



caisse
des écoles
Paris Onze

.....
Caisse des écoles
du 11^e arrondissement

01 43 79 02 76
12 place Léon Blum
75536 Paris Cedex 11

Délibération n° 01/2026

Débat d'orientation budgétaire 2026

Le Comité de Gestion,

Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L. 212-10 à L. 212-12 et R. 212-24 à R. 212-33-2;

Vu le code général des collectivités territoriales, notamment ses articles L. 1612-26 et R. 1612-49 ;

Vu la loi n° 82-1169 du 31 décembre 1982 modifiée relative à l'organisation administrative de Paris, Marseille, Lyon ;

Vu l'arrêté du 21 décembre 2022 relatif à l'instruction budgétaire et comptable M57 ;

Vu la lettre d'orientation budgétaire 2026 annexée à la présente délibération ;

DELIBERE

Article Unique : Le comité de gestion prend acte de la tenue du débat d'orientation budgétaire 2026, sur la base de la lettre d'orientation budgétaire 2026 annexée.

Fait à Paris le 19 février 2026

Pour le Maire du 11^{ème} Arrondissement
Président de la Caisse des Ecoles
et par délégation
Le chef des Services Economiques
Directeur de la Caisse des Ecoles

P. LEGRAND



Caisse des écoles du 11e arrondissement

Lettre d'orientation budgétaire 2026

Document présenté au Comité de gestion du 19 février 2026
En vue du vote du budget primitif (BP) 2026 (séance du 9 mars 2026)

Sommaire

1. Synthèse exécutive

2. Cadre réglementaire et calendrier budgétaire

3. Contexte et trajectoire financière 2024–2026

4. Orientations 2026 – budget de fonctionnement

5. Orientations 2026 – investissement, travaux et modernisation

6. Trésorerie 2026 – plan de trésorerie et soutenabilité

7. Priorités de service public 2026

8. Points de vigilance et modalités de pilotage

Annexes

1. Synthèse introductive

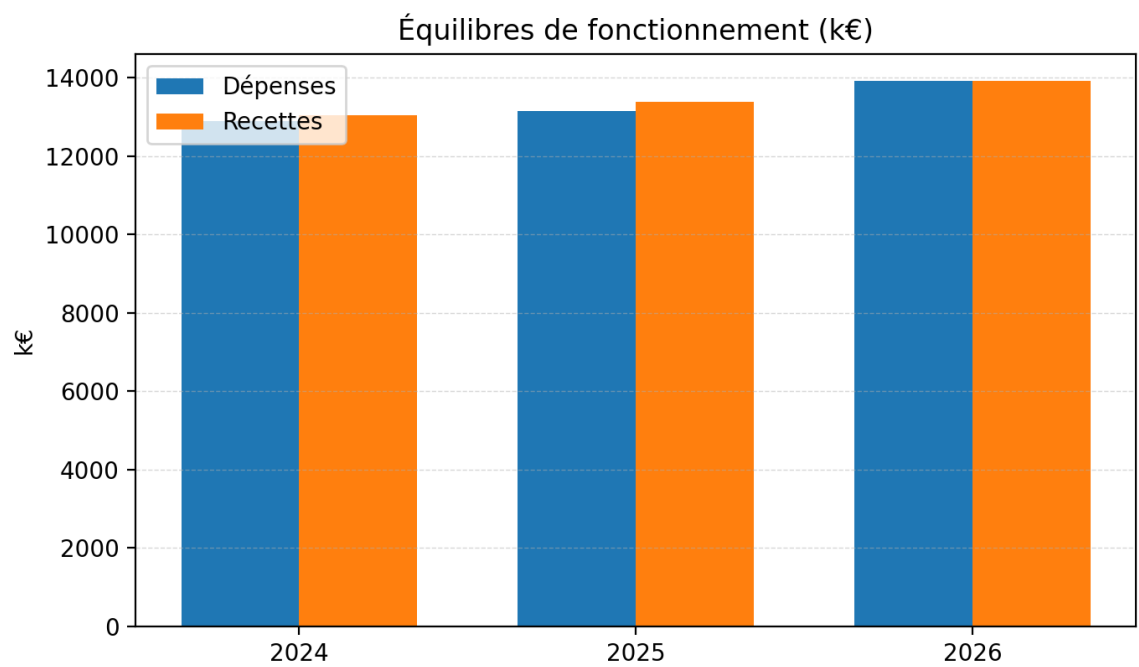
À l'approche du vote du budget primitif 2026, les orientations budgétaires de la Caisse des écoles du 11^e arrondissement s'inscrivent dans un double impératif : garantir la continuité et la qualité du service public de restauration scolaire, et poursuivre la modernisation indispensable de l'établissement (exigences sanitaires, conformité DDPP, parc matériel vieillissant, transformation numérique). Elles traduisent également un engagement constant : préserver la qualité et l'accessibilité du service, dans un cadre financier soutenable.

La construction 2026 est volontairement prudente et fondée sur les réalisés récents (CFU 2024, pré-clôture CFU 2025) : elle vise la sincérité des principales hypothèses (volumes, coût des denrées, masse salariale, énergie) et conserve une capacité d'ajustement en cours d'exercice par décisions modificatives. L'effort d'investissement est renforcé afin de sécuriser durablement la production dans les offices et d'améliorer la qualité de vie au travail. Enfin, dans le cadre de la méthodologie retenue par la Ville, la construction budgétaire 2026 se fait en année pleine, sans pour l'instant y intégrer la transition vers Paris Familles.

Repères clés de la prévision 2026 :

- Le budget de fonctionnement 2026 est projeté à **13 919,1 k€ en dépenses et en recettes** (+5,8% par rapport à la pré-clôture 2025) : un cadrage volontairement sécurisant, pour garantir la continuité du service et absorber les tensions structurelles (marchés alimentaires, exigences sanitaires, parc matériel vieillissant).
- La structure des charges demeure très concentrée : **chapitre 12 (personnel) et chapitre 11 (charges à caractère général – dont l'alimentation) représentent l'essentiel des marges de manœuvre**. Cette concentration impose un pilotage fin des volumes, de la masse salariale et de la qualité d'achat, sans dégrader les objectifs de service public (qualité, sécurité sanitaire, accessibilité).
- Côté ressources, **les recettes familles sont projetées à 4 400,0 k€** (-1,2%), tandis que la **subvention restauration scolaire progresse à 9 150,0 k€** (+5,8%). La trajectoire vise à préserver l'accessibilité tarifaire tout en couvrant la montée en qualité (alimentation durable) et les charges de structure.
- **L'investissement connaît une montée en puissance nette : 530,0 k€** (dont 500,0 k€ de dépenses réelles). Il s'agit d'un effort de remise à niveau et de modernisation, au premier rang duquel la rénovation complète de l'office du 98–100 République, pour répondre aux impératifs DDPP et améliorer concrètement la QVT.
- Enfin, **le pilotage de la trésorerie gagne en robustesse, avec un solde fin 2026 estimé à 320,2 k€** (≈0,28 mois de dépenses) dans un contexte de saisonnalité marquée. Le phasage des paiements (notamment en investissement) et la sécurisation des encaissements constituent ainsi une condition de soutenabilité.

