 et 2013**



Sources : Cour des comptes à partir des données du CACF

- Une grande variation dans le montant des subventions versées par le COGAS

**Tableau n° 49 : Évolution des subventions par associations culturelles versées par le COGAS depuis 2009**

Subventions Associations en k€	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 2009/2013
Club musical	454	472	455	447	474	4%
Compagnie du Message	371	351	349	351	378	2%
Union objectif image	375	373	363	366	353	-6%
Société artistique	345	355	361	344	332	-4%
Recherche historique postale	418	326	344	306	305	-27%
Associations locales	458	383	349	230	200	-56%
Société littéraire	191	345	462	219	193	1%
Studio Raspail					130	
Groupe Lyrique	132	141	124	117	90	-32%
Club géologique	37	39	38	37	35	-7%
Société symphonique	107	90	85	79	34	-68%
Cercle généalogique	33	33	31	28	24	-27%
<b>Total</b>	<b>2 920</b>	<b>2 907</b>	<b>2 961</b>	<b>2 523</b>	<b>2 548</b>	<b>-13%</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données du CACF

➤ Un nombre d'adhérents qui stagne

**Tableau n° 50 : Nombre d'adhérents par associations du secteur 3**

Associations	adhérents			Subvention			Subvention/adhérents
	2013	2014	Evolution	2013	2014	Evolution	
Club musical	437	434	-3	470 085 €	437 255 €	-32 830 €	1 008 €
Objectif Image	1800	1800	0	353 035 €	350 469 €	-2 566 €	195 €
Cie du Message	318	320	2	378 222 €	341 499 €	-36 723 €	1 067 €
Société Artistique	648	648	0	331 820 €	325 588 €	-6 232 €	502 €
Recherche historique	3228	3230	2	305 404 €	292 258 €	-13 146 €	90 €
Société littéraire	1875	1902	27	193 213 €	195 721 €	2 508 €	103 €
Studio Raspail			0	130 000 €	130 000 €	0 €	
Groupe Lyrique	113	112	-1	90 006 €	87 692 €	-2 314 €	783 €
Club géologique			0	34 800 €	29 494 €	-5 306 €	
Cercle Généalogique	183	155	-28	24 000 €	24 000 €	0 €	155 €
Société Symphonique	132		-132	33 766 €		-33 766 €	
<b>TOTAL</b>	<b>8734</b>	<b>8601</b>	<b>-133</b>	<b>2 344 351 €</b>	<b>2 344 484 €</b>	<b>133 €</b>	<b>273 €</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données du CACF

## 6. Les activités économiques

- Des subventions élevées pour payer le fonctionnement de 21 coopératives

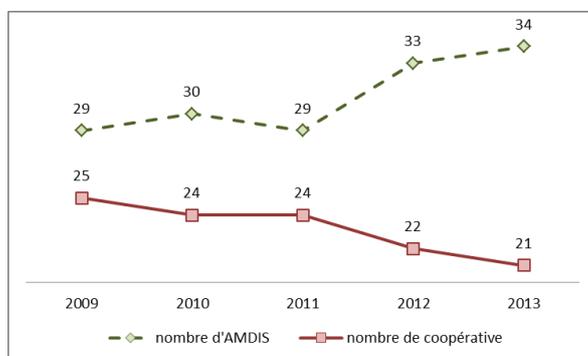
**Tableau n° 51 : Évolution des budgets d'intervention pour la FNCC depuis 2009 (en M€)**

Subventions de fonctionnement Activités économiques en M€	2009	2010	2011	2012	2013	évolution 2009 à 2013
FNCC	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8	-2,6%

