

CESEL

rapport

Quel avenir pour le Château de Benais ?



... dans le cadre d'une politique des séjours éducation et jeunesse

Château de Benais Côté Parc



Sommaire

- La lettre de mission
- Le rapport
 - Synthèse
 - Les éléments de contexte : une situation originale pour Boulogne
 - Les constats bouloonnais :
 - Les principaux indicateurs de gestion
 - Récapitulatif des séjours Benais
 - Récapitulatif des séjours prestataires
 - Estimation des travaux Benais
 - Budgets
 - Recommandations transversales
 - Le principe des scénarios :
 - Scénario 1 : vendre Benais
 - Scénario 2 : abandonner les séjours éducation et jeunesse
 - Scénario 3 : valoriser le patrimoine de Benais
 - Scénario 4 : continuer Benais et enrichir l'offre de service
- Le plan d'action Benais :
 - Les hypothèses économiques : augmenter le nombre de classes découvertes
 - Le développement de l'offre de service de Benais



VILLE DE BOULOGNE-BILLANCOURT

LE MAIRE

LE 28 OCT. 2015

Cher Monsieur le Président-délégué,

La Ville possède depuis plus d'un demi-siècle le château de Benais, propriété située en Indre et Loire, destinée à l'accueil des jeunes boulonnais en séjours de vacances et également en classes transplantées.

Force est de constater que les centres de vacances connaissent au plan national nombre de difficultés et que la tendance ne cesse de se confirmer : durcissement de la réglementation, qualification du personnel, normes des bâtiments...

Face à cette évolution de plus en plus contraignante la Ville s'interroge sur les perspectives de son engagement dans la gestion du château Benais.

Aussi, je vous remercie d'établir un rapport le plus complet possible sur la situation actuelle de notre centre d'accueil : activité réelle, état du personnel, dépenses-recettes en investissement et fonctionnement, état du bâtiment, mises aux normes éventuelles au regard des évolutions des réglementations... et sur les pistes d'avenir qui vous sembleraient les plus adaptées compte tenu des informations alors recueillies par vos soins.

Comptant sur votre diligence, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président-délégué, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Très cordialement,

Pierre-Christophe BAGUET

Monsieur Guy SORMAN
Président Délégué du CESEL
64, rue de la Saussière
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT

Synthèse

Dans un contexte difficile, imposé par des finances publiques locales tendues, la mise en œuvre d'une gestion active du patrimoine immobilier et le recentrage sur les missions essentielles de la ville, apparaissent comme des axes opérationnels et stratégiques pouvant légitimer la décision politique. La réflexion sur l'avenir du château, conduite par le groupe de travail du CESEL, s'est inscrite bien sur dans ce cadre d'analyse.

Ainsi, les premiers éléments de diagnostic synthétisés dans la note de la DGS laissent peu de doute quant aux conclusions à tirer par le groupe de travail :

- Coûts d'entretien, de mise aux normes du bâtiment et de gestion du centre trop élevés,
- Inadaptation de l'offre de service par rapport à la demande des familles et des enseignants.

Le groupe de travail s'est attaché dans un premier temps, à bâtir une information économique et financière en sorte de disposer d'une méthodologie de diagnostic et de recommandations robuste.

Il s'est révélé également utile de replacer la question de l'avenir du château de Benais dans le contexte plus large de la politique globale des séjours éducation et jeunesse.

En effet, cette politique se caractérise avant tout par la place accordée aux prestations sous-traitées à des associations spécialisées dans le domaine des séjours jeunesse. Compte tenu de l'écart entre les dépenses de la ville et les recettes facturées aux familles, il s'agit de la principale origine de déficit environ 1,5 million d'euros alors même que l'activité du centre de Benais ne représente que 350 000 euros (hors charges de personnel fixe). Cette politique de sous-traitance des séjours jeunesse, qui représente plus de 2,7 millions d'engagement de la ville, devrait faire l'objet d'une évaluation spécifique afin de mesurer précisément son efficacité par rapport aux résultats attendus et vérifier son efficacité économique.