Graphique 1 – Équilibres de fonctionnement (k€)



Graphique 2 – Structure des dépenses de fonctionnement 2026 (PBP)

Structure des dépenses de fonctionnement 2026 (PBP)

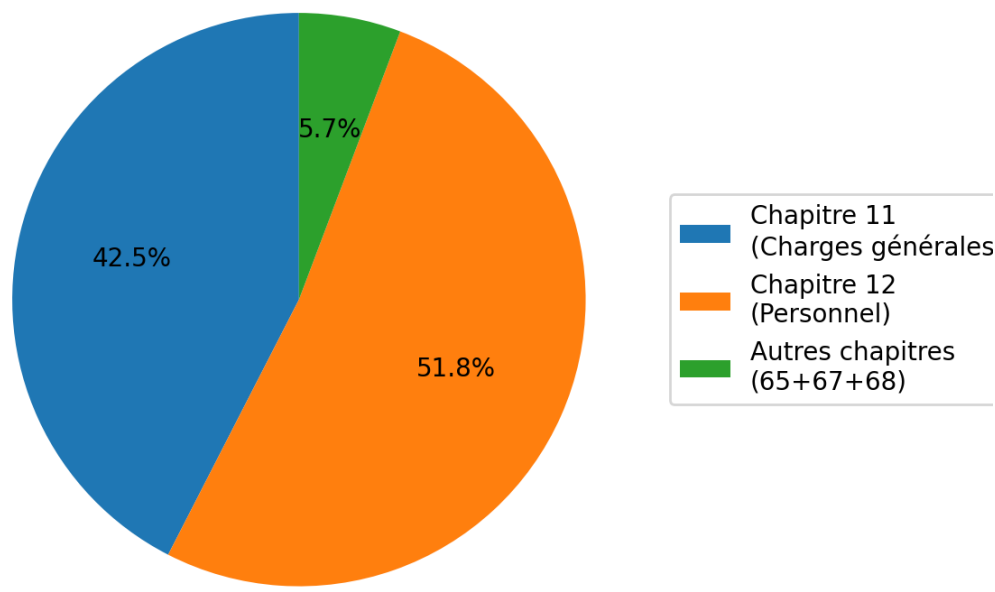


Tableau 1 – Indicateurs clés (CFU 2024 / CFU 2025 / PBP 2026)

Indicateur		CFU 2024	CFU 2025	PBP 2026
Fonctionnement dépenses (k€)	–	12 891,6	13 160,2	13 919,1
Fonctionnement recettes (k€)	–	13 052,3	13 387,1	13 919,1
Investissement dépenses (k€)	–	474,7	422,0	530,0
Recettes familles (k€)		4 358,6	4 455,2	4 400,0
Subvention Ville – RS (k€)		8 406,5	8 650,0	9 150,0
Repas produits (nb)		1 342 123	1 337 827	1 333 000
PRR – €/repas produit		9,605	9,837	10,442
Coût denrées – €/repas		2,854	2,906	3,151

2. Cadre réglementaire et calendrier budgétaire

Le débat d'orientations budgétaires (DOB) et le rapport qui l'accompagne constituent un temps de transparence et de décision collective, préalable au vote du budget primitif. Depuis l'exercice budgétaire 2026, le cadre a été consolidé dans le Code général des collectivités territoriales : l'article L.1612-26 fixe le principe, les délais et les modalités du débat ; l'article R.1612-49 précise les informations attendues dans le rapport (hypothèses, engagements pluriannuels, ressources humaines, dette le cas échéant).

- Un rapport est présenté par l'exécutif, transmis au représentant de l'État, publié, puis débattu au sein de l'organe délibérant ; le débat donne lieu à une délibération spécifique constatant sa tenue (CGCT, art. L.1612-26).
- Le débat intervient dans un délai maximum de dix semaines précédant l'examen du budget (CGCT, art. L.1612-26).
- Le projet de budget (BP) et les rapports correspondants doivent être communiqués aux administrateurs au moins 12 jours avant l'ouverture de la première réunion consacrée à l'examen du budget (CGCT, art. L.1612-26).
- Le rapport présente notamment les orientations (dépenses/recettes) et leurs hypothèses, les engagements pluriannuels et la programmation d'investissement, des informations sur la dette (le cas échéant) et, en matière RH, la structure des effectifs, les dépenses de personnel et la durée du travail (CGCT, art. R.1612-49).

Application au calendrier 2026. La séance du Comité de gestion du 16 février 2026 s'inscrit dans la fenêtre réglementaire précédant le vote du BP 2026 (9 mars 2026). Les orientations présentées à ce stade traduisent un socle de continuité et de sécurisation ; elles pourront être ajustées à la lumière des échanges de gestion avec notre collectivité de rattachement et des derniers éléments consolidés 2025 (le cas échéant, via une décision modificative en cours d'exercice).

Calendrier prévisionnel (2026)

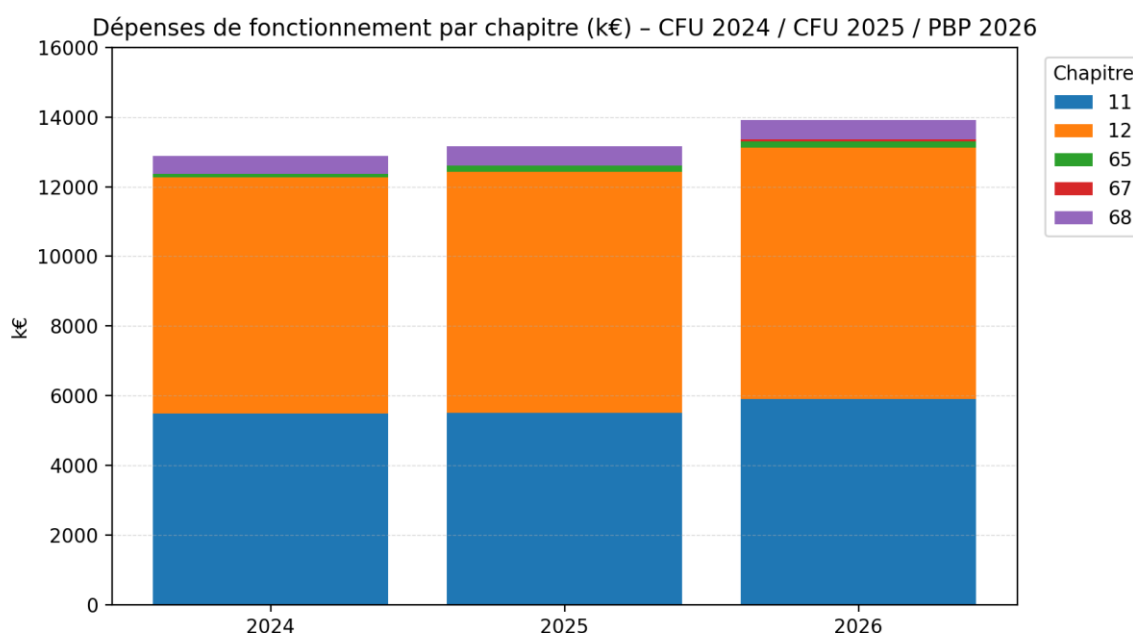
Échéance	Objet
16 février 2026	Comité de gestion : Débat / présentation des orientations budgétaires 2026 (LOB)
9 mars 2026	Comité de gestion : Vote du budget primitif (BP) 2026
Printemps 2026	Présentation détaillée du programme de travaux et de renouvellement des matériels (investissement)
Septembre 2026	Basculement vers Paris Familles (rentrée 2026) : impacts organisationnels sur l'accueil/facturation
Avril 2026	Renouvellement / élection du collège B du Comité de gestion (suite au renouvellement municipal) – point de gouvernance.

