

## EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL MUNICIPAL

---

Conseillers en exercice : 65  
Reçu en Préfecture le : 04/10/2023  
ID Télétransmission : 033-213300635-20231003-131951-DE-1-1

**Séance du mardi 3 octobre  
2023  
D-2023/274**

Date de mise en ligne : 05/10/2023

certifié exact,

**Aujourd'hui 3 octobre 2023, à 14h13,**

le Conseil Municipal de la Ville de Bordeaux s'est réuni à Bordeaux, sous la présidence de

**Monsieur Pierre HURMIC - Maire**

### **Etaient Présents :**

Monsieur Pierre HURMIC, Madame Claudine BICHET, Monsieur Stéphane PFEIFFER, Madame Camille CHOPLIN, Monsieur Didier JEANJEAN, Madame Delphine JAMET, Monsieur Mathieu HAZOUARD, Madame Harmonie LECERF MEUNIER, Madame Sylvie SCHMITT, Monsieur Dimitri BOUTLEUX, Madame Nadia SAADI, Monsieur Bernard G BLANC, Madame Céline PAPIN, Monsieur Olivier CAZAUX, Madame Pascale BOUSQUET-PITT, Monsieur Olivier ESCOTS, Madame Fannie LE BOULANGER, Monsieur Vincent MAURIN, Madame Sylvie JUSTOME, Monsieur Dominique BOUISSON, Madame Sandrine JACOTOT, Monsieur Laurent GUILLEMIN, Madame Françoise FREMY, Madame Tiphaine ARDOUIN, Monsieur Baptiste MAURIN, Madame Marie-Claude NOEL, Monsieur Didier CUGY, Madame Véronique GARCIA, Monsieur Patrick PAPADATO, Madame Pascale ROUX, Madame Isabelle ACCOCEBERRY, Madame Isabelle FAURE, Monsieur Francis FEYTOUT, Monsieur Maxime GHESQUIERE, Monsieur Matthieu MANGIN, Monsieur Guillaume MARI, Madame Marie-Julie POULAT, Monsieur Jean-Baptiste THONY, Monsieur Radouane-Cyrille JABER, Madame Charlee DA TOS, Monsieur Marc ETCHEVERRY, Madame Léa ANDRE, Madame Béatrice SABOURET, Monsieur Pierre De Gaétan NJIKAM MOULIOM, Monsieur Nicolas FLORIAN, Madame Alexandra SIARRI, Madame Anne FAHMY, Madame Géraldine AMOUROUX, Monsieur Marik FETOUH, Monsieur Aziz SKALLI, Monsieur Thomas CAZENAVE, Madame Catherine FABRE, Monsieur Fabien ROBERT, Monsieur Guillaume CHABAN-DELMAS, Monsieur Nicolas PEREIRA, Monsieur Philippe POUTOU, Madame Myriam ECKERT,

Monsieur Guillaume MARI présent jusqu'à 16h10, Madame Marie-Julie POULAT présente à partir de 17h30, Monsieur Dimitri BOUTLEUX présent jusqu'à 18h30

### **Excusés :**

Monsieur Amine SMIHI, Monsieur Bernard-Louis BLANC, Madame Brigitte BLOCH, Madame Servane CRUSSIÈRE, Madame Eve DEMANGE, Monsieur Stéphane GOMOT, Madame Nathalie DELATTRE, Madame Evelyne CERVANTES-DESCUBES,

***Rapport d'observations définitives de la CRC Nouvelle-Aquitaine sur l'Association des centres d'animation de Bordeaux. Information du Conseil Municipal***

Madame Sylvie SCHMITT, Adjointe au Maire, présente le rapport suivant :

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la législation en vigueur et suite au courrier du Président de la Chambre Régionale des Comptes de la Nouvelle Aquitaine du 25 août dernier, vous trouverez annexé ci-après le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de l'association des Centres d'animation de Bordeaux concernant les exercices 2016 jusqu'à la période la plus récente et les réponses qui y ont été apportées.

J'attire votre attention sur le caractère confidentiel de ce document jusqu'à sa publication.

Je vous prie de bien vouloir en prendre acte.

**INFORMATION DU CONSEIL MUNICIPAL**

Fait et Délibéré à Bordeaux, le 3 octobre 2023

P/EXPEDITION CONFORME,

**Madame Sylvie SCHMITT**



Le président

Bordeaux, le 25 août 2023

à

Dossier suivi par : Myriam Lagarde, greffière de la 1<sup>ère</sup> section

Tél. : 05 56 56 47 00

Mél. : na-greffe@crtc.ccomptes.fr

Nos références à rappeler KSP GD230388 CRC

Contrôle n° 2022-0022

Objet : observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'association des Centres d'animation de Bordeaux

P.J. : 1 rapport

*Envoi dématérialisé avec accusé de réception  
(Article R. 241-9 du code des juridictions financières)*

Monsieur Pierre Hurmic  
Maire de la commune de Bordeaux  
Hôtel de Ville – Place Pey Berland  
33000 – Bordeaux

[pierre.hurmic@mairie-bordeaux.fr](mailto:pierre.hurmic@mairie-bordeaux.fr)

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de l'association des Centres d'animation de Bordeaux concernant les exercices 2016 jusqu'à la période la plus récente et les réponses qui y ont été apportées.

Il conviendra d'inscrire ce document à l'ordre du jour de votre assemblée délibérante dès sa plus proche réunion. Dans cette perspective, le rapport et les réponses seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Ce document sera publié sur le site internet des juridictions financières une fois présenté à votre assemblée délibérante ou à l'organe collégial de décision de l'association des Centres d'animation de Bordeaux.

Je vous rappelle cependant que, jusqu'à sa publication, ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger.

Pour le président empêché  
et par délégation

Philippe Honor  
Président de la 1<sup>ère</sup> section



## **RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES**

# **ASSOCIATION DES CENTRES D'ANIMATION DE BORDEAUX**

**(Département de la Gironde)**

*Exercices 2016 et suivants*

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 31 mai 2023.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>4</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>9</b>
<b>PROCÉDURE.....</b>	<b>11</b>
<b>1 LE PROJET ASSOCIATIF ET SES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>12</b>
1.1 Un projet associatif, une organisation et des actions visant à s'adapter aux enjeux.....	12
1.1.1 <i>Un projet associatif centré sur l'animation socio-culturelle .....</i>	<i>12</i>
1.1.2 <i>Les avantages d'une structure fédérant 11 centres d'animation.....</i>	<i>12</i>
1.1.3 <i>Des centres implantés au plus près des difficultés sociales les plus marquées .....</i>	<i>13</i>
1.1.4 <i>La problématique particulière de l'auberge de jeunesse.....</i>	<i>15</i>
1.1.5 <i>Une activité associative importante avec toutefois des difficultés pour emporter l'adhésion des adolescents et des jeunes adultes.....</i>	<i>16</i>
1.2 L'intérêt de mieux recenser et évaluer les apports importants du bénévolat.....	21
1.2.1 <i>Un nombre important de bénévoles mais dont le recensement devrait être fiabilisé .....</i>	<i>21</i>
1.2.2 <i>L'intérêt de mieux valoriser l'action des bénévoles dans l'annexe aux comptes .....</i>	<i>23</i>
1.3 Une association exerçant des missions d'intérêt général sans être « transparente » .....	24
1.3.1 <i>Le cadre juridique des associations transparentes ou para-administratives .....</i>	<i>24</i>
1.3.2 <i>Un financement assuré aux trois quarts par des subventions publiques .....</i>	<i>25</i>
1.3.3 <i>Des missions d'intérêt général non confondues avec celles des financeurs publics .....</i>	<i>25</i>
1.3.4 <i>Une absence de contrôle des instances décisionnelles par la ville et la CAF .....</i>	<i>26</i>
1.4 Un cadre conventionnel pluriannuel avec la ville pertinent mais perfectible.....	27
1.4.1 <i>Le passage d'un partenariat à un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.....</i>	<i>27</i>
1.4.2 <i>Un CPOM bâti autour des priorités communes à la ville et à l'association .....</i>	<i>28</i>
1.4.3 <i>Des stipulations financières imprécises sur deux aspects .....</i>	<i>29</i>
1.4.4 <i>La nécessité de sécuriser la mise à disposition des locaux.....</i>	<i>31</i>
1.5 Des évolutions à envisager pour respecter les conditions d'agrément .....	34
1.5.1 <i>Des évolutions statutaires nécessaires pour respecter les règles générales d'agrément ..</i>	<i>34</i>
1.5.2 <i>Des conditions respectées pour les agréments des centres sociaux par la CAF .....</i>	<i>36</i>
1.5.3 <i>L'absence de difficulté pour l'agrément éducation populaire et jeunesse .....</i>	<i>38</i>
<b>2 LES RÈGLES STATUTAIRES ET LES PROCÉDURES INTERNES .....</b>	<b>39</b>
2.1 Des règles statutaires de fonctionnement à préciser et à compléter .....	39
2.1.1 <i>Des modalités de désignation et de fonctionnement des instances centrales à revoir.....</i>	<i>39</i>
2.1.2 <i>Le besoin de clarifier la désignation des comités d'animation et de renforcer leur rôle..</i>	<i>42</i>
2.1.3 <i>Une articulation encore incomplète entre les statuts et le règlement intérieur.....</i>	<i>43</i>
2.2 Des modalités de répartition des pouvoirs entre instances perfectibles.....	43
2.2.1 <i>Le pouvoir prépondérant du conseil d'administration et du président .....</i>	<i>43</i>
2.2.2 <i>Des statuts et un règlement imprécis pour les délégations entre les instances .....</i>	<i>44</i>
2.2.3 <i>Une mise en œuvre concrète approximative des délégations au sein de l'association.....</i>	<i>45</i>
2.2.4 <i>Quelques pistes de réflexions pour clarifier la répartition des compétences .....</i>	<i>47</i>
2.3 Des évolutions nécessaires pour les procédures d'achats et de travaux .....	48
2.3.1 <i>Des procédures internes peu claires.....</i>	<i>48</i>
2.3.2 <i>L'obligation de se conformer au droit de la commande publique.....</i>	<i>49</i>

2.4	Des procédures bien encadrées pour les recettes propres de l'association .....	51
<b>3</b>	<b>LES COMPTES ET L'ANALYSE FINANCIÈRE .....</b>	<b>53</b>
3.1	Des comptes certifiés mais appelant plusieurs remarques.....	53
3.1.1	<i>Des comptes certifiés sans réserve .....</i>	<i>53</i>
3.1.2	<i>Une présentation problématique des charges de personnel à partir de 2018 .....</i>	<i>54</i>
3.1.3	<i>Des provisions importantes dont certaines constituées de manière contestable .....</i>	<i>56</i>
3.1.4	<i>La nécessité de revoir les imputations des subventions d'investissement perçues .....</i>	<i>60</i>
3.1.5	<i>Le recours discutable à la procédure des fonds dédiés pour les subventions CPOM .....</i>	<i>61</i>
3.1.6	<i>D'autres aspects comptables et fiscaux examinés .....</i>	<i>63</i>
3.2	Une situation financière satisfaisante, structurellement excédentaire .....	64
3.2.1	<i>Des résultats nets positifs tout au long de la période .....</i>	<i>64</i>
3.2.2	<i>Un accroissement significatif du fonds de roulement et de la trésorerie.....</i>	<i>66</i>
3.2.3	<i>Des excédents dont une partie devrait être réutilisée dans l'intérêt de l'association .....</i>	<i>66</i>
3.3	Une comptabilité analytique utile et nécessaire mais encore perfectible .....	68
3.3.1	<i>La double présentation analytique.....</i>	<i>68</i>
3.3.2	<i>L'analyse du poids du siège et des fonctions support.....</i>	<i>70</i>
<b>4</b>	<b>LA GESTION DU PERSONNEL DE L'ASSOCIATION.....</b>	<b>71</b>
4.1	Une organisation perfectible mais un bon fonctionnement du comité social et économique....	71
4.1.1	<i>Une répartition interne des pouvoirs à préciser et à sécuriser .....</i>	<i>71</i>
4.1.2	<i>Un fonctionnement satisfaisant des instances représentatives du personnel.....</i>	<i>72</i>
4.2	Une gestion encadrée juridiquement et soumise à des difficultés de recrutement .....	73
4.2.1	<i>Le cadre du code du travail, de la convention collective et des accords d'entreprise .....</i>	<i>73</i>
4.2.2	<i>Des difficultés croissantes pour les recrutements d'animateurs .....</i>	<i>74</i>
4.3	Les effectifs de l'association et leur évolution .....	76
4.4	Les spécificités de l'association pour le temps de travail des salariés.....	78
4.4.1	<i>Les congés supplémentaires accordés à l'ensemble du personnel .....</i>	<i>78</i>
4.4.2	<i>Les particularités du temps de travail des animateurs .....</i>	<i>80</i>
4.4.3	<i>Les données relatives à l'absentéisme .....</i>	<i>80</i>
4.5	Les facteurs d'évolution des dépenses de personnel .....	81
4.5.1	<i>La masse salariale, ses composantes et leur évolution 2016-2021 .....</i>	<i>81</i>
4.5.2	<i>Les paramètres susceptibles d'agir sur la masse salariale .....</i>	<i>82</i>
4.5.3	<i>La classification des salariés dans les groupes de fonctions.....</i>	<i>83</i>
4.5.4	<i>Les primes prévues par la convention collective nationale .....</i>	<i>84</i>
4.5.5	<i>La mise en œuvre et l'impact financier des primes propres à l'association.....</i>	<i>84</i>
4.5.6	<i>Les frais de restauration engagés par le directeur général.....</i>	<i>88</i>
4.6	La synthèse des impacts financiers des dispositifs propres à l'association .....	89
<b>ANNEXES.....</b>		<b>92</b>
Annexe n° 1.	Carte des implantations des activités de l'association.....	93
Annexe n° 2.	Perception par les personnes rencontrées des avantages et inconvénients d'une structure fédérant 11 centres d'animation .....	94
Annexe n° 3.	Centres sociaux et espaces de vie sociale à Bordeaux en 2018.....	97
Annexe n° 4.	Données 2016-2021 sur les adhérents de l'association .....	98
Annexe n° 5.	Évolution et répartition 2018-2021 des personnes régulièrement accueillies par l'association .....	100
Annexe n° 6.	Situation et conventionnement pour les locaux des centres d'animation .....	102
Annexe n° 7.	Dates, participations et quorums pour les conseils d'administration .....	105

Annexe n° 8. Composition et fonctionnement des comités d'animation .....	106
Annexe n° 9. Les instances de l'association et leurs prérogatives .....	107
Annexe n° 10. Analyses et pistes d'amélioration des procédures internes relatives aux achats et marchés.....	110
Annexe n° 11. Retraitement des dépenses de personnel de 2018 à 2021 .....	113
Annexe n° 12. Synthèse des comptes de résultat 2016-2021 retraités .....	115
Annexe n° 13. Bilans 2016-2021 .....	117
Annexe n° 14. Analyse des excédents générés et de leur utilisation.....	119
Annexe n° 15. Présentation analytique des produits et charges 2021 par centres d'animation et services .....	121
Annexe n° 16. Présentation analytique des produits et charges 2021 par objectifs du CPOM .....	123
Annexe n° 17. Répartition du personnel en octobre 2021 par centres d'animation .....	125
Annexe n° 18. Répartition actuelle des pouvoirs au sein de l'association pour la gestion du personnel .....	127
Annexe n° 19. Évolution des effectifs salariés de l'association.....	128
Annexe n° 20. Données relatives à l'absentéisme des salariés .....	129
Annexe n° 21. Impacts financiers des dispositifs excédant le cadre légal et la convention collective nationale ÉCLAT.....	130

## SYNTHÈSE

### *Le projet associatif et sa mise en œuvre*

*Un projet associatif, une organisation et des actions visant à s'adapter aux enjeux sociaux*

L'association des Centres d'Animation de Bordeaux gère 11 centres d'animation ainsi qu'une auberge de jeunesse. D'une manière quasi-unanime, les responsables et les bénévoles des centres d'animation rencontrés considèrent que le fonctionnement au sein d'une structure unique regroupant 11 centres présente de nombreux avantages.

Les centres d'animation sont situés au plus près des enjeux sociaux liés au développement des différents quartiers de Bordeaux et ont tissé des liens étroits avec les autres structures associatives et les acteurs institutionnels qui y interviennent.

La gestion par l'association de l'auberge de jeunesse constitue une particularité qui s'explique par son histoire. Cependant, eu égard à ses difficultés actuelles, il serait nécessaire que les intentions de la ville et de l'association à son égard soient exprimées clairement.

Le nombre d'adhérents de l'association est important et en croissance (8 900 adhérents en 2021). Les activités qu'elle mène sont soutenues et conformes à son objet statutaire, avec toutefois une prépondérance de l'accueil de jeunes enfants. L'une des difficultés rencontrées est de pouvoir toucher davantage les adolescents et les jeunes adultes.

L'association a aussi mis en place des pôles d'excellence et d'attractivité pour permettre aux adhérents de participer à des projets de grande qualité et de sortir de leurs quartiers. Quatre d'entre eux remplissent assez bien ces deux objectifs. Cependant, trois autres rencontrent actuellement quelques difficultés.

*L'intérêt de mieux recenser et évaluer les apports importants du bénévolat*

Depuis sa création, l'association fonde une part importante de son action sur le concours et le soutien de bénévoles. Leur effectif total a augmenté de 2016 à 2019, pour atteindre à cette date environ 515 bénévoles actifs. Une diminution importante du nombre de ceux animant des activités a toutefois été constatée en 2020 et 2021 en raison de la crise sanitaire. L'association devrait revoir et uniformiser son approche du recensement du bénévolat et s'interroger sur les moyens de le développer et de valoriser financièrement ses apports, au moins d'une manière sommaire, dans les annexes aux comptes.

*Une association exerçant des missions d'intérêt général sans être « transparente »*

Si l'association est largement dépendante financièrement de la ville de Bordeaux et de la caisse d'allocations familiales (CAF), elle ne s'expose pas aux trois critères posés par la jurisprudence administrative qui lui feraient encourir le risque juridique d'association « transparente ». En effet, les représentants de ses financeurs publics n'en contrôlent ni les instances ni la stratégie ni le fonctionnement.

*Un cadre conventionnel pluriannuel avec la ville pertinent mais perfectible*

Depuis 2018, les relations entre la ville de Bordeaux et l'association sont encadrées par un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) qu'il est envisagé de poursuivre en 2023 par voie d'avenant, avant de repartir sur une nouvelle convention pluriannuelle à partir de 2024. Ce mode de gestion pluriannuel a permis de simplifier les relations financières et de donner à l'association et à la ville une visibilité à plus long terme. Ses modalités de pilotage et de suivi sont satisfaisantes. Toutefois, au niveau des centres d'animation, les outils mis en place pour le suivi budgétaire sont assez complexes. Par ailleurs, le CPOM comporte deux stipulations imprécises, que le futur contrat pluriannuel devrait veiller à éviter.

Hormis le siège (depuis 2020), l'association fonctionne dans des locaux communaux pour ses centres d'animation et l'auberge de jeunesse. Or, les dispositifs conventionnels passés à cet effet sont obsolètes et devraient être revus. Par ailleurs, l'association et la ville devraient porter rapidement une attention particulière aux situations d'accessibilité et/ou de sécurité des deux centres de Monséjour et de Bacalan.

*Des évolutions nécessaires pour respecter les conditions générales d'agrément*

L'association dispose de deux types d'agrément pour ses activités : 10 de ses 11 centres sont agréés en tant que centres sociaux par la CAF et elle dispose d'un agrément éducation populaire et jeunesse délivré par les services de l'État. Les conditions générales pour qu'une association puisse être agréée figurent à l'article 25-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et sont précisées par le décret n° 2017-908 du 6 mai 2017. Pour respecter l'ensemble de ces règles, l'association devrait apporter différentes modifications à ses statuts et/ou à son règlement intérieur.

***Les règles statutaires et les procédures internes****Des règles statutaires et des délégations à préciser et à compléter*

S'agissant des instances de gouvernance de l'association (assemblée générale, conseil d'administration et bureau), l'association devrait clarifier certaines dispositions de ses statuts et de son règlement intérieur. Les règles de désignation et de composition des comités d'animation constitués dans chaque centre d'animation devraient également être précisées. Plus largement, l'intérêt des adhérents et des personnalités qualifiées pour faire partie de ces comités serait accru si leurs compétences et leurs attributions statutaires étaient renforcées.

L'analyse des statuts et du règlement intérieur met en évidence les pouvoirs importants du conseil d'administration, du président et du directeur général. Cependant, les dispositions relatives à la répartition des fonctions entre ces instances comportent des formulations imprécises. Les règles et modalités de mise en œuvre des délégations entre les différentes instances, notamment entre le président, le directeur général et les directeurs des centres d'animation, devraient également être clarifiées, dans un souci de sécurisation juridique.

*Des évolutions nécessaires pour les procédures d'achats et de travaux*

La répartition des attributions prévue en ces domaines par les statuts de l'association est relativement claire, même si elle devrait encore être précisée sur certains aspects et, surtout, respectée dans les faits, notamment pour ce qui est des prérogatives du conseil d'administration et de la mise en œuvre des délégations et des procédures internes.

Par ailleurs, eu égard à son objet et à son financement, l'association relève de la catégorie des pouvoirs adjudicateurs au sens de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique. Elle devrait donc appliquer les règles dudit code pour ses travaux, fournitures et services.

## ***Les comptes et l'analyse financière***

### *Des comptes certifiés mais appelant plusieurs remarques*

Les comptes 2016 à 2021 de l'association ont été certifiés sans réserve. Cependant, plusieurs aspects posent des difficultés au regard des règles du plan comptable général : l'association contracte et regroupe depuis 2018 l'ensemble des charges de personnel et d'autres charges et produits sur une seule ligne de compte ; elle a constitué certaines provisions pour risques et charges pour des motifs ne respectant pas les conditions requises ; elle a recouru dans des conditions contestables à la procédure des fonds dédiés.

### *Une situation financière satisfaisante, structurellement excédentaire*

Pour ce qui est des comptes de résultat, pour l'ensemble de la période 2016-2021 :

- les produits d'exploitation sont constitués pour une grande partie (70 %) par des concours publics, notamment de la ville (59 %) et de la CAF (8 %), celle-ci finançant également des prestations (5 %). Les adhésions et participations des adhérents représentent une part plus réduite (15 %) ;
- les charges d'exploitation sont constituées pour une grande partie (69 %) par des charges de personnel ;
- les produits ayant continuellement été supérieurs aux charges, les comptes de résultat se sont traduits par des résultats positifs tout au long de la période (2 M€ en cumul 2016-2021).

Pour ce qui concerne les bilans, 3,01 M€ d'excédents supplémentaires sont venus accroître les capitaux propres de l'association entre 2016 et 2021. Cette augmentation a été particulièrement forte en 2016 (+ 0,49 M€), 2017 (+ 0,66 M€) et surtout en 2018 (+ 1,02 M€).

Cette évolution a permis à l'association de dégager une trésorerie importante et croissante (qui représentait au 31 décembre 2021 environ 55 % des charges réelles de fonctionnement de l'exercice) et dont une part importante (6,4 M€ au 31 décembre 2021) est placée sur des comptes bancaires rémunérés. Cette situation permet à l'association d'afficher une excellente situation financière.

La pertinence de la constitution de tels excédents à partir de financements publics destinés à des actions d'animation socio-culturelle suscite parfois des interrogations. L'association devrait donc revoir cette situation et analyser précisément quels sont réellement ses besoins en trésorerie ainsi que les montants devant être épargnés, de manière légitime et nécessaire, pour la couverture de risques réels. Pour le reste, il serait souhaitable qu'en accord avec ses financeurs publics, elle établisse un plan d'action lui permettant de résorber progressivement et de manière maîtrisée ces excédents en les utilisant pour œuvrer encore davantage à son objet statutaire et à ses missions.

*Une comptabilité analytique très utile mais restant à améliorer sur certains aspects*

L'association procède à une présentation analytique de ses comptes selon deux modalités distinctes de répartition des charges et des produits : par centre d'animation et service et par objectif et sous objectifs du CPOM. Cependant, les restitutions qui en sont faites appellent plusieurs observations qui en limitent leur précision et leur intérêt.

Plus généralement, pour que ces présentations analytiques soient réellement des outils utiles dans le cadre du dialogue de gestion, en interne ou avec les financeurs publics, il serait nécessaire que l'association établisse des règles claires, permanentes et connues de tous pour détailler les modalités d'affectation analytique des charges et produits.

***La gestion du personnel de l'association****Une organisation interne à préciser*

Depuis la modification statutaire d'octobre 2016, la répartition des compétences entre les instances de l'association sur les questions relatives au personnel est nettement moins bien définie. Par ailleurs, les délégations de signature consenties depuis 2016 par le président au directeur général en ce domaine sont très larges. Mais elles n'ont pas été communiquées pour information au conseil d'administration et le directeur général est intervenu sur plusieurs aspects sans disposer de délégation explicite et écrite à cet effet de la part du président.

*Une gestion encadrée juridiquement et soumise à des difficultés de recrutement*

L'association est soumise aux dispositions du code du travail, en particulier pour ce qui est de la tenue des négociations annuelles obligatoires et de la mise en place du comité social et économique. Elle doit aussi respecter les règles fixées par la convention collective nationale (CCN) applicable à son secteur d'activités. Par ailleurs, elle se trouve confrontée, comme l'ensemble des structures de son secteur, à des difficultés de recrutement des animateurs. Elle a toujours privilégié le recrutement de personnels ayant une formation solide. Cette approche est confortée par les orientations gouvernementales récentes visant à mieux reconnaître et valoriser les métiers de l'animation. L'association envisage plusieurs pistes pour améliorer ses recrutements, notamment par le biais du développement de l'alternance.

*Les paramètres ayant un impact sur l'évolution de la masse salariale*

Pour la définition des effectifs salariés d'animation, la latitude d'action de l'association est réduite car son activité « enfance » est fortement tributaire des demandes de la ville de Bordeaux et parce qu'elle se doit de respecter les règles d'encadrement des mineurs. Pour les rémunérations, l'association est soumise aux dispositions du code du travail, de la CCN et des négociations annuelles de branche. Cependant, elle a également institué de sa propre initiative des règles de temps de travail et de rémunération plus avantageuses. Les analyses menées sur ces aspects ont tenu compte du fait que lorsque le dialogue social imposé par le code du travail aboutit à la signature d'accords plus favorables que les seules dispositions légales et de la CCN, ils doivent être considérés comme étant réguliers.

*Le temps de travail des salariés*

Le code du travail fixe la durée légale de travail à 35 heures par semaine, soit une moyenne de 1 607 heures de travail annuel. L'association a conclu en janvier 2000, en toute régularité, un accord interne relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail qui prévoit des règles plus avantageuses en termes de jours de congés annuels pour les différentes catégories de personnel. Leur impact financier annuel peut être estimé approximativement à 0,41 M€ par an, hors cotisations patronales.

De 2018 à 2021, les absences ont représenté en moyenne annuelle 27,1 jours d'absence par équivalent temps plein (ETP), dont 17,4 jours d'absence maladie. L'association devrait analyser les causes de l'absentéisme relativement important de certaines catégories de personnel et les raisons des écarts importants observés entre centres d'animation.

*L'application des modalités de rémunération prévues par la CCN*

S'agissant de la classification des salariés dans les groupes de fonctions, les règles y afférentes sont précisées par l'annexe I de la CCN. L'association a procédé en octobre 2021 à un réexamen d'ensemble sur cet aspect. Les reclassifications opérées montrent que l'impact annuel des sur-classements est peu significatif (environ 0,04 M€ au total).

S'agissant des primes, la CCN comporte notamment un dispositif relatif à la prime d'ancienneté. Sur cet aspect, les vérifications opérées ont mis en évidence quelques situations individuelles qui devraient être revues et clarifiées.

*La mise en œuvre et l'impact financier des primes et avantages propres à l'association*

Un accord d'entreprise sur le déroulement de carrière signé le 9 juin 2017 a clarifié la structure des rémunérations, qui incluait auparavant une « prime différentielle » laquelle a été, suite à l'accord, répartie entre deux composantes prévues par la CCN et pour le reste, entre des primes de responsabilité « fixes » et « temporaires » lesquelles constituent donc un dispositif propre à l'association. Cet accord est toutefois imprécis quant aux primes de responsabilité accordées à la plupart des catégories de bénéficiaires, notamment pour les plus élevées (direction et adjoints de direction) ; ce dernier point est d'autant plus problématique que ce sont ces primes qui représentent la part la plus importante de l'impact annuel global de la prime de responsabilité « fixe » (dont le montant total brut s'élevait en 2021 à 0,29 M€).

Les salariés de l'association travaillant à son siège perçoivent aussi des primes exceptionnelles, principalement en décembre de chaque année. Il s'agit d'une pratique ancienne de l'association. Elles ont représenté sur la période 2016-2021 un total de 0,33 M€ de charges salariales brutes. Or, ni le code du travail, ni la CCN ne prévoient le versement de telles primes. Il n'a par ailleurs pu être produit aucun accord d'entreprise, aucun procès-verbal de négociation annuelle obligatoire, ni aucune décision d'une instance dirigeante de l'association créant ces primes. Leur versement n'est pas non plus prévu par les contrats de travail des bénéficiaires. En outre, les états annuels produits ont été signés par le directeur général de l'association sans qu'ait pu être produite de délégation écrite qui lui aurait été donnée par le président. Ces attributions de primes présentent donc de nombreuses irrégularités et l'association devrait y mettre un terme.

Elle devrait aussi faire encadrer par son conseil d'administration les conditions et motifs permettant à ses salariés d'aller au restaurant à ses frais, ainsi que les fréquences et les montants autorisés.

## RECOMMANDATIONS

*En l'absence de réponse du président de l'association sur la mise en œuvre des recommandations, presque toutes sont considérées comme étant « non mises en œuvre » à la date du délibéré de la chambre régionale des comptes sur les observations définitives, sauf la recommandation n° 2, pour laquelle la ville de Bordeaux a fait part de ses intentions de régularisation.*

**Recommandation n° 1 : (*non mise en œuvre*)** se doter des moyens de recenser précisément les effectifs de bénévoles et examiner la faisabilité et les méthodes permettant une valorisation financière annuelle des apports du bénévolat dans l'annexe aux comptes.

**Recommandation n° 2 : (*en cours de mise en œuvre*)** se rapprocher de la ville de Bordeaux pour régulariser et réactualiser l'ensemble des conventions relatives à des mises à disposition permanentes de locaux pour l'exercice des activités de l'association.

**Recommandation n° 3 : (*non mise en œuvre*)** se rapprocher de la ville de Bordeaux pour examiner les situations problématiques en termes d'accessibilité et de sécurité des locaux utilisés par les deux centres d'animation de Monséjour et de Bacalan, pour faire passer une commission de sécurité dans le premier nommé et, en tant que de besoin, pour mettre en place les programmes de travaux qui s'avèreraient indispensables ainsi que leur financement.

**Recommandation n° 4 : (*non mise en œuvre*)** modifier les dispositions statutaires relatives à l'assemblée générale de l'association, au conseil d'administration et au bureau afin de se conformer aux règles générales applicables aux associations agréées telles que fixées par l'article 25-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et par l'article 16 du décret n° 2017-908 du 6 mai 2017 et d'y préciser, pour les trois instances, les règles de quorum, les pouvoirs pouvant être détenus par une seule personne et les possibilités éventuelles de réunion en visio-conférence.

**Recommandation n° 5 : (*non mise en œuvre*)** s'agissant des comités d'animation, revoir et préciser les statuts et/ou le règlement intérieur sur les aspects suivants : leur composition, leurs modalités de désignation et l'établissement de leurs procès-verbaux ainsi que le renforcement de leurs attributions.

**Recommandation n° 6 : (*non mise en œuvre*)** compléter le règlement intérieur de l'association pour y préciser l'ensemble des aspects prévus par l'article 15 des statuts.

**Recommandation n° 7 : (*non mise en œuvre*)** clarifier et préciser, dans les statuts et dans le règlement intérieur, les attributions respectives des différentes instances ainsi que les possibilités de délégations de pouvoir ou de signature et leurs modalités de mise en œuvre et de contrôle.

**Recommandation n° 8 : (*non mise en œuvre*)** mettre en œuvre les règles et les procédures du code de la commande publique, l'association devant être considérée comme un pouvoir adjudicateur au sens de l'article L. 1211-1 dudit code.

**Recommandation n° 9 : (*non mise en œuvre*)** dans les comptes annuels, veiller à présenter les charges des comptes 63, 64 et les produits du compte 79 conformément aux dispositions du plan comptable général.

**Recommandation n° 10 : (*non mise en œuvre*)** réexaminer la régularité et le bien-fondé des provisions constituées (hormis celles pour les indemnités de départ à la retraite et pour faire face à des contentieux en cours, qui sont régulières) au regard des règles fixées par les articles 321-1 à 324-1 du règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2014-03 relatif au plan comptable général et, le cas échéant, rapporter celles qui n'en respectent pas strictement les conditions au compte de résultat de l'exercice.

**Recommandation n° 11 : (*non mise en œuvre*)** veiller à n'utiliser la procédure des fonds dédiés que dans les cas prévus par les articles 132-1 à -4 du règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif et, lorsqu'elle est mise en œuvre, à faire figurer dans les annexes aux comptes les informations prévues par l'article 431-6 du même règlement.

**Recommandation n° 12 : (*non mise en œuvre*)** établir des règles précises et claires, connues de tous les acteurs concernés ainsi qu'une nomenclature détaillant, pour chacun des postes de produits et de charges par nature, les modalités de calcul et les clés de répartition pour leur affectation dans la double présentation analytique (par centres et par objectifs).

**Recommandation n° 13 : (*non mise en œuvre*)** modifier les statuts et/ou le règlement intérieur de manière à mieux y encadrer et y préciser les compétences respectives des différentes instances en matière de gestion du personnel ainsi que les procédures et modalités de contrôle y afférentes.

**Recommandation n° 14 : (*non mise en œuvre*)** réexaminer le dispositif des primes de responsabilité, notamment « *fixes* », accordées à certains salariés afin d'en réévaluer la pertinence et, le cas échéant, de mieux encadrer les fonctions bénéficiaires, les critères d'attribution et les montants exprimés en points d'indice, soit par une décision d'une instance de l'association ayant juridiquement compétence à cet effet, soit par un accord d'entreprise élaboré et conclu en bonne et due forme.