Source : La Poste

- Une augmentation d'agents mis à disposition dans ces structures

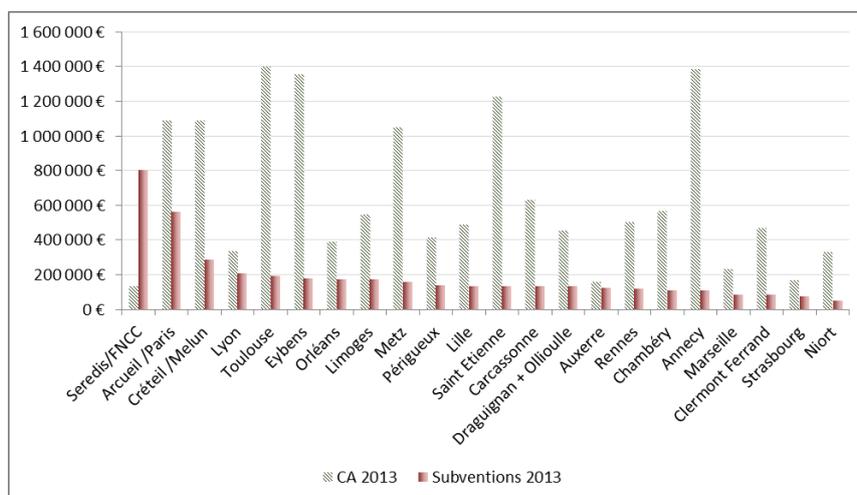
**Graphique n° 18 : Évolution du nombre de personnes mises à disposition (AMDIS) et de coopératives depuis 2009**



Sources : Cour des comptes à partir des données de la FNCC

- Une décorrélation entre le montant des subventions versées au 21 coopératives et leur chiffre d'affaires

**Graphique n° 19 : Corrélation entre chiffres d'affaires des coopératives et subventions versées par la FNCC en 2013**



Sources : Cour des comptes à partir des données de la FNCC

- 16 structures sur 21 reçoivent davantage de subventions de fonctionnement qu'elles n'offrent de réduction de prix (théorique) aux postiers

Tableau n° 1 : **Chiffres d'affaires et montants des subventions versées aux 21 coopératives et au siège en 2012**

	<b>COOP régionales</b>	CA 2013	sociétaires	avantages postiers	Subventions 2013	Avantages postiers/ Subv
1	Anancy	1 382 813 €	5 711	567 936 €	111 308 €	5,1
2	Eybens	1 352 602 €	9 372	294 636 €	180 340 €	1,6
3	Toulouse	1 399 543 €	12 785	262 351 €	194 576 €	1,3
4	Metz	1 046 490 €	2 510	198 057 €	157 765 €	1,3
5	Rennes	500 231 €	14 516	141 094 €	120 008 €	1,2
6	Carcassonne	628 033 €	3 848	158 065 €	136 326 €	1,2
1	Créteil /Melun	1 085 819 €	6 067	289 900 €	288 670 €	1,0
2	Saint Etienne	1 227 054 €	5 801	127 561 €	136 798 €	0,9
3	Périgueux	412 610 €	3 627	117 429 €	140 407 €	0,8
4	Draguignan	455 206 €	4 990	111 740 €	136 311 €	0,8
5	Marseille	231 183 €	1 749	70 809 €	87 644 €	0,8
6	Clermont Ferrand	465 983 €	6 916	68 721 €	85 410 €	0,8
7	Orléans	391 096 €	5 309	132 323 €	173 278 €	0,8
8	Niort	332 435 €	370	37 098 €	50 000 €	0,7
9	Limoges	544 507 €	7 158	125 976 €	172 466 €	0,7
10	Chambéry	564 915 €	4 696	75 244 €	111 829 €	0,7
11	Lille	487 976 €	5 269	86 863 €	137 365 €	0,6
12	Arcueil /Paris	1 090 218 €	8 259	312 178 €	561 745 €	0,6
13	Strasbourg	169 804 €	4 206	30 753 €	74 668 €	0,4
14	Lyon	337 288 €	7 958	83 670 €	207 675 €	0,4
15	Auxerre	159 843 €	1 193	42 411 €	124 722 €	0,3
16	Seredis/FNCC	132 906 €		56 960 €	473 091 €	
	<b>Total</b>	<b>14 398 555 €</b>	<b>122 310</b>	<b>3 391 775 €</b>	<b>3 862 402 €</b>	<b>0,9</b>