3. Contexte et trajectoire financière 2024–2026

3.1 Contexte de construction 2026. La prévision 2026 est élaborée à partir du réalisé CFU 2024, d'une pré-clôture CFU 2025 et d'une maquette de travail PBP 2026 validée par la Ville. Elle est bâtie sur une logique de « budget technique » : sécuriser le socle de charges nécessaires à la continuité du service public de restauration scolaire et aux obligations réglementaires (notamment DDPP), tout en laissant des marges d'ajustement pour tenir compte des arbitrages et des évolutions attendues en 2026 (ex. déploiement Paris Familles, priorisation des investissements).

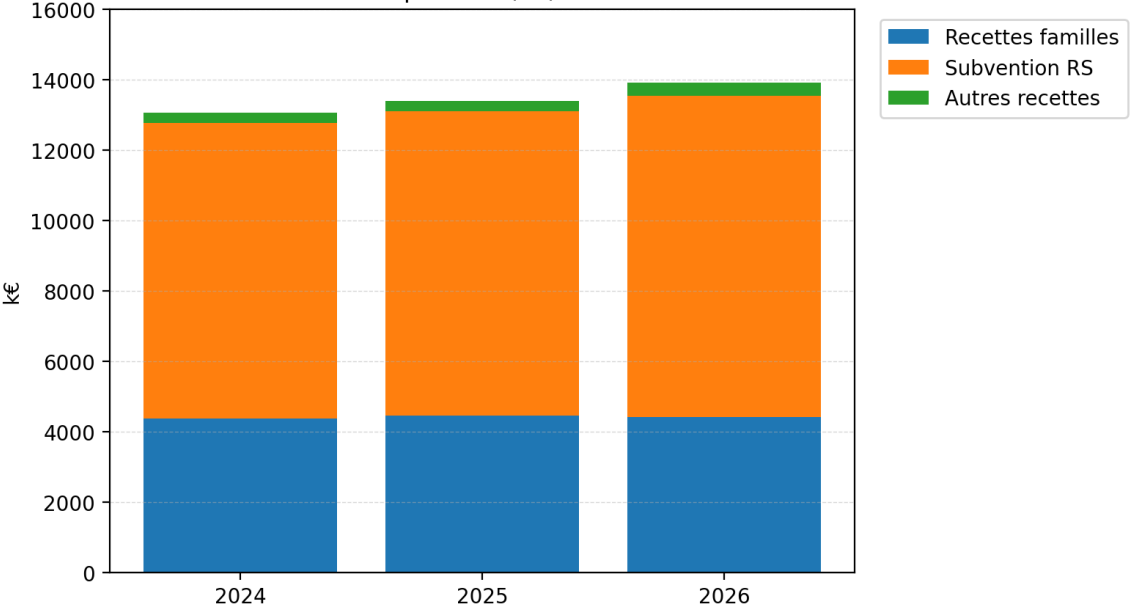
3.2 Équilibres budgétaires et évolution globale. Le budget de fonctionnement projeté pour 2026 s'établit à 13,919 M€ en dépenses et recettes. Par rapport au CFU 2025, la hausse des dépenses (+5,8%) est portée principalement par l'alimentation (année pleine des nouveaux marchés et pérennisation d'un haut niveau d'alimentation durable, autour de 95%) et par la masse salariale (+4,0%). Les recettes progressent de +4,0%, sous l'effet d'une hausse de la subvention RS, tandis que les recettes familles sont projetées en légère baisse (-1,2%) dans un contexte de volumes facturés en érosion modérée.

Graphique 3 – Dépenses de fonctionnement par chapitre (k€)



Graphique 4 – Recettes de fonctionnement : composition (k€)

Recettes de fonctionnement – composition (k€) – CFU 2024 / CFU 2025 / PBP 2026



3.3 Activité : volumes de repas, recettes familles et coût de revient

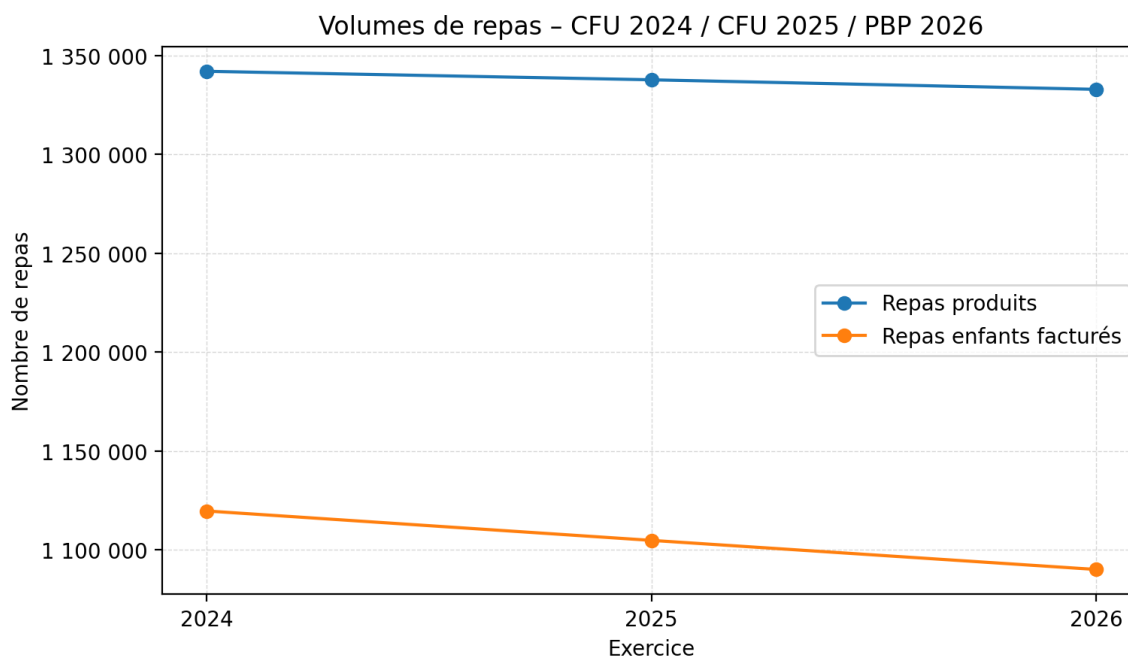
Les indicateurs d'activité traduisent une stabilité des volumes, avec une légère érosion sur les repas facturés : 1,333 M de repas produits en 2026 (-0,4% vs 2025) et 1,090 M de repas enfants facturés (-1,3%), qui reprend la tendance observée en 2025. Le tarif moyen facturé est projeté à 4,037 €/repas (stabilité). Le prix de revient repas (PRR) atteindrait 10,442 €/repas produit (+6,1%), sous l'effet combiné de la hausse « prix/qualité » des denrées et de la progression de la masse salariale.