**Recommandation n° 15 : (*non mise en œuvre*)** mettre un terme à l'attribution des primes de fin d'année et/ou exceptionnelles qui sont versées de longue date en dehors de tout cadre légal, réglementaire, conventionnel ou contractuel aux agents de la direction générale et du siège de l'association.

## PROCÉDURE

Le contrôle de l'association des Centres d'Animation de Bordeaux pour la période 2016 à 2022 a été effectué dans le cadre du programme 2022 de la chambre régionale des comptes.

L'ouverture du contrôle a été notifiée à M. Gérard Minjon, président de l'association depuis le 6 janvier 2022, par lettre du 17 janvier 2022. Elle a été également notifiée à M. Palau, par lettre du 13 janvier 2022.

Un entretien de début de contrôle s'est déroulé le 21 janvier 2022 conjointement avec le président et l'ancien président, en présence de l'ancien directeur général et du directeur général adjoint qui a assuré l'intérim de la direction générale jusqu'en juillet 2022.

L'entretien de fin de contrôle prévu par le code des juridictions financières s'est tenu le 8 décembre 2022 avec le président et l'ancien président, en présence de l'actuel directeur de l'association (en poste depuis août 2022), du directeur adjoint et de l'ancien directeur.

Lors de son délibéré du 24 janvier 2023, la chambre régionale des comptes a arrêté les observations provisoires qui suivent, qui sont adressées à M. Minjon.

Un extrait intégral en est adressé à M. Palau.

Des extraits les concernant ont été adressés au maire de la ville de Bordeaux, à l'ancien directeur de l'association, à son directeur adjoint et à son commissaire aux comptes.

Le président de l'association et son directeur adjoint ont indiqué par courriels du 14 avril 2023 qu'ils n'apporteraient pas de réponse. L'ancien président a répondu par courrier du 14 avril 2023. L'ancien directeur a répondu par courriel du 6 avril 2023. Le maire de Bordeaux a sollicité et obtenu un délai pour sa réponse ; celle-ci signée par la directrice générale éducation, sports et société, est arrivée le 28 avril 2023. Le commissaire aux comptes de l'association n'a pas répondu.

Lors de son délibéré du 31 mai 2023, la chambre régionale des comptes a arrêté les observations définitives qui suivent.

# 1 LE PROJET ASSOCIATIF ET SES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

## 1.1 Un projet associatif, une organisation et des actions visant à s'adapter aux enjeux

### 1.1.1 Un projet associatif centré sur l'animation socio-culturelle

L'association des Centres d'Animation de Bordeaux a été créée le 1<sup>er</sup> juillet 1963 sous l'intitulé « *Association des Foyers des Jeunes de la Ville de Bordeaux* ». Depuis, elle a changé plusieurs fois de dénomination, ce qui correspond à des évolutions de sa stratégie et de ses activités. Elle gère actuellement 11 centres d'animation, dont 10 sont agréés en tant que centres sociaux par la Caisse d'allocations familiales (CAF), ainsi qu'une auberge de jeunesse.

L'article 2 des statuts actuels définit son projet éducatif et pédagogique qui « *doit permettre de tendre vers l'épanouissement de la personne et soutenir des initiatives individuelles et collectives afin de favoriser l'expression, l'éveil artistique et culturel, la réussite scolaire, l'éco-responsabilité, les rencontres entre générations, l'ouverture au monde, à l'autre, à la diversité culturelle, le bon vivre ensemble, l'accès aux loisirs, aux sports* ».

Le rôle de chaque centre d'animation y est ainsi défini : « *un observatoire de la réalité sociale du quartier dans lequel il a son champ d'action* », « *un équipement de proximité à but de cohésion sociale et de lutte contre l'exclusion* », « *un lieu ouvert, d'organisation et d'expression de la citoyenneté et de promotion du bénévolat et d'aide à la vie associative* ».

Depuis une vingtaine d'années, l'association a aussi développé des pôles d'excellence et d'attractivité, principalement dans les domaines artistiques et culturels, en regroupant certains moyens sur quelques projets phares : lecture, écriture et multimédia à Saint-Pierre, danse à Benauges, arts du cirque à Queyries, arts plastiques et artisanat d'art à Caudéran, pôle environnement dans la ferme pédagogique, festival « *un quartier qui bouge* » à Bordeaux Sud et le festival Bacalafiesta à Bacalan. L'objectif poursuivi par ces pôles est double : d'une part, permettre à des personnes éloignées des arts et de la culture, de participer à des projets d'animation de grande qualité nécessitant des moyens importants en termes de compétences et de matériels ; d'autre part, permettre aux personnes, en particulier aux jeunes de sortir de leurs quartiers. Il en est de même pour les « *projets partagés* » portés par des partenaires dans lesquels l'association est partie prenante, tels l'opéra national de Bordeaux et le conservatoire.

Lors des cinq dernières années, ont aussi été développés des projets de coopération internationale sur la base de rencontres avec des jeunes d'autres pays.

La carte en annexe 1 synthétise la situation actuelle des activités de l'association.

### 1.1.2 Les avantages d'une structure fédérant 11 centres d'animation

La spécificité de l'association est qu'elle regroupe depuis l'origine plusieurs centres d'animation, ce qui a abouti à la mise en place d'une direction générale et de fonctions supports regroupées physiquement dans les locaux du siège actuel de l'association. L'appréciation des

avantages et inconvénients de cette organisation a fait l'objet d'une analyse détaillée sur la base des perceptions qu'en ont les 53 personnes (salariés de l'association et bénévoles) rencontrées dans les centres d'animation. Elle figure en annexe 2.

D'une manière quasiment unanime, les responsables et les bénévoles interrogés considèrent que le fonctionnement au sein d'une structure unique regroupant 11 centres présente de nombreux avantages, que ce soit en termes de cohérence d'ensemble du projet associatif, de mise en place d'activités communes, de facilitation d'échanges à tous les niveaux (adhérents, bénévoles, personnels de direction et autres salariés), de possibilité de mobilités inter centres et de mise en commun de diverses fonctions supports (gestion des ressources humaines, communication, comptabilité, gestion) qui allègent d'autant les tâches administratives des centres d'animation tout en les sécurisant au plan juridique et comptable.

Les personnes rencontrées ont cependant aussi fait part de plusieurs inconvénients qui ne remettent toutefois pas en cause l'intérêt du regroupement et auxquels il pourrait être remédié par un dialogue renforcé et par quelques modifications de procédures entre le siège et les centres d'animation.

### **1.1.3 Des centres implantés au plus près des difficultés sociales les plus marquées**

L'association ne maîtrise pas les lieux d'implantation de ses centres d'animation, qui occupent des locaux appartenant à la ville de Bordeaux. En effet, les centres ont été créés par elle dans leurs localisations actuelles, dans le cadre de sa politique de développement urbain depuis 1963.

La plupart d'entre eux se situent toutefois dans des secteurs urbains caractérisés par un cumul de facteurs constituant des indices de fragilités sociales : taux de chômage importants, nombreuses familles monoparentales et/ou présence de quartiers prioritaires de la ville dans la zone de compétence du centre d'animation ou à proximité. Tel est en particulier le cas des huit centres de Bordeaux-Lac (Les Aubiers), Sarah Bernhardt, Bacalan, Grand Parc, Bastide Benauges, Bastide Queyries, Saint-Michel et Bordeaux Sud. Par ailleurs, il ressort de leurs projets sociaux et pédagogiques que tous les centres disposent d'une très bonne connaissance des problématiques de leurs quartiers et ont tissé des liens étroits avec les autres structures associatives et les acteurs institutionnels qui y interviennent.

La situation particulière du centre du Grand Parc, qui est le seul des 11 centres d'animation de l'association à ne pas être agréé centre social, s'explique par la proximité d'un centre social agréé et indépendant. Cette dualité d'équipements est ancienne puisqu'elle date de la création du quartier. Le retrait progressif de l'association de ce secteur et le transfert des activités enfance et jeunesse au centre social avaient été envisagés en 2017. Mais selon les informations recueillies sur place, cette fusion a été refusée par les habitants qui sont adhérents des deux structures. Actuellement, celles-ci cherchent à travailler de manière complémentaire : le centre d'animation n'intervient pas sur l'accompagnement familial, sur l'accès au numérique ou sur la dimension français langue étrangère, ces aspects étant traités par le centre social. Cependant, le centre d'animation propose des weekends aux familles et réalise un travail socio-éducatif autour de la scolarité des enfants. Par ailleurs, outre l'accueil et l'animation du secteur enfance, il propose un accueil informel aux jeunes en errance sur le quartier alors que le centre social travaille plutôt sur des projets dans la durée, ce qui impose aux jeunes d'y adhérer.

Les centres d'animation de l'association sont donc situés au plus près des enjeux sociaux liés au développement des différents quartiers de Bordeaux.

L'analyse de la situation particulière des trois autres centres ne remet pas en cause ce constat positif :

- le centre d'animation de Monséjour couvre un quartier de 46 000 habitants s'étendant de Caudéran jusqu'aux limites communales avec Eysines, Mérignac et Le Bouscat. Le centre est éloigné du cœur de son quartier ce qui ne facilite pas son accessibilité. Il aurait souhaité se rapprocher de la mairie de quartier et d'autres équipements mieux desservis par les transports en commun mais les opportunités envisagées à cet effet ne se sont pas concrétisées. Ce quartier est très hétérogène et comprend deux zones, l'une à hauts revenus (proche du parc bordelais) et l'autre à plus faibles revenus (plus proche de Mérignac). Le centre d'animation est situé plus près de cette seconde zone. Par ailleurs, une partie de ce quartier accueille une part croissante de personnes proches du seuil de pauvreté, voir en dessous. C'est précisément pour cette raison que le centre d'animation est agréé centre social depuis 2017. Toutefois, le centre met aussi en place des actions visant à se rapprocher de l'ensemble des habitants du quartier<sup>1</sup> ;
- le centre d'animation d'Argonne Nansouty Saint-Genès couvre également un très grand territoire (environ 35 000 habitants) qui inclut deux zones distinctes avec des niveaux différents de difficultés sociales, la zone Victoire, Yser, cours de la Marne et Saint-Jean étant la plus précarisée. Le centre est agréé centre social depuis 2016. Historiquement, il était implanté à Barbey (quartier Saint-Jean). Lors de son déménagement en 1999 vers Saint-Genès, l'éventualité de créer un autre centre social vers la gare Saint-Jean avait été envisagée, mais il n'y a pas été donné suite, la légitimité et la compétence du centre existant étant reconnues. Pour pallier le problème de distance, il facilite la venue des jeunes par l'instauration de navettes en mini bus. Par ailleurs, sur les sites Saint-Jean et Sainte-Croix interviennent aussi deux autres associations distinctes dont l'une est tournée surtout vers le sport et l'autre est agréée espace de vie sociale et a réalisé un projet social commun avec le centre d'animation de Bordeaux Sud ;
- le territoire couvert par le centre d'animation de Saint-Pierre (environ 22 500 habitants) est lui aussi assez hétérogène. Les zones Saint-Éloi et Paul Bert concentrent bien plus de facteurs de fragilité que les zones de Fondaudège ou des Quinconces. Sur ce quartier existe également un autre centre social distinct mais qui poursuit des objectifs et assure des activités qui diffèrent de ceux du centre d'animation. Le centre d'animation Saint-Pierre y est le seul équipement de proximité dédié à l'enfance et la jeunesse. Il assure aussi un accompagnement social pour les publics allophones, primo arrivants ou qui éprouvent de grandes difficultés d'accès aux droits ou au logement. Il est agréé centre social depuis 1998. La précarité que peuvent subir certains habitants est masquée par la forte présence des touristes et de passants qui viennent profiter des nombreux commerces ; en effet, cette forte présence de populations extérieures au quartier rend de fait ses habitants et les difficultés de certains peu visibles.

---

<sup>1</sup> Il s'est notamment lancé, avec d'autres partenaires, dans une démarche bâtie autour d'une cabane démontable qui pourra, suivant un calendrier à l'année, être déplacée à des fins de rencontre, d'animation de la vie de quartier, d'information au plus près des habitants et de rencontres intergénérationnelles ; elle pourra se moduler suivant les besoins : guinguette, pôle info, permanences, café, ateliers, etc).

Enfin, la comparaison de l'implantation des centres d'animation de l'association avec les huit quartiers officiels de la ville montre que celle-ci ne couvre pas l'un d'entre eux (Saint-Augustin-Tauzin-Alphonse Dupeux). Cependant, il existe sur la ville de Bordeaux six autres centres sociaux agréés par la CAF qui ne font pas partie de l'association mais qui sont situés de manière à compléter son maillage<sup>2</sup>. Ce dispositif est aussi renforcé par huit espaces de vie sociale également agréés par la CAF et qui travaillent sous la coordination des centres sociaux (voir la carte en annexe 3).

#### 1.1.4 La problématique particulière de l'auberge de jeunesse

La gestion par l'association de l'auberge de jeunesse constitue une particularité qui s'explique par son histoire, cet équipement ayant été créé au début des années 60 en tant que foyer de jeunes. La ville avait lancé il y a une vingtaine d'années un appel d'offres pour la reprise de cet équipement par un délégataire de service public mais ce projet n'a pas abouti. L'association a donc continué à le gérer à la demande de la ville, et ce alors même que la compétence de gestion et d'animation de structures d'hébergement ne figure plus depuis 2011 dans ses statuts.

Les années 2020-2021 marquées par la crise sanitaire ont modifié l'activité de l'auberge dont le fonctionnement reste encore actuellement fortement perturbé. En effet, dès la fermeture des établissements recevant du public en mars 2020, la ville de Bordeaux a utilisé cet équipement pour y accueillir des personnes vulnérables, jusqu'à fin août 2020. À compter de cette date et ce jusqu'à fin juin 2021, la ville et les services de l'État ont fait de l'auberge un centre régional d'isolement pour des personnes hébergées en centre d'accueil et atteintes par la covid-19. La structure a aussi hébergé ponctuellement des réfugiés en 2021 et 2022. En 2022, l'activité a un peu repris.

Le tableau suivant retrace les données financières de cette structure.

**Tableau n° 1 : produits et charges d'exploitation 2016-2021 de l'auberge de jeunesse**

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Total produits compte 7</b>	<b>707 643</b>	<b>737 041</b>	<b>659 505</b>	<b>694 682</b>	<b>159 377</b>	<b>212 640</b>
dont participations des adhérents	687 818	707 976	649 370	651 223	91 193	68 162
dont subventions de la mairie	0	0	0	0	0	140 121
dont autres	19 825	29 065	10 135	43 459	68 184	4 357
<b>Total charges compte 6</b>	<b>672 875</b>	<b>696 555</b>	<b>678 322</b>	<b>697 644</b>	<b>319 212</b>	<b>212 640</b>
dont personnel communal mis à dispo.	57 477	40 487		55 000	41 195	14 217
dont personnel de l'association	354 199	383 279	450 925	418 187	177 929	108 123
dont autres	261 198	272 789	227 397	224 457	100 088	90 300
<b>Résultat</b>	<b>34 769</b>	<b>40 485</b>	<b>-18 817</b>	<b>-2 962</b>	<b>-159 834</b>	<b>0</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les balances analytiques produites par l'association

<sup>2</sup> Le centre social Paul Bert à Saint-Pierre, le centre social Intencité du Grand Parc, le centre social MJC centre de loisirs des deux villes (situé entre le quartier Monséjour et Mérignac), le centre social et familial de Bordeaux Nord (rue Joséphine - Chartrons nord), le centre social foyer fraternel (rue Gouffrand – Chartrons sud) et le centre social Tauzin.

Cet équipement rencontre des difficultés à relancer son activité traditionnelle. Le tableau suivant présente une estimation de l'évolution des taux de fréquentation annuels calculés à partir des participations des adhérents, des tarifs unitaires appliqués et de la capacité d'accueil.

**Tableau n° 2 : estimation des taux de remplissage de l'auberge de jeunesse**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A- Participations des adhérents	687 818	707 976	649 370	651 223	91 193	68 162
B- Estimation du nombre de nuitées réalisées (= A / 24,5€)	28 074	28 897	26 505	26 581	3 722	2 782
C- Nombre de nuitées théoriques (350 jours hors fermeture x 103 places)	36 050	36 050	36 050	36 050	36 050	36 050
<b>Taux de remplissage (= B / C)</b>	<b>78%</b>	<b>80%</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les données produites par l'association

Il montre que la baisse d'activité, certes très marquée en 2020 et 2021 en raison de la crise sanitaire, avait déjà commencé auparavant. Les responsables de l'auberge ont expliqué qu'elle se trouve confrontée à une concurrence récente et croissante d'établissements privés se positionnant sur le même type de créneau (il existe actuellement cinq autres auberges de jeunesse privées sur Bordeaux et Blanquefort). Par ailleurs, l'auberge fait également face à la concurrence des locations saisonnières de logements de particuliers, qui peuvent dans certains cas être financièrement plus intéressantes pour des groupes ou des familles de quatre à six personnes.

Selon les responsables de l'auberge, le point d'équilibre financier se situe à un taux d'occupation de 70 % à 75 %. Pour l'atteindre à l'avenir, plusieurs solutions sont envisagées, ce qui nécessiterait toutefois une stratégie de communication renforcée, notamment en direction de scolaires, de sportifs, d'étudiants alternants. Cependant, avant de développer ce type de stratégie, il faudrait que le positionnement et les intentions de la ville et de l'association à l'égard de cette structure d'hébergement soient définis clairement et durablement et, dans l'hypothèse d'une poursuite de cette activité par l'association, que ses statuts soient modifiés pour y inclure la gestion de cette auberge.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancien président de l'association a considéré que la gestion de cet équipement, qui évolue dans un environnement désormais concurrentiel et qui réalise parfois des accueils d'urgence à la demande de la nouvelle municipalité, n'entre pas dans les métiers et les compétences de l'association. Il a précisé avoir demandé à plusieurs reprises à la ville de pouvoir se défaire de cette auberge.

### **1.1.5 Une activité associative importante avec toutefois des difficultés pour emporter l'adhésion des adolescents et des jeunes adultes**

Comme l'indique le tableau en annexe 4 :

- le nombre total d'adhérents s'est maintenu et s'est même globalement accru de 8 % entre 2016 et 2021, en dépit de la pandémie. Il s'est élevé en moyenne annuelle à près de 8 700 personnes ;
- une part prépondérante des adhérents (46 %) est constituée d'enfants de 6 à 11 ans ; en y rajoutant les enfants de 3 à 5 ans (19 % des adhérents) et les jeunes de 12 à 17 ans (10 % des adhérents), les membres mineurs de l'association représentent les trois-quarts des adhérents ;

- les jeunes de 18 à 25 ans n'en constituent qu'une part minimale (3 %) et c'est la seule catégorie dont les effectifs ont globalement diminué (de près d'un tiers sur la période) ;
- les adultes représentent environ un cinquième (21 %) des adhérents, soit en moyenne annuelle environ 1 850 personnes ;
- les deux centres ayant le plus d'adhérents sont ceux de Monséjour et d'Argonne Nansouty Saint-Genès (17 % des adhérents de l'association pour chacun) ;
- la part moyenne 2016-2021 des adultes adhérents ou bénévoles est très variable selon les centres : Argonne Nansouty Saint-Genès : 26 % ; Bacalan : 9 % ; Bastide Benauges : 35 % ; Bastide-Queyries : 17 % ; Bordeaux Sud : 26 % ; Grand Parc : 20 % ; Bordeaux-Lac : 14 % ; Sarah Bernhardt : 22 % ; Monséjour : 15 % ; Saint-Michel : 43 % ; Saint-Pierre : 14 % ;
- plusieurs centres ont connu une diminution importante de leurs nombres d'adhérents adultes entre 2016 et 2021 : Bastide Benauges (- 23 %), Grand Parc (- 61 %), Bordeaux-Lac (- 59 %), Saint-Michel (- 17 %) et Saint-Pierre (- 66 %).

L'analyse de ces données montrent donc un dynamisme soutenu en termes d'adhésion à l'association mais également deux aspects qui méritent une attention particulière : d'une part, le niveau d'adhésion de plus en plus faible des 18-25 ans ; d'autre part, les situations très contrastées pour ce qui est de la proportion et de l'évolution des effectifs d'adhérents adultes.

Les activités concrètes menées par l'association sont conformes à son objet statutaire :

- enfance (3-11 ans) : les centres d'accueil éducatifs et de loisirs (CAEL), les activités pendant la pause méridienne (PAM), les accueils périscolaires (APS), l'accompagnement à la scolarité, le programme de réussite éducative 6-11 ans, les sorties et mini-séjours et les autres actions enfance ;
- jeunesse (12-25 ans) : les accueils non formels, les loisirs éducatifs 12-17 ans, les chantiers citoyens et éducatifs, les sorties et séjours, l'accompagnement à la scolarité, le programme de réussite éducative 12-17 ans, l'accueil et l'accompagnement des jeunes majeurs, les collectifs jeunes ;
- adultes et familles : accueil, accès aux droits, ateliers langue française, parcours culturels, permanences sociales, animation collective familles (activités, sorties, séjours, soirées, rencontres conviviales, ateliers « *parentalité* »), accompagnement aux projets de départs en vacances ;
- animations de quartiers : festivals, fêtes de quartier, repas, rencontres, soirées, concerts, spectacles ;
- pôles d'excellence et d'attractivité : écriture, lecture et multimédia à Saint Pierre, Arts du cirque à Bastide Queyries, danses à Bastide Benauges, arts plastiques et artisanat d'art à Monséjour, ferme pédagogique à Bordeaux-Lac, Ludothèque à Grand Parc, arts urbains à Bacalan, cultures urbaines à Argonne Nansouty Saint-Genès ; mur d'escalade Barbey ;
- ateliers artistiques et culturels, d'éducation à l'écologie, d'expression, de rencontres, de détente, d'éducation physique et sportive (plus de 60 activités et ateliers réguliers) ; accueils de résidences artistiques.

L'activité de l'association présente un caractère saisonnier marqué. En effet, si les centres d'animation sont ouverts tout au long de l'année avec une amplitude d'ouverture assez large, ils sont très sollicités pendant les périodes de petites vacances scolaires. L'association organise aussi plusieurs festivals qui ont lieu essentiellement en juin.

Comme le montre le tableau en annexe 5, les activités d'accueil régulier de personnes (hors accueils occasionnels ou lors de manifestations ponctuelles) sont soutenues, avec toutefois une prépondérance de l'accueil de jeunes enfants :

- l'association a accueilli en moyenne sur la période 2018-2021 environ 14 300 personnes par an. La dynamique qui semblait avoir été engagée en 2019 (avec 15 620 personnes accueillies) a été freinée par la crise sanitaire en 2020 et 2021. Globalement, entre 2018 et 2021, le nombre de personnes accueillies a quand même progressé de 10 % ;
- les accueils d'enfants en CAEL représentent en moyenne annuelle 26 % des accueils réguliers ; ils ont diminué de 10 % sur la période ; les accueils d'enfants pour des activités périscolaires représentent en moyenne annuelle 28 % des accueils réguliers ; ils ont diminué de 19 % sur la période ; les accueils d'enfants lors des pauses méridiennes représentent en moyenne annuelle 33 % des accueils réguliers ; ils ont augmenté de 44 % sur la période. Au total, les accueils réguliers d'enfants représentent donc 86 % des accueils ;
- les accueils réguliers de jeunes de 12 à 17 ans représentent 11 % des accueils réguliers et ceux des jeunes de 18 à 25 ans 3 %, soit un total pour ces deux tranches d'âges de 14 % des accueils réguliers ;
- les deux centres ayant effectué le plus d'accueils réguliers sont Monséjour et Argonne Nansouty Saint-Genès (respectivement 18 % et 16 % des accueils) ;
- quelques centres ont une proportion d'accueil des 12-17 ans et des 18-25 ans supérieure à la moyenne : Saint-Michel : 23 %, Grand Parc : 39 %, Bastide Benaugue : 18 %, et Argonne Nansouty Saint-Genès : 27 %.

S'agissant en particulier de l'accueil régulier d'enfants, le tableau suivant rapporte le nombre de jeunes de 3 à 10 ans et de 11 à 25 ans résidant dans la zone de compétence de chaque centre (données Insee 2018) au nombre de jeunes du même âge accueillis dans chaque centre d'animation.

**Tableau n° 3 : taux d'accueil des jeunes par rapport à la population couverte**

Centre d'animation	Jeunes de 3 à 10 ans			Jeunes de 11 à 25 ans		
	Nbre sur le territoire en 2018	Moyenne accueillie en CAEL 2018-2021	Taux d'accueil ppt à la moy. accueillie 2018 2021	Nbre sur le territoire en 2018	Moyenne accueillie 2018-2021	Taux d'accueil ppt à la moy. accueillie 2018 2021
Argonne	1 864	468	25%	12 092	619	5%
Bacalan	1 950	366	19%	5 118	134	3%
Benaugue	983	240	24%	1 804	219	12%
Bordeaux-Lac	818	281	34%	404	120	30%
Bordeaux Sud	598	298	50%	1 472	134	9%
Monséjour	3 664	685	19%	7 574	122	2%
Queyries	449	295	66%	1 129	95	8%
St Michel	498	156	31%	4 297	112	3%
St Pierre	807	484	60%	6 123	106	2%
Sarah Bernhardt	307	302	98%	404	91	23%
Grand Parc		95			243	
<b>Total hors Grand Parc</b>	<b>11 938</b>	<b>3 480</b>	<b>29%</b>	<b>40 417</b>	<b>1 509</b>	<b>4%</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les documents produits (rapports moraux et autres)

Il montre des taux d'accueil variant assez fortement selon les centres, mais qui doivent être interprétés avec prudence. En effet, les taux d'accueil les moins élevés (Bacalan, Monséjour, et, dans une moindre mesure, Argonne Nansouty Saint-Genès et Benauges) ne sauraient être attribués à une action présumée moins active de la part desdits centres. En effet, pour trois d'entre eux, la situation peut s'expliquer en grande partie par leur implantation excentrée sur leur zone de compétence. Pour le périscolaire, l'association est aussi tributaire des décisions prises par la ville de Bordeaux.

L'une des difficultés les plus importantes rencontrées par la plupart des centres d'animation est de pouvoir toucher davantage les adolescents et les jeunes adultes, et ce pour diverses raisons. Plusieurs centres ont signalé la rupture que constitue le passage au collège. Auparavant, les enfants sont accueillis d'une manière très encadrée, en lien avec les écoles primaires. Mais à l'âge où les jeunes revendiquent plus d'autonomie vis-à-vis de leurs parents et du système scolaire, il devient plus difficile de les faire venir aux activités proposées. Les jeunes de 12 à 25 ans constituent en effet une tranche d'âge plus indépendante dans ses choix, qui ne se retrouve pas forcément dans un engagement associatif ou dans une adhésion pérenne.

Les centres d'animation mettent en place des dispositifs pour inciter les jeunes à continuer à venir, même s'il demeure difficile de toucher ces publics :

- tous les centres accueillent les jeunes qui le souhaitent de manière informelle, autour d'activités plus ou moins structurées ;
- les centres d'animation de Bacalan et d'Argonne Nansouty Saint-Genès travaillent sur des dispositifs « *passerelle* » entre l'école primaire et le collège pour aider les enfants à anticiper leur passage à un changement de rythmes plus autonomes ;
- certains centres (Grand Parc, Bordeaux-Lac, Saint-Michel notamment) proposent des chantiers dans lesquels les jeunes peuvent, s'ils le souhaitent, venir donner du temps de travail, en contrepartie duquel ils peuvent bénéficier d'inscriptions gratuites à des activités, sorties ou séjours ; ces chantiers leur permettent aussi de prendre conscience de ce dont ils sont capables et de le montrer ;
- des centres essaient d'encourager et d'accompagner des actions initiées par les jeunes eux-mêmes (autour du rap, des arts de rue, entre autres ou bien de la réalisation de films).

Il serait donc souhaitable que l'association approfondisse sa réflexion et son analyse de ces difficultés ainsi que des expériences et des pratiques développées par certains centres d'animation (ou ailleurs) pour accroître sa présence auprès de ces publics.

Certains centres interviennent également de manière ponctuelle à l'extérieur en direction de jeunes, dans un objectif de pacification sociale par rapport à des tensions dans le quartier. De telles interventions peuvent être facilitées par la connaissance qu'ils ont des jeunes et de leurs familles. De telles situations ont notamment été signalées à Bastide Benauges et au Grand Parc. Pour autant, la prévention spécialisée n'est ni une mission ni une compétence de l'association ; sur ces aspects, les centres n'agissent donc qu'en soutien à d'autres intervenants.

Par ailleurs, et comme indiqué précédemment, l'association a mis en place des pôles d'excellence et d'attractivité. Les objectifs poursuivis sont de permettre à des personnes éloignées des arts et de la culture de participer à des projets de grande qualité et de permettre aux adhérents, en particulier aux jeunes, de sortir de leurs quartiers.

Les visites et entretiens réalisés ont montré que quatre lieux d'excellence ou d'attractivité remplissent assez bien ces deux objectifs (la ferme pédagogique<sup>3</sup>, le pôle d'excellence des arts du cirque<sup>4</sup>, le pôle ludothèque<sup>5</sup> et le mur d'escalade<sup>6</sup>).

Cependant, trois autres pôles d'excellence rencontrent actuellement quelques difficultés :

- le pôle d'excellence « *danse* » rattaché au centre d'animation Bastide Benaugé dispose d'une salle très bien équipée pour cette activité. Mais celle-ci est surtout utilisée actuellement par des compagnies professionnelles qui ne s'impliquent pas trop dans les activités du centre social. Actuellement le budget alloué pour le pôle d'excellence danse ne permet plus de mener des actions comme le Festival Bastide On Danse, qui nécessiterait le recrutement et le financement d'un directeur artistique ;
- le pôle d'excellence « *écriture, culture, lecture, et multimédia* » rattaché au centre Saint-Pierre créé en 1999 dispose aujourd'hui d'environ 5 000 ouvrages, d'un espace radio et régie, ainsi que d'un espace doté d'ordinateurs et d'outils multimédia pour la pratique informatique et la création numérique. Même si toutes les écoles du quartier utilisent ce pôle, son utilisation actuelle est inférieure à l'objectif initial, notamment à cause d'importants problèmes de recrutement des animateurs. En effet, les équipes du centre d'animation n'étant pas au complet, les animateurs multimédias doivent aussi pallier les autres besoins. Pour pérenniser ce pôle, des projets de développement sont en cours de réflexion, avec une recherche de nouvelles ressources financières ;
- le pôle d'excellence « *arts plastiques et artisanat d'art* » rattaché au centre d'animation Monséjour propose des ateliers de dessin, de peinture, de céramique, de poterie, d'émaux, de patchwork et de reliure d'art. Une première difficulté rencontrée par ce pôle est sa localisation dans un centre d'animation assez mal desservi en transports en commun et donc moins facilement accessible depuis les autres quartiers de Bordeaux. D'autres difficultés tiennent aux tarifs élevés qui freinent l'accessibilité à tous. La création d'une « *coopérative solidaire* »

---

<sup>3</sup> La ferme pédagogique rattachée au centre d'animation de Bordeaux-Lac draine à la fois des habitants de son quartier et des jeunes et groupes venant d'autres centres d'animation. Cette ferme vit quotidiennement et est ouverte à l'accueil des élèves, des habitants du quartier ou d'autres quartiers qui peuvent profiter des animaux, des salles pour faire des ateliers, de la serre ou d'une pièce pédagogique. Un four à pain permet également d'ouvrir cet espace à des pique-niques de famille le samedi ou d'activités pour des groupes. La ferme est aussi accessible aux personnes non adhérentes. Elle accueille très régulièrement des adhérents des autres centres et leur propose des activités.

<sup>4</sup> Le pôle d'excellence des arts du cirque rattaché au centre d'animation de Bastide Queyries répond à une tradition ancienne sur le quartier. Une centaine de personnes adhèrent à cette activité qui permet aussi des rencontres avec des compagnies professionnelles en résidence. Beaucoup de personnes viennent de l'extérieur pour profiter de ce pôle. Chaque année en juin, le festival « Queyries fait son cirque » permet de motiver les enfants et de valoriser leur engagement tout au long de l'année ; toutefois, en raison d'une raréfaction des crédits, le format initial du festival, sur quatre jours, a dû être réduit à un jour et demi. Le centre souhaiterait aussi élargir la pratique de cette activité avec la création d'un nouveau portique mobile qui serait disposé ponctuellement en bas des résidences.

<sup>5</sup> D'une importance et d'une dimension moindres, le pôle « ludothèque » rattaché au centre d'animation du grand parc est bien fréquenté par les personnes du quartier et accueille aussi les enfants d'autres centres sociaux (Sarah Bernhardt, Bordeaux Nord).

<sup>6</sup> Le mur d'escalade, désormais rattaché au centre d'animation d'Argonne Nansouty Saint-Genès, a également une activité très soutenue et fonctionne un peu comme un pôle d'excellence. Il a été créé en 1988 et était alors le premier mur d'escalade de Gironde. Il vise à permettre un accès démocratisé à cette pratique, par la pratique de tarifs bas. Il fonctionne grâce à l'engagement de ses trois salariés et de bénévoles. Il est ouvert en journée avec des accueils de groupes scolaires, en fin d'après-midi et en soirée pour l'accueil de personnes du quartier et pendant les vacances scolaires avec l'accueil des centres de loisirs. Des sorties sont également organisées vers l'extérieur pour l'escalade en milieu naturel (falaise de Frontenac).

pour développer l'accessibilité à tous est à l'étude et un travail est mené pour développer les sources de financement.

Le centre d'animation de Bacalan qui ne porte actuellement aucun pôle d'excellence s'est lancé dans la préfiguration d'un pôle dédié aux « *arts de la rue* ». Mais ce projet a été retardé dans son démarrage dans l'attente de la réfection d'une salle puis à cause de la crise sanitaire. Des activités y sont aussi menées ou soutenues autour des arts urbains et visant à permettre aux jeunes intéressés de s'organiser eux-mêmes autour de projets les amenant à pouvoir aller se produire devant d'autres publics, ailleurs dans la ville.