Sources : Cour des comptes à partir des données de la FNCC



LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Monsieur Didier MIGAUD  
Premier Président  
Cour des Comptes  
13 rue Cambon  
75100 PARIS CEDEX 01

Paris, le 13 OCT. 2015

Monsieur le Président,

Par votre courrier du 11 septembre dernier, vous avez bien voulu m'adresser le rapport particulier relatif aux activités sociales et culturelles destinées aux agents de La Poste, pour les exercices 2009 à 2013.

Il ressort de la lecture de ce rapport que les constatations faites par le groupe d'auditeurs ayant rencontré l'ensemble des acteurs en charge de ce domaine traduisent bien la réalité actuelle de la gestion des « œuvres sociales » de La Poste.

Ce document comporte huit recommandations pour lesquelles vous trouverez, en pièce jointe, mes remarques et réponses. S'agissant des principaux constats formulés dans votre lettre de présentation, je vous prie de bien vouloir trouver ci-dessous mes réponses portant sur les thèmes abordés :

- **Optimisation de l'organisation du dialogue social dans le domaine des activités sociales :**

Le pilotage partagé avec les organisations syndicales et les associations de personnel, mis en place par la loi du 2 juillet 1990, s'appuie sur un modèle de gouvernance dont l'organisation locale actuelle mérite d'évoluer, en lien avec les nouvelles organisations de l'entreprise, tout en préservant les enjeux locaux.

Le COGAS a inscrit ce sujet dans la politique des activités sociales 2015-2018 votée le 1<sup>er</sup> juillet 2015. Durant cette mandature, une réforme du schéma territorial d'implantation actuel des Commissions Territoriales de Pilotage et de Concertation et des compétences de ces dernières sera conduite avec les organisations syndicales et les associations de personnel pour aboutir à un modèle de gouvernance plus fonctionnel.

- **Risque de conflit d'intérêt :**

La loi 96-660 du 26 juillet 1996 qui a créé le COGAS a conféré aux huit représentants des quatre secteurs associatifs un droit de vote pour agir lors des décisions prises par cette instance. La répartition du budget social annuel, entre les prestations bénéficiant directement aux postiers et les subventions aux secteurs associatifs, est de la compétence du COGAS. Cependant, il s'agit d'un vote bloqué, unique qui ne permet pas aux représentants associatifs de voter directement pour les subventions qui les concernent : le risque de conflit d'intérêt n'apparaît donc pas avéré.

- **Renforcement du contrôle du financement alloué par le COGAS aux associations :**

Au-delà des progrès réalisés par la Direction Nationale des Activités Sociales, soulignés par ce rapport, dans la gestion des activités sociales et la maîtrise du budget, un programme d'audits et un plan structuré de contrôle des associations seront mis en œuvre en 2016 en plus des dispositions déjà existantes. Ces contrôles trouvent toutefois leur limite dans la responsabilité des associations, personnes morales indépendantes. Il s'agit de vérifier que l'utilisation des moyens octroyés est bien conforme à la destination prévue dans la convention signée avec l'association.

- **Financement en faveur des personnes en lieu et place des structures associatives :**

Depuis plusieurs années, l'orientation générale d'une réduction progressive des aides aux structures pour développer les aides directes au bénéfice des postiers est approuvée par le COGAS.

Toutefois, ce principe ne saurait s'appliquer jusqu'à entraîner la disparition complète d'un ou plusieurs secteurs associatifs qui constituent l'essence et l'originalité de la structure tripartite du COGAS.

L'optimisation de la gestion des associations sera poursuivie par l'intermédiaire des contrats d'objectifs signés avec celles-ci avec la volonté de privilégier les secteurs prioritaires.