Structure de l'activité restauration : repères 2025 (exécution)

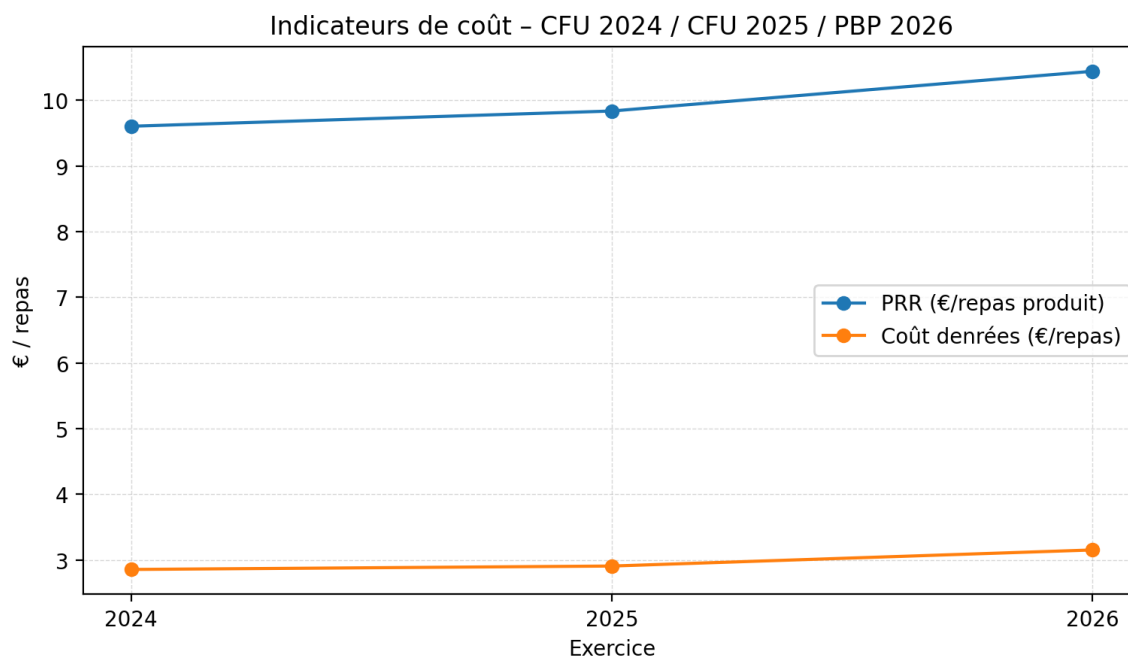
Au-delà des totaux, la structure de l'activité 2025 permet d'objectiver la composition de la production. Sur 1 337 827 repas produits en 2025, les repas enfants facturés sur jours de classe représentent 1 104 721 (82,6%), les repas adultes subventionnés sur jours de classe 120 865 (9,0%) et l'activité vacances subventionnée (enfants + adultes) 94 278 (7,0%). Le solde (1,3%) correspond à des volumes résiduels (repas non facturables, tiers non subventionnés, etc.), intégrés dans le total annuel.

Pour les repas enfants facturés (jours de classe), la répartition 2025 s'établit à 364 280 repas en maternelles (33,0%), 545 108 en élémentaires (49,3%) et 195 333 en collèges (17,7%). À titre indicatif, les repas enfants jours de classe non facturables représentent 8 355 repas en 2025 (0,6% du total annuel).

Graphique 5 – Volumes de repas



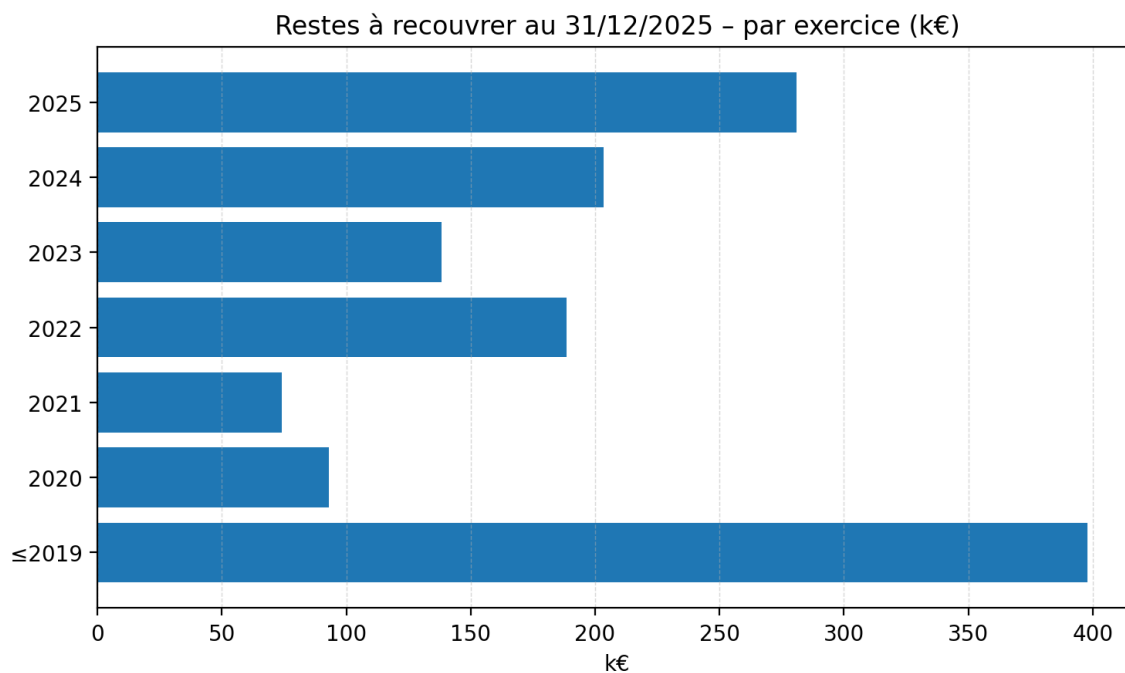
Graphique 6 – Indicateurs de coût (PRR et coût denrées)



3.4 Recouvrement et pilotage des créances

Au 31/12/2025, le stock de restes à recouvrer est estimé à 1,376 M€, dont environ 45% sur les exercices 2023–2025. La part ancienne (≤ 2019 : 398 k€, soit 28,9%) justifie un pilotage renforcé : relances, modalités de recouvrement, admissions en non-valeur/annulations et stratégie de provisionnement.