Tous les centres d'animation organisent également des événements et des activités permettant aux enfants, aux jeunes et aux adultes de découvrir des pratiques culturelles et/ou d'autres quartiers de la ville (carnaval de Bordeaux, fêtes et festivals, participation à des dispositifs d'éducation musicale, etc.). Ces actions communes importantes sont rendues possibles par le fait que l'association regroupe et fédère 11 centres d'animation sur une grande partie du territoire de la ville.

Cependant, il appartiendrait à l'association d'analyser les difficultés rencontrées actuellement par certains de ses pôles et d'aider les centres d'animation concernés à les surmonter. Une réflexion pourrait également être menée sur le développement éventuel d'autres pôles ou activités susceptibles de correspondre à d'autres attentes actuelles, notamment de la part des adolescents et des jeunes.

## **1.2 L'intérêt de mieux recenser et évaluer les apports importants du bénévolat**

### **1.2.1 Un nombre important de bénévoles mais dont le recensement devrait être fiabilisé**

Depuis sa création, l'association fonde une part importante de son action sur le concours et le soutien de bénévoles, que ce soit pour la réalisation d'actions et d'animations de proximité ou à travers la prise de responsabilités au sein des comités d'animation.

Le nombre de bénévoles œuvrant pour l'association figure dans trois sources de données distinctes : les indicateurs chiffrés de suivi du contrat pluriannuel passé avec la ville, les rapports moraux présentés chaque année à l'assemblée générale et les données relatives au bénévolat figurant dans les annexes aux comptes annuels.

Comme le montre le tableau suivant, des écarts entre ces trois sources ont été identifiés et devraient être rectifiés à l'avenir.

**Tableau n° 4 : comparaison des effectifs de bénévoles selon les bilans des CPOM, les rapports moraux et les annexes aux comptes annuels**

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
A - Totaux selon les bilans du CPOM	Comité d'animation			175	192	211	230
	Autres bénévoles			315	307	318	204
	<b>Total</b>			<b>490</b>	<b>499</b>	<b>529</b>	<b>434</b>
B - Totaux selon les rapports moraux présentés en assemblée générale	Comité d'animation	159	163	152	219	275	292
	Autres bénévoles	218	239	259	296	206	160
	<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>402</b>	<b>411</b>	<b>515</b>	<b>481</b>	<b>452</b>
<b>Écarts A - B</b>	Comité d'animation			23	-27	-64	-62
	Autres bénévoles			56	11	112	44
	<b>Total</b>			<b>79</b>	<b>-16</b>	<b>48</b>	<b>-18</b>
C - Totaux selon les annexes aux comptes annuels	Comité d'animation						202
	Autres bénévoles						161
	<b>Total</b>						<b>363</b>
<b>Écarts B - C</b>	Comité d'animation						90
	Autres bénévoles						-1
	<b>Total</b>						<b>89</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des bilans CPOM, des rapports moraux et des comptes

Si l'on se base sur les données des rapports moraux, l'effectif total de bénévoles a augmenté de 37 % de 2016 à 2019, cette augmentation ayant été similaire pour ceux faisant partie des comités d'animation et pour ceux animant différentes activités. Si l'effectif des premiers a continué à augmenter de 33 % entre 2019 et 2021, l'effectif des seconds a fortement diminué de 44 % sur la même période. Cette chute du nombre de bénévoles animant des activités (160 en 2021 contre 296 en 2019) est liée à la crise sanitaire. En effet, selon l'association, ils conduisent des ateliers au sein des centres d'animation, accueillent les artistes des festivals ou aident au bon déroulement des missions sociales et culturelles.

Si l'on se base sur les données des bilans des CPOM, les deux tiers des bénévoles sont des femmes, la tendance à la féminisation ayant d'ailleurs augmenté en 2018 et 2021. L'effectif des bénévoles de moins de 18 ans a chuté de 78 % sur cette période ; leur part dans le total des bénévoles est passé de 15 % en 2018 à 4 % en 2021. L'effectif des bénévoles de 18 ans à 25 ans a également diminué de 25 % sur cette période ; leur part dans le total des bénévoles est passé de 9 % en 2018 à 8 % en 2021. L'effectif des bénévoles de plus de 25 ans est resté globalement stable sur la période (+ 2 %), mais cette stabilité résulte d'une augmentation de ces bénévoles dans les comités d'animation (+ 32 %) et de leur diminution pour l'animation des activités (- 20 %) ; leur part dans le total des bénévoles est passée de 77 % en 2018 à 89 % en 2021.

Le tableau suivant précise la répartition des bénévoles par nature de bénévolat (participation aux comités d'animation ou aux activités) selon les centres d'animation. Ils y sont rangés par ordre décroissant de nombres de bénévoles en moyenne 2018-2021. Il met en évidence des différences très marquées entre les différents centres d'animation, qui peuvent tenir à la fois aux facteurs sociologiques des populations de leurs quartiers mais aussi à des stratégies propres à chaque centre d'animation. Les entretiens menés dans les centres d'animation ont montré que la nature même du bénévolat évolue et varie entre, d'une part, des bénévoles prêts à s'engager durablement et de manière régulière, qui sont souvent des retraités, et d'autre part, des bénévoles qui ne sont disponibles que pour s'investir de manière plus ponctuelle sur certains projets ou sur des événements particuliers.

Tableau n° 5 : répartition des bénévoles par nature de bénévolat et par centre d'animation

Centre d'animation	Nombre total de bénévoles			Bénévoles des comités d'animation			Bénévoles intervenant pour les activités		
	Moyenne 2018-2021	% du total	% en 2021	Moyenne 2018-2021	% du total	% en 2021	Moyenne 2018-2021	% du total	% en 2021
Bordeaux Sud	81,0	17%	14%	23,5	12%	10%	57,5	20%	18%
Argonne Nansouty Saint-Genès	56,3	11,5%	10%	19,3	10%	10%	37,0	13%	10%
Monséjour	55,8	11%	13%	32,5	16%	13%	23,3	8%	14%
Bastide Benauge	55,8	11%	10%	21,0	10%	10%	34,8	12%	11%
Bacalan	47,3	10%	15%	28,3	14%	19%	19,0	7%	9%
Saint-Michel	43,8	9%	8%	11,3	6%	4%	32,5	11%	11%
Saint-Pierre	34,8	7%	6%	9,3	5%	5%	25,5	9%	6%
Bastide Queyries	34,0	7%	7%	13,3	7%	5%	20,8	7%	9%
Sarah Bernhardt	32,5	7%	6%	22,3	11%	11%	10,3	4%	1%
Grand Parc	23,5	5%	6%	6,0	3%	3%	17,5	6%	9%
Bordeaux-Lac	23,5	5%	6%	15,5	8%	9%	8,0	3%	1%
<b>Totaux selon les bilans du CPOM</b>	<b>488,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>202,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>286,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les bilans annuels des CPOM

Pour l'avenir, l'enjeu pour l'association va donc être d'attirer de nouveaux bénévoles tant pour l'accompagnement ponctuel ou plus régulier de certaines actions que pour s'impliquer dans les comités d'animation. Il serait également utile qu'elle s'interroge plus précisément sur l'origine des écarts existant pour le développement du bénévolat entre les différents centres d'animation et qu'elle procède à la recherche et à la diffusion des pratiques les plus efficaces pour l'accroître.

### 1.2.2 L'intérêt de mieux valoriser l'action des bénévoles dans l'annexe aux comptes

En application du règlement de l'autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif<sup>7</sup>, l'association est tenue de faire figurer dans ses comptes annuels ou dans leurs annexes les « contributions volontaires en nature », dont le bénévolat. L'article 211-2 de ce règlement précise que ces contributions « sont valorisées et comptabilisées si les deux conditions suivantes sont remplies : la nature et l'importance des contributions volontaires en nature sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité ; l'entité est en mesure de recenser et de valoriser les contributions volontaires en nature ». Son article 211-4 dispose que « si l'entité estime que la présentation des contributions volontaires en nature n'est pas compatible avec son objet ou ses principes de fonctionnement, (elle) indique les motifs de cette position et donne une information dans l'annexe sur la nature et l'importance des contributions volontaires en nature ».

<sup>7</sup> Voir

[https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1\\_Normes\\_fran%C3%A7aises/Reglements/2018/Reglt\\_2018\\_06/Reglt\\_2018\\_06\\_Aso\\_version\\_commentaires-janv-2023.pdf](https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1_Normes_fran%C3%A7aises/Reglements/2018/Reglt_2018_06/Reglt_2018_06_Aso_version_commentaires-janv-2023.pdf).

Jusqu'en 2020 inclus, les annexes aux comptes de l'association n'incluaient aucune précision sur le bénévolat. Dans les annexes 2021 figurait pour la première fois, un tableau intitulé « *mesure du bénévolat* » qui détaillait par centre d'animation, le nombre de bénévoles impliqués dans les comités d'animation et dans les activités. Cependant, la mise en cohérence de ces données avec celles figurant sur le rapport moral du président restait à assurer. Par ailleurs, cette annexe comporte la précision suivante : « *si le nombre des bénévoles a bien été recensé par centre, la durée et la valorisation de leurs actions reste difficile à définir* ».

Sans méconnaître les difficultés posées par une valorisation précise des apports du bénévolat dans les comptes eux-mêmes (ce qui nécessiterait la mise en place très difficile de dispositifs de comptabilisation), il serait malgré tout utile que l'association examine la possibilité et les moyens de procéder au moins à leur valorisation financière sommaire dans l'annexe aux comptes. En effet, les bénévoles contribuent de manière importante au projet associatif et une telle valorisation de leurs activités, même approximative, permettrait de compléter utilement voire de contrebalancer en partie la perception de la structure de financement de l'association, très largement dépendante des contributions publiques.

**Recommandation n° 1** : *(non mise en œuvre)* se doter des moyens de recenser précisément les effectifs de bénévoles et examiner la faisabilité et les méthodes permettant une valorisation financière annuelle des apports du bénévolat dans l'annexe aux comptes.

### **1.3 Une association exerçant des missions d'intérêt général sans être « transparente »**

#### **1.3.1 Le cadre juridique des associations transparentes ou para-administratives**

Le risque juridique associé à la qualification d'association para-administrative et/ou « *transparente* » peut être double : d'une part, celui de se retrouver dans une situation répréhensible de gestion de fait, caractérisée par le maniement de deniers publics sans y être habilité<sup>8</sup>, d'autre part, celui de voir ses contrats être requalifiés de contrats administratifs, avec toutes les conséquences juridiques y afférentes

Deux décisions du Conseil d'État (n° 2597485 du 5 décembre 2005 et n° 281796 du 21 mars 2007) ont fixé les critères permettant à un juge de qualifier une association de « *transparente* ». Ils sont cumulatifs et doivent être examinés selon la technique du faisceau d'indices : « *lorsqu'une personne privée est créée à l'initiative d'une personne publique qui en contrôle l'organisation et le fonctionnement et qui lui procure l'essentiel de ses ressources, cette personne privée doit être regardée comme "transparente" [...]* ».

---

<sup>8</sup> Cette notion a été étendue par le juge des comptes aux subventions perçues par des associations, en s'attachant à analyser leur degré d'autonomie par rapport à leurs financeurs publics : il faut, pour déclarer une gestion de fait, que l'utilisation des fonds mis à la disposition de l'association relève en réalité de la décision de la collectivité locale ou du service de l'État qui les lui avait versés ou qu'il y ait confusion entre les tâches accomplies par le service administratif et celles de l'association (souvent créée dans ce cas pour s'affranchir des règles de la comptabilité publique).

Le Tribunal des conflits s'est fondé sur cette approche dans plusieurs décisions (n° 3831 du 2 avril 2012, n° 4032 du 16 novembre 2015 et n° C4191 du 6 juillet 2020) dont il ressort que, même si elle a été créée et/ou compte parmi ses membres des personnes publiques et/ou qu'elle exerce des missions de service public, une association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 ne peut pas être qualifiée de « *transparente* » si aucune des personnes publiques concernées ne contrôle seule, ou conjointement avec d'autres personnes publiques, son organisation et son fonctionnement, et si elle n'agit pas au nom et pour le compte de ces dernières mais en son nom et pour son propre compte.

### 1.3.2 Un financement assuré aux trois quarts par des subventions publiques

Dans le cas de l'association, le critère du financement public prépondérant apparaît très largement rempli, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau n° 6 : synthèse des produits 2016-2021 des comptes de résultat de l'association**

Données en €	Total 2016-2021	Moyenne annuelle
Participations des adhérents et autres adhésions	12 452 310	2 075 385
<i>En % des produits réels</i>	198 144	33 024
		16 %
Prestations de services de la CAF pour le périscolaire	4 527 639	754 606
<i>En % des produits réels</i>		6 %
Subventions ville de Bordeaux	49 143 919	8 190 653
<i>En % des produits réels</i>		64 %
Subventions CAF	6 886 442	1 147 740
<i>En % des produits réels</i>		9 %
Autres produits réels	3 800 231	633 372
<i>En % des produits réels</i>		5 %
<b>Total des produits réels</b>	<b>77 008 684</b>	<b>12 834 781</b>
Contributions financières	256 138	42 690
Reprises sur amortissements, provisions et transf. de charges	3 317 189	552 865
Utilisations des fonds dédiés	3 100 933	516 822
<b>Total des autres produits</b>	<b>6 674 260</b>	<b>1 112 377</b>
<b>Total des produits au comptes de résultats</b>	<b>83 682 944</b>	<b>13 947 157</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de l'association

En effet, sur l'ensemble de la période 2016-2021, les subventions de la ville de Bordeaux ont représenté près des deux-tiers (64 %) des produits réels de fonctionnement et les subventions en provenance de la CAF en ont représenté 9 % tandis que les participations des adhérents et les adhésions n'en ont représenté que 16 %.

Ainsi, avec un taux moyen de subventions publiques de près des trois quarts de ses produits réels, l'association se trouve dans une situation de très forte dépendance financière, notamment par rapport à la ville de Bordeaux.

### 1.3.3 Des missions d'intérêt général non confondues avec celles des financeurs publics

Par ailleurs, l'activité de l'association recouvre très largement des activités d'intérêt général relatives à l'animation sociale et à l'éducation populaire. Or, il s'agit de deux domaines

dans lesquels l'État et les collectivités territoriales disposent également de compétences légales en application des dispositions de l'article L. 116-1 du code de l'action sociale et des familles<sup>9</sup> et du second alinéa de l'article L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales<sup>10</sup>.

Cependant ces activités ne relèvent pas exclusivement de la compétence d'une ou de plusieurs collectivités publiques. Au contraire, les textes applicables notamment en matière d'agrément de centres sociaux ou d'organismes d'éducation populaire (voir ci-après) permettent, voire même préconisent, la gestion de telles activités par des structures autonomes, notamment des associations, dans le but de faire participer les citoyens et les principaux intéressés à la définition et au pilotage des actions menées.

Sur ce deuxième critère, il y a donc lieu de considérer que si l'association exerce bien des missions d'intérêt général, ses activités ne se confondent pas avec des missions qui ne devraient être exercées que par des collectivités publiques.

#### 1.3.4 Une absence de contrôle des instances décisionnelles par la ville et la CAF

Comme le montre la partie 2.2.1 ci-après, l'organe ayant le plus de pouvoirs décisionnels au sein de l'association est son conseil d'administration. Certes, la présence de représentants des collectivités publiques y est relativement importante : la ville de Bordeaux y a cinq représentants, le département de Gironde un et la Caisse d'allocations familiales deux. Mais, aux termes des statuts, le conseil d'administration inclut aussi, parmi ses membres à voix délibérative, six autres membres institutionnels qui ne représentent pas les collectivités, six membres qualifiés et un représentant de chacun des 11 centres d'animation. Les représentants des collectivités publiques sont donc loin d'y disposer d'un pouvoir de contrôle prépondérant.

Par ailleurs, le président de l'association ne peut pas être élu parmi les membres institutionnels : il est en effet choisi soit parmi les membres qualifiés, soit parmi les présidents des comités d'animation des centres sociaux. Tel est également le cas actuellement des autres membres du bureau.

L'examen des modalités de fonctionnement réelles du conseil d'administration et des autres instances de l'association n'a pas mis en évidence de pouvoir déterminant d'orientation et de contrôle de la part des représentants des collectivités publiques. S'agissant en particulier du conseil d'administration :

- les représentants titulaires et suppléants de la ville de Bordeaux ont été assidus aux réunions au point que pour six réunions en 2019, 2020 et 2021, il leur a été attribué par erreur un peu plus de voix délibératives (six ou sept) que les cinq prévues par les statuts. Cependant, ils n'en ont jamais détenu plus de 30 %, leur moyenne se situant à 24 % ;
- la part des voix délibératives de l'ensemble des financeurs publics (ville + département + CAF) a oscillé entre 23 % et 33 % du total des voix ; au demeurant, depuis plusieurs années, les représentants de la CAF s'abstiennent lors des prises de décision ;

<sup>9</sup> Qui définit assigne, entre autres, à l'action sociale de « promouvoir [...] la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets » et qui précise qu'elle « est mise en œuvre par l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que par les institutions sociales et médico-sociales ».

<sup>10</sup> Qui dispose que « les compétences en matière [...] d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. / [...] ».

- à l'opposé, les personnalités qualifiées désignées par le conseil d'administration (dont notamment le président, le trésorier et le secrétaire adjoint) et les présidents élus des comités d'animation ont presque toujours totalisé ensemble plus de 50 % des voix délibératives, leur part moyenne dans le total s'établissant à 55 %.

S'agissant du bureau de l'association, il n'a toujours été constitué que de présidents de comités d'animation et de membres qualifiés, aucun représentant d'un des financeurs publics n'y ayant pris part de 2016 à 2022 inclus.

Par ailleurs, c'est au niveau des centres d'animation que sont élaborés et mis en œuvre les projets sociaux, qui structurent l'essentiel des actions de l'association. Or, les entretiens menés et l'examen desdits projets sociaux ont montré qu'ils sont issus d'un travail réalisé par les salariés et les bénévoles des centres d'animation, à partir des problématiques particulières des quartiers et des attentes exprimées par leurs habitants. Ainsi, les membres institutionnels du conseil d'administration de l'association n'exercent aucun contrôle sur l'élaboration de ces projets ni sur les instances des centres d'animation qui les portent.

Au niveau de ses instances décisionnelles, l'association n'est donc pas soumise à une influence de la part des représentants de la ville de Bordeaux ou de la CAF qui serait telle qu'elle serait de nature à leur en conférer le contrôle au sens du troisième critère susmentionné d'une association « *transparente* ».

Dans leurs réponses aux observations provisoires, l'ancien président et l'ancien directeur de l'association ont indiqué que leur départ avait été exigé par la nouvelle municipalité, ce qui met selon eux en évidence l'indépendance très relative de l'association vis-à-vis de la ville. Sans méconnaître cette situation, due à un contexte politique et relationnel qu'il ne lui appartient pas d'analyser, la chambre régionale des comptes rappelle que la notion d'association transparente s'apprécie par rapport aux trois critères précités et à la capacité des principaux financeurs publics de peser de manière continue sur les décisions stratégiques et de gestion relatives aux missions et aux actions de l'association. En particulier, le critère de l'exercice par l'association de missions d'intérêt général se confondant avec celles de ses financeurs publics n'est en toute hypothèse pas établi.

En définitive, en prenant en compte l'ensemble de ce faisceau d'indices, il y a lieu de conclure que l'association n'est pas « *transparente* » au sens des règles posées par la jurisprudence administrative et financière.

## **1.4 Un cadre conventionnel pluriannuel avec la ville pertinent mais perfectible**

### **1.4.1 Le passage d'un partenariat à un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens**

Jusqu'en 2017, les relations financières entre la ville de Bordeaux et l'association étaient régies par une convention de partenariat qui était entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour une durée de trois ans, prolongée d'une année par un avenant signé le 24 mars 2017. Cette convention cadre était complétée par de nombreux financements particuliers.

En 2017, l'association a élaboré avec la ville de Bordeaux un nouveau mode de contractualisation qui entérine les axes d'intervention socioculturelle que la ville finance pendant trois ans, en lieu et place d'une multiplicité de subventions, dispositifs ou appels à projets. Il a pris la forme d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM triennal (2018-2020) qui s'inspire de la contractualisation prévue par le code de l'action sociale et des familles (CASF). Ce contrat a été prorogé d'une année (2021) par un avenant signé en avril 2021. En 2022, lors du conseil municipal du 19 mars, une subvention de 8,3 millions d'euros -M€- a été allouée à l'association à laquelle s'ajoute un montant de 0,25 M€, sans signature immédiate d'un nouvel avenant, ce qui était contraire au quatrième alinéa de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 qui impose la conclusion d'une convention pour une subvention de cette importance. Dans sa réponse aux observations provisoires, la ville de Bordeaux a produit une copie de l'avenant de prorogation pour 2022 du CPOM signé le 19 décembre 2022, soit quasiment à la clôture de cet exercice (et après la clôture de l'instruction du présent contrôle). Il est actuellement envisagé de poursuivre en 2023 par voie d'avenant au CPOM existant, avant de repartir sur une nouvelle convention pluriannuelle à partir de 2024.

Le passage en 2018 à un CPOM est positif car il a permis de simplifier les relations financières entre la ville et l'association et de donner à cette dernière une visibilité temporelle plus longue.

#### **1.4.2 Un CPOM bâti autour des priorités communes à la ville et à l'association**

Les objectifs du CPOM ont été définis à partir d'un croisement entre, d'une part, des axes jugés prioritaires par la ville (éducation et animation culturelle, accueil des familles et accès au droit, jeunesse, développement social des quartier et équité culturelle) et, d'autre part, les grandes orientations de l'association. Il en résulte quatre grands objectifs<sup>11</sup>, assortis de sous objectifs opérationnels, ainsi que des objectifs spécifiques à chaque quartier.

Un comité de suivi constitué de représentants de la ville et de l'association est chargé de procéder au suivi du contrat. Celui-ci fait l'objet d'une évaluation annuelle, l'association étant tenue de produire à la ville, outre divers documents comptables, un rapport annuel d'activité comprenant le bilan de réalisation des objectifs et actions ainsi qu'un document reprenant les indicateurs de réalisation. L'examen des documents produits en cours d'instruction relatifs aux bilans 2018, 2019, 2020 et 2021 du CPOM montre que cette restitution est faite très sérieusement, les rapports d'évaluation étant détaillés par centre d'animation et les indicateurs d'activités étant également très précisément renseignés. Les modalités de définition, de pilotage et de suivi des objectifs du CPOM apparaissent donc satisfaisantes.

Cependant, les entretiens menés avec les responsables des centres d'animation ont montré que plusieurs estiment que les outils mis en place par l'association pour le suivi du CPOM sont assez complexes et n'aident pas à la visibilité et au partage avec les habitants.

---

<sup>11</sup> Assurer un accueil et un accompagnement de qualité en direction de l'enfance, de la jeunesse, en lien avec les familles, permettant la transmission des valeurs républicaines, l'éducation à l'environnement et au développement durable, l'ouverture au monde, à l'autre et à la diversité culturelle. Participer à l'animation et à la dynamisation de la vie sociale des quartiers et au « vivre ensemble ». Contribuer à l'équité culturelle. Optimiser l'utilisation des ressources allouées.

Par ailleurs, c'est avant tout le projet social élaboré pour l'agrément CAF qui structure les actions d'un centre d'animation et certains éprouvent de ce fait des difficultés à retrouver des concordances précises entre les deux approches lorsqu'il s'agit de restituer les indicateurs dans le cadre du CPOM<sup>12</sup>.

Quant aux budgets des centres d'animation, et notamment les produits issus de la subvention globale prévue par le CPOM, ils leur sont désormais affectés par la direction générale sur la base d'indicateurs (nombre d'enfants accueillis, ...) et de clés de répartition qui ne sont pas toujours compris. Y figurent des données préétablies sans marge de manœuvre pour les centres d'animation. La première année (2018) la répartition du budget s'est présentée sous la forme d'un tableau sur 80 colonnes (réduites à 40 aujourd'hui). Mais il a fallu répartir la masse salariale des fonctions support, ce qui a créé un flou. Cette approche complique également la façon de gérer ces budgets qui doivent être séparés en actions et sous actions, ce qui entraîne selon certains directeurs, une approche parcellaire et une perte du sens global. Il reste par ailleurs difficile de rendre compte de certaines actions uniquement à travers des indicateurs chiffrés. C'est d'ailleurs pour cela que les bilans incluent aussi des rapports écrits plus qualitatifs.

Selon plusieurs directeurs, l'élaboration du futur contrat pluriannuel devrait davantage faire intervenir en amont les centres d'animation, de manière à relier ses axes et indicateurs aux problématiques de chacun d'eux, telles qu'analysées et développées dans leurs projets sociaux et « famille » et tenir compte de la spécificité des quartiers.

Ces difficultés méritent effectivement une attention particulière de la part de l'association.

### 1.4.3 Des stipulations financières imprécises sur deux aspects

Le CPOM prévoyait le versement d'une subvention globale et constante de 8,3 M€ pour les trois années 2018 à 2020. Il a été bâti à partir d'un budget base zéro calculé à partir des comptes 2016 et tenant compte des évolutions 2017.

L'examen des stipulations financières du CPOM a mis en évidence deux dispositions imprécises, que le futur contrat pluriannuel devrait veiller à éviter.

En premier lieu, ce contrat comporte un article 8 intitulé « *frais de siège* » aux termes duquel « *dans le cadre des frais de siège (de l'association), un prélèvement qui devra être spécifié et accepté par la ville de Bordeaux est effectué sur le montant global des charges brutes d'exploitation, calculé sur le dernier exercice clos de chaque établissement ou service, afin de financer les prestations fournies par le siège social* ». Par ailleurs, à l'article 13.1 concernant les « *modalités d'évaluation annuelle* », il est prévu que l'association transmette chaque année à la ville, en avril, un rapport annuel d'activité accompagné de différents documents dont, entre autres, « *a) le bilan comptable du siège ; b) la répartition financière par établissement des frais de siège ; c) une analyse financière de la situation du gestionnaire ; d) une analyse financière par établissement et service* ».

---

<sup>12</sup> Toutefois, dans un des centres (Saint-Pierre), sa directrice a réalisé un travail qui permet de replacer les actions réalisées par le centre d'animation à la fois dans les axes CPOM et dans les axes du projet social.

Or, la stipulation de l'article 8 n'apparaît pas opérante dans le cas de l'association. Elle s'inspire en effet de l'article R. 314-87 du CASF qui s'applique à des établissements gérés par des personnes morales de droit privé à but non lucratif disposant de budgets propres et qui sont membres d'un groupe doté d'un siège distinct qui exerce lui-même un certain nombre de prestations dans leur intérêt commun. Dans un tel cas, l'article R. 314-88 donne une liste indicative et non limitative des prestations du siège dont la prise en charge peut ainsi être autorisée et financée par les budgets des établissements.

Mais cette situation ne correspond pas à celle de l'association, dans laquelle les centres d'animation n'ont pas à proprement parler de budgets propres dont chacun ferait l'objet d'un financement communal spécifique et individualisé. S'il y a donc un intérêt évident, notamment pour la comptabilité analytique, à pouvoir répartir les frais engagés par la direction générale entre les différents centres, la procédure suivie devrait être au cas d'espèce exactement inverse à celle mentionnée par l'article 8 du CPOM, à savoir, dans un premier temps, isoler et identifier précisément ces coûts réels et, dans un second temps les répartir sur les différents centres sociaux selon une/des clé/s de répartition à définir.

Par ailleurs, en méconnaissance de ce que prévoit l'article 8, il n'a été produit aucun document, accepté par la ville, permettant de spécifier précisément la nature et le montant de ces frais de siège. Cette stipulation contractuelle demeure donc imprécise.

Enfin, les rapports annuels du CPOM qui ont été produits ne comportent ni « *les bilans comptables du siège* », ni « *la répartition financière par établissement des frais de siège* », ni « *l'analyse financière de la situation du gestionnaire et l'analyse financière par établissement et service* ». L'association a précisé en cours d'instruction que, « *pour chaque centre y compris le siège et les fonctions support, il existe un compte de résultat analytique* ». Ce point est abordé de manière plus précise à la partie 3.3 du présent rapport.

En second lieu, le CPOM comporte un article 7 dédié au « *traitement des résultats* » ainsi formulé : « *sous réserve du respect des règles fixées au II de l'article R. 314-51 du code de l'action sociale et des familles [...] (l'association) pourra conserver les résultats des exercices clos au 31 décembre 2018, 2019 et 2020 relevant du CPOM. La ville se réserve la possibilité de ne pas verser le solde de sa subvention correspondant aux excédents réalisés, si un accord n'intervient pas dans le dialogue de gestion au titre du droit de suite de l'usage des subventions que la ville peut faire valoir. La couverture des déficits reste de la responsabilité du gestionnaire [...]* ». Or ces dispositions apparaissent relativement imprécises et difficiles à mettre en œuvre, pour plusieurs raisons :

- la notion d'« *excédents réalisés* » n'est pas précisée : s'agit-il du résultat d'exploitation, du résultat comptable ou d'un résultat calculé d'une autre manière ?

- la notion d'« *accord [...] dans le dialogue de gestion au titre du droit de suite de l'usage des subventions* » n'est pas non plus précisée et ne permet donc pas à la ville et à l'association de disposer de règles opérantes et sécurisées prévoyant les cas susceptibles de justifier l'absence de versement du solde.

La convention stipule aussi en son article 13-2 qu'« *à l'issue de la convention, la ville vérifiera que la contribution financière n'excède pas le coût de la mise en œuvre du projet. La ville peut exiger le remboursement de la partie de la subvention supérieure aux coûts éligibles du projet augmentés d'un excédent raisonnable évalué dans le cadre du dialogue de gestion ou la déduire du montant de la nouvelle subvention en cas de renouvellement* ». Or, cette stipulation paraît contraire à celle de l'article 7 qui permet à l'association de conserver les résultats des exercices clos.

Le nouveau CPOM dont la signature est prévue pour une entrée en vigueur en 2024 devrait donc revoir et clarifier tous ces aspects.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la ville de Bordeaux a indiqué que ces observations seront prises en compte dans le cadre de la prochaine convention pluriannuelle.

#### **1.4.4 La nécessité de sécuriser la mise à disposition des locaux**

Hormis le siège (depuis 2020), l'association fonctionne pour ses centres d'animation et l'auberge de jeunesse dans des locaux communaux. Le tableau de l'annexe 6 synthétise le contenu des conventions produites pour leur mise à disposition par la ville. Il met en évidence la nécessité impérieuse de revoir l'ensemble de ce dispositif conventionnel. En effet :

- la mise à disposition de nombreux locaux repose encore pour l'essentiel sur une convention très ancienne, datant de 1965 et modifiée par avenants depuis. Les stipulations qui y figurent demeurent très imprécises quant à la consistance des locaux et des matériels mis à disposition et quant aux obligations d'assurance et de sécurité pesant sur l'association ; il devrait donc impérativement être remédié à ces insuffisances ;

- l'avenant n° 7 à cette convention, signé en 2000, a actualisé la liste des biens mis à disposition ; mais deux de ses mentions sont devenues obsolètes sans avoir été modifiées depuis, concernant, d'une part, l'immeuble dans le quartier Nansouty (qui y est mentionné comme étant le foyer Jean Marquaux situé cours de l'Argonne alors que le centre social actuel est situé derrière, rue L'Hérisson) et, d'autre part, le centre social « *Carle Vernet* » qui utilisait en 2000 des immeubles situés rue Oscar et Jean Auriac (or, ce centre social, désormais intitulé « *Bordeaux Sud* », n'utilise plus que les locaux situés rue Princeteau ;

- pour les quatre centres d'animation couverts par des conventions plus récentes (Bastide Benauges, Queyries, Argonne Nansouty Saint-Genès et Sarah Bernhardt), celles-ci sont toutes obsolètes car leur terme initial est échu et il n'y était prévu aucune reconduction tacite ;

- les stipulations concernant le paiement par l'association des fluides (eau, gaz, électricité, télécommunication) sont variables : dans la plupart des cas, elle n'y est pas tenue. Mais dans un cas (Bastide Benauges) la convention est muette sur ce point et dans deux autres cas (Argonne Nansouty Saint-Genès et Sarah Bernhardt), les conventions prévoient le paiement des fluides, du chauffage et des impôts par l'association. De même, pour deux centres (Queyries et Benauges), l'association est censée acquitter une redevance d'un euro. Cependant, l'association a indiqué que ces dispositions financières n'ont pas été mises en œuvre.

Le fait que la ville de Bordeaux puisse mettre des locaux gratuitement à disposition de l'association ne pose en soi pas de problème juridique, cette possibilité étant prévue pour les biens relevant du domaine public par l'avant dernier alinéa de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques. Cependant, la remise à plat de l'ensemble des conventions de mise à disposition devrait être aussi l'occasion d'harmoniser l'approche sur divers points, notamment sur la question de la prise en charge du coût des fluides. Si la gratuité de ces prestations présente des avantages financiers évidents pour l'association, elle peut aussi avoir pour effet de ne pas l'inciter à en faire un usage économe. L'approche à mener doit toutefois tenir compte également d'aspects sur lesquels l'association n'a pas de prise (qualité de l'isolation thermique, performances des équipements techniques, notamment).

Dans sa réponse aux observations provisoires, la ville de Bordeaux a indiqué avoir pris un arrêté de tarification des locaux municipaux occupés par l'association et qu'un travail conjoint était en cours pour le calcul des redevances et pour la mise à jour des conventions de mise à disposition des locaux.

**Recommandation n° 2** : *(en cours de mise en œuvre)* se rapprocher de la ville de Bordeaux pour régulariser et réactualiser l'ensemble des conventions relatives à des mises à disposition permanentes de locaux pour l'exercice des activités de l'association.