Synthèse

Compte tenu de ces éléments, le groupe de travail a souhaité développer des scénarios d'aide à la décision pour envisager les différentes hypothèses qui s'offrent au choix de la municipalité :

- L'organisation et le financement de séjours jeunesse ne relèvent pas de la mission de la ville : il convient de mettre fin à ces activités
- La vente de Benais, centre de vacances communal, permet de diminuer les engagements de la ville au plan du fonctionnement et de l'investissement mais risque d'alourdir paradoxalement les engagements budgétaires de la ville pour maintenir son niveau d'offre de séjours
- La valorisation du patrimoine de Benais, la création d'un nouvel équipement de centre de vacances et l'élargissement de son offre en direction d'une clientèle institutionnelle, des familles et des adolescents constitue une alternative ambitieuse
- Enfin la consolidation de Benais, visant à répondre à une demande croissante des séjours éducation et intégrant un certain nombre d'activités confiées jusqu'à présent à des prestataires, constitue le scénario de continuité et d'innovation qui semble le mieux répondre à la priorité de maîtriser le niveau de dépenses budgétaires tout en maintenant une offre de qualité au bénéfice des familles

En réalité, Benais apparaît, au regard des événements tragiques récents, à la fois comme un creuset pour favoriser les échanges entre enfants et jeunes issus de milieux sociaux et culturels différents et comme un instrument pour conforter un apprentissage des valeurs communes indispensables au « vivre ensemble ».

Benais, supposé à l'origine des travaux du groupe être une charge, est en réalité un atout pour la ville qu'elle pourrait avantageusement partager avec les autres communes de GPSO.

Les éléments de contexte

Les équipements communaux de centre de vacances connaissent depuis plusieurs années une mise en cause de leur vocation et de leur principe de gestion

Un mouvement global de désengagement

- Désengagement de la plupart des villes de la gestion d'équipements de centre de vacances en raison de l'inadaptation de l'offre de séjours par rapport à la demande des familles (chute de la fréquentation) et des coûts croissants d'entretien des bâtiments
- Les cessions d'actifs se font généralement dans des conditions de prix défavorables compte tenu de l'état du marché immobilier mais sont considérées comme profitables grâce aux économies de gestion qu'elles entraînent au plan budgétaire
- Les villes n'ont pas procédé à une évaluation précise des situations concrètes d'utilisation des équipements pour valider les choix de poursuite ou d'abandon des politiques traditionnelles

Une originalité boulonnaise

- La situation de Boulogne est originale par rapport aux autres communes de même taille, elle se traduit par un fort engagement budgétaire et de qualité des services : Boulogne est labellisée UNICEF dans la catégorie «ville amie des enfants»
- La ville reste propriétaire d'un équipement (Benais) après avoir vendu d'autres centres de vacances (Chamrousse, Surville)
- La demande des familles est forte pour ces séjours ce qui témoigne de leur forte utilité sociale
- La ville propose aux familles une offre publique et une offre sous-traitée complémentaire pour un montant total de 3,7 millions € dont 2,7 millions pour le budget prestataire (réalisé année 2014)

Une évaluation de la situation est nécessaire

- La ville doit procéder à une évaluation sur la pertinence de maintenir l'équipement et son exploitation compte tenu des dépenses prévisibles d'entretien et de mise aux normes qui incombent au propriétaire
- L'impact sur le contenu et la qualité des services proposés aux familles doit également être mesuré

Les constats boulonnais

Fréquentation (effectifs enfants)

- Le taux d'occupation de Benais s'élève à 80 % e en 2015 soit 171 jours d'occupation sur 210 jours d'exploitation possibles
- Redressement de la fréquentation de Benais : + 30% entre 2008 et 2014 (les effectifs accueillis passent de 1028 à 1355) bien que le nombre de jour/enfant en séjour de vacances enregistre une diminution de 20% sur la période 2011/2014 en raison de la diminution de la durée des séjours (source : rapport interne)
- Benais représente 45 % du total des classes transplantées et 30 % des effectifs des séjours
- Poids croissant des classes découvertes dans l'activité de Benais (65% en 2015)
- Le taux de remplissage de Benais est équivalent à celui des prestataires: les offres sont complémentaires