Graphique 7 – Restes à recouvrer au 31/12/2025 (k€)



4. Orientations 2026 – budget de fonctionnement

4.1 Dépenses : principaux postes et leviers

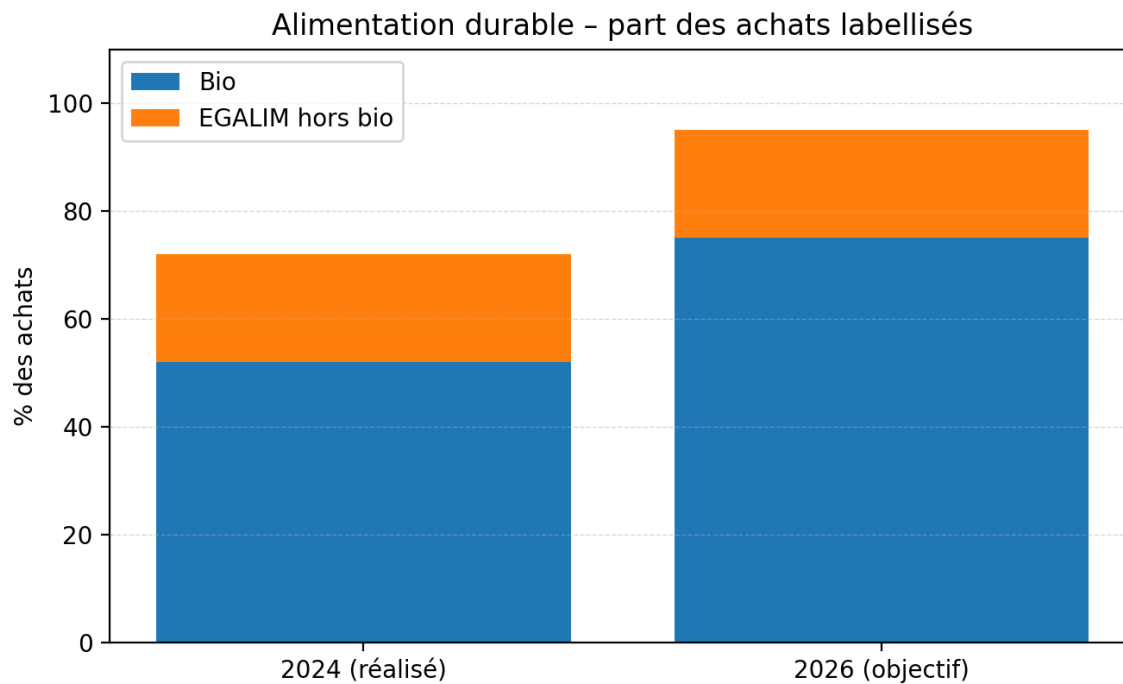
a) Chapitre 11 – Charges à caractère général

Le chapitre 11 est projeté à 5 910,0 k€ en 2026 (+411,7 k€ ; +7,5% vs CFU 2025). Les facteurs principaux sont : l'alimentation (année pleine des nouveaux marchés et objectif de 95% d'alimentation durable), les prestations (contrats), et le renforcement du socle « SI / cloud ».

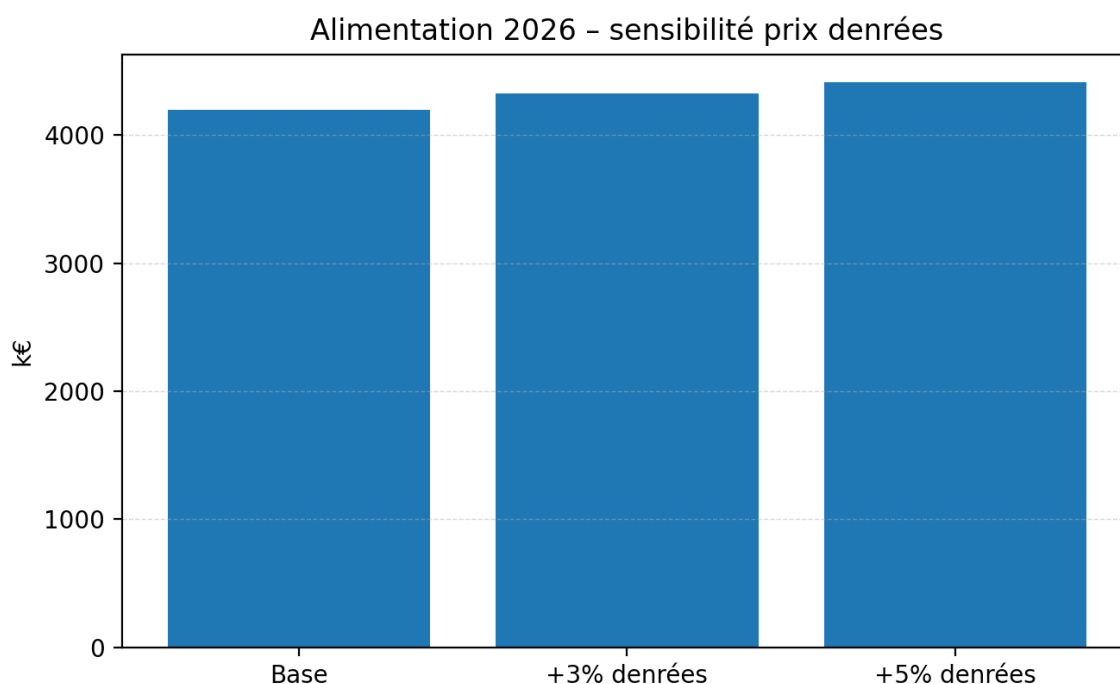
Tableau 2 – Chapitre 11 : postes structurants (k€)

Compte	Libellé	CFU 2024	CFU 2025	PBP 2026
6027	Achats stockés – alimentation	503,8	542,4	600,0
60623	Fournitures non stockées – alimentation	3 326,4	3 345,6	3 600,0
60612	Énergie – électricité	588,4	354,8	378,0
611	Contrats de prestations	228,2	145,3	180,0
6156	Maintenance	184,7	312,0	309,0
65811	Droits d'utilisation informatique en nuage	20,0	76,1	90,0

Graphique 8 – Alimentation durable : trajectoire (achats labellisés)



Graphique 9 – Sensibilité denrées (scénarios +3% / +5%)