Si le principe de la gratuité ou bien celui d'une redevance d'occupation inférieure à la valeur locative de ces biens est retenu et/ou si la ville de Bordeaux continue à prendre à sa charge diverses dépenses de fluides, la valeur de ces avantages en nature devrait faire l'objet d'une évaluation. Cette obligation se fonde en effet sur les dispositions suivantes :

- la ville de Bordeaux y est tenue en application de l'article 9-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et du 2° de l'article L. 2313-1 du code général des collectivités territoriales ;
- l'association doit faire figurer dans ses comptes annuels et/ou dans leurs annexes les « *contributions volontaires en nature* » qu'elle perçoit, en application du règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018 déjà cité, qui définit ces contributions comme étant, entre autres, des mises à dispositions de locaux ou de matériel et qui précise qu'elles doivent être comptabilisées en classe 8 si leur nature et leur importance « *sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité* » et si « *l'entité est en mesure de recenser et de (les) valoriser* ». Or, au cas d'espèce, la première de ces deux conditions est largement remplie et la seconde est loin d'être insurmontable (la valeur locative annuelle des biens devant pouvoir être déterminée en accord avec la ville à partir de leur localisation et de leur superficie).

Le même règlement dispose que si l'entité a décidé de ne pas comptabiliser ces contributions volontaires, elle doit faire figurer dans l'annexe des comptes : « *les motifs de sa décision (et) la nature et l'importance (desdites contributions)* ». Or, l'association ne procède pas à cette comptabilisation et se limite, dans l'annexe aux comptes, à dresser la liste et la localisation des biens immobiliers concernés en précisant simplement que ces avantages incluent « *les charges locatives, d'électricité et de chauffage* », sans plus de précision.

Par ailleurs, pour l'exercice de ses activités périscolaires du matin et du soir, de pause méridienne, d'accompagnement à la scolarité et/ou d'aide aux devoirs, l'association intervient directement dans une cinquantaine d'écoles de la ville. La mise à disposition de locaux scolaires obéit aux articles L. 212-15 du code de l'éducation. L'association a produit les conventions annuelles tripartites (mairie-association-écoles) 2020, 2021 et 2022 conclues à cet effet, qui respectent les dispositions légales précitées. Leurs stipulations financières suscitent toutefois une interrogation. Elles indiquent que l'utilisation des locaux est autorisée à titre gracieux. « *Toutefois, l'organisateur (l'association) s'engage : / Éventuellement à verser à la ville de Bordeaux une contribution financière correspondant notamment : aux diverses consommations constatées (eau, gaz, électricité, chauffage, téléphone etc...) (et) à l'usure du matériel* ». Or, le terme « *éventuellement* » est pour le moins ambigu et cette disposition floue devrait donc être soit précisée soit supprimée à l'avenir. L'association a indiqué qu'« *à ce jour aucune facturation n'a jamais été établie par la Ville de Bordeaux* ».

Enfin, l'article 4.1. du CPOM prévoit que la ville « *s'engage dans la période de validité du [...] contrat à réaliser un diagnostic de qualité des locaux mis à disposition de l'association pour exercer ses activités et à inscrire dans son plan pluriannuel d'investissement les sommes corrélativement nécessaires* ». Or, les visites effectuées sur place dans les différents centres d'animation ont mis en évidence des situations très contrastées.

Six centres fonctionnent dans des locaux récents ou récemment rénovés et qui n'appellent donc pas d'observation majeure, à part des difficultés récurrentes rencontrées pour faire réaliser par les services communaux ou intercommunaux les petits travaux<sup>13</sup>.

Par ailleurs, les locaux de deux centres d'animation devraient faire dans les années qui viennent l'objet de reconstructions intégrales portées par la ville :

- le centre d'animation de Bordeaux-Lac occupe actuellement des locaux trop petits au pied d'un très grand immeuble. Ce centre a connu un gros problème d'infiltration d'eau en septembre 2022 et a été obligé de condamner l'accès à certaines salles. Il est en attente de la construction de bâtiments neufs en face des locaux existants. Il a été consulté il y a quelques années sur ses besoins mais il n'a plus été associé depuis au projet. À sa connaissance, aucun plan n'est encore arrêté. La date de réalisation et d'ouverture de ces nouveaux locaux apparaît donc encore lointaine. Des difficultés concernent également la ferme pédagogique qui relève de ce centre : l'isolation est imparfaite et le chauffage électrique très énergivore ;
- le centre d'animation du Grand Parc occupe des locaux bien conçus et l'espace est bien adapté aux activités du centre, avec une architecture circulaire sur deux étages permettant d'offrir des équipements très intéressants (salle de spectacle, salles d'activité, ...) ainsi qu'un espace central dans lequel les personnes peuvent se rencontrer et où se tiennent aussi diverses activités. Mais ces locaux désormais anciens, mal isolés et dont les matériaux comprennent aussi de l'amiante devraient être totalement rénovés. Cette rénovation est programmée par la ville mais ses modalités pratiques et transitoires ne sont pas encore arrêtées.

Enfin, trois centres occupent des locaux présentant des difficultés plus ou moins marquées. Celui de Bordeaux Sud fonctionne dans une ancienne école réaménagée et rencontre des problèmes d'entretien et de réparation des locaux. Celui de Bacalan occupe le premier étage d'un bâtiment ancien qui nécessiterait de gros travaux d'étanchéité et d'accessibilité. Celui de Monséjour est dans la situation la plus préoccupante : ses locaux anciens n'étaient initialement pas conçus pour héberger un centre d'animation et ils présentent des problèmes d'accessibilité et de sécurité (réseau électrique fragile, problèmes de chauffage, d'étanchéité et d'isolation thermique). Par ailleurs, il n'y a pas encore eu de passage de la commission de sécurité dans ce centre, en dépit des alertes faites par sa directrice et par le président de son comité d'animation.

L'association devrait donc se rapprocher de la ville de Bordeaux pour examiner en priorité les situations d'accessibilité et de sécurité des deux centres de Monséjour et de Bacalan. Pour le premier d'entre eux, il serait indispensable qu'une commission de sécurité y fasse un point précis de la situation et des éventuels travaux qui seraient nécessaires.

---

<sup>13</sup> En effet, les centres ne savent pas toujours à quel service municipal s'adresser. Par ailleurs, la mutualisation des services techniques de la ville avec ceux de la métropole ainsi que l'édiction de nouvelles règles suscitent des difficultés : les techniciens n'ont plus de stock de pièces dans leurs véhicules d'intervention et doivent respecter une procédure les obligeant une première fois à venir constater les besoins puis à revenir avec le matériel.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancien président de l'association a précisé que l'association a à plusieurs reprises attiré l'attention des services de la ville sur les aspects relatifs à la sécurité des bâtiments et s'être même substituée à elle pour réaliser certains travaux urgents.

La ville de Bordeaux a indiqué pour sa part avoir réalisé un plan pluriannuel d'investissement qui devrait permettre d'améliorer ce patrimoine bâti. S'agissant du centre du Grand Parc, il devrait être entièrement réhabilité d'ici à 2026-2027, pour un budget prévisionnel de 9 M€. Le programme de relocalisation du centre de Bordeaux-Lac est quant à lui en cours de rédaction et un budget de 3,47 M€ a été voté. Le diagnostic des autres bâtiments, qui a été réalisé, devrait permettre de prioriser les actions à mener. S'agissant en particulier des centres de Bacalan et Monséjour, leurs couvertures devraient être rénovées en 2023. Pour ce dernier centre, une visite réalisée en 2022 devrait également permettre « *d'étudier les travaux à mener* ».

La chambre régionale des comptes prend acte de ces explications de la ville de Bordeaux et rappelle la nécessité de régler en urgence les éventuels problèmes de sécurité.

**Recommandation n° 3** : *(non mise en œuvre)* se rapprocher de la ville de Bordeaux pour examiner les situations problématiques en termes d'accessibilité et de sécurité des locaux utilisés par les deux centres d'animation de Monséjour et de Bacalan, pour faire passer une commission de sécurité dans le premier nommé et, en tant que de besoin, pour mettre en place les programmes de travaux qui s'avèreraient indispensables ainsi que leur financement.

## 1.5 Des évolutions à envisager pour respecter les conditions d'agrément

### 1.5.1 Des évolutions statutaires nécessaires pour respecter les règles générales d'agrément

L'association dispose de deux types d'agréments pour ses activités : d'une part, 10 de ses 11 centres sociaux sont agréés de manière régulière et répétée en tant que centres sociaux par la CAF ; d'autre part, elle dispose d'un agrément éducation populaire et jeunesse délivré par les services de l'État.

Les conditions à respecter par toute association pour pouvoir être agréée par l'État ou ses établissements publics figurent à l'article 25-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et sont précisés par le décret n° 2017-908 du 6 mai 2017. Elles sont au nombre de quatre : 1° répondre à un objet d'intérêt général<sup>14</sup> ; 2° présenter un mode de fonctionnement démocratique<sup>15</sup> ;

<sup>14</sup> Article 15 du décret n° 2017-908 du 6 mai 2017 : « *l'association régulièrement déclarée ou inscrite doit, pour satisfaire à la condition d'objet d'intérêt général [...], inscrire son action dans le cadre d'une gestion désintéressée et d'une absence de but lucratif, demeurer ouverte à tous sans discrimination, et présenter des garanties suffisantes au regard du respect des libertés individuelles. Sauf exception législative ou réglementaire, son action ne doit pas se limiter à la défense du seul intérêt collectif de ses membres* ».

<sup>15</sup> Article 16 du même décret : « *L'association est réputée présenter un fonctionnement démocratique dès lors qu'est établi : 1° La réunion régulière, au moins une fois par an, de l'assemblée générale ; 2° Le droit de participation effective à cette assemblée et le droit de vote des membres à jour de leurs obligations ainsi que la communication à ceux-ci des documents nécessaires à leur information, selon les modalités fixées par ses statuts ou son règlement* ».

3° respecter des règles de nature à garantir la transparence financière<sup>16</sup> ; 4° respecter les principes du contrat d'engagement républicain<sup>17</sup>.

L'appréciation du respect par l'association de ces conditions appelle les trois observations suivantes.

En premier lieu, les critères n° 1 et n° 4 apparaissent globalement respectés par l'association eu égard à ses activités d'intérêt général, à son absence de but lucratif et à son ouverture à tous, garantie par les articles 3 et 4 de ses statuts. Il conviendrait toutefois de modifier et de préciser le dernier alinéa de l'article 9 qui dispose que « *le bureau peut refuser l'adhésion d'un membre et le notifier. Sa décision n'a pas à être motivée* ». En effet, la possibilité ainsi offerte au bureau de procéder à de tels refus, non encadrée par une précision des motifs susceptibles de les justifier, et sans avoir à les motiver, peut potentiellement ouvrir la voie à des décisions arbitraires contraires aux principes d'ouverture et de liberté des membres définis par l'article 15 du décret du 6 mai 2017 et par l'engagement n° 3 du contrat d'engagement républicain<sup>18</sup>.

En deuxième lieu, le critère n° 2 relatif au fonctionnement démocratique n'apparaît que partiellement respecté. Certes, l'assemblée générale se réunit au moins une fois par an et a notamment pour attribution de « *contrôle(r) la gestion du conseil d'administration par l'adoption des rapports moraux et de gestion de l'exercice* ». Toutefois, deux difficultés peuvent être identifiées pour ce qui est de la composition et du rôle de l'assemblée générale au regard des dispositions de l'article 16 du décret du 6 mai 2017 :

- celui-ci dispose que tous les membres de l'association à jour de leurs obligations doivent disposer du droit de participer et de voter aux assemblées générales. Or, les statuts de l'association prévoient en leur article 5 que « *l'assemblée générale est constituée par la réunion du conseil d'administration et des membres des comités d'animation* ». Par ailleurs, l'article 1.2 du règlement intérieur de l'association dispose que les comités d'animation de chaque centre social sont composés, d'une part, de 15 membres au plus « *désignés par les adhérents* ». Il ressort donc de la lecture combinée des dispositions des statuts et du règlement que tous les membres adhérents à jour de leurs obligations ne participent pas à l'assemblée générale, en méconnaissance du 1° de l'article 16 du décret du 6 mai 2017 ;
- cet article 16 dispose aussi que l'assemblée générale doit procéder à l'élection de la moitié au moins des membres chargés de l'administration ou de la direction et en approuver le renouvellement régulier. Or, les statuts de l'association ne confèrent aucun pouvoir d'élection à l'assemblée générale. En effet, en application de leur article 11, le conseil d'administration de l'association (qui est sa principale instance de direction et de gestion et qui désigne aussi

---

*intérieur ; 3° L'élection de la moitié au moins des membres chargés de l'administration ou de la direction par l'assemblée générale ; 4° L'approbation par l'assemblée générale du renouvellement régulier des membres chargés de l'administration ou de la direction ainsi que du rapport annuel d'activités de l'association* ».

<sup>16</sup> Article 17 du même décret : « *Les règles de nature à garantir la transparence financière sont réputées respectées dès lors que l'association établit, d'une part, un budget annuel et, d'autre part, des états financiers ou, le cas échéant, des comptes, les communique aux membres dans les délais prévus par ses statuts, les soumet à l'assemblée générale pour approbation, et en assure la publicité et la communication aux autorités publiques conformément à la réglementation* ».

<sup>17</sup> Voir l'annexe au décret n° 2021-1947 du 31 décembre 2021 approuvant le contrat d'engagement républicain des associations et fondations bénéficiant de subventions publiques ou d'un agrément de l'État.

<sup>18</sup> « *Engagement n° 3 : Liberté des membres de l'association (de s'en retirer et de ne pas en être arbitrairement exclus) [...]* ».

le président et les autres membres du bureau) est composé, pour ses membres ayant voix délibérative de 14 membres institutionnels précisément désignés par les statuts, de six membres qualifiés (dont deux représentent des organismes bailleurs sociaux nommément précisés et les quatre autres sont désignés pour six ans par le conseil d'administration) et des 11 présidents des comités d'animation qui sont élus par lesdits comités. Ainsi, et même si l'on considère, dans une lecture très extensive, que les présidents des comités d'animation sont indirectement élus par les adhérents<sup>19</sup>, leur part au sein du conseil d'administration ne représente qu'environ un tiers des administrateurs et pas la moitié.

En troisième lieu, le critère n° 3 relatif à la transparence financière est globalement respecté. Il existe toutefois une imprécision dans les statuts relative, là aussi, au rôle de l'assemblée générale à qui, aux termes de l'article 17 du décret du 6 mai 2017, les comptes annuels devraient être « *soum(is) pour approbation* ». En effet, l'article 15 des statuts de l'association dispose que « *le conseil d'administration [...] arrête les comptes de l'exercice clos* », tandis que l'article 7 dispose que « *l'assemblée générale [...] contrôle notamment la gestion du conseil d'administration par l'adoption des rapports [...] de gestion de l'exercice* ». Dans les faits, lors des assemblées générales du 30 mai 2016, du 23 mai 2017, du 5 juin 2018, il a été donné quitus des comptes et approbation des rapports de gestion 2015, 2016 et 2017. Lors des assemblées générales du 26 juin 2019, du 30 septembre 2020 et du 16 juin 2021 ont été approuvés les rapports moraux et de gestion 2018, 2019 et 2020 ; pour autant, le vote des rapports de gestion et le quitus ne suffit pas en tant que tel à établir que l'assemblée générale a bien approuvé les comptes eux-mêmes. Cette situation a toutefois à nouveau été rectifiée en 2002, puisque l'assemblée générale du 27 juin a explicitement approuvé les comptes 2021. Pour clarifier la situation, il serait préférable de mentionner explicitement dans les statuts que « *l'assemblée générale [...] contrôle [...] la gestion du conseil d'administration par l'approbation des rapports [...] de gestion et des comptes de l'exercice* ».

En définitive, pour respecter les points 2°, 3° et 4° de l'article 16 du décret susmentionné, l'association devrait apporter plusieurs modifications à ses statuts et/ou à son règlement intérieur concernant le droit de participation effective et de vote à l'assemblée générale des membres à jour de leurs obligations, l'élection de la moitié au moins des membres chargés de l'administration ou de la direction par l'assemblée générale et l'approbation par celle-ci du renouvellement régulier des membres chargés de l'administration ou de la direction ainsi que des comptes annuels.

### **1.5.2 Des conditions respectées pour les agréments des centres sociaux par la CAF**

Les règles relatives aux centres sociaux agréés par la CAF reposent sur les articles L. 223-1, L. 263-1 et R. 261-1 du code de la sécurité sociale ainsi que sur l'arrêté du 3 octobre 2001 relatif à l'action sociale des caisses d'allocations familiales. Ces règles et

---

<sup>19</sup> Alors même que, comme indiqué à la partie 2 du présent rapport, en réalité les membres adhérents sont loin de prendre tous part à la désignation des comités d'animation.

conditions ont aussi été précisées par deux circulaires de la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) n° 2012-013 du 20 juin 2012<sup>20</sup> et n° 2016-005 du 16 mars 2016<sup>21</sup>.

L'agrément du projet social des centres sociaux est de la responsabilité du conseil d'administration de la CAF, qui recourt aux critères suivants : le respect d'une démarche participative dans l'élaboration du projet d'animation globale ; la formalisation des modes de participation effective des habitants et des modalités de gouvernance de la structure ; la pertinence des axes prioritaires et des objectifs généraux au regard des problématiques repérées dans le diagnostic social ; la cohérence entre le plan d'action et les axes prioritaires et objectifs généraux ; la faisabilité du projet social et la capacité technique, financière et budgétaire de la structure ; l'accessibilité et l'effectivité de la fonction accueil dans le fonctionnement quotidien de la structure ; l'existence d'actions intergénérationnelles, d'actions favorisant la mixité des publics et d'actions spécifiques pour les familles et les publics vulnérables ; le niveau de qualification et le temps de travail du directeur.

Un centre social peut également solliciter un agrément pour son projet « familles ». Les critères suivants sont alors appliqués : la cohérence entre les problématiques familiales repérées et les objectifs généraux des actions collectives familles prévues ; le respect d'une démarche participative s'appuyant sur les compétences des parents et des enfants ; l'inscription et l'articulation du projet « familles » avec le projet d'animation globale et la vie sociale sur le territoire ; la qualification du référent famille.

Le tableau ci-après détaille l'état des agréments, projets sociaux et conventions passées par l'association avec la CAF pour la période 2020-2023.

**Tableau n° 7 : agréments, projets sociaux et conventions avec la CAF**

Période 2020-2023	Agrément "centre social"	Agrément "familles"	Projet social		Conventions			
			Participation des habitants/ usagers à l'élaboration du projet	Participation effective des habitants à la structure et à sa gouvernance	Animation globale et coordination -AGC	Animation collective familles - ACF)	Prestations ALSH Péri scolaire	Prestations ALSH extra-scolaire
Argonne/Nansouty/ Saint-Genès	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Bastide Benaugue (2022-2023)	Oui	Oui	Oui	Oui	Agrément en cours		Oui	Oui
Bordeaux Sud	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Monséjour	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Saint-Pierre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Saint-Michel	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Bordeaux-Lac	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Bacalan	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Bastide Queyries	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Sarah Bernhardt	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Grand Parc	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui

Source : chambre régionale des comptes à partir des documents produits

<sup>20</sup> Voir

[https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/081/Acteur%20solidarit%C3%A9%20et%20soutien%20financier/circulaire\\_cnaf\\_relative\\_%C3%A0\\_l'animation\\_de\\_la\\_vie\\_sociale.pdf](https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/081/Acteur%20solidarit%C3%A9%20et%20soutien%20financier/circulaire_cnaf_relative_%C3%A0_l'animation_de_la_vie_sociale.pdf).

<sup>21</sup> Voir

<https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/081/Acteur%20solidarit%C3%A9%20et%20soutien%20financier/Circulaire%20AVS%2016%20mars%202016%20avec%20annexes.pdf>.

Les agréments délivrés aux 10 centres d'animation de l'association permettent d'établir qu'ils en remplissaient bien les conditions, la CAF ayant eu un regard très vigilant sur toutes les conditions préalables (tel a notamment été le cas à Saint-Michel, où elle n'a accordé l'agrément qu'à l'issue d'un travail partenarial réel avec d'autres structures agréées espaces de vie sociale intervenant sur le quartier).

Les entretiens menés dans les centres d'animation ont également montré que leurs projets sociaux sont bien issus d'un travail partenarial réalisé par les salariés des centres d'animation et leurs bénévoles à partir des problématiques particulières des quartiers et des attentes exprimées par leurs habitants dans le cadre de démarches participatives. Ces projets ont été élaborés sans aucune directive d'orientation émanant du conseil d'administration de l'association ou de sa direction générale, celle-ci se limitant à apporter une aide technique. Cette situation de l'implication réelle des salariés des centres d'animation, des bénévoles et des habitants des quartiers pourrait toutefois être totalement et définitivement retranscrite au niveau des statuts et/ou du règlement intérieur de l'association, afin d'y inscrire explicitement que les projets « sociaux » et « familles » dans le cadre des agréments CAF et les projets pédagogiques incombent à chaque centre d'animation et font l'objet d'une élaboration, d'un pilotage et d'un suivi dans un cadre participatif avec les habitants/usagers, sous l'égide de leurs comités d'animation.

Comme l'indique le tableau précédent, l'association passe par ailleurs d'autres conventions avec la CAF, notamment des contrats locaux d'accompagnement à la scolarité (CLAS). Le tableau suivant détaille les produits perçus par l'association de la part de la CAF au titre des diverses conventions. Les montants perçus au titre de l'ALSH (périscolaire et extrascolaires) sont imputés en prestations - produits d'activités tandis que les autres versements sont imputés en subventions.

**Tableau n° 8 : imputations comptables et montants des produits CAF**

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Produits CAF</b>	<b>701 535</b>	<b>764 563</b>	<b>754 005</b>	<b>789 358</b>	<b>767 854</b>	<b>750 325</b>
70621000 CAF PSO périscolaire	368 510	552 639	536 726	546 978	529 873	460 392
70622000 CAF PSO extrascolaire	333 025	211 924	217 279	242 380	237 981	224 335
70623000 CAF Bonification mercredis						65 598
<b>Subventions et participations CAF</b>	<b>1 036 386</b>	<b>1 156 563</b>	<b>1 162 586</b>	<b>1 136 139</b>	<b>1 148 378</b>	<b>1 179 943</b>
74050000 C.A.F. C.L.A.S.	102 066	105 725	117 680	123 843	85 795	135 184
74051000 C.A.F. Anim globale et coordination	613 003	657 070	666 930	676 930	687 090	697 390
74052000 C.A.F. Animation collective famille	161 883	219 830	223 130	221 796	229 880	233 320
74053200 CAF Programme vacances territoire	40 597	54 196	55 337	47 040	53 210	39 517
740540 CAF Activités interclasses	16 537	22 154	15 741			
74056000 C.A.F. Projets structure jeunes	79 600	76 388	62 500	47 000	42 000	49 900
74057000 C.A.F. Point numérique					32 000	
74080000 CAF Reaap	22 700	21 200	21 268	19 530	18 403	24 632

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels

### 1.5.3 L'absence de difficulté pour l'agrément éducation populaire et jeunesse

Les règles relatives aux agréments éducation populaire et jeunesse se fondent sur l'article 8 de la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 et sont précisées par le décret n° 2002-571 du 22 avril 2002. L'association bénéficie actuellement d'un agrément à ce titre qui lui a été délivré en 2005 (mais elle était déjà agréée auparavant, depuis de nombreuses années). Elle respecte sans

difficulté les critères de cet agrément. Elle a indiqué n'avoir bénéficié d'aucun avantage particulier entre 2016 et 2021 à ce titre : « *dans le cadre des appels à projets auxquels (elle répond), cet agrément peut être un critère d'éligibilité et/ou un argument pédagogique, sans qu'il soit pour autant synonyme d'avantages particuliers. Pour ce qui des subventions pour les postes FONJEP, (elle a) eu plusieurs animateurs financés par ce dispositif dans les années antérieures* ». Elle a également indiqué avoir bien noté que depuis la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021, cet agrément n'est plus délivré que pour une durée limitée et qu'il lui appartiendra donc de solliciter son renouvellement avant le 23 août 2023.

## **2 LES RÈGLES STATUTAIRES ET LES PROCÉDURES INTERNES**

### **2.1 Des règles statutaires de fonctionnement à préciser et à compléter**

Les statuts de l'association ont été établis en 1963 et ont été régulièrement actualisés depuis. Pour ce qui concerne la période examinée, depuis 2016, les statuts approuvés par l'assemblée générale le 1<sup>er</sup> décembre 2011, ont été modifiés lors des assemblées générales du 17 octobre 2016 puis des 26 juin 2019 et 24 juin 2020.

Le règlement intérieur actuel de l'association, prévu par l'article 15 des statuts, date du 26 juin 2019 mais ne diffère guère de celui voté par le conseil d'administration le 6 octobre 2016 et approuvé en assemblée générale extraordinaire du 17 octobre 2016.

#### **2.1.1 Des modalités de désignation et de fonctionnement des instances centrales à revoir**

De manière générale, comme indiqué précédemment, des modifications substantielles devraient être apportées aux statuts afin de respecter les règles générales d'agrément des associations fixées par l'article 25-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et par l'article 16 du décret n° 2017-908 du 6 mai 2017.

Par ailleurs, aux termes des articles 5 et 6 des statuts, « *l'assemblée générale est constituée par la réunion du conseil d'administration et des membres des comités d'animation* ». Elle se réunit en session normale au moins une fois par an et peut aussi se réunir en session extraordinaire. Elle ne délibère valablement que si le quart des membres est présent ou représenté. Tout membre empêché d'assister à une séance peut donner un pouvoir à tout autre membre pour le représenter mais nul ne peut être porteur de plus de trois mandats. Les vérifications opérées depuis 2016 ont montré que ces règles relatives aux dates de réunion, au quorum et aux votants ont été respectées.

Cependant, les dispositions statutaires actuelles relatives à l'assemblée générale comportent quelques imprécisions :

- elles n'indiquent pas si ce sont tous les membres du conseil d'administration et des comités d'animation qui constituent l'assemblée générale ou seulement ceux ayant voix délibérative dans ces instances ;

- elles ne prévoient pas les modalités de participation à distance (visio-conférence ou téléphone) ; or, l'examen de certains procès-verbaux montrent que quelques membres ont pris part à des assemblées générales de cette manière.

Les articles 9 à 13 des statuts fixent la composition et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration. Cependant, ces dispositions auraient également gagné à être précisées sur les trois points suivants : le moment où se vérifie le quorum (à l'ouverture de la réunion ou à chaque décision), le nombre maximum de pouvoirs pouvant être détenus par chaque membre et les modalités de participation à distance.

Par ailleurs, l'article 12 des statuts comporte depuis octobre 2016 des dispositions peu compréhensibles au regard de l'article 11 des mêmes statuts qui fixe précisément la composition dudit conseil<sup>22</sup>. Il y est en effet indiqué qu'« *en cas de vacance d'un ou plusieurs administrateurs, [...] le conseil d'administration [...] pourvoit s'il le désire, provisoirement, au remplacement de ses membres par cooptation. Leur remplacement définitif intervient lors de la plus proche assemblée générale. [...] Si la ratification par l'assemblée générale n'était pas obtenue, les délibérations prises et les actes accomplis n'en seraient pas moins valides* ». Cette disposition statutaire n'indique pas si elle concerne l'ensemble des administrateurs (ce qui serait contraire à l'article 11) ou seulement les membres qualifiés désignés par le conseil d'administration. Même si c'est la seconde interprétation qui est la plus probable, il faudrait alors aussi que l'association veille à son strict respect ; en effet, la désignation d'un membre qualifié en février 2017 n'a pas été formellement ratifiée lors de l'assemblée générale du 23 mai 2017 ; tel n'a pas non plus été le cas pour la désignation d'un autre membre qualifié en janvier 2022, qui n'a pas été formellement ratifiée par l'assemblée générale du 27 juin 2022.

Le tableau de l'annexe 7 procède au récapitulatif des dates, modalités de participation et respect des règles de quorum. Il montre que :

- la périodicité d'une réunion par trimestre prévue par les statuts n'a été respectée qu'en 2019. En 2016 et 2017, il y a bien eu quatre réunions annuelles mais pas une par trimestre. En 2018 et 2020, il n'y a eu que deux réunions et en 2021 trois. Si la situation est compréhensible pour 2020 et 2021 en raison du contexte sanitaire, tel n'est pas le cas en 2018 ;

---

<sup>22</sup> « *L'association est administrée par un conseil d'administration dont le nombre d'administrateurs est fixé par le conseil d'administration, composé de membres avec voix délibérative et de deux représentants mineurs avec voix consultative :*

*I – Les membres institutionnels : quatorze membres [...] désignés par leur collectivité ou leur organisme d'origine soit cinq élus représentant la Ville de Bordeaux, un élu représentant le Département, deux membres représentant la Caisse d'Allocations Familiales, un membre représentant l'association Cap Sciences, un membre représentant l'Office Artistique de la Région Aquitaine, un membre représentant les Maisons de Quartiers, un membre représentant la Fédération des Œuvres Laïques, un membre représentant une association jeunesse (le Centre Régional d'Information Jeunesse Nouvelle Aquitaine), un membre représentant les Clubs de Prévention : l'Union Bordelaise des Associations de Prévention Spécialisée (UBAPS)*

*II – Les membres qualifiés : six membres : deux membres représentant les Organismes Bailleurs (Domofrance et Aquitanis) et quatre membres choisis en fonction de compétences particulières adaptées au monde associatif. Les membres qualifiés peuvent être des personnes physiques ou morales, présentées et agréées pour une durée de 6 ans renouvelable par le Conseil d'administration après demande écrite de leur part, en raison de leur compétence particulière, de leur expérience en matière sociétale. Le choix du Conseil d'administration est ratifié par un vote de la plus proche Assemblée générale. En cas de désaveu par l'Assemblée générale, les fonctions de membre qualifié cessent aussitôt et le Conseil d'administration procède à un nouveau choix.*

*III – Les Présidents des Comités d'animation des centres. Ils sont élus pour deux ans, dans les conditions précisées à l'article 16 ci-après et renouvelables.*

*IV – Deux représentants mineurs avec voix consultative [...] ».*

- le quorum d'un tiers des membres (soit au moins 11) a toujours été largement atteint ; toutefois, certains membres institutionnels ne participent que très peu et/ou ne sont que très peu représentés ;
- comme indiqué à la partie 1.3.4, les financeurs publics de l'association n'ont à aucun moment été en position prépondérante au sein du conseil d'administration.

Le tableau suivant retrace l'évolution de la composition du bureau sur la période.

**Tableau n° 9 : évolution de la composition du bureau**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Au 6 janvier 2022
Président	M. Jean-Charles Palau, membre qualifié						M. Gérard Minjon, président du comité d'animation Bordeaux-Sud
Vice-président	Présidente du comité d'animation Saint-Michel						Un membre qualifié
Trésorier	Président du comité d'animation Monséjour jusqu'au 26 juin 2019 puis membre qualifié.						Président du comité d'animation Monséjour
Trésorier adjoint	Président du comité d'animation Bordeaux-Sud						
Secrétaire	Président du comité d'animation Saint-Pierre						Président du comité d'animation Bastide Queyries
Secrétaire adjoint	Membre qualifié, à compter du 16 février 2017						Président du comité d'animation du Grand Parc

Source : chambre régionale des comptes d'après les documents produits par l'association

Les règles statutaires relatives au bureau comportent quelques imprécisions :

- le membre de phrase figurant à l'article 15 des statuts selon lequel « *le président désigne parmi ses membres un bureau* » est totalement incompréhensible puisque contraire au pouvoir de désignation du bureau attribué au conseil d'administration ;
- il ressort clairement des statuts que le président ne peut être élu que parmi les personnes qualifiées ou les présidents des comités d'animation. Cependant, pour les autres membres du bureau, cette exigence n'est pas formellement imposée et il serait utile que les statuts soient clarifiés sur ce point, pour éviter toute ambiguïté ;
- la disposition de l'article 15 selon laquelle le bureau est élu « *à chaque renouvellement partiel du conseil d'administration* » est peu précise et peu opérante : un renouvellement doit-il être réalisé à chaque changement de représentants physiques des membres institutionnels ou des membres qualifiés ou bien à chaque changement de président d'un des comités d'animation ? Si tel était le cas, les réélections seraient très (trop) fréquentes. À l'inverse, si le bureau ne devait être élu qu'à chaque changement statutaire de la composition du conseil d'administration ou bien à l'occasion de démissions en son sein, cela serait trop peu fréquent. Dans les faits, de 2016 à 2022, le seul renouvellement total est intervenu le 6 janvier 2022, après la démission de l'ensemble du bureau ;
- la disposition statutaire imposant la réalisation de procès-verbaux des séances du bureau n'était pas respectée avant 2022.

**Recommandation n° 4** : *(non mise en œuvre)* modifier les dispositions statutaires relatives à l'assemblée générale de l'association, au conseil d'administration et au bureau afin de se conformer aux règles générales applicables aux associations agréées telles que fixées par l'article 25-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et par l'article 16 du décret n° 2017-908 du 6 mai 2017 et d'y préciser, pour les trois instances, les règles de quorum, les pouvoirs pouvant être détenus par une seule personne et les possibilités éventuelles de réunion en visio-conférence.

### 2.1.2 Le besoin de clarifier la désignation des comités d'animation et de renforcer leur rôle

L'article 16 des statuts dispose notamment que « *chaque comité d'animation élit un bureau et deux délégués au conseil d'administration, dont l'un est titulaire et l'autre suppléant. Le président du comité d'animation est, de droit, délégué titulaire au Conseil d'administration* ». Pour le reste, il est renvoyé au règlement intérieur.