Budget & coûts

- Benais consomme 25% de l'enveloppe municipale d'aide aux séjours éducation jeunesse et accueille 38% des effectifs globaux (2014)
- Le coût des prestataires est nettement plus élevé et il représente en moyenne 3 fois le prix de journée de Benais (25€ contre 81€)
- Le risque immobilier pour Benais est évalué et maîtrisable : 150 000 € pour la toiture (prévision et inscription au budget 2016)
- Le taux d'effort des familles est plus élevé pour les prestations Benais (ratio de 73% de couverture des dépenses – hors frais fixes de personnel par les recettes) que pour les prestations sous-traitées (ratio de 45%) (classes transplantées et séjours)
- La vente de Benais sur base de l'estimation des domaines (1,5 million d'€) représente une année de déficit lié aux prestations sous-traitées (1 700 000€)
- Le coût des transports devrait être réintégré dans le budget général comme pour les activités seniors

Offre de service

- Un arrêt de l'exploitation de Benais entraînerait à ISO effectifs accueillis une augmentation plus que proportionnelle des budgets éducation et jeunesse sous-traités aux prestataires
- Certaines prestations sous-traitées ne trouvent pas preneur auprès des familles (en 2014, 1257 séjours vendus pour 1710 prévus)
- Le potentiel de croissance de Benais est à l'inverse réel (passage de 171 jours à 190 jours à court terme pour un maximum de 210 jours exploitables) : 20 classes seraient en liste d'attente en 2016
- L'état et les fonctionnalités du bâtiment n'entravent pas un développement de la fréquentation de Benais
- Un rééquilibrage de l'offre de service entre Benais et les prestataires est souhaitable pour maîtriser les budgets
- Les relations avec l'environnement local ne sont pas suffisamment développées (utilisation de l'équipement et investissement)

Les principaux indicateurs de gestion en 2014

	BENAIIS	PRESTATAIRES	TOTAL
effectifs	1355	2396	3751
éducation	946	1139	2085
ratio	42 %	58 %	100%
jeunesse	409	1257	1666
ratio	32%	68%	100%
Budget	1 000 000 €	2 700 000 €	3 700 000 €
Coûts unitaires	25 €	81 €	
Déficit global	315 000 €	1 500 000 €	1 815 000 €
Evaluation des domaines	1 500 000 €		
Sources (éducation jeunesse - 2014)	Surcoût de l'intégration des effectifs Benais par les prestataires		+ 1 500 000 € = 3 200 000 €

Récapitulatif des séjours Benais (source éducation jeunesse)

ENSEMBLE DES SEJOURS		2008	2009	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
CLASSES DE DECOUVERTES	NB ENFANTS	502	808	796	961	755	946	893	5661
	NB JOURS	76	94	60	93	65	79	90	557
SEJOURS DE VACANCES	NB ENFANTS	471	412	434	369	308	287	290	2571
	NB JOURS	73	70	70	71	74	73	71	502
MINI SEJOURS	NB ENFANTS	56	31	39	47	98	122	37	430
	NB JOURS	10	5	10	10	30	20	10	95
TOTAL	NB ENFANTS	1028	1306	1220	1424	1297	1415	1221	8911
	NB JOURS	159	169	140	174	169	172	171	1154

La baisse de fréquentation entre 2014 et 2015 s'explique principalement par un nombre plus faible de mini-séjours (37 enfants au lieu de 122 en 2014) dont l'origine tient à une programmation erratique des séjours des centres de loisirs ce qui oblige les gestionnaires de Benais à «geler» une partie des 118 places disponibles et donc à réduire l'offre des séjours (5 classes (soit 25 élèves en moins par classe par rapport à 2014)).