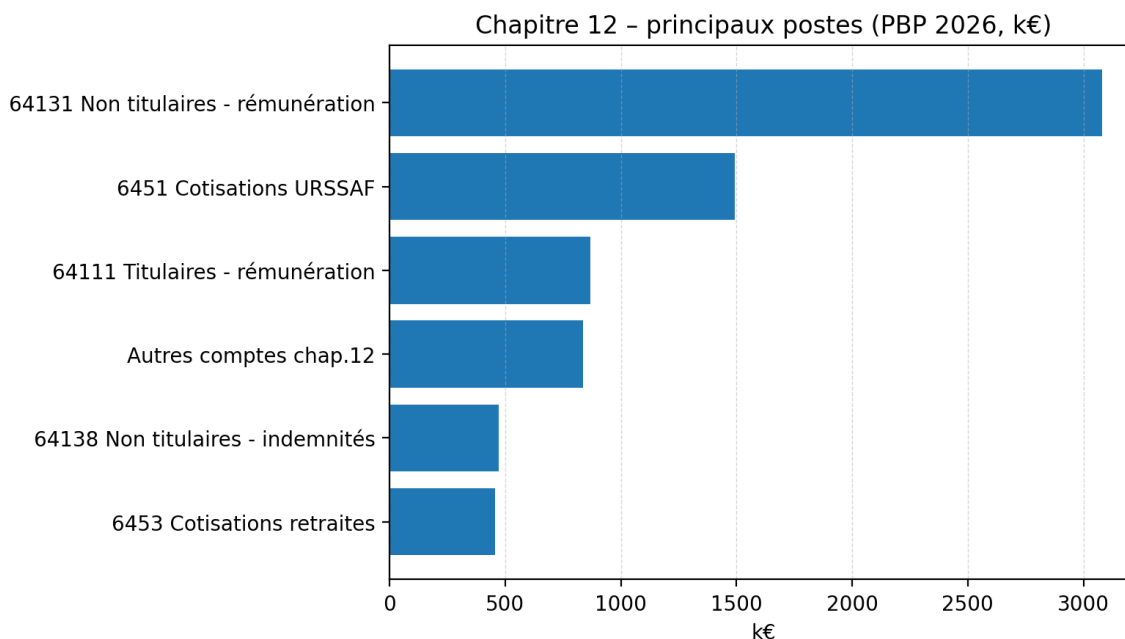


b) Chapitre 12 – Charges de personnel

Le chapitre 12 est projeté à 7 209,1 k€ (+278,1 k€ ; +4,0% vs CFU 2025). La projection est construite à partir de la base CFU 2025, avec une hypothèse globale +4% ventilée par compte (rémunérations, indemnités, charges sociales), intégrant les paramètres connus: évolution des cotisations IRCANTEC part employeur (passant de 4.20% à 4.27% pour la tranche A et de 12.55% à 12.75% pour la tranche B), la cotisation CNRACL part employeur (passant de 34.65% à 37.65% , évolution de la valeur du SMIC passant de 1801.80 à 1823.03€ à entraînant le versement d'une indemnité différentielle pour certains personnels relevant des grille de catégorie C1: échelon de 1 à 5 et C2: échelon 1 à 3 , évolution du taux d'accident de travail, évolutions indemnitaires, etc.) et une prudence sur le recours au renfort compte tenu des besoins de continuité de service et des difficultés de recrutement.

En outre, et au regard des enjeux actuels de sécurisation des pratiques RH, de suivi rigoureux des situations individuelles et d'accompagnement de qualité des agents, l'organisation de la direction des ressources humaines évolue intégrant notamment un renforcement opérationnel et une compensation de l'absence due à un passage à temps partiel d'un agent.

Graphique 10 – Chapitre 12 : principaux postes (PBP 2026)



c) Autres chapitres de fonctionnement

- Chapitre 65 : 190,0 k€ – charges de gestion courante (créances admises en non-valeur, créances éteintes et droits d'utilisation – informatique en nuage).
- Chapitre 67 : 60,0 k€ – montée ponctuelle liée aux annulations de titres sur exercices antérieurs
- Chapitre 68 : 550,0 k€ – dotations aux amortissements et provisions (stabilité).

4.2 Recettes : structure et hypothèses

Les recettes de fonctionnement 2026 sont projetées à 13 919,1 k€ (+532,0 k€ ; +4,0% vs CFU 2025). Leur structure demeure très majoritairement portée par les deux ressources « socle » : les redevances des familles (4 400,0 k€) et la subvention « restauration scolaire » (RS) de la Ville de Paris (9 150,0 k€). Ces deux lignes représentent à elles seules un peu plus de 97% des recettes de fonctionnement, ce qui rend l'équilibre budgétaire essentiellement sensible à l'évolution des volumes facturés et au niveau/au calendrier de versement de la subvention. À titre de lecture budgétaire, les redevances familles constituent l'essentiel du chapitre 70 (4 415,0 k€), tandis que la subvention RS s'inscrit dans le chapitre 74 (9 326,0 k€), qui comprend également d'autres participations et produits fléchés.

Les recettes familles (4 400,0 k€) reposent sur une hypothèse d'activité facturée en légère érosion : 1,090 M de repas enfants facturés en 2026 (-1,3% vs 2025) et un tarif moyen projeté stable à 4,037 €/repas. La baisse attendue (-1,2%) est donc principalement une baisse « volume », à structure tarifaire constante. Le pilotage de ces recettes dépend aussi du recouvrement : dans un contexte de restes à recouvrer significatifs, l'exécution 2026 devra maintenir un niveau de performance compatible avec la soutenabilité (relances, traitement des situations, admissions en non-valeur/annulations, cohérence avec les provisions).

Pour éclairer l'hypothèse de tarif moyen et objectiver les effets de structure, la répartition 2025 des repas enfants facturés (jours de classe) par tranches tarifaires est la suivante : T1-T3 192 835 repas (17,5%), T4-T6 403 413 repas (36,5%) et T7-T10 508 473 repas (46,0%). À volume constant, un glissement de structure entre tranches se traduit mécaniquement par une variation de la recette moyenne ; cet indicateur est donc suivi en exécution, en complément des volumes facturés et du taux de recouvrement.

La subvention RS, voté en Conseil de Paris fin 2025, est établie à 9 150,0 k€ (+500,0 k€ ; +5,8%), afin d'accompagner le coût complet du service (effet année pleine des marchés denrées, trajectoire RH et contraintes réglementaires). Rapportée aux volumes, la subvention unitaire s'établit à 6,864 €/repas produit (contre 6,466 €/repas en 2025). Les autres recettes (environ 369,1 k€ en 2026) regroupent des produits complémentaires et plus volatils (atténuations de charges, autres produits de gestion, produits spécifiques, reprises sur provisions/amortissements) : elles complètent l'équilibre mais ne constituent pas un levier structurel et doivent être sécurisées en exécution (notifications, pièces justificatives et calendrier des titres).

5. Orientations 2026 – investissement, travaux et modernisation

En 2026, l'investissement franchit un cap. Cette montée en puissance répond à une double exigence : d'une part, la mise en conformité et la sécurisation des outils de production (en lien avec les injonctions de la DDPP), d'autre part, l'amélioration tangible des conditions de travail et de la fiabilité de fonctionnement des offices, dans un contexte de parc matériel très vieillissant.

5.1 Programmation financière 2026

Le programme d'investissement 2026 est projeté à 530,0 k€ (dont 500,0 k€ de dépenses réelles et 30,0 k€ de dépenses d'ordre). Il est financé par 450,0 k€ d'amortissements et 80,0 k€ de recettes réelles (FCTVA/subventions). Le besoin de trésorerie lié aux flux réels est estimé à 420,0 k€ ; il nécessite un phasage fin des paiements.