Le contrôle du respect des règles prévues a mis en évidence plusieurs difficultés :

- les modalités de désignation des membres des comités d'animation par les adhérents ne sont pas précisées par les statuts ou le règlement intérieur. Il ressort des entretiens menés que ces modalités sont assez variables d'un centre d'animation à l'autre. Les points de convergence suivants ont toutefois pu être identifiés : aucun centre d'animation n'organise de manière formalisée un processus d'élection faisant intervenir l'ensemble des adhérents ; les candidats éventuels sont souvent repérés par les animateurs ou les autres bénévoles en raison de leur implication dans les activités et il leur est alors proposé d'intégrer le comité (il s'agit donc davantage d'une forme de cooptation) ; quelques centres procèdent à des appels à candidatures par affichage ou par information directe des adhérents par courriel lorsqu'un poste est libéré au sein du comité ; de manière assez générale, la difficulté est surtout de trouver des volontaires en nombre suffisant (dès lors, qu'un volontaire adhère aux valeurs de l'association, sa candidature est acceptée). Il serait donc indispensable que celle-ci approfondisse cette question et mette en place, dans ses statuts ou son règlement interne, des modalités de désignation des membres adhérents des comités d'animation qui soient le plus ouvertes et le plus démocratiques possibles et qui soient mises en œuvre par l'ensemble des centres d'animation d'une manière uniforme et vérifiable ;
- les modalités prévues de renouvellement des comités d'animation tous les deux ans n'ont pas été respectées, la crise sanitaire pouvant toutefois en partie expliquer cette situation ;
- les règles fixant des effectifs maximums aux comités d'animation ne sont pas toujours respectées (voir en annexe 8). Dans cinq cas sur 11, ils comprennent plus de 20 membres. Dans quatre cas sur 11, les effectifs des membres adhérents sont supérieurs à 15. Dans quatre cas sur 11, les effectifs de membres représentatifs de la vie locale sont supérieurs à cinq. Dès lors, si ces règles s'avèrent trop strictes, il serait nécessaire de les modifier afin de donner un peu plus de souplesse à chaque centre d'animation sur cet aspect ;
- au vu des comptes rendus de réunion produits pour les comités d'animation, la périodicité d'une réunion par trimestre est très loin d'être respectée, ce qui ne saurait s'expliquer uniquement par la crise sanitaire. L'association a précisé que « *les comités d'animation sont autonomes dans la gestion de leurs comptes rendus et, concernant ceux qui se sont tenus, un certain nombre de ces documents n'ont pas été rédigés mais pour autant ils ont été animés par chaque bureau* ». Cette situation n'apparaît toutefois pas satisfaisante ;
- tous les comités d'animation ne disposaient pas de la structure minimale de bureau prévue par les statuts (un président, un secrétaire et un trésorier) : dans cinq cas sur 11 il n'y avait pas de secrétaire, et dans un cas pas de trésorier ;
- enfin, plusieurs centres d'animation ont constaté, pour le regretter, que les personnes qualifiées représentant les financeurs publics (ville, CAF) participent de moins en moins aux réunions de ces comités.

Ces éléments devraient donc conduire l'association à mener une réflexion approfondie, avec les comités d'animation, d'une part, pour préciser et faire évoluer les statuts et le règlement intérieur sur les points posant problème et, d'autre part, pour se donner les outils et les moyens de respecter les règles telles qu'elles auront été redéfinies.

Plus largement, l'intérêt des adhérents et des personnalités qualifiées pour faire partie des comités d'animation ne pourra être qu'accru si les règles de désignation et de fonctionnement des comités sont bien respectées, et, surtout, si leurs compétences et leurs attributions statutaires sont clairement définies et renforcées, que ce soit pour l'élaboration, l'approbation et le suivi des projets sociaux et des projets pédagogiques, pour leur permettre de se prononcer annuellement par un avis explicite sur les budgets annuels des centres d'animation puis sur leurs comptes analytiques réalisés (et pas seulement y être « *associés* » comme indiqué dans le règlement interne actuel) et pour tout autre sujet jugé pertinent afin de renforcer la place et l'intérêt de ces comités.

**Recommandation n° 5 :** (*non mise en œuvre*) s'agissant des comités d'animation, revoir et préciser les statuts et/ou le règlement intérieur sur les aspects suivants : leur composition, leurs modalités de désignation et l'établissement de leurs procès-verbaux ainsi que le renforcement de leurs attributions.

### 2.1.3 Une articulation encore incomplète entre les statuts et le règlement intérieur

Les statuts actuellement en vigueur disposent en leur article 15 que « *le conseil d'administration [...] approuve le règlement intérieur de l'association [...]* ». Ce règlement doit préciser les aspects suivants : les conditions dans lesquelles le président de l'association peut prononcer la radiation d'un membre de l'association (article 10) ; les modalités selon lesquelles le conseil d'administration peut constituer des commissions de travail spécialisées (article 15) ; les conditions dans lesquelles le bureau peut se réunir à l'initiative du tiers de ses membres (article 15) ; les modalités selon lesquelles le vice-président ou un autre administrateur désigné peuvent remplacer le président en cas d'empêchement de celui-ci (article 15) ; le rôle et le fonctionnement des comités d'animation (article 16). Or, si le règlement intérieur actuel précise bien les dispositions susmentionnées des articles 10 et 16, il est muet pour ce qui est des précisions qu'il est censé apporter en application de l'article 15 des statuts.

**Recommandation n° 6 :** (*non mise en œuvre*) compléter le règlement intérieur de l'association pour y préciser l'ensemble des aspects prévus par l'article 15 des statuts.

## 2.2 Des modalités de répartition des pouvoirs entre instances perfectibles

### 2.2.1 Le pouvoir prépondérant du conseil d'administration et du président

L'analyse des statuts et du règlement intérieur (voir en annexe 9) met en évidence les pouvoirs importants du conseil d'administration, du président et du directeur général :

- le conseil d'administration est l'organe central de l'association : il « *est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'association et réaliser tous actes et opérations* ». Il dispose également du pouvoir d'arrêter les budgets et les comptes. C'est aussi lui qui « *(porte) à l'ordre du jour* » de l'assemblée générale les questions dont elle peut délibérer (article 7 des statuts) ; sur ce point, il peut d'ailleurs être observé un problème de partage de compétence entre le conseil d'administration et le président qui, aux termes de l'article 18 d) des statuts, « *convoque [...] l'assemblée générale [...] (et) fixe leur ordre du jour [...]* » ;
- l'assemblée générale ne dispose que du pouvoir propre d'approbation des rapports moraux et financiers, après avoir entendu les commissaires aux comptes qu'elle désigne tous les six ans (mais sur proposition du conseil d'administration) ;
- le président dispose lui-même de pouvoirs très importants : il cumule les qualités de président du bureau, du conseil d'administration et de l'association. Il en assure la gestion quotidienne et il la représente dans tous les actes de la vie civile ;
- le cadre dirigeant (directeur général) dispose également d'importants pouvoirs, mais uniquement par délégation du président : il est notamment l'ordonnateur principal par délégation et peut aussi recevoir d'autres délégations pour la gestion quotidienne de l'association.

Au niveau de chaque centre d'animation, le tableau de l'annexe 9 met en évidence les pouvoirs moins importants de leurs instances : les comités d'animation n'ont qu'un pouvoir de proposition au conseil d'administration, dont leurs présidents sont membres de droit ; le directeur de chaque centre et ses adjoints ont des pouvoirs de gestion étendus qu'ils détiennent par délégation du directeur du centre. Pour autant, les statuts et le règlement intérieur ne rendent pas totalement compte de l'activité réelle menée au niveau des centres d'animation. En effet, comme indiqué précédemment, ils interviennent notamment pour l'élaboration des projets « *sociaux* » et « *familles* » dans le cadre des agréments CAF.

### 2.2.2 Des statuts et un règlement imprécis pour les délégations entre les instances

Les articles 15 et 18 des statuts et les articles III et 6.1 et 6.2 du règlement intérieur précisent les délégations possibles, notamment entre le président, le directeur général et les directeurs des centres d'animation (voir les mentions en bleu des tableaux en annexe 9). Ces dispositions statutaires appellent les remarques suivantes :

- en premier lieu, elles indiquent clairement et à juste titre que toute délégation donnée par le président au directeur général ou à d'autres personnes doit être « *nécessairement* » écrite et que le conseil d'administration doit en être informé ;
- en deuxième lieu, elles ne distinguent pas clairement les deux notions juridiques de délégations de pouvoir et de délégations de signature. Or, elles ne sont pas identiques : dans le cas d'une délégation de signature, le délégant charge simplement une personne de signer des actes en son nom et en son lieu et place ; en revanche, dans le cas d'une délégation de pouvoir, le délégant transfère au délégataire une partie de ses pouvoirs d'agir au nom et pour le compte de l'association ; il en délègue aussi la responsabilité civile et pénale qui y est attachée ;
- en troisième lieu, ces dispositions des statuts et du règlement entretiennent un flou juridique en recourant aux notions d'« *ordonnateur* », qu'il soit « *principal* » ou « *secondaire* » et de « *comptable* ». Il convient en effet de rappeler que la fonction d'« *ordonnateur* » n'existe

juridiquement en tant que telle que dans la sphère publique et qu'elle est définie très précisément par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012, tout comme les fonctions de « *comptable public* ». Ainsi, en prévoyant que le directeur général est « *l'ordonnateur principal* » par délégation du président, qu'il « *procède au paiement des dépenses et à l'encaissement des recettes* », qu'il peut « *subdéléguer partiellement ses pouvoirs soit à des ordonnateurs secondaires, soit à des comptables rémunérés* » tout en affirmant simultanément que dans chaque centre d'animation « *l'ordonnateur est le directeur du centre, le comptable est le trésorier du comité d'animation* », les statuts et le règlement procèdent à une confusion complète entre toutes ces missions qui devraient pourtant, par impératif de sécurité juridique et financière, être clairement définies et séparées entre divers acteurs ;

- en quatrième lieu, le règlement comporte une autre imprécision, puisqu'il indique que le directeur de chaque centre d'animation assure, « *par délégation de la direction générale de l'association* », « *l'animation générale du centre* », « *la gestion financière et administrative* » et « *l'autorité* » sur le personnel du centre. Or la notion de « *direction générale* » délégante est pour le moins vague et il est dès lors possible de se demander si elle englobe, au-delà du directeur général, les autres cadres du siège de l'association. Par ailleurs, la circulaire CNAF n° 2016-005 du 16 mars 2016 susmentionnée a diffusé un référentiel métier des fonctions de directeur de centre social dont l'association s'est d'ailleurs semble-t-il partiellement inspirée pour rédiger la partie 6.1. du règlement intérieur relative aux missions des directrices et directeurs des centres d'animation. Pour les autoriser à exercer ces missions, la nécessité d'une « *délégation* » préalable émanant de « *la direction générale de l'association* » pour « *l'animation générale du centre* », ne semble donc pas s'imposer, le règlement intérieur étant déjà suffisamment clair à cet égard.

### **2.2.3 Une mise en œuvre concrète approximative des délégations au sein de l'association**

La mise en œuvre concrète des délégations au sein de l'association, en particulier de celles accordées depuis 2016 par le président au directeur général appelle également plusieurs observations :

- sur le plan formel, les délégations de signature données par le président au directeur général n'ont pas été communiquées au conseil d'administration, contrairement à ce que prévoit l'article 15 i) des statuts ;
- les compétences déléguées par le président au directeur général en matière de gestion financière n'incluent pas l'essentiel des compétences précitées dévolues normalement à un « *ordonnateur* » ; en revanche, lui sont déléguées des compétences en matière de paiement, qui relèvent normalement davantage de la compétence du « *comptable* » ;
- la compétence déléguée au directeur général en matière de paiement des achats ne concerne que ceux supérieurs à 600 €, ce qui amène à considérer que pour les achats d'un montant inférieur, aucune délégation n'a en réalité été donnée par le président, qui resterait donc seul compétent (ce qui n'est pas le cas, ces achats étant notamment décidés directement au niveau des centres d'animation) ;
- le président ne dispose pas explicitement dans les statuts de la compétence de décider de la conclusion des « *conventions de partenariat* » et des « *conventions de mise à disposition de locaux* ». Or, s'agissant en particulier des conventions de mise à disposition de locaux

scolaires signées en 2020, 2021 et 2022 par le directeur général par délégation du président, elles ne semblent pas avoir été préalablement soumises pour approbation au conseil d'administration ;

- le président ne dispose d'aucune compétence statutaire en matière de « *validation des projets et bilans d'action (pédagogie, budgets et comptes de résultat)* » ni de « *demandes de subventions aux collectivités et remerciements* ». Il ne pouvait donc déléguer ces compétences au directeur général ;
- la délégation de signature donnée au directeur général en matière de ressources humaines apparaît très large, puisqu'elle lui délègue notamment la validation des recrutements ainsi que la conclusion et la rupture des contrats de travail, alors même que l'encadrement statutaire de ces aspects a été considérablement affaibli par la modification statutaire opérée en octobre 2016. Cette situation pose différentes difficultés qui sont détaillées ci-après dans la partie consacrée à la gestion du personnel.

Par ailleurs, l'examen des procurations données en matière bancaire a aussi mis en évidence plusieurs difficultés :

- 29 décisions relatives à des procurations de ce type ont été signées par le directeur général de l'association alors que cette compétence ne lui a pourtant pas été déléguée explicitement et par écrit par le président. Cette situation est donc de nature à fragiliser juridiquement tous ces actes ;
- le siège, chaque centre d'animation et l'auberge de jeunesse ont des comptes bancaires distincts. Sur chacun de ces comptes, plusieurs procurations sont simultanément données, sans que le règlement intérieur ne prévienne d'ordre de priorité d'intervention ;
- au siège, une carte au nom du responsable du service financier est utilisée par l'ensemble des services. Or, une telle utilisation non prévue par des procurations explicites de la part du président apparaît irrégulière ;
- de même, dans chaque centre social, des cartes bancaires sont attribuées au directeur, mais ces cartes sont également utilisées par des animateurs. Cette situation serait justifiée par la nécessité pour les animateurs, lorsqu'ils se déplacent avec des groupes d'enfants ou de jeunes pour des séjours, de pouvoir disposer de moyens de paiement sans avoir à emmener avec eux de l'argent liquide ou un chéquier. Dans tous les cas signalés, un contrôle *a posteriori* est effectué par le comptable de chaque centre, sur la base des justificatifs de paiement qui doivent être conservés et remis par les animateurs. Cette procédure, dont on peut comprendre la logique, n'apparaît toutefois pas totalement satisfaisante, une carte bancaire dévolue à un titulaire clairement désigné ne devant en principe pas pouvoir être utilisée par une autre personne. Il serait donc nécessaire que l'association se rapproche de son établissement bancaire pour mettre en œuvre d'autres solutions de paiement (cartes à usage et à montants limités etc.).

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancien président de l'association a indiqué avoir délégué en toute confiance un certain nombre d'attributions au directeur général. Il a précisé également que celui-ci avait systématiquement sollicité son assentiment sur les dossiers stratégiques et qu'il estime que leur collaboration, a bien fonctionné.

**Recommandation n° 7** : *(non mise en œuvre)* clarifier et préciser, dans les statuts et dans le règlement intérieur, les attributions respectives des différentes instances ainsi que les possibilités de délégations de pouvoir ou de signature et leurs modalités de mise en œuvre et de contrôle.

#### 2.2.4 Quelques pistes de réflexions pour clarifier la répartition des compétences

Les constatations qui précèdent devraient inciter l'association à se doter de dispositions statutaires plus précises et d'un règlement plus détaillé en matière d'organisation, de répartition de pouvoirs et de délégations éventuelles. Il importe en effet que les principes de division et de séparation des différentes fonctions soient assurés, dans un souci de sécurisation des procédures internes et de contrôle en continu. La mise en œuvre de ces principes est essentielle pour tout ce qui est susceptible d'engager juridiquement et financièrement l'association. En matière financière, notamment, il convient d'éviter que ce soit la même personne qui décide d'une dépense, l'engage, règle le créancier et comptabilise l'opération ou bien qui encaisse les recettes sans mécanisme de suivi et de contrôle.

Il serait donc utile que l'association procède en premier lieu à une réflexion d'ensemble pour identifier de la manière la plus précise et la plus exhaustive possible :

- l'ensemble des décisions engageant juridiquement l'association, qu'elles aient ou non des implications financières directes : conventions de partenariats, demandes d'agrèments, demandes de financements, conventions pour des locaux, actes relatifs à la gestion du personnel (accords d'entreprises, créations/suppression d'emplois, contrats, ...), actes de gestion quotidienne (achats, ...), décisions relatives aux investissements et à leur mise en œuvre, décisions relatives aux paiements effectifs et à l'utilisation des comptes bancaires ;
- les instances associatives devant être compétentes pour prendre ces décisions (en amont de la signature des actes y afférents par le président ou ses délégués en qualité de représentant légal) ;
- le niveau où devraient être préparées puis mises en œuvre ces décisions (siège de l'association, centres d'animation).

Sur ces bases, les statuts et le règlement intérieur devraient être clarifiés sur les aspects suivants :

- la définition la plus précise possible des compétences de chaque instance associative ;
- l'identification des délégations de pouvoir ou de signature à envisager (en distinguant bien ces deux notions) pour permettre un fonctionnement plus fluide, les conditions de leur autorisation, de leur mise en œuvre et de leur contrôle ;
- les aspects ne relevant pas d'une délégation de pouvoir ou de signature mais nécessitant une organisation claire et précise, à travers le règlement intérieur, permettant de définir les emplois/fonctions en charge des différentes étapes des processus, au siège et dans les centres d'animation, de manière à garantir la séparation des différentes étapes : décisions de principe sur les engagements juridiques et/ou financiers, signature des actes y afférents, contrôle de leur mise en œuvre, vérification des facturations ou des encaissements, décisions d'imputations comptables, préparation des paiements et signature ;

- les processus particuliers à envisager en matière d'achats et d'investissements (voir la partie 2.3 ci-après) ;
- la mise en place d'un dispositif interne de contrôle *a posteriori* (régulier et/ou inopiné) et de révision à intervalles réguliers des procédures, pour les adapter et les améliorer en tant que de besoin (étant précisé que l'association n'a apporté aucune précision sur les aspects relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques).

## 2.3 Des évolutions nécessaires pour les procédures d'achats et de travaux

### 2.3.1 Des procédures internes peu claires

Les articles 15 et 18 des statuts comportent des dispositions relatives à la répartition des tâches en matière d'achats de biens, services et fournitures qui apparaissent relativement claires et cohérentes :

- le conseil d'administration est compétent pour autoriser l'acquisition des biens immeubles et meubles destinés à entrer dans le patrimoine immobilisé de l'association ;
- le président est compétent pour prendre les décisions concernant les autres achats (fournitures et services) et les travaux, dans le cadre budgétaire arrêté par le conseil d'administration et il peut déléguer cette attribution.

Ce cadre mériterait toutefois d'être clarifié sur un point : s'agissant des biens immeubles et meubles ainsi que des travaux d'investissement destinés à entrer dans le patrimoine de l'association, il conviendrait de préciser si le conseil d'administration est compétent uniquement pour décider du principe et du montant des dépenses y afférentes, ou bien s'il l'est aussi pour valider préalablement le choix des fournisseurs et des entrepreneurs retenus, ainsi que les actes validant les commandes (contrats, ...).

Par ailleurs, l'association a confirmé en cours d'instruction que le conseil d'administration n'a en réalité pas été mis en situation d'exercer son pouvoir d'autorisation de l'acquisition des biens meubles et immeubles puisque qu'il n'a toujours été saisi de ces sujets que pour simple information (tel a été le cas pour les acquisitions de véhicules ou de logiciels et matériels informatiques, ainsi que pour les commandes et contrats passés pour les travaux réalisés sur le nouveau siège en 2020). Selon l'association, « *de manière générale, il existe un suivi du plan d'investissement annuel. Les personnes habilitées à valider les devis sont le président et le directeur général par délégation* ». Cette situation réelle, contraire aux règles statutaires, n'est donc pas satisfaisante et il appartiendra à l'avenir à l'association de veiller à respecter les prérogatives du conseil d'administration.

La situation se complique également pour ce qui est de la mise en œuvre de ce cadre à travers les délégations données par le président. En ce domaine, les seuls documents qui ont été produits sont :

- d'une part, les délégations datées du 4 janvier 2016, du 23 janvier 2020 et du 6 janvier 2022 listant les actes relevant de la signature du président et ceux relevant de la signature du directeur général. Cependant, les tableaux qui y figurent ne mentionnent pas explicitement de délégation de signature donnée au directeur général pour engager juridiquement et

financièrement les achats et marchés, la seule mention s'en rapprochant étant « *convention prestations (dont spectacles)* » ;

- d'autre part, une attestation signée par le président le 18 mars 2020 déléguant sa signature au directeur général pour signer tous paiements par chèque ou virement pour tous montants supérieurs à 600 € et pour déléguer ponctuellement, « *après sa validation* » des signatures uniques pour directeurs des centres sociaux. Toutefois, cette délégation, limitée aux paiements, ne constitue pas une délégation permettant d'engager juridiquement l'association à travers une décision de principe puis la signature de marchés, devis ou bons de commande.

En guise de procédure interne pour les achats, l'association a aussi produit une note de service du 31 août 2018 relative à la « *procédure de règlement des achats* » signée par le trésorier et le directeur général de l'association. Cependant, cette note n'a pas été signée par le président et n'est donc pas régulière au plan juridique. Par ailleurs, et comme son intitulé l'indique, elle se concentre sur les processus de paiement et comporte très peu de précisions sur les procédures applicables au stade de la préparation et de la passation des achats.

Ces délégations et procédures internes sont donc incomplètes et imprécises et il devrait y être remédié.

### 2.3.2 L'obligation de se conformer au droit de la commande publique

Pour apprécier l'obligation pour une association d'appliquer les règles de la commande publique pour ses propres achats, il y a lieu d'appliquer les raisonnements suivants : lorsque l'association est reconnue comme étant « *transparente* », elle est tenue d'appliquer les règles des marchés applicables à la personne publique qui la finance et la contrôle ; tel est le cas aussi si elle agit comme mandataire d'une personne elle-même soumise aux dispositions du droit de la commande publique ; même si elle ne relève pas de l'un de ces deux cas, elle peut quand même être assujettie aux règles de la commande publique en tant que « *pouvoir adjudicateur* ». Cette notion, issue des directives communautaires, est actuellement codifiée à l'article L. 1211-1 du code de la commande publique<sup>23</sup>. Elle figurait déjà auparavant à l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 puis dans l'article 10 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015. Il importe de préciser que le fait qu'une association puisse être considérée comme un pouvoir adjudicateur a des implications juridiques potentiellement importantes, y compris au plan pénal<sup>24</sup>.

Comme l'indique l'article L. 1211-1 précité, pour rentrer dans la catégorie des pouvoirs adjudicateurs, les personnes morales de droit privé doivent remplir de manière cumulative les

---

<sup>23</sup> « *Les pouvoirs adjudicateurs sont : / 1° Les personnes morales de droit public ; / 2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont : / a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ; / b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ; / c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ; / 3° Les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun* ».

<sup>24</sup> Voir l'article 432-14 du code pénal qui sanctionne l'octroi à autrui d'un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics. L'applicabilité de cet article aux personnes privées tenues de respecter les règles de la commande publique a été affirmée par la Cour de cassation dans son arrêt n° 15-85.363 du 17 février 2016.

trois critères suivants : être dotées de la personnalité juridique, avoir été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial ; remplir l'un des trois sous-critères du 2° de l'article L. 1211-1 susmentionné à savoir : a) soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ; b) soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ; c) soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur susmentionné. Pour ces trois sous-critères, il y a donc lieu d'insister sur l'existence d'une différence importante par rapport à ceux appliqués pour la qualification d'association « *transparente* » : ils ne doivent pas ici être appréciés de manière cumulative, car le fait d'entrer dans un seul des trois suffit.

L'association a indiqué en cours d'instruction qu'elle ne se considère pas comme un « *pouvoir adjudicateur* ». Certes, et comme l'indiquent les analyses développées précédemment, il n'y a pas lieu de considérer qu'il s'agit d'une association « *transparente* ». Elle n'agit pas non plus par mandat pour le compte des collectivités et établissements publics qui la financent.

Mais en revanche, elle remplit bel et bien les trois critères prévus par le 2° de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique :

- elle est dotée de la personnalité morale ;
- par ses activités d'animation socio-culturelles relevant de l'action sociale et/ou de l'éducation populaire, elle intervient pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial : il s'agit en effet d'activités qui ne pourraient que très difficilement être exercées dans des conditions normales de marché, notamment financières ;
- enfin, elle remplit très largement le sous critère a) du troisième critère, à savoir un financement majoritaire, par voie de subventions émanant de collectivités territoriales (en particulier la ville de Bordeaux) ou d'autres organismes de droit public (en particulier la CAF).

Il en ressort donc que l'association devrait à l'avenir appliquer, pour ses achats de travaux, fournitures et services, les règles de la commande publique. Cela ne devrait toutefois pas constituer pour elle une source de contraintes insurmontables.

En effet, les seuils au-dessus desquels s'appliquent obligatoirement les marchés à procédure formalisée du code de la commande publique sont très élevés (voir l'annexe 2 du code de la commande publique qui reprend les « *seuils européens mentionnés dans un avis* »). En dessous de ces montants s'appliquent les règles des marchés à procédure adaptée prévues par les articles L. 2123-1 et R. 2123-1 à -7 du code de la commande publique. Par ailleurs, aux termes de l'article R. 2122-8 du même code « *l'acheteur peut passer un marché sans publicité ni mise en concurrence préalables pour répondre à un besoin dont la valeur estimée est inférieure à 40 000 euros hors taxes [...]. L'acheteur veille à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin* ».

Ainsi, comme le montre l'analyse des montants annuels moyens des achats constatés dans les comptes annuels 2016-2021 de l'association, même en regroupant les achats de services et de fournitures par catégories considérées comme homogènes (soit en raison de leurs caractéristiques propres, soit parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle), le seuil des marchés à procédures formalisées ne devrait *a priori* être dépassé que très rarement, étant précisé que pour la restauration collective les marchés à procédures adaptés peuvent être utilisés quel que soit leur

montant<sup>25</sup>, tandis que le seuil des 40 000 € HT ne serait atteint que pour une quinzaine de catégories de dépenses .

Les entretiens menés avec les responsables des centres d'animation ont abordé cette question. Ils ont insisté sur la nécessité de conserver une certaine souplesse pour les achats ponctuels, ainsi que pour les dépenses réalisées lors de séjours d'enfants et de jeunes (en effet dans ces cas, les encadrants et responsables concernés doivent pouvoir acheter sur place et de manière directe un certain nombre de fournitures). Cependant, l'idée de regrouper et de mettre en concurrence des achats, fournitures ou prestations récurrents ne leur semble pas poser de problème majeur, notamment pour l'acquisition ou la location de véhicules ou bien l'acquisition de fournitures pédagogiques, administratives ou de produits d'entretien).

La problématique particulière des prestations commandées et livrées par le syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) de la cuisine centrale de Bordeaux Mérignac a également été abordée de manière fréquente lors de ces entretiens. Une mise en concurrence périodique de cette prestation, outre son caractère obligatoire, devrait donc permettre à l'association d'engager une discussion avec ce prestataire en particulier et avec d'autres, sur le rapport qualité-prix des repas à fournir ainsi que sur d'autres aspects (emballages, ...).

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancien président de l'association a indiqué que la soumission des achats de l'association au règles applicables aux marchés publics risque de générer des lourdeurs, pour un bénéfice discutable. Cependant, la chambre régionale des comptes rappelle, d'une part, que la mise en œuvre de cette obligation est incontournable pour éviter des risques juridiques importants et, d'autre part, que, comme indiqué précédemment, le code de la commande publique comporte plusieurs dispositions assez souples, en particulier pour les achats de faibles montants.

L'annexe 10 comporte par ailleurs quelques analyses, informations et pistes de réflexion pour l'amélioration des règles internes à l'association relatives aux achats et marchés.

**Recommandation n° 8** : *(non mise en œuvre)* mettre en œuvre les règles et les procédures du code de la commande publique, l'association devant être considérée comme un pouvoir adjudicateur au sens de l'article L. 1211-1 dudit code.

## 2.4 Des procédures bien encadrées pour les recettes propres de l'association

Comme le montre le tableau suivant, en année normale (hors crise sanitaire 2020 et 2021), l'association encaisse entre 2,2 et 2,5 M€ de produits émanant des adhérents.

---

<sup>25</sup> En application du 3° de l'article R. 2123-1 du code de la commande publique.

**Tableau n° 10 : recettes d'adhésions et de participation des adhérents**

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Participations adhérents et autres</b>	<b>2 199 697</b>	<b>2 338 810</b>	<b>2 454 375</b>	<b>2 510 545</b>	<b>1 282 022</b>	<b>1 666 861</b>
70600000 Participation adhérents et personnes accueil	364 902	362 982	362 708	396 605	179 222	236 775
70600100 Participation adhérents auberge	687 818	707 940	649 091	651 223	91 193	68 162
70600200 Participation adhérents CAEL	571 256	590 631	759 809	906 311	709 249	908 432
70600300 Participation adhérents Péri-scolaire	538 999	641 902	653 987	520 041	288 224	445 721
70611000 Participation frais entretien locaux et 70612000 Distributeurs et autres	36 722	35 355	28 780	36 365	14 134	7 771
<b>Adhésions</b>	<b>36 160</b>	<b>36 102</b>	<b>37 571</b>	<b>34 201</b>	<b>23 832</b>	<b>30 279</b>
70613000 Adhésions adultes > 18 ans	12 261	11 289	13 059	12 465	6 777	9 027
70614000 Adhésions jeunes < 18 ans	15 771	16 246	16 265	13 342	13 302	14 415
70615000 Adhésions Groupes, Assoc & familles	5 410	5 278	4 923	6 718	3 550	5 782
70617000 Adhésions F.F.M.E.	2 718	3 289	3 324	1 676	203	1 055

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association

L'association participe à un groupe de tarification initié par la mairie de Bordeaux, coanimé avec la CAF de Gironde, concernant la tarification des centres d'accueil et de loisirs et des accueils périscolaires maternels et primaires. Pour autant, c'est bien son conseil d'administration qui approuve les tarifs. Ceux actuellement en vigueur datent de 2017 et sont demeurés inchangés depuis.

Les procédures d'encaissement ont été uniformisées et sécurisées par l'association, ce que les entretiens et visites effectués ont permis de confirmer. Dans chaque centre d'animation, seule une personne de l'accueil est habilitée à recevoir les paiements en espèce, par chèques et par carte bancaire. Des reçus sont remis. Les paiements sont comptabilisés et vérifiés chaque jour par l'agent d'accueil puis sécurisés dans un premier coffre. La vérification des encaissements par la direction du centre d'animation se fait au minimum une fois par semaine. Seule la direction a accès au premier coffre dans lequel sont rangés les encaissements. Ceux-ci sont vérifiés par elle puis sécurisés dans un second coffre. Les dépôts de fonds à la banque sont réalisés par la direction du centre.

Le seul problème signalé, assez récurrent, est celui de la lenteur du logiciel utilisé pour les inscriptions et les encaissements, qui gêne particulièrement l'action des agents d'accueil des centres car ils n'ont pas toujours accès de manière suffisamment rapide aux données nécessaires relatives aux situations individuelles des redevables lorsque ceux-ci se présentent devant eux.

Par ailleurs, la possibilité du paiement en ligne n'est pas encore systématisée dans tous les centres d'animation.

Il serait donc souhaitable que l'association puisse encore progresser sur ces deux aspects.

### 3 LES COMPTES ET L'ANALYSE FINANCIÈRE

#### 3.1 Des comptes certifiés mais appelant plusieurs remarques

##### 3.1.1 Des comptes certifiés sans réserve

Les associations sont soumises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 au règlement comptable n° 2018-06 modifié par le règlement comptable n° 2022-04 du 30 juin 2022, qui apporte des précisions et compléments par rapport au règlement comptable n° 2014-03 modifié<sup>26</sup> de portée générale pour toutes les entités (lequel s'applique dans le silence du règlement n° 2018-06, conformément à son article 111-2). Auparavant l'association était soumise au règlement n° 99-01 du 16 février 1999<sup>27</sup> relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations.

Ses comptes 2016 à 2021 ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes.

Par ailleurs, l'association a fait état de plusieurs processus utiles visant à rapprocher les données comptables d'autres données afin d'en vérifier la cohérence :

- un rapprochement mensuel ainsi qu'en fin d'année entre le livre de paie et les écritures comptables ;
- un contrôle continu sur les coûts horaires de la masse salariale prévisionnelle avec explication des écarts entre le budget et le réalisé en fin d'année ;
- un rapprochement effectué tous les mois entre les effectifs physiques de l'association et le nombre de bulletins de paie émis, à partir du fichier entrée/sortie et au moment de la préparation des salaires ;
- pour les activités de loisirs et d'accueil, des rapprochements réguliers entre le logiciel d'enregistrement des inscriptions et de facturation et le logiciel comptable ;
- pour la clôture des comptes, l'état des immobilisations est envoyé à chaque direction de centre d'animation afin qu'elle en vérifie l'exactitude par un contrôle d'un inventaire physique et transmette les éventuelles modifications à y apporter.

---

<sup>26</sup> Voir

[https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1\\_Normes\\_fran%C3%A7aises/Reglements/Recueils/PCG\\_Janvier2019/PCG\\_2019.pdf](https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1_Normes_fran%C3%A7aises/Reglements/Recueils/PCG_Janvier2019/PCG_2019.pdf).

<sup>27</sup> Voir

[https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1\\_Normes\\_fran%C3%A7aises/Reglements/1999/Abrogés/Reglt\\_1999\\_01/reg1999\\_01\\_modifie.pdf](https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1_Normes_fran%C3%A7aises/Reglements/1999/Abrogés/Reglt_1999_01/reg1999_01_modifie.pdf).

### 3.1.2 Une présentation problématique des charges de personnel à partir de 2018

Le plan comptable général prévoit des comptes détaillés pour l'enregistrement comptable de la paie<sup>28</sup>. Cela ne fait pas obstacle à ce que chaque organisme soumis à ce plan comptable décide de procéder à une présentation encore plus détaillée.

Dans ses comptes annuels certifiés (même ceux détaillés), l'association a regroupé à compter de l'année 2018, sur la seule ligne de compte 64100000 « *rémunération du personnel* », les salaires bruts et, depuis 2019, la totalité des charges sociales (comptes 645xxx) et des taxes liées aux salaires (comptes 631100, 633300 et 6334000), ces sommes ayant été minorées par la contraction avec diverses atténuations de charges du compte 79.

Or, cette évolution dans la présentation des comptes à partir de 2018 pose plusieurs problèmes importants :

- l'agrégation et la contraction dans le compte 64 de dépenses relevant de ce compte de charges mais aussi du compte de charges 63 et du compte de produits 79 est contraire à l'application du plan comptable général et méconnaît le principe de non-compensation des charges et produits posé par l'article L. 123-19 du code de commerce<sup>29</sup> ;
- cette évolution s'est faite au détriment d'une transparence et d'une source d'information pour les dépenses de personnel qui représentent 75 % des charges de l'association. En effet, elle a entraîné la perte de la distinction entre la charge des salaires bruts et les charges sociales. N'apparaît plus non plus depuis 2018 la distinction opérée précédemment par l'association entre les différents salaires par catégorie d'emploi (animateurs, administratifs et agents de services et cadres), ni entre salaires de base et primes et indemnités.