- **Evolution du modèle institutionnel des activités sociales :**

La question d'une évolution en profondeur du modèle institutionnel des activités sociales de La Poste n'est pas envisagée par l'entreprise. Elle supposerait en cas d'évolution vers le droit commun une modification législative, qui n'est pas souhaitée par les différents acteurs. En revanche, des dispositions de plus court terme seront prises pour assurer la vitalité du dialogue social local tout en allégeant le fonctionnement actuel et pour utiliser le budget social davantage en harmonie avec les priorités définies par le COGAS.

- **Relance d'un appel d'offres pour les complémentaires santé :**

A l'issue d'une négociation faisant évoluer les accords sociaux à la base de nos régimes de complémentaire santé, un appel d'offres couvrant la totalité des agents de La Poste sera lancé en 2016.

- **Politique de logement de La Poste :**

La politique d'aide au logement fait l'objet d'un dialogue approfondi avec les organisations syndicales qui s'est concrétisé par la signature de deux accords sociaux unanimes. Les efforts déjà réalisés et qui vont se poursuivre ont permis de satisfaire de nombreux postiers, le logement ayant reculé à la quatrième place de leurs préoccupations. Une réflexion sera engagée sur les moyens de conforter cette politique au-delà de 2016.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée.



Philippe WAHL

## **ANNEXE**

### **Réponse recommandation n°1 :**

**Aligner la cartographie des commissions territoriales de pilotage et de concertation des activités sociales (CTPC) sur celle des établissements territoriaux de la Direction Nationale des Activités Sociales (DNAS).**

La nouvelle politique d'action sociale 2015-2018 votée par le COGAS le 1<sup>er</sup> juillet 2015 a inscrit l'évolution de l'organisation et des compétences des CTPC, afin de mieux répondre aux évolutions territoriales de l'entreprise et aux enjeux locaux liés à la responsabilisation de ces instances.

### **Réponse recommandation n°2 :**

**Replacer la DNAS au sein de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.**

Le rattachement hiérarchique de la DNAS au Délégué Général du Groupe La Poste s'inscrit dans la gouvernance actuelle du Groupe et le partage des responsabilités au sein du Comité Exécutif. La DRH Groupe est représentée au CEAS et au COGAS, et est pleinement associée à la définition de la politique sociale.

A l'occasion de la réflexion engagée sur la gouvernance des activités sociales, ce sujet fera l'objet d'un examen d'opportunité.

### **Réponse recommandation n°3 :**

**Mettre en œuvre dès 2016 un programme d'audits périodiques des principales associations.**

Cette recommandation s'appuie sur la recherche d'une diminution des risques d'irrégularités dans l'utilisation des moyens octroyés aux associations par le COGAS.

Dans le cadre de sa politique de management des risques, la DNAS établira début 2016 un état des lieux des risques potentiels majeurs touchant les associations du COGAS de tous les secteurs au regard de la maîtrise de leurs activités sociales et en rapport avec les budgets qui leur sont alloués par le COGAS.

Ce diagnostic permettra de bâtir un programme d'audits à mettre en œuvre par la DNAS à l'égard des principales associations.

Au vu des défaillances éventuelles qui apparaîtraient, chaque association concernée sera tenue d'établir un plan d'action dont la mise en œuvre sera contrôlée par les équipes de la DNAS.

### **Réponse recommandation n°4 :**

**À l'occasion de la prochaine révision du schéma directeur restauration, généraliser l'externalisation de la gestion auprès de sociétés de restauration collectives.**

D'un point de vue économique, cette recommandation pourrait se justifier si la grande majorité des associations de gestion de restaurants collectifs traversait des difficultés financières permanentes. Or, ce réseau d'une soixantaine de restaurants rassemble des gestionnaires de plus en plus professionnels qui obtiennent des résultats conformes aux attentes de La Poste. La réalisation d'enquêtes et de contrôles sur la qualité de la prestation rendue permet d'évaluer, chaque année, le niveau de prestations atteint par ces associations et de le comparer à celui réalisé par les prestataires des Sociétés de Restaurations Collectives (SRC) évalués selon la même méthode. Depuis cinq ans, la gestion associative progresse régulièrement, encouragée par des résultats performants s'appuyant sur la recherche du meilleur rapport qualité/prix.