Graphique 11 – Investissement : dépenses et recettes (k€)

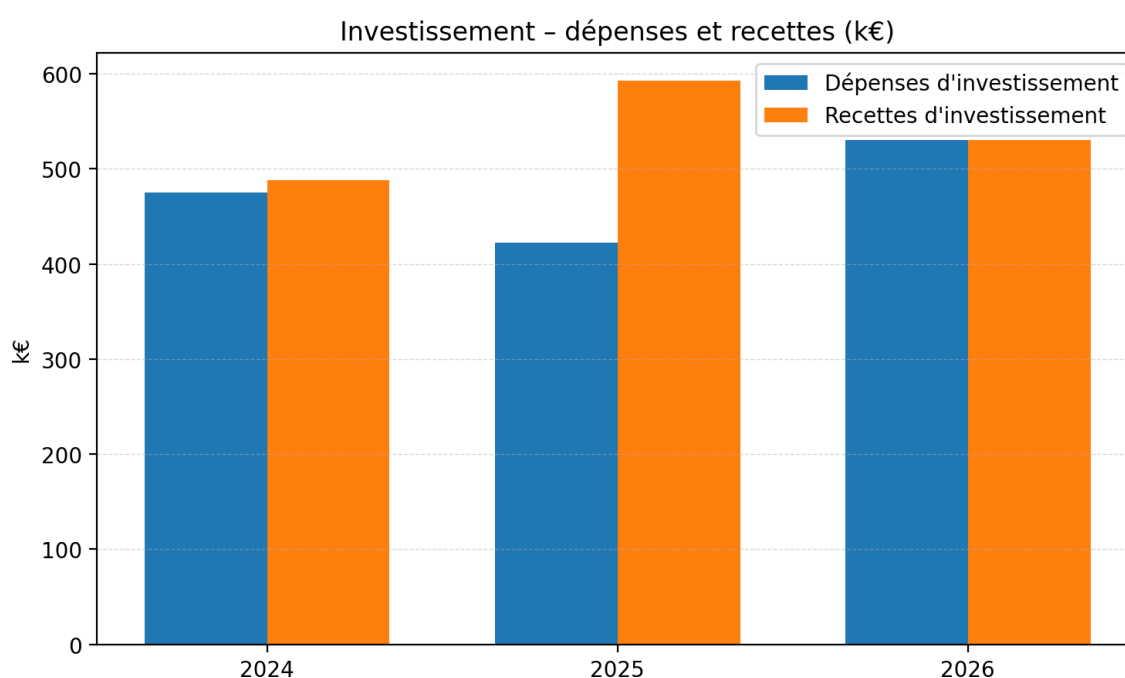


Tableau 3 – Investissement 2026 : répartition indicative (k€)

Nature	Compte M57	PBP 2026 (k€)
Logiciels (dématérialisation, GMAO, etc.)	205	30,0
Matériels & outillages techniques (cantines)	215	250,0
Agencements / aménagements divers	2181	200,0
Matériel informatique	21838	10,0
Mobilier	2184	10,0

5.2 Projets structurants 2026 (contenu opérationnel)

- **Axe 1 – Travaux et renouvellement du parc (DDPP & QVT)**

- Poursuite et amplification du programme de travaux et de remplacement des matériels dans les offices, dans un contexte de parc matériel vieillissant.
- Montée en puissance des travaux dans les offices, avec notamment la rénovation complète de l'office du 98–100 République, la fin de la 2^{ème} phase de l'office Titon, la réfection de la zone de laverie centrale du 109-111 Parmentier, la mise au propre de la laverie et accessibilité CTA dans le plafond de l'office Voltaire ainsi que la mise au propre des hauteurs de murs et réfection du sol (5m2) devant les vestiaires de l'office Servan-Jacques Delors. Un plan détaillé de l'ensemble des travaux programmé en 2026 sera transmis aux membres du comité de gestion au printemps 2026.
- Objectifs : mise en conformité DDPP, réduction des pannes, amélioration des conditions de travail et sécurisation des processus.

- **Axe 2 – Numérisation / efficacité et outillage des équipes**

- Dotation de chaque site (déjà équipé de tablettes) d'un téléphone portable dédié pour les responsables de site.
- Poursuite de la dématérialisation des outils métiers engagée depuis 2023 :
 - RH : dématérialisation de la gestion des congés/absences et déploiement du badgage numérique (fiabilisation, détection d'anomalies, gain de temps).
 - Alimentation/restauration : 1er semestre 2026 – mise à jour des agréments des cuisines centrales et du plan de maîtrise sanitaire ; 2e semestre 2026 – dématérialisation de la traçabilité (relevés de températures, hygiène).
 - Pôle technique : projet d'acquisition d'un outil de GMAO pour la gestion globale de la maintenance.

5.3 Points d'attention

- La soutenabilité du programme d'investissement dépend du phasage de facturation et de paiement (calage sur les mois de trésorerie haute).
- Les projets de dématérialisation nécessitent une consolidation du coût complet (fonctionnement vs investissement) et des modalités d'imputation comptable (205 / 611 / 65811).

6. Trésorerie 2026 – plan de trésorerie et soutenabilité

La trésorerie constitue, en 2026, un enjeu de pilotage à part entière. Le plan de trésorerie consolidé (flux « cash ») met en évidence une saisonnalité marquée des encaissements (versements de subvention et rythmes de facturation familles) et des mois « creux » où la tension sur le solde peut se rapprocher d'un seuil de prudence. Dans ce contexte, la soutenabilité de l'année suppose d'aligner le phasage des engagements – en particulier en investissement – avec la réalité des encaissements.

Graphique 12 – Plan de trésorerie 2026 : solde fin de mois (k€)



Tableau 4 – Repères de trésorerie (2026)

Indicateur	Valeur
Solde au 01/01/2026	448,4 k€
Encaissements 2026 (flux cash)	13 781,4 k€
Décaissements 2026 (flux cash)	13 909,7 k€
Solde net 2026	-128,3 k€
Point haut (fin avril)	4 346,5 k€
Point bas (fin décembre)	320,2 k€
Mois à déficit mensuel > 1,0 M€	Mars, Mai, Septembre, Novembre

Modalités de pilotage proposées pour sécuriser l'exécution 2026

- Mettre à jour mensuellement le plan de trésorerie consolidé (encaissements/décaissements, restes à payer) et arbitrer le phasage des paiements d'investissement en conséquence.
- Sécuriser le calendrier des recettes d'investissement (FCTVA, subventions) et, le cas échéant, caler les dépenses d'investissement sur les mois de trésorerie haute.
- En cas de dérive « prix » sur les denrées, préparer une décision modificative cible (scénarios +3% / +5%) pour garantir la continuité et la qualité du service.