Cette évolution volontaire est d'autant moins compréhensible que les données détaillées sont disponibles dans les balances et journaux comptables de l'association. En les utilisant, la chambre régionale des comptes a procédé à un retraitement des données 2018 à 2021 afin d'aboutir à une présentation détaillée cohérente avec celle réalisée de 2016 et 2017. Ce retraitement fait l'objet du tableau en annexe 11 et sa synthèse figure dans le tableau de la page suivante, qui compare les données retraitées (en noir) à celles qui figuraient dans les comptes annuels certifiés (en bleu).

L'importance des écarts constatés (en rouge) montre que ces derniers donnaient depuis 2018 une image inexacte des comptes 63, 64 et 79, ce qui est aussi de nature à fausser l'appréciation des évolutions pluriannuelles desdits comptes (les données bleues étant celles figurant dans les comptes annuels mais qui s'avèrent en réalité erronées).

En effet, le retraitement met en évidence que les impôts et taxes du compte 63 ont en réalité augmenté de 12 % sur la période 2016-2021 (et non pas diminué de 98 %). Par ailleurs, l'augmentation globale des dépenses de personnel n'est que de 0,8 % sur la période sous contrôle (et pas de 6,7 %). Enfin, les produits du compte 79 ont en réalité augmenté de 8 % sur la période (et pas diminué de 43 %). Les données globales (produits et charges) avaient également été

<sup>28</sup> Les rémunérations brutes du compte 641 y sont décomposées en sous comptes 6411 (salaires, appointements), 6412 (congés payés), 6413 (primes et gratifications), 6414 (indemnités et avantages divers) et 6415 (supplément familial). Les charges sociales du compte 645 y sont décomposées en sous comptes 6451 (cotisations à l'Urssaf), 6451 (cotisations aux mutuelles), 6453 (cotisations aux caisses de retraites), 6454 (cotisations aux Assedic) et 6458 (cotisations aux autres organismes sociaux).

<sup>29</sup> « [...] / Aucune compensation ne peut être opérée [...] entre les postes de charges et de produits du compte de résultat, sauf dans des cas exceptionnels prévus par un règlement de l'Autorité des normes comptables. / [...] ».

affectées en raison des contractions réalisées entre diverses charges du compte 64 et divers produits du compte 79.

La présentation agrégée retenue à partir de 2018 n'a pas non plus permis de comprendre les raisons des évolutions des dépenses du compte 64. Leur retraitement permet de montrer qu'elles sont dues à la hausse des salaires et traitements (+ 4,9 % de 2016 à 2021), avec notamment une augmentation des dépenses de personnel concernant les animateurs (+ 8,4 %) et les directeurs (+ 4,4 %). Sur la même période, les dépenses de personnel concernant les agents de service ont diminué de 5,5 % et les charges sociales de - 10,6 %.

Une des explications apportées par le commissaire aux comptes pour expliquer les modifications mises en œuvre à partir de 2018 était la volonté de ne plus faire apparaître d'une manière trop précise les détails par fonction, notamment pour les directeurs, afin qu'il ne soit pas possible à la seule lecture des comptes d'en déduire leurs rémunérations individuelles. Cette explication apparaît toutefois peu satisfaisante (il y a 20 directeurs en tout, avec des salaires différents, le risque d'identification de l'un d'entre eux étant dès lors inexistant). De plus, elle ne justifie pas les contractions opérées entre salaires bruts, charges patronales, autres impôts et taxes et recettes du compte 79.

Tableau n° 11 : comparaisons entre les comptes rectifiés et les comptes certifiés

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Évol. 2016- 2021
A- Compte 63 - Impôts, taxes et versements assimilés - données retraitées	676 999	485 348	483 131	736 358	692 560	758 662	12,1%
Pour mémoire : données approuvées dans les comptes	676 999	485 348	-248 291	2 908	8 696	11 126	-98,4%
Écart après retraitement	0	0	-731 422	-733 450	-683 864	-747 536	
B- Compte 64 - Dépenses de personnel - données retraitées	9 206 298	9 709 636	9 747 128	9 539 279	9 133 571	9 283 475	0,8%
Pour mémoire : données approuvées dans les comptes	9 206 298	9 709 636	10 280 398	10 134 653	9 667 742	9 822 126	6,7%
Écart après retraitement	0	0	533 270	595 374	534 171	538 651	
C- Compte 79 - Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges données retraitées	411 161	328 672	385 733	328 594	1 419 409	443 619	7,9%
Pour mémoire : données approuvées dans les comptes	411 161	328 672	187 582	190 518	1 269 716	234 735	-42,9%
Écart après retraitement	0	0	-198 151	-138 076	-149 693	-208 884	
Total des produits	13 282 643	13 971 784	14 200 516	14 660 577	14 062 895	13 504 531	
Pour mémoire : données approuvées dans les comptes	13 282 643	13 971 784	14 002 365	14 522 500	13 913 201	13 295 646	
Écart après retraitement	0	0	198 151	138 077	149 694	208 884	
Total des charges	13 005 426	13 776 598	13 943 025	14 316 107	13 448 380	13 239 556	
Pour mémoire : données approuvées dans les comptes	13 005 426	13 776 598	13 744 874	14 178 031	13 298 687	13 030 673	
Écart après retraitement	0	0	198 151	138 077	149 693	208 883	
A + B - C (*)	9 472 136	9 866 312	9 844 526	9 947 043	8 406 722	9 598 518	
A + B - C (*)	9 472 136	9 866 312	9 844 526	9 947 043	8 406 722	9 598 518	

(\*) Les deux dernières lignes permettent de vérifier l'exactitude des retraitements opérés.

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels, les balances et les journaux comptables

La chambre régionale des comptes recommande donc à l'association de revoir la présentation des dépenses des comptes 63, 64 et des recettes du compte 79 dans ses comptes annuels, de manière à les faire concorder à des imputations comptables détaillées et de permettre ainsi aux administrateurs, aux membres de l'association et aux lecteurs externes desdits comptes de disposer d'une information précise et fiable sur les charges de personnel qui représentent les trois quarts du budget de l'association.

**Recommandation n° 9** : (non mise en œuvre) dans les comptes annuels, veiller à présenter les charges des comptes 63, 64 et les produits du compte 79 conformément aux dispositions du plan comptable général.

### 3.1.3 Des provisions importantes dont certaines constituées de manière contestable

Les provisions pour risques et charges sont définies par le règlement relatif au plan comptable général ANC n° 2014-03 étant précisé que celui-ci est applicable, sauf dispositions particulières, aux personnes morales de droit privé à but non lucratif. Le tableau ci-après reprend

l'évolution des soldes de sortie des provisions constituées par l'association pour risques et charges du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2021.

**Tableau n° 12 : provision pour risques et charges de 2015 à 2021**

PASSIF	Au 31/12/ 2015	Au 31/12/ 2016	Au 31/12/ 2017	Au 31/12/ 2018	Au 31/12/ 2019	Au 31/12/ 2020	Au 31/12/ 2021
<b>Provisions pour risques au bilan (c/151)</b>	<b>1 451 514</b>	<b>1 574 333</b>	<b>2 104 387</b>	<b>2 479 911</b>	<b>2 665 445</b>	<b>2 580 128</b>	<b>2 716 597</b>
<i>Évolution annuelle</i>		<i>122 819</i>	<i>530 054</i>	<i>375 524</i>	<i>185 534</i>	<i>-85 317</i>	<i>136 469</i>
<b>Provision retraite</b>	<b>1 164 081</b>	<b>1 264 360</b>	<b>1 254 414</b>	<b>1 488 787</b>	<b>1 645 271</b>	<b>1 809 369</b>	<b>1 927 488</b>
<i>Litiges Prud'hommes</i>	<i>85 000</i>	<i>19 000</i>	<i>19 000</i>	<i>0</i>	<i>42 500</i>	<i>73 833</i>	<i>136 167</i>
<i>Aléa travaux centres</i>	<i>15 000</i>						
<i>Risque CAF - Plafond ACF atteint avec des postes de secrétariat et comptables</i>	<i>40 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>				
<i>Risque CAF - Calcul préfiguration S Bernhardt (sept. 2013 et août 2014)</i>	<i>32 433</i>	<i>0</i>	<i>0</i>				
<i>Risque CAF - Calcul préfiguration Argonne (janv. à déc. 2015)</i>		<i>38 540</i>					
<i>Risque CDD reclassifiés en CDI</i>	<i>85 000</i>	<i>135 000</i>	<i>135 000</i>	<i>135 000</i>	<i>135 000</i>	<i>220 000</i>	<i>300 000</i>
<i>Risque prise en charge des fluides (15 centres x 2000€)</i>	<i>30 000</i>						
<i>Formation et accompagnement L&amp;A Défi informatique</i>			<i>40 000</i>	<i>50 151</i>	<i>36 701</i>	<i>36 701</i>	<i>36 701</i>
<i>Litige fin des TAP 2018, 2019 et modification du taux encadrement sept 2018</i>			<i>500 000</i>	<i>500 000</i>	<i>500 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Déménagement DG</i>				<i>50 000</i>	<i>50 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Loyer 2020 à 2023 siège</i>				<i>100 000</i>	<i>100 000</i>	<i>301 017</i>	<i>177 033</i>
<i>Risque de reversement CAF PSA PAM</i>						<i>55 668</i>	<i>55 668</i>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels et les documents produits

Les sommes provisionnées à ce titre dans l'association sont importantes puisqu'elles s'élèvent au 31 décembre 2021 à 2,72 M€, soit 1,27 M€ de plus qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Le montant le plus important de ces provisions est celui concernant les primes de départ à la retraite (1,93 M€ de provisions au 31 décembre 2021, soit 0,76 M€ de plus qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2016). Les primes de départ à la retraite ont leur fondement légal dans les articles L. 1237-5 à -10 et D. 1237-1 à -3 du code du travail et dans la CCN des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation applicable à l'association (qui comporte des dispositions plus favorables).

Comme l'indique l'article 322-13 du règlement ANC n° 2014-03, le provisionnement de ces charges futures relatives aux indemnités de départ à la retraite n'est pas une obligation. Cependant, l'article 324-1 du même règlement en ouvre la possibilité et précise que « [...] la constatation de provisions pour la totalité des engagements à l'égard des membres du personnel actif et retraité, conduisant à une meilleure information financière, est considérée comme la méthode de référence ». L'association est donc parfaitement fondée juridiquement à provisionner ces dépenses futures.

Le mode de calcul de la provision est toutefois complexe. Le commissaire aux comptes de l'association a certifié la conformité du calcul réalisé dans son rapport sur les comptes 2021. Il a aussi produit à la chambre régionale des comptes un document établi par un prestataire externe qui valide le montant de la provision constituée au 31 décembre 2021 (1,93 M€) et présente ses modalités prévisionnelles d'abondements annuels futurs (0,07 M€ par an) ainsi que ses modalités prévisionnelles de consommation. Il ressort donc de ce qui précède que cette provision a été régulièrement constituée.

Par ailleurs, les provisions constituées par l'association dans le cadre de litiges en cours devant le conseil des prud'hommes (0,14 M€ au 31 décembre 2021) ne posent pas de problème juridique car ils correspondent à la définition et à l'objectif des provisions.

En revanche, les autres provisions mentionnées dans le tableau ci-dessus, pour un montant total de 0,65 M€ au 31 décembre 2021 posent problème.

En effet, le règlement ANC n° 2014-03 dispose en son article 322-8 que « *si elle satisfait aux conditions des articles 322-1 et 322-2, une provision est comptabilisée pour les risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise* ».

Les conditions des articles 322-1 et -2 auxquels il est ainsi renvoyé sont les suivantes : « [...] *l'entité a une obligation à l'égard d'un tiers, et [...] il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.* ». L'article 321-1 du même règlement dispose que « [...] *cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler des pratiques passées de l'entité, de sa politique affichée ou d'engagements publics suffisamment explicités qui ont créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait qu'elle assumera certaines responsabilités* ».

Par ailleurs, les provisions pour risques et charges sont également régies par le 5° du 1 de l'article 39 du code général des impôts qui dispose que « *les provisions [sont] constituées en vue de faire face à des pertes ou charges nettement précisées et que des événements en cours rendent probables [...]* ». L'exonération de l'association du versement des impôts commerciaux ne lui permet pas de s'affranchir des règles juridiques de constitution des provisions. Or, le Conseil d'État a jugé à plusieurs reprises que, d'une part, les entreprises ne peuvent anticiper le paiement de leurs charges annuelles courantes futures par la constitution de provisions et, d'autre part, que les dépenses correspondant aux travaux courants de réparations et d'entretien constituent normalement une charge de l'exercice au cours duquel ces travaux sont exposés et, par suite, ne peuvent faire l'objet de provisions<sup>30</sup>. Il a par ailleurs également précisé les règles applicables pour le provisionnement de charges de personnel<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Décisions n° 4155 du 23 juillet 1951, n° 75615 du 12 mars 1969, n° 17972 du 24 juillet 1981, n° 29494 du 8 juin 1983, n°s 72701 et 72702 du 8 juillet 1987.

Voir aussi <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/6399-PGP.html/identifiant=BOI-BIC-PROV-30-20-40-20120912>

<sup>31</sup> Dans décision n° 80167 du 18 juin 1971 : « [...] *il résulte de ces dispositions (du 5° du 1 de l'article 39 du code général des impôts) que les dépenses de personnel non encore réglées à la clôture d'un exercice ne peuvent être déduites des résultats dudit exercice qu'à la condition que l'entreprise ait pris à l'égard des salariés des engagements fermes quant au principe et au mode de calcul des sommes dues et que l'obligation de régler celles-ci au cours d'un exercice ultérieur soit ainsi certaine [...]* ».

Enfin, le règlement ANC n° 2014-03 distingue bien, en son article 321-6, la notion de « *passif éventuel* » qui, aux termes de l'article 322-5, n'est pas comptabilisé au bilan mais simplement mentionné sur l'annexe des comptes : « *un passif éventuel est : soit une obligation potentielle de l'entité à l'égard d'un tiers résultant d'événements dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance, ou non, d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité ; soit une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci* ».

Ainsi, et au regard de l'ensemble de ces règles :

- les provisions constituées au 31 décembre 2021 par l'association pour les « *aléas travaux centres* » (15 000 €, lesdits travaux n'étant au demeurant pas précisés), pour la prise en charge des fluides des centres d'animation (30 000 €), la formation et l'accompagnement sur le logiciel L&A Défi (36 701 €) ou le loyer du siège (177 033 €) apparaissent irrégulières puisqu'elles visent simplement à permettre à l'association de faire face à des charges courantes futures ;
- les provisions constituées à la même date pour couvrir un risque éventuel de requalification de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée (300 000 €) ne reposent à cette date sur aucune obligation réelle de l'association au sens des articles 321-1, 322-1 et 322-2 du règlement ANC n° 2014-03. En effet, il n'y a actuellement au sein de l'association aucun contentieux en cours sur cette problématique. La situation semble donc relever plutôt, et au mieux, d'une logique de passif « *éventuel* » tel que défini par l'article 321-6 précité du même règlement, qui devrait donc n'être mentionnée que sur l'annexe aux comptes, sans constatation d'une provision ;
- la situation est identique pour les montants provisionnés au titre du « *risque CAF - calcul préfiguration Argonne (janvier à décembre 2015)* » et du « *risque de reversement CAF PSA PAM* » (respectivement 38 540 € et 55 568 €), l'association n'ayant mentionné l'existence d'aucun litige ni d'aucune demande de reversement existante de la part de la CAF.

Il convient aussi de bien distinguer, d'une part, la constitution de provisions (réalisée sous la forme de l'imputation d'une charge sur l'exercice comptable considéré) et, d'autre part, la constitution de réserves (qui intervient en application d'une décision d'affectation du résultat)<sup>32</sup>.

Sur ces provisions, les explications apportées tendent à montrer que l'association a eu une approche de prudence maximale en constituant des provisions à hauteur de 0,65 M€ qui ne rentrent pas dans les cas de provisions prévus par le règlement ANC n° 2014-03.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancien président de l'association a indiqué que la constitution d'un niveau de fonds propres suffisants était une nécessité pour l'association afin de pouvoir être autonome par rapport à la ville de Bordeaux, ce qui explique notamment le niveau des provisions constituées.

Cependant, la chambre régionale des comptes rappelle la nécessité de respecter les règles comptables prévues pour la constitution des provisions et recommande donc à l'association de réexaminer leur régularité et leur bien-fondé et, le cas échéant, de les rapporter au compte de résultat de l'exercice en application de l'article 323-12 du règlement ANC n° 2014-03.

<sup>32</sup> La distinction entre provisions, réserves, charges à payer et amortissement est précisée dans le BOFIP <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/4771-PGP.html/identifiant=BOI-BIC-PROV-10-20131217>.

**Recommandation n° 10** : *(non mise en œuvre)* réexaminer la régularité et le bien-fondé des provisions constituées (hormis celles pour les indemnités de départ à la retraite et pour faire face à des contentieux en cours, qui sont régulières) au regard des règles fixées par les articles 321-1 à 324-1 du règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2014-03 relatif au plan comptable général et, le cas échéant, rapporter celles qui n'en respectent pas strictement les conditions au compte de résultat de l'exercice.

### 3.1.4 La nécessité de revoir les imputations des subventions d'investissement perçues

L'examen des comptes de passif a montré que l'association recourt au compte 105 pour y imputer des subventions d'investissement perçues pour des biens renouvelables (solde de 393 201 € au 31 décembre 2021 qui n'a cessé de croître depuis 2015), des subventions d'investissement perçues pour des biens non renouvelables (solde de 65 806 € au 31 décembre 2021) et des réserves affectées aux investissements (solde de 380 223 € au 31 décembre 2001, qui n'a cessé de croître depuis 2015).

Or, en application du règlement ANC n° 2014 03 relatif au plan comptable général, le compte 105 est normalement dédié à la constatation des écarts de réévaluation sur les biens avec ou sans droits de reprise. Les subventions d'investissement perçues relèvent d'une imputation aux comptes 131 ou 139 tandis que les réserves autres que règlementées relèvent d'une imputation au compte 1068.

Par ailleurs les subventions imputées au compte 105 n'ont pas été reprises aux comptes de résultat contrairement aux dispositions suivantes de l'article 312-1 du règlement n° 2014-03 : *« le montant des subventions d'investissement, lorsqu'il est inscrit dans les capitaux propres, est repris au compte de résultat selon les modalités qui suivent : / 1. La reprise de la subvention d'investissement qui finance une immobilisation amortissable s'effectue sur la même durée et au même rythme que l'amortissement de la valeur de l'immobilisation acquise ou créée au moyen de la subvention. / 2. La reprise de la subvention d'investissement qui finance une immobilisation non amortissable est étalée sur le nombre d'années pendant lequel l'immobilisation est inaliénable aux termes du contrat. À défaut de clause d'inaliénabilité, le montant de la reprise de chaque exercice est égal au dixième du montant de la subvention ».*

Le commissaire aux comptes a indiqué à juste titre que le règlement n° 99-01 du 16 février 1999, relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, comportait des dispositions dérogatoires sur ce point pour les subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables par l'association, qui pouvaient alors être maintenues dans les fonds associatifs et n'avaient pas à être reprises aux comptes de résultat.

Toutefois :

- ce règlement prévoyait bien l'inscription au compte 13 et la reprise aux comptes de résultat des subventions affectées à des biens non renouvelables par l'association, ce qui n'a donc pas été le cas en l'espèce ;
- il a été abrogé et remplacé par le règlement ANC n° 2018-06 (applicable à compter du 1er juillet 2020) qui ne comporte plus ces dispositions dérogatoires et qui dispose dans le commentaire de son article 611-1 (dispositions transitoires) que *« pour les opérations*

*suivantes, les changements sont appliqués rétrospectivement : [...] subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables ».*

Il appartiendra donc à l'association de procéder à cette application rétrospective.

### **3.1.5 Le recours discutable à la procédure des fonds dédiés pour les subventions CPOM**

Cette procédure est une spécificité de la comptabilité des personnes morales de droit privé à but non lucratif prévue par les articles suivants du règlement ANC n° 2018-06 :

- article 132-1 : *« La partie des ressources dédiées par des tiers financeurs à des projets définis qui, à la clôture de l'exercice, n'a pu être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard est comptabilisée au compte de passif "fonds dédiés" avec pour contrepartie une charge comptabilisée dans le compte « reports en fonds ». Le commentaire figurant sous cet article précise que « la notion de projet défini répond aux deux conditions suivantes : participer à la réalisation d'une partie spécifique de l'objet de l'entité ou d'une cause particulière entrant dans le champ de l'objet social de l'entité ; être clairement identifiable, les charges imputables au projet étant individualisables » ;*
- article 132-2 : *« Sont comptabilisés, à la clôture de l'exercice, dans les comptes de fonds dédiés, les montants non utilisés pendant l'exercice des ressources suivantes : subventions d'exploitation ; [...] » ;*
- article 132-3 : *« Les sommes inscrites au passif en "fonds dédiés" sont rapportées en produit au compte de résultat au cours des exercices suivants, au fur et à mesure de la réalisation du projet défini, par le crédit du compte "utilisations de fonds dédiés" » ;*
- article 431-6 : *« Une information relative aux fonds dédiés est donnée dans l'annexe par projet ou catégorie de projet selon les rubriques figurant dans le tableau ci-après comportant les montants suivants : les sommes inscrites à l'ouverture et à la clôture de l'exercice en « fonds dédiés » ; les reports en fonds dédiés ; les fonds dédiés utilisés comprenant les remboursements aux tiers financeurs ; les transferts entre fonds dédiés ; les fonds dédiés correspondant à des projets pour lesquels aucune dépense significative n'a été comptabilisée au cours des deux derniers exercices ».*

L'association a recouru à cette procédure comptable, comme le montre le tableau suivant, qui détaille les soldes enregistrés en fin d'exercice au compte 194.

Tableau n° 13 : reports en fonds dédiés (au compte 194)

Données en €	Au 31/12/ 2015	Au 31/12/ 2016	Au 31/12/ 2017	Au 31/12/ 2018	Au 31/12/ 2019	Au 31/12/ 2020	Au 31/12/ 2021
<b>Montant total</b>	<b>439 402</b>	<b>512 139</b>	<b>444 655</b>	<b>832 012</b>	<b>620 331</b>	<b>252 394</b>	<b>213 474</b>
<i>Excédents activités N-1</i>		272 586		275 578			
<i>Excédents activités N (pour déroulement carrière 2017)</i>	335 172	75 518	365 266				
<i>CPOM Augmentation prévisionnelle masse salariale 2020</i>				236 532	236 532		
<i>Ressources complémentaires fonds propres 2020</i>					107 270		
<i>CPOM Redéploiement jeunesse et familles</i>				194 000	175 957	65 253	
<i>Prévention jeunesse 2019</i>					16 700		
<i>Enveloppes places complémentaires enfance 3/11 ans</i>					9 185		
<i>Bastide en danse 2021</i>					5 000	18 580	
<i>Oran 2020</i>					5 000		
<i>CPOM Prime Covid 03/04/2020 sur bulletins salaires 2021</i>						30 379	
<i>CPOM complémentaire jeunesse CA Bacalan</i>				3 000			
<i>CPOM non engagé</i>					12 764		
<i>Actions financées par CPOM non finalisées en N</i>				34 668	17 742	4 000	140 915
<i>Actions non financées par CPOM non finalisées en N</i>						800	11 054
<i>Remplacement salarié en formation</i>				16 479			
<i>Mairie de Bordeaux (avant CPOM)</i>	30 021	49 915	46 830	3 435			
<i>CAF</i>	8 100	9 462	11 430	33 355	15 120	66 394	26 110
<i>État</i>	2 600	12 081	5 129	19 690	8 035		
<i>Préfecture de la Gironde</i>						27 676	4 400
<i>DDCS Itinéraires jeunes</i>						10 267	7 050
<i>Conseil Départemental</i>	52 456	72 615	5 800	4 126	11 026	29 045	13 945
<i>Conseil Régional</i>	7 000	12 000	8 300	11 150			
<i>Autres subventions</i>	4 053	7 962	1 900				10 000

Source : informations des annexes aux comptes annuels 2015 à 2021

Ce tableau suscite les observations suivantes :

- le report en fonds dédiés des subventions obtenues de la part de la ville de Bordeaux dans le cadre du CPOM est incorrect. En effet, comme indiqué à la partie 1.4, les fonds alloués par la ville à ce titre depuis 2018 sont globalisés à partir d'un budget base zéro et les subventions annuelles de 8,3 M€ ne sont donc plus réparties par projets définis et individualisés ; l'application de la procédure des fonds dédiés à ces financements ne respecte donc pas les conditions prévues par l'article 132-1 précité. Selon le procès-verbal de l'assemblée générale de septembre 2020, le recours aux fonds dédiés pour les crédits CPOM viserait en réalité à compenser une hausse future des salaires dans le cadre de la CCN et s'apparenterait donc plutôt à une logique de mise en réserve ;
- pour d'autres imputations en fonds dédiés (CAF, État, ...) aucun élément n'a été produit permettant d'établir leur éligibilité à cette procédure comptable ;

- les annexes des comptes de l'association ne comportent pas le tableau prévu par l'article 431-6 du règlement susmentionné.

La chambre régionale des comptes formule donc la recommandation suivante.

**Recommandation n° 11** : *(non mise en œuvre)* veiller à n'utiliser la procédure des fonds dédiés que dans les cas prévus par les articles 132-1 à -4 du règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif et, lorsqu'elle est mise en œuvre, à faire figurer dans les annexes aux comptes les informations prévues par l'article 431-6 du même règlement.

### 3.1.6 D'autres aspects comptables et fiscaux examinés

Le tableau suivant retrace l'évolution des soldes de deux comptes. Il ressort des explications produites qu'ils sont utilisés pour des facturations internes entre centres d'animation ce qui explique pourquoi leurs soldes s'équilibraient jusqu'en 2017. À partir de 2018, les centres d'animation utiliseraient d'autres comptes pour les imputations « *clients* », ce qui expliquerait le déséquilibre observé en 2018 et 2019 et le fait que le solde du compte 4117 n'évolue plus en 2021. Cette situation peu satisfaisante devrait être corrigée.

**Tableau n° 14 : évolution des comptes 4017 et 4117**

Comptes	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Au 31/12/2020	Au 31/12/2021
4117000 Clients ACAQB	270 246	304 152	365 612	417 426	440 677	464 857	464 857
40170000 Fournisseurs ACAQB	270 246	304 152	365 612	444 125	506 562	544 216	554 042

Source : chambre régionale des comptes d'après les bilans annuels de l'association

Par ailleurs, par un rescrit fiscal du 29 décembre 1999, en application de l'article L. 80 A alinéa 1 du livre des procédures fiscales, l'association a été informée qu'elle était exonérée des impôts commerciaux (y compris pour ses recettes d'activités commerciales accessoires ne dépassant pas un certain seuil annuel<sup>33</sup>).

<sup>33</sup> Actuellement 73 518 € sur une année civile – voir article 261 du code général des impôts.

Voir aussi [https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/2358-PGP.html/identifiant=BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20170607#II.\\_Situation\\_de\\_l'organisme\\_11](https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/2358-PGP.html/identifiant=BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20170607#II._Situation_de_l'organisme_11).

## 3.2 Une situation financière satisfaisante, structurellement excédentaire

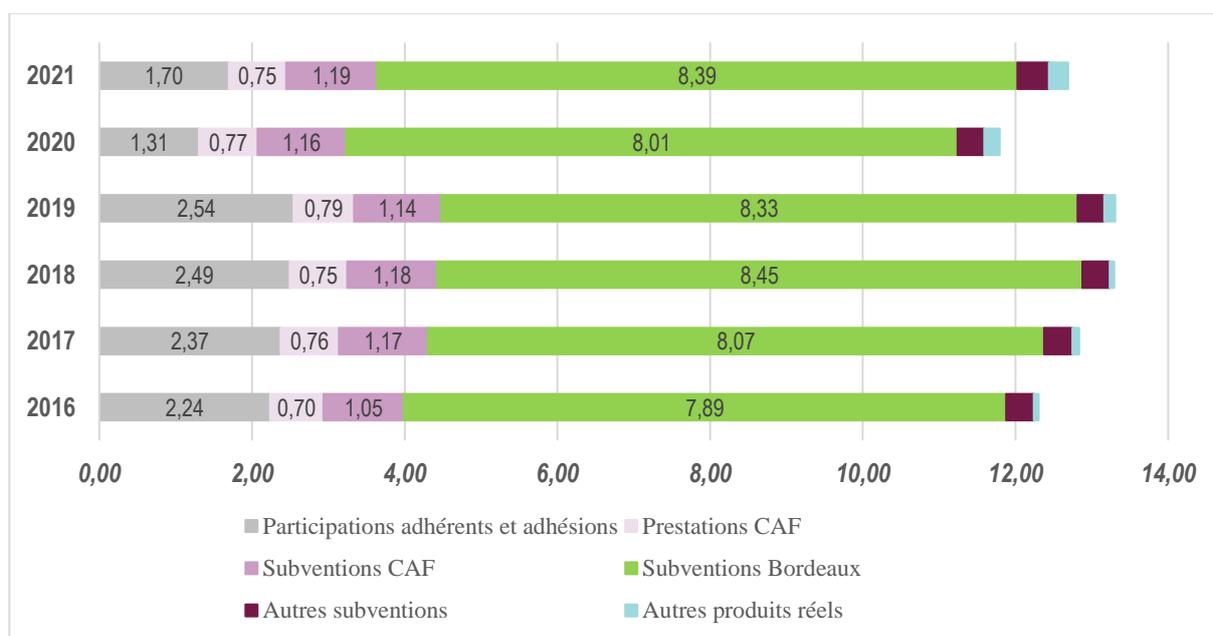
### 3.2.1 Des résultats nets positifs tout au long de la période

L'annexe 12 présente de manière synthétique les comptes de résultat 2016-2021, après le retraitement rendu nécessaire des regroupements irréguliers susmentionnés des comptes 63, 64, et 79.

Les produits d'exploitation représentent la quasi-totalité (99 %) des produits de la période.

Le graphique suivant présente de manière simplifiée l'évolution 2016-2021 des produits réels (données en M€). Ils sont constitués pour une grande partie (70 % sur l'ensemble de la période) par des concours publics dont ceux de la ville (59 %), ceux de la CAF (8 %) et ceux en provenance du département (2 %). La CAF apporte également des financements sous la forme de paiements de prestations (5 %). En 2020, l'association n'a pas perçu l'intégralité de la subvention annuelle prévue par le CPOM, un montant de 0,325 M€ en ayant été déduit puisque son activité était alors réduite du fait de la crise sanitaire.

**Graphique n° 1 : répartition des produits d'exploitation réels (données en M€)**



Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels retraités

Les participations des adhérents et les adhésions représentent une part plus réduite (15 %) des produits d'exploitation. Les participations les plus importantes concernent l'activité des centres d'accueil et de loisirs (4,4 M€ en cumul 2016-2021), le périscolaire (3,1 M€ en cumul), les participations des personnes fréquentant l'auberge de jeunesse (2,9 M€ en cumul) et les participations des autres personnes accueillies (1,9 M€ en cumul). Ces trois dernières sources de financement ont été logiquement très affectées en 2020 et en 2021 par la crise sanitaire.

Les produits d'exploitation incluent également des produits qui ne se sont pas traduits par des rentrées financières réelles : les reprises sur provisions et transferts de charges et les écritures relatives à l'utilisation des fonds dédiés.

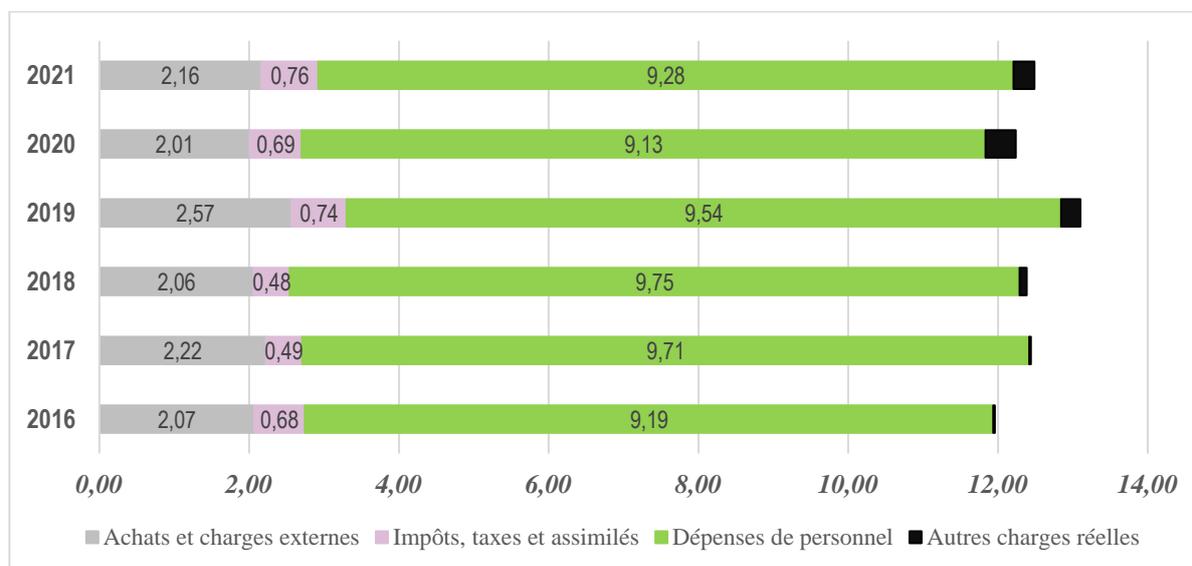
Les produits financiers perçus par l'association (0,19 M€ en cumul 2016-2021) résultent du placement de son abondante trésorerie. Cependant, ils ont été taxés à un peu plus de 20 % (0,04 M€ en cumul 2016-2021).