La planification des classes transplantées sur le premier semestre 2016 confirme la forte demande pour Benais : plus de 900 enfants sont programmés et plus de 20 classes sont en attente de programmation.

Fréquentation prestataires (source éducation jeunesse)

	2010			2011			2012			2013			2014			2015		
périodes	séjours	prévu	réalisé	séjours	prévu	réalisé	séjours	prévu	réalisé	séjours	prévu	réalisé	séjours	prévu	réalisé	séjours	prévu	réalisé
hiver	17	325	297	16	372	293	15	372	286	15	372	311	17	424	328	14	377	262
print	10	180	111	10	196	129	10	200	147	10	205	146	9	202	142	9	204	84
été	32	655	531	31	656	557	29	645	522	40	843	584	43	950	673			
nov	11	176	126	8	181	148	8	181	134	8	156	142	9	135	114			
Total	70	1336	1065	65	1405	1127	62	1398	1089	73	1576	1183	78	1711	1257	23	581	346

On constate une augmentation constante des places offertes et un écart permanent entre le prévisionnel et le réel.

En ce qui concerne 2014, on constate ainsi que 500 enfants ne sont pas partis alors qu'il était prévu d'en faire partir 200 de plus par rapport à 2013.

Dans le même temps le budget a augmenté de plus de 100 000 €.

Le prix des séjours apparait dissuasif malgré la subvention municipale et les effets positifs du quotient familial.

Au global le taux de couverture des dépenses sur les recettes est faible (45%).

REALISATIONS RECETTES SEJOURS/ CLASSES ELEMENTAIRES/CLASSES MATERNELLES/CLASSES ECOLES PRIVEES AUTRES QUE BENAIS 2010 A 2015

NATURE PRESTATION/ ANNEES	SEJOURS AUTRES QUE BENAIS	CLASSES TRANSPLANTEES ELEMENTAIRES	CLASSES TRANSPLANTEES MATERNELLES	CLASSES TRANSPLANTEES ECOLES PRIVEES	TOTAL CLASSES AUTRES QUE BENAIS	Rappel dépenses
2010	610 700,12 €	350 995,09 €	370,63 €	14 931,60 €	366 297,32 €	2 216 879 €
2011	720 600,86 €	180 409,70 €	11 556,88 €	179 940,61 €	371 907,19 €	2 213 251 €
2012	668 751,13 €	242 473,03 €	14 956,56 €	80 990,53 €	338 420,12 €	2 209 245 €
2013	805 010,43 €	192 269,72 €	31 953,12 €	132 152,16 €	356 375,00 €	2 404 547 €
2014	840 242,70 €	242 874,88 €	14 308,80 €	93 793,56 €	350 977,24 €	2 551 117 €
2015	529 068,25 €	256 719,36 €	0,00 €	106 108,92 €	362 828,28 €	2 344 540 €
Ratio couverture						45%

Les coûts globaux des séjours éducation et jeunesse

Coût Benais Hors RH permanents			628 000 €	534 079 €	650 565 €	631 614 €	695 880 €	628 000 €
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
Coût Prestataires			2 216 879 €	2 213 251 €	2 209 245 €	2 404 547 €	2 551 117 €	2 344 540 €
			73%	76%	73%	76%	75%	75%
Coût Benais			839 015 €	698 176 €	815 916 €	773 116 €	870 969 €	778 502 €
			27%	24%	27%	24%	25%	25%
Coût total			3 055 894 €	2 911 427 €	3 025 161 €	3 177 663 €	3 422 086 €	3 123 042 €