7. Priorités et objectifs 2026

Au-delà des équilibres, l'exercice 2026 est orienté vers une ambition de service public : garantir à chaque enfant un repas de qualité, sûr et accessible, et offrir aux équipes des conditions de travail à la hauteur de leurs missions. Les orientations se structurent autour d'un triptyque : qualité et durabilité de l'alimentation, modernisation des outils et des organisations, transformation de l'accueil et de la relation aux usagers.

7.1 Alimentation / restauration : qualité, durabilité, lutte contre le gaspillage

- Pérenniser un très haut niveau d'alimentation durable : objectif 2026 (année pleine) à 75% de bio et environ 20% EGALIM hors bio à l'achat, en cohérence avec les engagements municipaux.
- Renforcer la qualité des menus avec la nouvelle diététicienne (prise de fonctions fin 2025) : travail sur l'équilibre nutritionnel, la diversification et l'acceptabilité des menus.
- Lutte contre le gaspillage alimentaire : déploiement de poubelles de tri en maternelle dans les réfectoires, en lien avec la CASPE ; poursuite du partenariat avec Kikléo (mesure et pilotage du gaspillage).
- Sécurisation sanitaire : 1er semestre 2026 – mise à jour des agréments des cuisines centrales et du plan de maîtrise sanitaire ; 2e semestre 2026 – dématérialisation de la traçabilité (hygiène, relevés de températures, etc.).

7.2 Ressources humaines / QVT : sécuriser l'exécution et moderniser les process

- Poursuivre les actions en faveur de l'amélioration de la qualité de vie et conditions de travail : travaux dans les offices, renouvellement du parc, sécurisation des conditions d'intervention et réduction des pannes.
- Parfaire la dématérialisation de la gestion RH : notamment le suivi des congés/absences et badgage numérique, afin de fiabiliser le processus, détecter rapidement les anomalies et réduire la charge administrative.
- Anticiper et accompagner le changement : à travers des actions de formation, acculturer à la conduite de projet et veiller à l'amélioration continue des pratiques.

7.3 Pôle technique et outils de maintenance : vers une gestion outillée

- Poursuivre la dématérialisation et la structuration de la maintenance: projet d'acquisition d'un outil de GMAO (suivi des interventions, planification, traçabilité, pilotage).
- Équiper les responsables de site (téléphone portable professionnel), en complément des tablettes déjà déployées, pour renforcer l'efficacité et la réactivité.

7.4 Accueil / relation aux usagers : transition Paris Familles

- Enjeu majeur 2026 : basculement vers Paris Familles à compter de la rentrée de septembre 2026.
- Conséquences attendues : perte de la compétence de facturation, repositionnement des missions d'accueil du public et articulation des processus avec Paris Familles.
- Maintien transitoire de l'outil Concerto (Arpège) sur l'exercice 2026, le contrat arrivant en dernière année ; non-renouvellement envisagé à horizon 2027.

7.5 Communication : consolider et amplifier la stratégie de visibilité

- Reconduire et amplifier les actions de communication déjà engagées : site internet, réseaux sociaux, contenus pédagogiques.
- Montée en puissance de l'événementiel : journées portes ouvertes, animations, journées thématiques, conférences, etc., afin de renforcer le lien avec les familles et de valoriser les actions de l'établissement.

8. Points de vigilance et modalités de pilotage

La trajectoire 2026 est soutenable sous réserve de sécuriser plusieurs hypothèses clés. Les points ci-dessous constituent les principales sensibilités à suivre et les thèmes de cadrage à porter dans le dialogue de gestion avec la collectivité de rattachement, afin de consolider le budget primitif puis son exécution en cours d'année.

8.1 Objectifs de pilotage

- Alimentation : formalisation d'une trajectoire « prix » sur la base des nouveaux marchés et calibrer une marge mobilisable.
- Énergie : mise sous surveillance mensuelle et documentation de l'écart 2024→2025 (périmètre, rattrapages, saisonnalité) afin de fiabiliser la prévision 2026.
- RH : fiabilisation et actualisation des paramètres (évolution des cotisations employeur, mesures nationales incompressibles, gestion efficiente de l'absentéisme et du renfort qui en découle) et traçage des hypothèses retenues ; assurer un suivi mensuel du réalisé afin de sécuriser l'exécution du BP.
- Trésorerie : phasage de l'investissement et calage sur les mois de trésorerie haute ; suivi des restes à payer.
- Recouvrement : pilotage fin du stock de restes à recouvrer (relances, admissions en non-valeur/annulations, provisionnement).
- Paris Familles : objectivation des impacts à la mise en production.

Annexes

Annexe 1 – Dépenses de fonctionnement par chapitre (k€)

Chapitre	CFU 2024	CFU 2025	PBP 2026
11 – Charges à caractère general	5 495,5	5 498,3	5 910,0
12 – Charges de personnel	6 769,4	6 931,0	7 209,1
65 – Autres charges de gestion courante	100,0	175,8	190,0
67 – Charges exceptionnelles	1,3	5,9	60,0
68 – Dotations (amortissements/provisions)	525,4	549,2	550,0
TOTAL	12 891,6	13 160,2	13 919,1

Annexe 2 – Recettes de fonctionnement : familles / subvention / autres (k€)

Nature	CFU 2024	CFU 2025	PBP 2026
Recettes familles	4 358,6	4 455,2	4 400,0
Subvention Ville – RS	8 406,5	8 650,0	9 150,0
Autres recettes	287,2	281,9	369,1
TOTAL recettes fonctionnement	13 052,3	13 387,1	13 919,1

Annexe 3 – Plan de trésorerie 2026 (k€)

Mois	Encaissements	Décaissements	Solde du mois	Solde fin
Jan	3 948,3	1 299,8	2 648,4	3 096,9
Fév	750,5	1 192,5	-442,0	2 654,8
Mar	25,0	1 200,2	-1 175,2	1 479,6
Avr	4 001,4	1 134,5	2 866,9	4 346,5
Mai	97,5	1 161,8	-1 064,3	3 282,3
Juin	968,6	1 179,3	-210,7	3 071,6
Juil	27,0	975,4	-948,4	2 123,2
Août	2 377,5	1 039,7	1 337,8	3 461,0
Sep	27,5	1 219,9	-1 192,4	2 268,6
Oct	912,8	1 148,7	-235,9	2 032,7
Nov	92,0	1 160,4	-1 068,4	964,3
Déc	553,3	1 197,4	-644,1	320,2

Annexe 4 – Indicateurs volumes / denrées / PRR (k€ et €/repas)

Indicateur	CFU 2024	CFU 2025	PBP 2026
Repas produits	1 342 123	1 337 827	1 333 000
Repas enfants facturés	1 119 596	1 104 721	1 090 000
Dépenses denrées totales (k€)	3 830,2	3 888,0	4 200,0
Coût denrées €/repas	2,854	2,906	3,151
Recettes familles (k€)	4 358,6	4 455,2	4 400,0
Tarif moyen €/repas facture	3,893	4,033	4,037
Subvention RS (k€)	8 406,5	8 650,0	9 150,0
Subvention €/repas produit	6,264	6,466	6,864
PRR €/repas produit	9,605	9,837	10,442