Les charges d'exploitation représentant la quasi-totalité (99,7 %) des charges de la période.

Le graphique suivant présente l'évolution 2016-2021 des charges réelles de manière simplifiée. Elles sont constituées pour une grande partie (69 % sur l'ensemble de la période) par des charges de personnel qui se répartissent entre les salaires bruts (52 %) et les cotisations patronales (17 %).

Les achats et charges externes représentent 16 % des charges d'exploitation. Elles sont constituées en moyenne 2016-2021 pour 17 % de sommes versées au SIVU susmentionné pour la fourniture de repas. Le poste de locations immobilières ne représente que 4 % des dépenses moyennes d'achats et prestations de la période mais il a fortement augmenté en fin de période (0,15 M€ en 2021, soit 7 % des achats et charges de cet exercice) du fait de la prise en location du nouveau siège de l'association.

**Graphique n° 2 : répartition des charges d'exploitation réelles (données en M€)**



Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels retraités

Les charges d'exploitation incluent également différentes opérations sans sorties de fonds, notamment les dotations aux amortissements des immobilisations (1,07 M€ en cumul 2016-2021), les dotations aux dépréciations des créances (0,3 M€ en cumul), ainsi que les dotations aux provisions et les écritures liées aux fonds dédiés.

Les produits ayant continuellement été supérieurs aux charges, les comptes de résultat se sont traduits par des résultats positifs tout au long de la période (2 M€ en cumul 2016-2021).

### 3.2.2 Un accroissement significatif du fonds de roulement et de la trésorerie

L'annexe 13 reprend les principales composantes des bilans de l'association arrêtés au 31 décembre et de leur évolution de 2016 à 2021.

L'actif net a augmenté de 3,3 M€ entre le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le 31 décembre 2021. Cette hausse a concerné les liquidités (+ 3,4 M€), tandis que la valeur nette des immobilisations a diminué (- 0,2 M€) et que celle de l'actif circulant n'a quasiment pas évolué (+ 0,1 M€).

Le passif (égal à l'actif net) a évolué du même montant (+ 3,3 M€). Cette hausse a concerné, pour 3 M€, les capitaux permanents propres à l'association (qui n'a plus de dette à long terme depuis 2019). Les actifs à court terme ont augmenté de 0,3 M€. L'association ne recourt plus à des crédits de trésorerie en fin d'exercice.

Le tableau suivant récapitule l'évolution du fonds de roulement (FDR, égal à la différence entre les capitaux permanents et l'actif net immobilisé), du besoin en fonds de roulement (BFR, égal à la différence entre l'actif circulant et le passif à court terme) et de la trésorerie (égale à la différence entre le FDR et le BFR).

**Tableau n° 15 : évolution du FDR, du BFR et de la trésorerie**

	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Au 31/12/2020	Au 31/12/2021
<b>Fonds de roulement (FDR)</b>	2 080 458	2 506 940	3 246 274	4 349 215	4 686 526	4 808 505	5 290 565
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	-1 314 607	-1 387 707	-701 427	-1 158 082	-1 584 721	-1 960 361	-1 552 340
<b>Trésorerie (= FDR – BFR)</b>	3 395 065	3 894 647	3 947 701	5 507 297	6 271 247	6 768 866	6 842 905
<b>en % des charges réelles de l'exercice écoulé</b>		32%	32%	44%	48%	55%	55%

Source/note : d'après les comptes de l'association

La croissance importante des capitaux permanents de l'association, conjuguée à un besoin en fonds de roulement relativement stable mais structurellement négatif, a conduit l'association à dégager une trésorerie importante et croissante. Elle représentait au 31 décembre 2021 environ 55 % des charges réelles de fonctionnement de l'exercice (contre 32 % au 31 décembre 2016). Une part importante de cette trésorerie (6,4 M€ au 31 décembre 2021) est placée sur des comptes bancaires rémunérés (livrets A, B et « associatis »).

La nécessité de ce niveau élevé de trésorerie suscite des interrogations dans la mesure où il dépasse très largement les besoins réels de l'association.

### 3.2.3 Des excédents dont une partie devrait être réutilisée dans l'intérêt de l'association

Le tableau 1 en annexe 14 vise à mieux comprendre comment se sont formés les excédents de 2016 à 2021. Il montre que :

- les résultats cumulés des exercices 2016 à 2021 (1,97 M€) ont été affectés principalement à diverses réserves : investissement (0,68 M€), centres d'animation (0,29 M€) ou maintenus en fonds propres associatifs (1,01 M€) ;

- l'accroissement net des provisions constituées au cours de cette même période s'est élevé à 1,27 M€, dont 0,76 M€ pour les provisions pour indemnités de départ à la retraite, 0,05 M€ pour des provisions dans le cadre de contentieux réels et 0,45 M€ pour d'autres provisions non réellement justifiées ;
- les fonds dédiés inscrits au bilan ont globalement diminué de 0,23 M€ au cours de la période ;
- au total, ce sont donc environ 3,01 M€ d'excédents supplémentaires qui sont venus accroître les capitaux propres de l'association entre 2016 et 2021. Mais cette augmentation n'a pas été uniforme : elle a été particulièrement forte en 2016 (+ 0,49 M€), en 2017 (+ 0,66 M€) et surtout en 2018 (+ 1,02 M€).

Par ailleurs, le tableau 2 en annexe 14 détaille les investissements réalisés au cours de la même période ainsi que leur financement. Il montre que les investissements réalisés (0,92 M€) ont été largement financés par les dotations aux amortissements (1,07 M€) et par les subventions externes (0,05 M€), au point que leur besoin de financement cumulé est en réalité négatif (- 0,19 M€). Les réserves susmentionnées de 0,68 M€ qui ont été constituées pour les investissements n'ont donc pas dû être mobilisées pour financer ces investissements.

Le tableau 3 en annexe 14 cumule les deux précédents et met en regard leurs montants totaux avec les évolutions de la trésorerie en fin d'exercice. Il montre que le total des excédents générés de 2016 à 2021 (3,2 M€) a directement eu un effet sur la trésorerie (qui a augmenté de 3,4 M€) et, en particulier, les fonds placés sur divers livrets (+ 3 M€).

Plusieurs éléments peuvent expliquer l'origine de ces excédents :

- le budget base zéro ayant servi à bâtir le CPOM a été calculé sur la base des nombreuses subventions attribuées antérieurement ; or, comme l'indiquent les analyses qui précèdent, les comptes de l'association étaient alors déjà excédentaires ;
- selon l'association, le calcul du montant du budget base zéro aurait aussi pris en compte l'anticipation des hausses annuelles des rémunérations en raison des évolutions prévues du point d'indice de la convention collective nationale ; l'association se serait en effet engagée à ne pas demander d'augmentation de ses subventions pour 2019 et 2020 pour faire face à ces hausses salariales ; cet aspect justifierait en grande partie, selon elle, l'important excédent généré en 2018, mis en réserve en vue des deux années supplémentaires du CPOM ;
- certains excédents annuels apparaissent aussi liés à la difficulté de plus en plus structurelle de recruter des personnels (notamment des animateurs). En effet, les postes restés vacants pour cette raison n'ont pas permis de consommer tous les financements attribués pour les dépenses de personnel.

Par ailleurs, et comme l'ont montré les analyses relatives aux provisions, l'association a également estimé nécessaire de provisionner certains montants en s'écartant de la stricte définition des sommes pouvant être provisionnées, qui ne peuvent normalement pas concerner les charges courantes futures ou les « *passifs éventuels* ».

Cette situation de constitution d'excédents permet à l'association d'afficher une excellente situation financière. Celle-ci suscite toutefois des interrogations quant à la pertinence de tels excédents à partir de financements publics destinés à être utilisés pour des actions d'animation socio-culturelle.

Il appartiendrait donc à l'association de réexaminer cette situation et d'analyser précisément quels sont réellement ses besoins en trésorerie (pour pouvoir faire face sans difficultés à ses dépenses courantes, notamment les salaires ) ainsi que les montants devant être épargnés, de manière légitime et nécessaire, pour la couverture de risques réels (indemnités de départ à la retraite à venir et contentieux en cours).

En première analyse, et sous réserve d'une analyse plus approfondie, il apparaît que les sommes excédentaires par rapport à ces besoins avoisinent au 31 décembre 2021 au moins 2,5 M€.

Il serait donc souhaitable que l'association, en accord avec ses financeurs publics (notamment avec la ville de Bordeaux dans le cadre du prochain contrat pluriannuel de financement) établisse un plan d'action précis pour résorber progressivement et de manière maîtrisée ces excédents, ce qui pourrait se faire à travers plusieurs axes d'action lui permettant d'œuvrer encore davantage à son objet statutaire et aux missions qu'elle assure :

- par le financement d'actions supplémentaires en direction des enfants, des jeunes et des adultes ; à cet égard, l'instruction a mis en évidence qu'il pourrait sans doute être utile de redynamiser certains pôles d'excellence et aussi d'essayer de développer des activités en direction des adolescents et des jeunes adultes ;
- par le financement de travaux nécessaires pour améliorer la sécurité, l'accessibilité et la situation matérielle de certains centres d'animation, selon des modalités à définir avec la ville et en accord avec le cadre juridique retenu pour la mise à disposition des locaux ;
- par tout autre mesure jugée utile par l'association dans le cadre de ses missions.

### **3.3 Une comptabilité analytique utile et nécessaire mais encore perfectible**

#### **3.3.1 La double présentation analytique**

Il n'existe pour l'association aucune obligation légale ou réglementaire de réaliser une comptabilité analytique. Cependant, le CPOM 2018-2021 comporte des engagements à sa charge, notamment de produire chaque année à la ville de Bordeaux un rapport annuel d'activité accompagné des documents suivants : « *le bilan comptable du siège, la répartition financière par établissement des frais de siège, une analyse financière de la situation du gestionnaire, une analyse financière par établissement et service, les indicateurs de réalisation des objectifs inscrits dans le CPOM* ».

L'association procède donc à une présentation analytique de ses comptes selon deux modalités distinctes : l'une répartit les charges et produits par centres d'animation et services, l'autre répartit les charges et produits par objectifs et sous objectifs du CPOM.

Cependant, les restitutions qui en sont faites sous forme de tableaux *Excel* appellent plusieurs constats qui en limitaient leur précision et leur intérêt :

- les totaux des produits et des charges qui y figuraient ne correspondaient pas en 2018 aux totaux de la comptabilité générale. Cette situation a toutefois été rectifiée en 2019, 2020 et 2021 ;
- la présentation des charges et produits faite dans ces tableaux analytiques est affectée de la même carence que celle observée pour la comptabilité générale, à savoir le fait que les

charges de personnel du compte 64 y ont été regroupées avec certaines charges du compte 63 et contractées avec des produits du compte 79 ;

- ces tableaux comportent encore tous une colonne « *fonction support* » dont les montants ne sont pas nuls et sont même parfois négatifs. Ce constat montre donc que tous les produits et toutes les charges de ces fonctions support n'ont en réalité pas été correctement ventilés entre les centres d'animation et/ou entre les différents objectifs du CPOM ;
- sur les tableaux officiels produits aux financeurs externes, les résultats par centre ou par objectif étaient rectifiés pour être nuls (sauf exception), le résultat excédentaire étant localisé pour l'essentiel au sein de la « *fonction support* » ; cette situation est anormale puisqu'elle ne permet pas en réalité de déterminer quels sont les centres ou les actions excédentaires ou déficitaires.

Sur ce dernier point, l'association a aussi produit des tableaux analytiques avant « rectification » des résultats qui montrent qu'elle procédait, *ex post*, à une modification des données relatives aux subventions CPOM allouées aux centres afin d'égaliser leurs charges et produits. Cette situation est présentée de manière simplifiée dans les tableaux en annexes 15 et 16 concernant les présentations analytiques par centre et service et par objectif du CPOM pour l'exercice 2021 (les rectifications opérées y figurent sur les lignes orangées).

Même si les montants de ces rectifications n'étaient en 2021 globalement pas très importants, il n'en demeure pas moins que cette manière de procéder a privé les lecteurs des premiers documents d'une information importante sur l'équilibre financier de chaque centre ou objectif. En effet, il ne s'agit pas, à travers la comptabilité analytique, de stigmatiser telle ou telle situation mais d'identifier et de comprendre l'origine des difficultés éventuelles, même si, bien entendu, un excédent ou un déficit peuvent aussi, le cas échéant, parfaitement s'expliquer par des considérations conjoncturelles ou structurelles susceptibles d'être parfaitement assumées, en toute transparence.

Par ailleurs, même les données avant rectification ne sont pas suffisantes pour donner une idée précise de la situation financière de chaque centre d'animation ou action puisque la plupart des excédents restaient affectés aux fonctions support, sans plus de précision.

Ainsi, la comptabilité analytique tenue par l'association présente en principe une utilité et un intérêt évidents pour permettre, d'une part, à l'association de suivre et de piloter son action et, d'autre part, à ses financeurs publics de disposer d'une vision économique de l'utilisation des subventions allouées. Cette approche analytique devrait toutefois être améliorée, notamment sur les points suivants :

- le traitement comptable précis et distinct des charges des comptes 63, 64 et 79 ;
- la répartition intégrale et exacte des fonctions support, que ce soit dans la présentation par centre et service ou dans celle par objectif du CPOM ;
- l'absence de rectification a posteriori pour faire disparaître les résultats en égalisant de manière fictive les produits et les charges.

Plus généralement, pour que les présentations analytiques par centre d'animation et service, d'une part, et celles par objectif du CPOM, d'autre part, puissent réellement devenir des outils utiles et incontestables dans le cadre du dialogue de gestion (que ce soit en interne ou avec les financeurs publics externes), il serait nécessaire que l'association établisse des règles claires, précises et permanentes ainsi qu'une nomenclature qui détaille, pour chacun des postes de produits et de charges par nature, les modalités de leur affectation analytique (modalités de calcul, clés éventuelles de répartition,...).

L'existence de ces règles et de cette nomenclature, connues de tous et vérifiables par tous les acteurs concernés, constitue en effet une base de départ incontournable pour l'élaboration des budgets par centre et par objectif en début d'exercice, puis pour leur suivi et l'établissement des résultats en fin d'exercice.

Comme indiqué précédemment, les budgets et comptes analytiques établis par centre gagneraient aussi à être soumis pour discussion et avis aux comités d'animation, afin de les associer davantage au pilotage des centres d'animation et de renforcer ainsi leurs prérogatives et leur intérêt.

**Recommandation n° 12** : (*non mise en œuvre*) établir des règles précises et claires, connues de tous les acteurs concernés ainsi qu'une nomenclature détaillant, pour chacun des postes de produits et de charges par nature, les modalités de calcul et les clés de répartition pour leur affectation dans la double présentation analytique (par centres et par objectifs).

### 3.3.2 L'analyse du poids du siège et des fonctions support

L'approche analytique par objectif comporte des données financières relatives à l'objectif n° 4 du CPOM concernant « *l'optimisation des ressources allouées* ». Cet intitulé un peu flou a alimenté un débat légitime sur le poids des fonctions support, avec notamment la question de savoir s'il faut ou pas y inclure les personnels de direction et d'accueil des centres d'animation. Tel ne semble pourtant pas devoir être le cas puisque leurs fonctions, définies par l'annexe à la circulaire de la CNAF n° 2016-005 du 16 mars 2016 susmentionnée, relèvent à l'évidence très largement du fond des missions des centres sociaux. Quant aux directeurs adjoints des centres, les entretiens menés sur place ont montré l'importance et la diversité de leurs actions, pouvant aller dans certains cas jusqu'à suppléer ponctuellement des animateurs absents.

Ainsi et selon une analyse réalisée à partir du fichier du personnel en octobre 2021 (voir en annexe 17) :

- le total des agents du siège et de ceux qui y assurent les fonctions support ne représentaient alors que 9,15 % des points d'indice des rémunérations brutes attribués par l'association ;
- à la même date, les comptables positionnés dans les centres d'animation représentaient au total 4,06 % desdits points, d'autres agents administratifs 0,88 % et les personnels d'accueil et de secrétariat 3,5 % dont il est possible de rattacher au maximum la moitié (1,75 %) à des temps de secrétariat ;
- le rajout de ces quotités aux fonctions support et au siège, aboutit à un pourcentage total de 15,84 % de la masse salariale brute.

## 4 LA GESTION DU PERSONNEL DE L'ASSOCIATION

### 4.1 Une organisation perfectible mais un bon fonctionnement du comité social et économique

#### 4.1.1 Une répartition interne des pouvoirs à préciser et à sécuriser

Le tableau en annexe 18 détaille la répartition actuelle des pouvoirs au sein de l'association pour la gestion du personnel. Depuis la modification statutaire d'octobre 2016, la répartition des compétences entre les différentes instances de l'association sur les questions relatives au personnel est nettement moins bien définie :

- dans les statuts de décembre 2011, le conseil d'administration avait pour compétence de « *fixe(r) la politique en matière de ressources humaines sur proposition du président* ». Les compétences du président et leurs limites étaient également clairement définies dans les 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> alinéa de l'article 18 en ces termes : « *dans le cadre des emplois ouverts et supprimés par le conseil d'administration, (le président) recrute, affecte à leur poste et licencie le cas échéant les directeurs et animateurs, ainsi que le personnel administratif et de service. / Il fixe le montant des salaires et des indemnités de l'ensemble du personnel en fonction de la convention collective nationale de l'animation de 1988* » ;
- depuis la modification statutaire intervenue en octobre 2016, les compétences du conseil d'administration en ce domaine ne sont plus définies et celles du président le sont de manière très vague : « *il a qualité d'agir en matière de ressources humaines* » ;
- certes selon l'avant-dernier alinéa du règlement intérieur de l'association actuellement en vigueur : « *d'une façon générale, toute la gestion des ressources humaines (embauches, affectations, mutations) est traitée par la direction générale de l'association des centres d'animation de quartiers de Bordeaux et le directeur du centre, en application de l'article 18 des statuts alinéa 3 et 4* ». Mais les alinéas auxquels il est ainsi renvoyé sont ceux susmentionnés des anciens statuts de 2011 et le maintien de cette disposition (sans doute par erreur) ne suffit pas à établir juridiquement que les nouveaux statuts de 2016 entendaient malgré tout conserver la répartition des fonctions précise et claire qui y figurait auparavant.

Par ailleurs, les délégations de signature consenties depuis 2016 par le président au directeur général en matière de ressources humaines sont très larges. Mais elles n'ont pas été communiquées pour information au conseil d'administration, contrairement à ce que prévoient les statuts.

En outre, le directeur général est intervenu sans disposer de délégation explicite et écrite à cet effet de la part du président dans les domaines suivants : représentation de l'association-employeur au sein des instances représentatives du personnel, signature d'accords collectifs, octroi de primes au personnel du siège.

Ces aspects mériteraient donc d'être revus par l'association pour sécuriser et rendre plus transparente, dans les statuts et/ou le règlement intérieur, la répartition des pouvoirs pour les aspects suivants de la gestion des ressources humaines : négociation puis validation des accords collectifs d'entreprise et des négociations annuelles ou pluriannuelles obligatoires, processus de création/suppression d'emplois, cadre général en matière de rémunération, stratégie de

formation, recrutements, validation et suivi des contrats, suivi des carrières, gestion des fins de contrat et des licenciements, etc.

**Recommandation n° 13** : *(non mise en œuvre)* modifier les statuts et/ou le règlement intérieur de manière à mieux y encadrer et y préciser les compétences respectives des différentes instances en matière de gestion du personnel ainsi que les procédures et modalités de contrôle y afférentes.

#### 4.1.2 Un fonctionnement satisfaisant des instances représentatives du personnel

Entre 2016 et 2019, les instances représentatives du personnel étaient composées du comité d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et des délégués du personnel. À compter du 12 février 2019, ces instances ont fusionné pour devenir le comité social et économique (CSE), au sein duquel a été créée une commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT).

Le fonctionnement du CSE est régi par diverses dispositions du code du travail et doit être encadré par un règlement intérieur (prévu par l'article L. 2315-24 dudit code). La création du CSSCT doit également faire l'objet d'un accord d'entreprise en application de l'article L. 2315-41 dudit code. Le tableau suivant précise la mise en œuvre de ces dispositions dans le cas de l'association.

**Tableau n° 16 : règlement intérieur du CSE et mise en place de la CSSCT en 2019**

Accords d'entreprise	Objet	Date de signature	Durée de l'accord	Signataires pour l'association
Règlement intérieur du comité social et économique de l'association.		6 juin 2019	Durée indéterminée	Le directeur général
Accord relatif à la mise en place d'une commission santé sécurité et conditions de travail au sein du comité social et économique de l'association	Périmètre, membres, attributions, modalités de fonctionnement, moyens	19 novembre 2019	Durée indéterminée	Le directeur général

Source : documents produits par l'association

Il montre que le règlement intérieur adopté lors du CSE du 6 juin 2019 (dont le procès-verbal n'a pas été signé et produit) a été signé pour l'employeur par le directeur général. Il en est de même pour l'accord de mise en place de la CSSCT signé le 19 novembre 2019. Or, il n'a été produit aucun acte écrit du président de l'association déléguant au directeur général le pouvoir d'engager juridiquement l'association sur ces deux documents. Cette situation est donc de nature à les fragiliser.

Les attributions et le fonctionnement du CSE dans les entreprises d'au moins 50 salariés sont régis par les articles L. 2312-8 à L. 2312-84 du code du travail. L'association a transmis un tableau faisant état des réunions et de leurs comptes rendus diffusés ou non. Elle a aussi produit quelques comptes rendus sur divers sujets. Les vérifications se sont focalisées sur ceux postérieurs à l'instauration du CSE et du CSSCT. Ils montrent un bon respect des périodicités de réunions du CSE. En revanche, le CSSCT ne s'est pas réuni quatre fois en 2021 puis en 2022. Par ailleurs, jusqu'en 2021, les instances étaient présidées par le directeur général « *par délégation du président* » mais sans qu'aucune délégation écrite à cette fin ait été produite. Enfin,

les procès-verbaux des CSE étaient presque toujours établis et signés par le secrétaire général. La signature de l'employeur n'est pas une obligation ; cependant, elle a souvent été réalisée, avec toutefois là aussi la difficulté récurrente tenant au fait que le directeur général les a signés jusqu'en 2021 sans qu'aucune délégation écrite ait été produite.

## 4.2 Une gestion encadrée juridiquement et soumise à des difficultés de recrutement

### 4.2.1 Le cadre du code du travail, de la convention collective et des accords d'entreprise

En tant qu'employeur relevant du droit privé, l'association est soumise aux dispositions du code du travail. Elle s'est dotée le 18 décembre 2000 d'un règlement intérieur social prévu par les dispositions actuelles des articles L. 1321-1 à L. 1322-4 dudit code.

Elle doit respecter les articles L. 2242-1 à -21 dudit code relatifs aux négociations obligatoires ainsi que les règles fixées par la CCN des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation.

Les deux tableaux suivants synthétisent les accords d'entreprise et les résultats des négociations annuelles obligatoires au sein de l'association. Ils traduisent l'existence d'un réel dialogue social au sein de l'association.

Cependant, aucun des accords produits ni aucune des négociations annuelles obligatoires 2018 à 2021 ne porte sur l'ensemble des aspects concernant « *la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers* », tels que prévus par l'article L. 2242-21 du code du travail<sup>34</sup>.

Par ailleurs, ces tableaux mettent en évidence les anomalies suivantes :

- un accord et un procès-verbal d'accord sur la négociation annuelle d'entreprise ont été signés pour l'association par le directeur général. Or, l'association n'a produit aucune délégation du président lui donnant pouvoir pour l'engager sur de tels accords ;
- l'accord sur la gestion des séniors entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010 avait une durée de trois ans. Son objectif était « *de permettre le maintien dans l'emploi de tous les salariés de 55 ans et plus, au cours des trois années d'application de l'accord, hors les départs naturels ou ceux dont le motif n'est pas imputable à l'employeur* ». Mais il n'a pas été renouvelé. Il est donc juridiquement caduc depuis le 1er janvier 2013 ;
- les négociations annuelles obligatoires pour les années 2019 à 2021 n'ont abouti que tardivement (signature des procès-verbaux d'accord et de désaccord le 5 juillet 2022). Cette

---

<sup>34</sup> À savoir : « [...] / 1° La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [...] / 2° Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise [...] ; / 3° Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences [...] ; / 4° Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ; / [...] / 6° Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions. / ».

situation trouve toutefois son explication dans la crise sanitaire (2020 et 2021) et dans le changement de gouvernance (président et directeur général) opéré en janvier 2022.

**Tableau n° 17 : accords d'entreprise**

Accords d'entreprise	Date de signature	Date d'entrée en vigueur	Durée de l'accord	Signataires pour l'association
Protocole d'accord sur le travail de nuit	5 juillet 2002		Durée indéterminée	Le président
Accord relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail	27 janvier 2000	1 février 2000	Durée indéterminée	Le président
Accord sur le déroulement de carrière	9 juin 2017	1 mars 2017	Durée indéterminée	Le directeur général
Accord sur la gestion des séniors	17 décembre 2009	1 janvier 2010	Trois ans et non renouvelé	Le président

**Tableau n° 18 : négociations annuelles obligatoires**

Années	Points d'accord	Points de désaccord	Date de signature	Signataires pour l'association
2018	Prime temporaire de responsabilité pour sept animateurs. Temps de préparation (référents famille, animateurs). Aménagement d'horaires des animateurs pour raisons familiales	Modalités de prises de congés. Modalités de mise en place du droit d'expression. Droit à la déconnexion des cadres. Prévoyance maladie au-delà de la CCN. Épargne salariale. Dispositif de compte épargne temps.	15 novembre 2018	Le directeur général
2019-2020-2021	Temps de coordination pour les personnels d'animation. Campagne de sensibilisation sur le congé parental et le congé paternité. Recrutement de personnes en situation de handicap.	Nouvelles revendications pour les primes de responsabilité des animateurs. Maintien de salaire dans le cadre de l'activité partielle, prime covid19 ou prime de risque. Augmentation des salaires au-delà de la CCN. Temps de coordination pédagogique pour les CDD des CAEL pendant les vacances scolaires. Télétravail. Certaines modalités d'organisation du droit d'expression des salariés. Réduction du niveau d'exigences en termes de diplômes du fait des difficultés de recrutement	5 juillet 2022	Le président

Source : chambre régionale des comptes d'après les documents produits

#### 4.2.2 Des difficultés croissantes pour les recrutements d'animateurs

Sept dixièmes des salariés de l'association sont des animateurs.

Pour les fonctions d'animateurs en contrats à durée indéterminée (CDI), l'association a toujours privilégié le recrutement de personnels ayant une formation solide postbac, en considérant que l'animation socio-culturelle est un vrai métier qui nécessite des compétences suffisantes (notamment sur l'aspect culturel et dans le cadre du développement de pôles d'excellence) et, par conséquent, des formations initiales approfondies.

Cette approche semble confortée par les orientations gouvernementales récentes visant à mieux reconnaître et valoriser les métiers de l'animation, à les faire sortir de la précarité et à enclencher une dynamique nouvelle pour reconnaître leur pleine intégration dans la communauté éducative (voir ci-après).

Cependant, pour les contrats à durée déterminée (CDD), notamment pour le périscolaire, l'association recourt également à des animateurs qui ne sont titulaires que du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur et pour qui, dans leur grande majorité, il ne s'agit alors que d'une activité d'appoint, au cours de leurs études et/ou dans l'attente d'un autre emploi.

Les entretiens menés dans les différents centres d'animation ont tous mis en évidence l'existence de problèmes croissants de recrutement sur les fonctions d'animateur :

- le recrutement est d'autant plus difficile que les conditions de travail sont parfois compliquées : problèmes d'horaires, de salaires, de lieu géographique, d'amplitudes horaires (matin tôt et soir tard, avec une interruption dans la journée) ;
- de nombreux animateurs, même en CDI, ne travaillent pas à temps plein et certains vivent dans des situations précaires ; cette situation est objectivée par le fait qu'au 1er janvier 2022, pour les animateurs, le ratio moyen ETP/effectifs physiques était de 72 %. Cette précarité concerne d'ailleurs également les agents de service (ratio moyen de 51 %) ;
- une difficulté récurrente est donc de pouvoir proposer aux candidats des postes disposant d'un horaire suffisant ;
- l'attractivité du métier d'animateur a aussi été mise à mal pendant la pandémie, avec en particulier des pertes de salaires, l'association ayant estimé ne pas pouvoir financièrement compenser les pertes de salaires au-delà du minimum prévu règlementairement ;
- s'agissant des recrutements sur CDD, notamment pour le périscolaire, la situation particulière de certains centres d'animation, éloignés des universités et des logements étudiants, ne facilite pas le recrutement de ces derniers pour certaines activités ponctuelles ;
- se pose aussi le problème du recrutement sur ces postes précaires mais avec des horaires fixes qui sont de moins en moins compatibles avec les études menées par les postulants éventuels et ce d'autant plus que, selon certaines personnes rencontrées, les établissements universitaires accorderaient de moins en moins de facilités et de souplesse à leurs étudiants qui souhaitent avoir une activité salariée d'appoint.

Il est toutefois difficile de déterminer précisément le nombre de postes non pourvus. En effet, les vacances et besoins peuvent varier en cours d'année. L'association a toutefois produit un tableau dont il ressort que pour l'exercice 2021, environ 5,4 % des effectifs ETP prévus lors du vote du budget n'étaient pas pourvus au 31 décembre 2021. Par ailleurs, pour la même année, 10,2 % de la masse salariale budgétée n'a pas été réalisée. Pour les seules actions périscolaires (CAEL, APS, PAM et autres actions enfance), ce ratio de non réalisation de la masse salariale initialement prévue s'élève à 15 %.

Pour tenter de pallier ces difficultés de recrutement, certains centres d'animation procèdent à des recherches de postulants directement sur internet. Un centre a aussi institué un forum emploi avec d'autres structures intervenant sur son quartier pour faciliter le recrutement d'animateurs. Certains centres essaient de construire des postes avec d'autres centres d'animation, voire avec d'autres associations, afin de pouvoir proposer aux postulants des contrats moins précaires et augmenter les volumes horaires.

Par ailleurs, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire 2019 à 2021, l'association a fait état de sa volonté de coconstruire avec un organisme de formation un parcours d'alternance pour le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, pour dix jeunes en contrat d'apprentissage, sachant que leur formation pratique se déroulerait selon les horaires des activités extra et périscolaires enfance, ce qui diminuerait les difficultés de recrutement pour des contrats très partiels.

Les difficultés de recrutement rencontrées par l'association ne lui sont pas propres puisqu'elles concernent l'ensemble des structures de son secteur d'activités, comme le montrent les statistiques de Pôle emploi sur les besoins en main d'œuvre 2022 dans la région Nouvelle-Aquitaine pour ce qui concerne en particulier les professionnels de l'animation socioculturelle<sup>35</sup>, et une étude nationale réalisée en octobre 2021 auprès de 1 182 structures<sup>36</sup> ou le rapport de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) de juillet 2021 intitulé « *état des lieux des métiers de l'animation dans le secteur périscolaire et enjeux en matière de continuité éducative* »<sup>37</sup>.

Pour tenter de faire face à cette situation, le secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de l'engagement a lancé des assises de l'animation en novembre 2021, dont la clôture, en février 2022, a été marquée par l'annonce d'un plan de 25 mesures, « *pour un renouveau de l'animation en accueils collectifs de mineurs* »<sup>38</sup>.

### 4.3 Les effectifs de l'association et leur évolution

Les différents métiers de l'association sont actuellement les suivants :

- au siège de l'association : un directeur général, un directeur général adjoint, une directrice pédagogique et une secrétaire de direction et chargée de communication ;
- pour les fonctions supports (également hébergées au siège) : un responsable des ressources humaines, un responsable du service financier, un responsable ressources humaines comptables et contrôle de gestion, une adjointe aux responsables service financier, une assistante de direction et coordonnatrice des projets et suivi bâtimentaires, une assistante de

<sup>35</sup> Voir <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fe=V5Z81&lc=0&pp=2022&ss=1>

<sup>36</sup> Voir <https://acrobat.adobe.com/link/track?uri=urn%3Aaaid%3Aascds%3AUS%3A9194fe60-ff42-4bc2-b3ed-482797aee4af&viewer%21megaVerb=group-discover>

<sup>37</sup> Voir <https://www.education.gouv.fr/etat-des-lieux-des-metiers-de-l-animation-dans-le-secteur-periscolaire-et-enjeux-en-matiere-de-326629>. Ce rapport indique notamment que « *les animateurs des temps périscolaires souffrent d'un réel manque de reconnaissance de leur action éducative (...). Pour enclencher une nouvelle dynamique, il conviendrait de rappeler la pleine intégration des personnels qui interviennent dans ces temps comme membres de la communauté éducative. (...)* ».

<sup>38</sup> Voir <https://www.jeunes.gouv.fr/pour-un-renouveau-de-l-animation-en-accueils-collectifs-de-mineurs-388>. Il est notamment indiqué dans les documents accompagnant ce plan qu'« *à la rentrée scolaire 2021, 80 % des opérateurs (collectivités territoriales et associations) ont connu des difficultés de recrutement. 50 000 postes sont non-pourvus et à pourvoir sur l'année scolaire 2021-2022. Entre 2011 et 2019, le nombre de Bafa délivrés par an a été réduit de 20 % et, en été (2021), des séjours ont été annulés non pas par faute d'enfants inscrits mais faute d'encadrants. La crise sanitaire a renforcé la pénurie, mais la perte d'attractivité a des sources plus profondes : les jeunes se détournent de ces métiers qui leur semblent intéressants mais peu valorisés, peu rémunérés, avec des temps de travail morcelés et manquant de perspectives d'évolution. Peu visible, ce secteur est pourtant essentiel aux familles (...). Les périodes de confinement ont montré la contribution indispensable des animateurs à la continuité de la vie de la Nation* ».

gestion, une assistante ressources humaines, un infographiste, un technicien en maintenance informatique et réseaux et un agent de service ;

- dans chaque centre d'animation : un directeur ou directrice, un directeur adjoint (cadre) ou adjoint de direction (non cadre), un comptable, un agent d'accueil et de secrétariat, un référent adultes et familles - conseiller en économie sociale et familiale, des animateurs enfance, des animateurs jeunesse, un ou des agents de service.