De plus, le cahier des charges, qui contractualise les relations entre La Poste et les SRC, sera adapté pour s'appliquer en 2016 aux restaurants gérés par des associations. La Poste est particulièrement vigilante à l'équilibre économique des restaurants et intervient dès que les difficultés surviennent. La question est alors appréciée de l'opportunité au coup par coup de l'externalisation.

#### **Réponse recommandation 5 :**

**Intégrer, dans la convention d'objectifs et de moyens liant La Poste à l'AVEA, un plan de réductions significatives des centres patrimoniaux à horizon de cinq ans, afin d'améliorer l'efficacité de l'offre de vacances pour les adolescents.**

L'AVEA est propriétaire de treize centres de vacances. Un plan de réduction notable du nombre de ces centres patrimoniaux ne peut relever que d'une décision des organes dirigeants de l'AVEA, association indépendante de La Poste. A noter qu'un plan d'action comprenant une simplification de l'organisation et la réduction des coûts de structure, notamment la masse salariale, est en cours à l'AVEA. Parallèlement, d'autres chantiers de développement économique de l'association (actions marketing, CRM, révision de la tarification, évolution informatique et rationalisation de son patrimoine immobilier...) sont engagés.

L'objectif fixé à l'association est de mettre en œuvre les mesures qui lui permettront de retrouver un équilibre économique dans le cadre des subventions existantes. Les premières mesures prises courant 2015 ne montreront leur effet qu'à partir de 2016. Les premiers effets attendus sont de diminuer le coût de la journée enfant pour devenir compétitive sur le marché des vacances pour enfants et adolescents.

#### **Réponse recommandation 6 :**

**Subordonner, dans la convention d'objectifs et de moyens liant La Poste à AZUREVA, le versement des subventions à la mise en œuvre d'un plan crédible de retour à l'équilibre financier de l'association.**

AZUREVA est une structure juridiquement indépendante et il n'appartient pas à La Poste d'intervenir dans la gestion de cette association. La Poste a demandé que les mesures indispensables de nature à améliorer sa gestion dans le cadre des objectifs qui lui sont fixés soient prises. Le COGAS a souhaité que les subventions accordées à AZUREVA soient examinées en fonction de l'évolution de la situation économique de l'association.

### **Réponse recommandation 7 :**

#### **Mettre fin aux versements des concours financiers aux 21 coopératives de la Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs (FNCC).**

Cette recommandation doit être nuancée car, comme l'indique la Cour dans son rapport (page 49 et tableau page 89 en annexe), six coopératives offrent davantage de réduction à leurs sociétaires qu'elles ne reçoivent de subventions et ne sont pas déficitaires. En outre, la présidente de la FNCC poursuit une stratégie de développement commercial et de diversification des activités des coopératives avec un nouveau site de e-commerce et de nouveaux partenaires. Enfin, elle a pris des mesures indispensables pour normaliser la gestion de l'association.

### **Réponse recommandation 8 :**

#### **Relancer un appel d'offres pour une complémentaire-santé couvrant la totalité des agents de La Poste (contractuels et fonctionnaires) à compter de l'échéance de 2016, en évitant toute tacite reconduction.**

La Poste doit nécessairement faire évoluer les accords sociaux qui sont le socle de ses régimes complémentaires santé afin de faire évoluer les garanties proposées aux agents et en particulier les adapter au nouveau dispositif législatif des contrats responsables. A l'issue de la négociation de ces accords, un appel d'offres couvrant la totalité des agents de La Poste sera lancé en 2016.