Récapitulatif dépenses de bâtiment

Direction des bâtiments					
Investissements					
2011	2012	2013	2014	2015	Total
71 107 €	10 303 €	14 407 €	40 247 €	74 132 €	210 196 €
				Moyenne annuelle	42 039 €
Fonctionnement					
2011	2012	2013	2014	2015	
11 945 €	13 281 €	11 178 €	20 659 €	41 350 €	98 413 €
				Moyenne annuelle	19 683 €
Direction de la jeunesse					
Investissements					
2011	2012	2013	2014	2015	Total
5 980 €	2 860 €	11 940 €	30 179 €	25 337 €	76 296 €
				Moyenne annuelle	15 259 €
Fonctionnement					
2011	2012	2013	2014	2015	
107 870 €	88 950 €	70 627 €	75 840 €	73 361 €	416 648 €
				Moyenne annuelle	83 330 €
Investissement (toiture)		EDF			
17 259 €		16 770 €/an			
12 976 €					
6 966 €					
37 201 €					
à venir 150 000 € de couverture du toit du château					

Récapitulatif du Budget Benais

Récapitulatif du Budget						Rappel prestataires
Produits		2011 (135j)	2012 (154j)	2013 (139j)	2014 (152j)	2014
Education et jeunesse	Facturation familles	194 487	242 153	218 786	232 447	
	Recettes familles	38 028	211 983	193 050	189 921	1 191 219
	Exceptionnel	382	994	61		
	Recettes de fonctionnement	194 869	243 147	218 847	232 447	1 191 219
Charges						
Education et jeunesse	Gestion courante	164 078	165 626	141 503	156 081	124 836
	Charges de bâtiments	109 938	154 314	132 384	98 392	
	Taxes & assurances	16 534	16 984	13 880	13 816	
DRH	Salariés permanents	557 322	510 316	510 257	525 000	
	Vacataires	156 047	149 200	138 125	117 189	
	Vacataires colonies	5 370	56 151	85 567	32 711	
	Indemnités PE	6 725	7 629	5 951	7 456	
	Coût RH	725 464	723 296	739 900	730 000	
DSI	IT & Téléphone	1 263	1 263	1 263	1 263	
Transports	Entretien réparation	1 734	905	2 886	2 926	
	Carburant	1 940	1 380	1 912	1 870	
	Trajets B/B	70 450	97 113	108 143	105 568	
	Charges de fonctionnement	1 091 401	1 160 881	1 141 871	1 109 916	2 675 953
	Charges de fonctionnement hors RH	534 079	650 565	631 614	584 916	
Résultat		-896 532	-917 734	-923 024	-877 469	
Résultat Hors Charges Fixes RH		-339 210	-407 418	-412 767	-352 469	- 1 484 734

Recommandations transversales

Améliorer la gouvernance au sein de la municipalité

- Définir une stratégie globale des séjours éducation et jeunesse
- Clarifier les responsabilités entre les directions de la jeunesse et de l'éducation
- Évaluer les prestations sous-traitées pour redéployer les moyens budgétaires
- Assurer une transparence des coûts réels pour la ville des prestataires auprès des familles
- Mettre en place un véritable outil de pilotage par les résultats et de contrôle de gestion de Benais

Prévoir de bonnes relations avec la commune de Benais

- Une solution pour diversifier l'utilisation de l'équipement
- Une source de financement des travaux d'entretien et l'investissement

Mettre en œuvre une communication produit efficace

- Favoriser l'échange avec les enseignants
- Renforcer l'offre Benais autour d'une approche thématique auprès des enseignants et des familles
- Proposer le produit Benais aux autres communes de GPSO

Les scénarios

La méthode des scénarios est une aide à la prise de décision :

- Elargir l'éventail des choix, éviter les schémas préétablis ou trop conformistes
- Rappeler les objectifs et les résultats attendus (objectifs spécifiques)
- Présenter les avantages et inconvénients de chaque scénario
- Réunir les bases pour établir un plan d'action réaliste

Scénario 1 : vente du château de Benais

Un scénario attractif mais incertain au plan budgétaire

- Objectif global :
 - privilégier une gestion active du patrimoine de la ville
- Objectifs spécifiques :
 - suivre le mouvement engagé par d'autres villes de même taille
 - mieux répondre à la demande des familles (diversification des thèmes et des destinations des séjours)
 - disposer de plus de souplesse dans les priorités de programmation
- Avantages :
 - l'évaluation de France Domaine établit la valeur du bien à hauteur de 1,5 million d'euros
 - économies sur des charges d'investissement (travaux et mise aux normes des bâtiments)
 - recentrage des missions de la ville : donneurs d'ordre et non gestionnaire direct
- Inconvénients :
 - perte d'un héritage social et culturel et d'un instrument de solidarité et de cohésion sociale
 - impact incertain au plan budgétaire compte tenu des spécificités du marché immobilier pour ce type de bien et nécessité de maintenir l'entretien du bâtiment
 - impact négatif en cas d'arrêt du centre de vacances (coûts et délai de reclassement des personnels)
 - augmentation des achats auprès des prestataires pour maintenir le volume global de séjours
 - augmentation des dépenses budgétaires (prix de journée et quotient familial, + 1 506 000€ pour l'offre de substitution)
 - diminution de la diversité de l'offre de séjours scolaires et extra-scolaires

Scénario 2 : désengagement global de la ville

Un scénario de rupture cohérent avec la recherche centrale d'économies budgétaires drastiques

- **Objectif global :**
 - mettre fin à la politique d'organisation et de financement des séjours de la jeunesse par la ville
- **Objectif spécifique :**
 - mise en vente du bien
 - arrêt de la gestion de Benais
 - rupture des contrats de sous-traitance
- **Avantages :**
 - impact budgétaire immédiat (3 510 000 € sauf pénalités contractuelles)
 - recentrage des missions de la ville dans le cadre du scolaire et du périscolaire
- **Inconvénients :**
 - fin d'une structure pédagogique, d'un service aux familles et disparition d'un outil de solidarité
 - reclassement des personnels

Scénario 3 : renforcer l'attractivité de Benais

Un scénario ambitieux s'inscrivant dans une stratégie de rayonnement culturel et social de la ville

- Objectif global :
 - valoriser le site de Benais au service d'une politique culturelle, sociale et sportive
- Objectifs spécifiques :
 - restructurer le château (et le parc) et le transformer en lieu d'accueil de manifestations et d'hébergement en élargissant la cible auprès d'une clientèle familiale et institutionnelle à vocation boulonnaise, régionale et locale
 - construire un nouveau bâtiment de 150 places comprenant les fonctionnalités d'hébergement et de restauration pour accueillir les séjours éducation et jeunesse de Boulogne et GPSO.
- Avantages :
 - rationalisation et élargissement de la vocation du site pour en accroître la finalité économique et sociale
 - inscrire la valorisation du patrimoine dans une stratégie globale de la politique jeunesse et culturelle
- Inconvénients :
 - maîtriser le passage d'une logique de désengagement à une conduite de projet et d'investissement de long terme (un total de 2 à 5 millions d'euros d'investissement)
 - risque économique pour la ville

Scénario 4 : enrichir l'offre publique

Un scénario de continuité et d'innovation

- Objectif global :
 - développer une offre de service originale répondant mieux aux attentes du monde éducatif et des familles que l'offre actuelle publique et privée
- Objectifs spécifiques :
 - identifier les services à valeur ajoutée pédagogique et socio-culturelle
 - redéployer les moyens budgétaires pris sur le financement de la sous-traitance suite à l'intégration dans l'offre publique d'un certain nombre de prestations sous-traitées
 - conforter le potentiel de croissance non exploité en élargissant le recrutement (jours, enfants, pré ados)
- Avantages :
 - Benais peut prendre en charge, sans changement structurel et à ISO budget, un certain nombre des activités proposées par les sous-traitants
 - Benais dispose d'un potentiel de croissance réel (jours, nombre d'enfants) et présente une bonne maîtrise des coûts de gestion
 - Benais garantit une cohérence entre l'offre de service et la politique d'accès aux vacances des enfants (quotient familial) et de cohésion sociale
- Inconvénients :
 - nécessité de définir une stratégie (optimisation des moyens budgétaires et priorité en termes d'offre de service)
 - développer des partenariats institutionnels
 - un investissement est nécessaire pour développer les nouveaux produits et pour adapter les locaux (150 000€ sur 3 ans)

Le scénario 4 apparaît soutenable pour les finances de la ville

- les effectifs accueillis sur Benais peuvent être augmentés car il existe une demande croissante non satisfaite des séjours éducation
- les coûts fixes, principalement RH, sont en diminution
- les coûts variables peuvent être maîtrisés en réintégrant par exemple dans le budget général les coûts de transports
- l'enrichissement de l'offre de service de Benais peut s'appuyer sur un redéploiement des budgets affectés à certaines prestations sous-traitées
- un nouvel équilibre des effectifs accueillis entre Benais et les prestataires favoriserait une optimisation des dépenses de la ville dans le domaine des séjours éducation et jeunesse (50%)

Prévisions économiques Benais

	Estimation réalisé 2015	prev 2016	prev 2017	prev 2018	Maximum
jours	171	185	195	205	210
évolution %	-	14%	10%	10%	
enfants-journées	12 141	15 824	19 500	21 525	24 780
places utilisées	71	86	100	105	118
taux d'occupation %	81%	88%	93%	98%	100%
effectifs	1221	1471	1646	1796	1800
évolution %		20%	12%	9%	
salariés permanents	13	13	14	15	15
coûts	208 800	229 680	264 132	282 621	
évolution %		10%	15%	7%	
charges	951 300	998 865	1 048 808	1 101 249	
évolution %		5%	5%	5%	
coût unitaire	24	24,72	25,46	26,23	
évolution %		3%	3%	3%	
taux d'effort	22%	23%	25%	26%	
investissements	25 337	150 000	50 000	50 000	
résultat brut	- 742 500	- 769 185	- 784 676	- 818 627	
marge sur coûts variables	-185 178	-200 717	-204 838	-227 193	
coûts fixes RH	557322	568468	579838	591435	
hypothèse facturation					
journée familles	303525	312630	406420	528346	686850
évolution %		3%	3%	3%	3%
investissements activités nouvelles		50 000	50 000	50 000	150 000

Enrichir l'offre de service de Benais

Il s'agit d'activités thématiques qui sont à visée de pratique intensive et non d'activités de complément dans le cadre d'un séjour multi-activités.

Certaines de ces thématiques peuvent permettre d'ouvrir les séjours à Benais à un public plus âgé : 12-14 ans (notamment les langues et certains sports)

Ces activités peuvent être combinées dans un même séjour (ex : 2/3h d'anglais le matin pour tous et une activité sportive l'après-midi à choisir au moment de l'inscription → anglais/tennis – anglais/équitation – anglais/golf par exemple)

Certaines activités nouvellement organisées sur Benais pourraient bénéficier d'un redéploiement budgétaire des sommes affectées aux prestations sous-traitées : ces activités seraient retirées du catalogue des prestataires.

D'autres activités nécessiteraient d'investir dans un développement de produits (laboratoire de langues).

1/ NATURE ET ENVIRONNEMENT :

Ecologie, Jardinage/Potager, Travail de la ferme, Découverte de la Loire, Ornithologie, Zoo/Découverte et soin des animaux, Astronomie, ...

2/ ACTIVITES ARTISTIQUES :

Théâtre, Magie, Cirque, Chant, Musique, Arts décoratifs, Mosaïque, Arts manuels, Fabrication de bijoux, ...

En partenariat avec le Conservatoire de Musique de Boulogne, les ateliers artistiques de Boulogne, ...

3/ SPORT :

Equitation/Poney, Vélo/Quad, Moto/Cyclo Cross, Trial/BMX, Accrobranches, Tennis/Ping-Pong/Badminton, Golf, Football/Rugby, Tir à l'arc, Natation, Danse, Spéléologie/Escalade, ...

En partenariat avec un club ou une infrastructure locale qui fournira le matériel et garantira des moniteurs qualifiés et une qualité d'enseignement

4/ AUTRES :

Anglais (labo), Cuisine, ...