L'effectif de l'association a évolué comme indiqué dans le tableau en annexe 19 :

- les effectifs physiques au 1<sup>er</sup> janvier ont diminué de 7 % entre 2018 à 2020, avant d'augmenter de 5 % en 2021 ; s'agissant des ETP, les évolutions ont été un peu moins marquées (respectivement - 4 % et + 3 % pour ces deux périodes successives) ; ces évolutions s'expliquent par la crise sanitaire ;
- les effectifs les plus nombreux sont ceux des animateurs (qui représentent en moyenne 2016-2021 environ 70 % des effectifs physiques et 66 % des ETP), des agents administratifs (11 % des effectifs physiques et 13 % des ETP en moyenne) et des agents de service (11 % des effectifs physiques et 9 % des ETP en moyenne) ;
- le ratio entre effectifs physiques et ETP est beaucoup plus bas pour les agents de service (61 %) et les animateurs (71 %) que pour les administratifs (92 %), les adjoints de direction (95 %) et les directeurs (100 %), ce qui illustre la précarité des premiers.

L'association a expliqué les évolutions des effectifs de la manière suivante :

- les effectifs avaient augmenté à partir de 2015 avec la mise en place des temps d'activités péri-éducatives ; mais celles-ci ont été abandonnées à la rentrée scolaire de 2018 ;
- en 2019 le nombre d'écoles suivies en périscolaire sur le centre d'animation de Monséjour a diminué de quatre, ce qui explique aussi en partie la baisse des effectifs ; plus largement, l'activité de l'association varie surtout en fonction du conventionnement des places enfance avec la ville de Bordeaux ;
- les effectifs de 2020 et 2021 ont diminué du fait de la pandémie. À ce jour, les effectifs retrouvent peu à peu le niveau d'avant la crise sanitaire, malgré les difficultés de recrutement.

Les CDI (mensuels et intermittents) ont concerné en moyenne 2016-2021 88 % des agents administratifs, 71 % des agents de service (mais cette proportion a fortement baissé en 2021) et seulement 66 % des animateurs (44 % en CDI classiques et 22 % en CDI intermittents), cette proportion ayant toutefois augmenté après 2018 (passage de 64 % à 72 %) ce qui traduit la volonté de l'association de sécuriser ces emplois.

Les caractéristiques liées aux métiers de l'animation socioculturelle expliquent en partie ces écarts ainsi que la prépondérance de salariés féminins (68 % en moyenne 2016-2021). Par ailleurs, le taux d'encadrement est demeuré constant, aux alentours de 6 % des effectifs physiques et de 8 % des ETP.

Le tableau suivant précise la répartition des personnels de l'association telle qu'elle ressort d'un document établi par l'association en octobre 2021 (pour le reclassement des salariés en fonction des nouvelles règles de rémunération prévue par l'avenant n° 182 à la CCN). Il montre qu'à part le centre d'animation de Monséjour, aucun centre ne dépassait alors 50 salariés. Ce constat permet aussi de mieux comprendre l'intérêt d'une structure fédérant plusieurs centres notamment sur les aspects suivants : instances représentatives, possibilités de mobilités internes, intérêt de fonctions support libérant les centres de certaines tâches nécessitant une spécialisation et des compétences particulières.

Tableau n° 19 : répartition des salariés entre les différents sites de l'association en octobre 2021

Établissement	Directeurs		Adjoints de direction		Animateurs		Personnels administratifs		Personnels de service		Total			
	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	% du total	ETP	% du total
Siège social	7	7,0	1	1,0	0	0,0	10	9,8	0	0,0	18	5%	17,8	6%
CA Argonne Saint-Genès Nansouty	1	1,0	1	1,0	28	19,1	4	3,7	6	3,5	40	11%	28,4	10%
CA Bacalan	1	1,0	1	1,0	28	22,1	2	2,0	5	1,8	37	10%	27,9	10%
CA Bastide Benauges	1	1,0	2	1,5	21	15,6	2	2,0	2	2,0	28	8%	22,1	8%
CA Bastide Queyries	2	2,0	0	0,0	15	11,2	2	2,0	2	1,3	21	6%	16,5	6%
CA Bordeaux- Lac	1	1,0	1	1,0	22	20,3	2	2,0	5	3,7	31	8%	28,0	10%
CA Bordeaux Sud	1	1,0	1	1,0	22	17,3	2	2,0	2	2,0	28	8%	23,3	8%
CA Grand Parc	1	1,0	1	1,0	16	7,2	2	1,5	2	1,3	22	6%	12,0	4%
CA Monséjour	1	1,0	1	1,0	40	29,4	4	3,8	6	2,9	52	14%	38,2	13%
CA Saint- Michel	1	1,0	1	1,0	13	8,8	3	2,5	1	1,0	19	5%	14,3	5%
CA Saint- Pierre	2	2,0	0	0,0	27	21,6	2	2,0	5	2,5	36	10%	28,1	10%
CA Sarah Bernhardt	1	1,0	1	1,0	20	16,5	2	2,0	5	2,6	29	8%	23,1	8%
Auberge de jeunesse	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	5,5	2	1,3	8	2%	6,8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20,0</b>	<b>11</b>	<b>10,5</b>	<b>252</b>	<b>189,2</b>	<b>43</b>	<b>40,8</b>	<b>43</b>	<b>25,9</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>	<b>286,5</b>	<b>100%</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des documents produits par l'association

## 4.4 Les spécificités de l'association pour le temps de travail des salariés

### 4.4.1 Les congés supplémentaires accordés à l'ensemble du personnel

Le code du travail fixe la durée légale du travail à 35 heures par semaine, ce qui correspond en moyenne à 1 607 heures de travail annuel. La CCN ne prévoit pas de diminution générale mais prévoit plusieurs types de modulations infra annuelles afin de tenir compte des caractéristiques du secteur d'activité.

Au-delà de ce cadre légal et conventionnel, l'association a conclu en janvier 2000 un accord relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail qui prévoit les règles plus avantageuses suivantes :

- un forfait de 201 jours de travail au lieu de 214 jours pour les cadres (soit un avantage de 13 jours / 214 jours théoriques, soit 6,07 % du temps de travail) ;
- huit semaines de congés annuels (au lieu de cinq) pour les animateurs (soit un avantage de trois semaines ce qui équivaut à 15 jours / 229 jours théoriques soit 6,55 % du temps de travail) ;

- sept semaines de congés payés (au lieu de cinq) aux agents administratifs et de service (soit un avantage de deux semaines ce qui équivaut à 10 jours / 229 jours théoriques soit 4,37 % du temps de travail).

Ces avantages, rapportés à la masse salariale de chacune des trois catégories de salariés (cadres, animateurs et agents administratifs et de service), permettent d'estimer leur impact financier. Tel est l'objet du tableau suivant.

**Tableau n° 20 : impact financier du temps de travail plus favorable que le cadre légal et la CCN**

Année	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Moyenne 2016-2021
641160 Salaires bruts Directeurs	941 153	886 424	959 512	947 842	979 596	982 425	949 492
<b>Impact sur le coût salarial brut (**)</b>	<b>57 173</b>	<b>53 848</b>	<b>58 288</b>	<b>57 579</b>	<b>59 508</b>	<b>59 680</b>	<b>57 679</b>
641110 Salaires bruts Animateurs	4 265 369	4 597 009	4 605 697	4 630 043	4 229 411	4 622 693	4 491 704
<b>Impact sur le coût salarial brut (**)</b>	<b>279 391</b>	<b>301 114</b>	<b>301 683</b>	<b>303 278</b>	<b>277 036</b>	<b>302 796</b>	<b>294 216</b>
641100 Salaires bruts Administratifs	829 200	858 833	873 296	905 449	768 921	838 096	845 633
<b>Impact sur le coût salarial brut (**)</b>	<b>36 210</b>	<b>37 504</b>	<b>38 135</b>	<b>39 539</b>	<b>33 577</b>	<b>36 598</b>	<b>36 927</b>
641120 Salaires bruts Agents de services	502 391	494 716	431 041	555 851	501 812	474 782	493 432
<b>Impact sur le coût salarial brut (**)</b>	<b>21 938</b>	<b>21 603</b>	<b>18 823</b>	<b>24 273</b>	<b>21 913</b>	<b>20 733</b>	<b>21 547</b>
Total salaires bruts	6 538 113	6 836 982	6 869 546	7 039 185	6 479 740	6 917 996	6 780 260
<b>Évaluation du coût salarial brut total</b>	<b>394 712</b>	<b>414 069</b>	<b>416 929</b>	<b>424 669</b>	<b>392 034</b>	<b>419 807</b>	<b>410 370</b>
<b>En %</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,05%</b>

(\*) Données retraitées (voir la partie 3.1 du présent document)

(\*\*) Application des taux suivants, pondérés par les effectifs : pour les cadres, taux 6,07 % ; pour les adjoints de direction et animateurs, taux de 6,55 % ; pour les personnels administratifs et techniques : taux de 4,37 %.

Source : d'après les documents produits

L'impact financier annuel des avantages procurés par cet accord peut donc être estimé approximativement à 0,41 M€ par an, hors cotisations patronales (le calcul ayant été effectué sur la seule base des parts salariales brutes).

L'impact de ce régime de congés plus favorable sur les effectifs peut être estimé à environ 15,3 ETP (1,2 ETP cadres, 11,7 ETP animateurs, 1,4 ETP agents administratifs et 1 ETP agent de service). Ces estimations en impact ETP doivent toutefois être abordées avec prudence. En effet, le seul fait de supprimer les avantages en congés payés relevant de l'accord d'entreprise ne permettrait pas mécaniquement de diminuer les effectifs, et ce pour diverses raisons. Il n'est en particulier pas évident que, pour chaque salarié concerné notamment les animateurs, le temps de travail supplémentaire ainsi généré correspondrait parfaitement à la demande de présence tant pour ce qui est des jours et heures sur un même centre d'animation que pour ce qui concerne les lieux (or, il est peu envisageable de demander à des salariés de travailler sur plusieurs sites et centres d'animation).

Enfin, il importe d'insister sur le fait que cet avantage sous forme de congés supplémentaires est régulier, ayant été mis en place dans le cadre d'une négociation collective et d'un accord d'entreprise conformes aux dispositions du code du travail.

#### 4.4.2 Les particularités du temps de travail des animateurs

La CCN actuellement en vigueur comporte en son annexe diverses dispositions spécifiques relatives aux particularités du métier d'animateur, en distinguant les heures dites « *de face à face pédagogique ou de service* » et celles dites « *de préparation et de suivi* ». La CCN décompose la durée hebdomadaire de travail pour un temps plein de la manière suivante pour les animateurs : 26 h de face à face ou de service + 9 h de préparation = 35 h (soit un ratio de temps de préparation de 26 %).

Dans le cas de l'association, la négociation annuelle obligatoire 2019-2020-2021 a abouti à un constat d'accord sur la définition et le temps alloué aux animateurs pour la « *coordination pédagogique* ». Selon la définition donnée par cet accord, celle-ci regroupe des tâches bien plus larges que la seule préparation des cours, puisqu'elles incluent divers autres aspects que la CCN range dans la catégorie des heures « *de face à face pédagogique ou de service* » (réunions d'animation, d'équipe, avec les partenaires, commissions pédagogiques, participation à l'écriture des projets et bilans, relationnel avec les familles, déplacements pour se rendre d'un lieu d'exercice des activités à un autre). Par ailleurs, si les « *temps de coordination* » accordés par l'association aux animateurs jeunesse et aux référents adultes sont légèrement supérieurs à la CCN (30 % au lieu de 26 %), ils sont inférieurs pour les animateurs enfance (20 % pour ceux en CDI, 15 % pour ceux en CDD sur toute l'année avec les mercredis et 10 % pour les CDD des CAEL pendant les centres de vacances).

Au vu de ces éléments, il n'apparaît donc pas que les animateurs de l'association bénéficieraient d'un régime de temps « *de préparation et de suivi* » plus favorable que celui prévu par l'annexe I de la CCN depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020.

#### 4.4.3 Les données relatives à l'absentéisme

Les « *analyses sur l'absentéisme évaluées en heures hors congés payés* » ont été établies par l'association de 2018 à 2021. Ces données ont été converties par la chambre régionale des comptes en jours (à raison de sept heures par jour) et présentées dans les tableaux de l'annexe 20. Il en ressort que :

- les absences totales ont représenté en moyenne 27,1 jours d'absence par ETP moyen, dont 17,4 jours d'absence maladie. Les jours d'absence pour accidents du travail étaient relativement peu élevés en 2020 et 2021 (crise sanitaire) ;
- les absences représentaient en moyenne 15,7 jours par an par ETP de directeur, 18,2 jours par an par ETP d'adjoint de direction, 27 jours par an par ETP d'animateur, 29,7 jours par an par ETP d'agent administratif et 37,4 jours par an par ETP d'agent d'entretien ;
- il existe d'importantes disparités entre le siège et les différents centres d'animation.

L'association n'analyse pas l'évolution de l'absentéisme ni ses causes principales. Elle a indiqué toutefois que « *l'ancienneté est importante dans l'association, avec un personnel vieillissant, dont la conséquence, hors période de pandémie, est l'augmentation des arrêts maladie dans le temps. Il y a plus d'arrêts maladie pour les personnes en CDI. Cela tient aussi au fait qu'en contrat à durée indéterminée, les salariés bénéficient d'un maintien de salaire pendant 90 jours* ».

Au vu des constats factuels qui précèdent, l'association devrait approfondir ses analyses pour mieux comprendre les causes de l'absentéisme relativement important de certaines catégories de personnel (animateurs, agents administratifs et de service) ainsi que les raisons des écarts très importants entre centres d'animation, afin de rechercher les moyens de le réduire.

## 4.5 Les facteurs d'évolution des dépenses de personnel

### 4.5.1 La masse salariale, ses composantes et leur évolution 2016-2021

Le tableau suivant précise l'évolution de la masse salariale totale (c/64) et sa décomposition entre charges patronales (c/645) et charges salariales (c/641). Les données financières mentionnées à partir de 2018 résultent du retraitement opéré par la chambre régionale des comptes et expliqué à la partie 3.1.3. du présent rapport.

Ce tableau rapporte également les salaires bruts des différentes catégories de personnel aux effectifs équivalent temps plein (ETP) moyens annuels. Il mentionne aussi pour information une estimation des montants mensuels nets moyens par ETP.

Ce tableau montre notamment que :

- la masse salariale globale (c/64) a augmenté de 3,6 % de 2016 à 2019, avant de diminuer de 2,7 % entre 2019 et 2021, soit une hausse globale modérée sur la période (+ 0,8 %). Les évolutions des charges salariales et des charges patronales divergent toutefois (augmentation de 4,9 % des premières sur l'ensemble de la période et diminution de 10,6 % pour les secondes) ;
- les charges salariales brutes du c/641 ont globalement augmenté de 4,9 % tandis que les effectifs ETP ont diminué de 2,4 % ;
- en 2021 les agents de service avaient un niveau moyen de salaire brut annuel par ETP de 23 304 €, les agents administratifs de 24 093 €, les animateurs et adjoints de direction de 26 605 €, et les cadres de 49 121 €) ;
- de 2016 à 2021, le salaire brut moyen par ETP des agents administratifs a baissé (- 4,6 %), contrairement à ceux celui des agents de service (+ 10,8 %), des animateurs et adjoints de direction (+ 11,6 %) et des cadres (+ 1,8 %) ;

Ces évolutions ont toutefois été influencées en partie par la crise sanitaire de 2020-2021.

Tableau n° 21 : évolution de la masse salariale et rapprochement entre les salaires bruts et les effectifs ETP par catégories de personnel

Fonctions	Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Évol. 2016- 2021
Directeurs	641160 Salaires bruts	941 153	886 424	959 512	947 842	979 596	982 425	4,4%
	Eff. ETP (*)	19,5	20,0	19,5	19,5	20,0	20,0	2,6%
	Brut moyen annuel par ETP	48 264	44 321	49 206	48 607	48 980	49 121	1,8%
	Mensuel net moyen par ETP (**)	3 017	2 770	3 075	3 038	3 061	3 070	
Animateurs et adjoints de direction	641110 Salaires bruts	4 265 369	4 597 009	4 605 697	4 630 043	4 229 411	4 622 693	8,4%
	Eff. ETP (*)	178,9	184,2	181,5	176,6	174,1	173,8	-2,9%
	Brut moyen annuel par ETP	23 844	24 960	25 377	26 215	24 291	26 605	11,6%
	Mensuel net moyen par ETP (**)	1 490	1 560	1 586	1 638	1 518	1 663	
Agents administratifs	641100 Salaires bruts	829 200	858 833	873 296	905 449	768 921	838 096	1,1%
	Eff. ETP (*)	32,8	32,5	32,0	32,7	32,7	34,8	6,0%
	Brut moyen annuel par ETP	25 258	26 395	27 291	27 714	23 479	24 093	-4,6%
	Mensuel net moyen par ETP (**)	1 579	1 650	1 706	1 732	1 467	1 506	
Agents de services	641120 Salaires bruts	502 391	494 716	431 041	555 851	501 812	474 782	-5,5%
	Eff. ETP (*)	23,9	23,7	23,8	23,4	21,5	20,4	-14,7%
	Brut moyen annuel par ETP	21 029	20 870	18 095	23 733	23 303	23 304	10,8%
	Mensuel net moyen par ETP (**)	1 314	1 304	1 131	1 483	1 456	1 457	
Autres charges salariales brutes du c/641		250 500	260 081	200 880	257 244	576 040	203 675	-18,7%
<b>Total des charges salariales du c/641</b>		<b>6 788 613</b>	<b>7 097 063</b>	<b>7 070 426</b>	<b>7 296 429</b>	<b>7 055 780</b>	<b>7 121 671</b>	<b>4,9%</b>
<b>Total effectifs ETP moyens</b>		<b>255,1</b>	<b>260,4</b>	<b>256,8</b>	<b>252,2</b>	<b>248,4</b>	<b>248,9</b>	<b>-2,4%</b>
<b>Charges patronales du c/645</b>		<b>2 417 685</b>	<b>2 612 573</b>	<b>2 676 703</b>	<b>2 242 850</b>	<b>2 077 791</b>	<b>2 161 803</b>	<b>-10,6%</b>
<b>Charges totales du c/64</b>		<b>9 206 298</b>	<b>9 709 636</b>	<b>9 747 129</b>	<b>9 539 279</b>	<b>9 133 571</b>	<b>9 283 474</b>	<b>0,8%</b>
Coefficient compte 64 / compte 641 (moyenne : 1,33)		1,36	1,37	1,38	1,31	1,29	1,30	

(\*) Moyenne entre les effectifs ETP au 1/1/N et ceux au 1/1/N+1

(\*\*) Estimé de la manière suivante : salaire brut annuel / 12 x 0,75

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels certifiés, les balances, les journaux comptables et les autres documents produits

#### 4.5.2 Les paramètres susceptibles d'agir sur la masse salariale

S'agissant de la définition des effectifs salariés :

- pour les fonctions d'animation qui représentent la part de ses effectifs de loin la plus importante, l'association ne dispose pas d'une grande latitude d'action : d'une part, son activité dans le secteur de l'enfance est fortement tributaire des demandes de la ville de

Bordeaux ; d'autre part, elle doit respecter les normes règlementaires de qualification et d'encadrement des mineurs prévues par les articles R. 227-1 à -30 du code de l'action sociale et des familles ;

- les agréments des centres d'animation en tant que centres sociaux imposent également certaines obligations en termes de quotité de travail et/ou de niveaux de qualification des fonctions de directeur, de référent familles et de chargé d'accueil.

S'agissant des rémunérations, l'association est soumise aux dispositions du code du travail (notamment le respect du salaire minimal) et de la CCN et de ses avenants successifs, notamment l'avenant 182, applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et qui a modifié le système de rémunération. Le dispositif de la CCN comporte une approche par fonction et points d'indice renégociés annuellement (dont la valeur a augmenté de 5,3 % entre le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le 31 décembre 2021). La CCN prévoit également d'autres éléments de rémunération liés notamment à la reconstitution de carrière à l'embauche ou à l'ancienneté, qui s'imposent également à l'association.

Celle-ci a aussi institué de sa propre initiative des mécanismes de rémunération plus avantageux que le code du travail ou la CCN (primes de responsabilité et primes exceptionnelles ou de fin d'année).

Les analyses menées par la chambre régionale des comptes sur tous ces aspects ont pris en compte le fait que le code du travail prévoit la négociation d'accords d'entreprise et impose la tenue de négociations annuelles obligatoires. Ainsi, lorsque ce dialogue social aboutit, dans le respect des règles prévues, à la signature d'accords plus favorables pour les salariés que les seules dispositions légales et de la CCN, ils doivent être considérés comme étant réguliers, ce qui ne fait cependant pas obstacle à ce que, pour une bonne information de l'ensemble des parties concernées, leurs impacts financiers soient analysés plus précisément.

#### **4.5.3 La classification des salariés dans les groupes de fonctions**

S'agissant de la classification des salariés dans les groupes de fonctions, les règles y afférentes sont précisées par l'annexe I de la CCN qui dispose que « *le groupe de classification est déterminé en fonction de la réalité des tâches et missions confiées au salarié, en utilisant les définitions et critères, ainsi que les exemples d'emplois donnés dans cette annexe* ».

La mise en œuvre obligatoire de l'avenant n° 182 à la CCN le 1<sup>er</sup> janvier 2022 a amené l'association à procéder en octobre 2021 à un réexamen de la classification de l'ensemble de ses salariés, afin de ne plus tenir compte que des fonctions exercées (et non des diplômes détenus).

Comme le montre le tableau suivant, les reclassifications à la baisse opérées à cette occasion tendent toutefois à montrer que l'impact annuel des surclassements antérieurs présumés, qui concernaient principalement certains animateurs, s'avère au final relativement peu important (environ 0,04 M€ au total). Il convient aussi de préciser que les reclassements opérés ont été compensés pour la plupart des agents concernés par l'attribution de points d'indice au titre du maintien de leur situation antérieure.

**Tableau n° 22 : estimation de l'impact financier de la sur (+) ou sous (-) évaluation du classement des salariés en 2021**

Libellé	En indices pondérés par quotité de travail	En montant salarial brut 2021 en € (*)
Animateurs	+ 558,98	+ 42 393
Agents administratifs	-79,14	-5 850
Agents de service	+ 5,71	+ 347
<b>Total général</b>	<b>+ 485,56</b>	<b>+ 36 890</b>

(\*) Calculé en multipliant la surévaluation indiciaire par la valeur mensuelle de 6,32 € et par 12 mois

Source : chambre régionale des comptes d'après le tableau de reclassement des salariés produit par l'association

#### 4.5.4 Les primes prévues par la convention collective nationale

La CCN prévoit un dispositif de reconstitution de carrière à l'embauche, pour tenir compte, d'une manière toutefois limitée, de l'ancienneté antérieure dans d'autres structures, sur présentation de pièces justificatives. Dans le cas de l'association, en octobre 2021, 58 salariés (représentant un effectif ETP de 47,15 ETP) bénéficiaient de points de reconstitution de carrière, qui n'excédaient pas la limite maximale.

La CCN comporte également un dispositif relatif à la prime d'ancienneté ; il y est précisé que « l'ancienneté d'un salarié correspond au temps de travail effectif (ou assimilé) écoulé depuis la date d'embauche ». Dans le cas de l'association, en octobre 2021, 219 salariés bénéficiaient de telles primes d'ancienneté. Sur cet aspect, les vérifications opérées ont mis en évidence sept situations individuelles dans lesquelles le nombre de points d'ancienneté acquis et payés est nettement supérieur au maximum résultant de l'application des dispositions de la CCN et de leur ancienneté réelle dans l'association. Selon les explications fournies, ces écarts s'expliqueraient principalement par le fait que l'ancienneté des agents concernés intègre également une part d'ancienneté antérieure à leur embauche par l'association, ce qui aurait normalement dû être inclus dans le dispositif précité de reconstitution de carrière mais dont ils ne bénéficiaient pas. Il serait néanmoins souhaitable que l'association revoie ces situations individuelles pour bien faire la part entre, d'une part, la reconstitution de carrière à l'embauche et, d'autre part, l'ancienneté (qui ne peut être que celle au sein de l'association).

La CCN en vigueur de 2003 à 2021 prévoyait aussi un système de déroulement de carrière ayant pour objet d'assurer une évolution minimale de la rémunération de chaque salarié par tranche d'années de présence. Cependant, l'avenant n° 182 en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022 a supprimé ce dispositif tout en prévoyant que « les points "déroulement de carrière" détenus antérieurement à cette date par le salarié restent acquis. [...] Les salariés (qui en bénéficiaient) [...] conserveront ces points sur une ligne distincte de leur fiche de paie ». Dans le cas de l'association, en octobre 2021, 173 salariés (représentant un effectif ETP de 154,47 ETP) bénéficiaient de points de déroulement de carrière.

#### 4.5.5 La mise en œuvre et l'impact financier des primes propres à l'association

##### *Les primes de responsabilité « fixe » et « temporaires »*

L'accord d'entreprise sur le déroulement de carrière signé le 9 juin 2017 a eu pour objet de clarifier la structure des rémunérations, qui incluait auparavant une « prime différentielle » laquelle a été, suite à l'accord, répartie entre deux composantes prévues par la CCN (déroulement

de carrière et reconstitution de carrière) et pour le reste, entre des primes de responsabilité « *fixes* » et « *temporaires* » qui n'ont pas d'équivalent dans la CCN et qui constituent donc un dispositif propre à l'association.

Cet accord appelle les observations suivantes :

- il est juridiquement fragilisé par le fait qu'il ait été signé pour l'employeur par le directeur général de l'association sans qu'ait été produite de délégation explicite et écrite à cet effet émanant du président ;
- il précise que la prime de responsabilité a été créée à partir de 2002 mais il n'a été produit aucun accord d'entreprise négocié et signé, ni aucune décision émanant d'une instance associative (conseil d'administration, bureau) fixant avant 2017 le principe et les modalités d'attribution de cette prime ;
- s'agissant des primes de responsabilité « *fixes* », il s'agit d'un dispositif qui accroît les rémunérations des salariés concernés au regard de responsabilités qui sont pourtant déjà prises en compte par la CCN au titre de la classification de chacun d'entre eux dans son groupe de fonctions. L'accord d'entreprise de juin 2017 apporte donc clairement aux salariés concernés un avantage supplémentaire non prévu par la CCN ;
- s'agissant des primes de responsabilité « *temporaires* », leur logique est différente puisqu'elle consiste à tenir compte de responsabilités supplémentaires confiées ponctuellement à tel ou tel agent et qui excèdent les responsabilités attachées à son groupe de fonctions. Ces primes « *temporaires* », bien que non prévues explicitement par la CCN, apparaissent donc davantage compréhensibles au regard à la logique de ladite convention collective ;
- cet accord est imprécis quant aux nombres de points de primes de responsabilité accordés à la plupart des catégories de bénéficiaires, notamment pour les primes de responsabilité « *fixes* » les plus élevées (direction générale, directeurs des centres d'animation et adjoints de direction). Si des explications ont été apportées sur ce point par l'association, il n'a été produit aucun document ou acte émanant d'une instance habilitée à valider le barème réellement appliqué. Ainsi, pour tous ces agents, leurs points supplémentaires de primes de responsabilité ne leur ont été accordés dans le prolongement de l'accord de juin 2017 que sur le seul fondement de leurs contrats de travail modifiés par avenants ;
- l'aspect précité est d'autant plus problématique que, comme le montre le tableau suivant l'impact annuel global de la prime de responsabilité « *fixe* » est important (montant salarial brut de 0,29 M€ en 2021) et que cet impact provient principalement des primes de responsabilités les plus élevées accordées au directeur général, au directeur général adjoint et aux autres directeurs du siège ou des centres d'animation.

Certes, le reclassement opéré à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022 a amené une baisse notable du montant total des primes de responsabilité « *fixes* » passées d'un total, tous bénéficiaires confondus, de 3 850 points à un total de 3 013 points. Toutefois, les modifications à la baisse pour le directeur général et le directeur général adjoint ont été ou devaient être compensées intégralement par leur reclassement sur un groupe fonctionnel bénéficiant d'une rémunération plus élevée. Par ailleurs, pour presque tous les autres salariés ayant subi une baisse de leur prime de responsabilité « *fixe* », cela n'a pas eu d'impact financier puisqu'elle leur a été compensée par l'attribution de points d'indice au titre du « *maintien* » de leur situation antérieure.

**Tableau n° 23 : synthèse des primes de responsabilité « fixe » (PRF) – 2021**

Personnels bénéficiaires	Effectif physique	En ETP	Points de PRF	Valeur annuelle brute pondérée par les ETP (*)	% du total des PRF
Directeur général	1	1	593	44 973	15%
Directeur général adjoint	1	1	315	23 890	8%
Cadres et adjoints de direction du siège	6	6	517	39 209	13%
Agents administratifs du siège	8	8	315	23 207	8%
Directeurs de centres d'animation (CA)	13	13	1 355	102 763	35%
Adjoints de CA	10	9	260	18 960	7%
Animateurs	21	21	345	25 027	9%
Agents de l'auberge de jeunesse	2	2	40	3 034	1%
Agents administratifs des CA	3	3	110	8 342	3%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>3 850</b>	<b>289 405</b>	<b>100%</b>

(\*) 6,32 € par mois par point d'indice.

Source : chambre régionale des comptes d'après les documents produits par l'association

Le tableau suivant synthétise les attributions de primes de responsabilité temporaire en 2021, dont l'impact financier est bien moindre.

**Tableau n° 24 : attribution des primes de responsabilité temporaire en 2021**

Libellé Unité	Effectif	En ETP	Responsabilité temporaire (RT)	Valeur annuelle brute pondérée par les ETP (*)
Agents administratifs ayant chacun 15 points de prime	3	2,9	45	3 315
Animateurs ayant chacun 7,5 points de prime	10	10,0	75	5 688
Animateurs ayant chacun 15 points de prime	30	30,0	450	34 128

(\*) 6,32 € par mois par point d'indice

Source : chambre régionale des comptes d'après les documents produits par l'association

La chambre régionale des comptes recommande à l'association de réexaminer le dispositif des primes de responsabilité, notamment « fixes », afin d'en réévaluer la pertinence et, le cas échéant, de mieux encadrer les fonctions bénéficiaires, les critères d'attribution et les montants exprimés en points d'indice soit par une décision d'une instance de l'association ayant juridiquement compétence à cet effet, soit par un accord d'entreprise élaboré et conclu en bonne et due forme.

**Recommandation n° 14** : (non mise en œuvre) réexaminer le dispositif des primes de responsabilité, notamment « fixes », accordées à certains salariés afin d'en réévaluer la pertinence et, le cas échéant, de mieux encadrer les fonctions bénéficiaires, les critères d'attribution et les montants exprimés en points d'indice, soit par une décision d'une instance de l'association ayant juridiquement compétence à cet effet, soit par un accord d'entreprise élaboré et conclu en bonne et due forme.

### ***Les primes exceptionnelles, notamment en fin d'année***

L'examen des bulletins de paie des salariés de l'association travaillant au siège a mis en évidence le versement de primes exceptionnelles, principalement en décembre de chaque année mais aussi plus ponctuellement à d'autres moments. Les primes de fin d'année sont versées selon

un barème allant de 100 % du salaire mensuel pour un temps plein à 150 % pour le directeur général et le directeur général adjoint.

Il ressort des explications apportées que l'octroi de ces primes est une pratique ancienne de l'association (elles existaient déjà à la fin des années 90) « pour compenser le temps de travail important fourni à la direction générale ».

Comme le montre le tableau suivant, elles ont représenté sur l'ensemble de la période 2016-2021 un total de 0,33 M€ de charges salariales brutes et un coût total estimé pour l'association, incluant les charges patronales, de 0,53 M€ sur cette période.

**Tableau n° 25 : primes exceptionnelles et de fin d'année versées à des salariés du siège**

Bénéficiaires	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total	% du total
Directeur général	11 124	11 291	11 420	11 606	11 793	14 325	71 560	21,6%
Directeur général adjoint (*)	7 641	7 756	10 035	8 452	8 598	8 598	51 081	15,5%
<b>Total perçu par d'autres cadres du siège (**)</b>	<b>16 940</b>	<b>15 960</b>	<b>24 476</b>	<b>19 090</b>	<b>18 855</b>	<b>18 551</b>	<b>113 871</b>	<b>34,5%</b>
Nombre de cadres bénéficiaires	6	6	6	6	5	5		
Montant moyen brut par cadre	2 823	2 660	4 079	3 182	3 771	3 710		
<b>Total perçu par des agents administratifs du siège</b>	<b>12 168</b>	<b>13 738</b>	<b>17 177</b>	<b>16 769</b>	<b>14 412</b>	<b>19 573</b>	<b>93 838</b>	<b>28,4%</b>
Nombre d'agents administratifs bénéficiaires	7	9	9	8	8	10		
Montant moyen brut par agent administratif	1 738	1 526	1 909	2 096	1 802	1 957		
<b>Total salarial brut</b>	<b>47 873</b>	<b>48 744</b>	<b>63 109</b>	<b>55 918</b>	<b>53 658</b>	<b>61 048</b>	<b>330 350</b>	<b>100%</b>
Charges patronales	30 783	30 653	38 244	37 412	33 574	32 245	202 910	
<b>Coût total pour l'association</b>	<b>78 655</b>	<b>79 397</b>	<b>101 353</b>	<b>93 330</b>	<b>87 232</b>	<b>93 292</b>	<b>533 260</b>	

(\*) Le montant 2018 a été majoré par une prime exceptionnelle de 1 718,50 € perçue en mai 2018.

(\*\*) Même situation en 2019 pour une cadre : rajout d'une prime exceptionnelle de 200 € perçue en juin. Même situation en 2020 pour une autre cadre : rajout d'une prime exceptionnelle de 649 € perçue en mars. Même situation en 2016 pour un autre cadre : rajout d'une prime exceptionnelle de 267 € perçue en septembre et de 75 € perçue en novembre. Même situation en 2018 et en 2019 pour une autre cadre : rajout d'une prime exceptionnelle de 892 € perçue en décembre 2018 et d'une prime exceptionnelle de 1 342 € perçue en avril 2019, de 1 145 € perçue en juillet 2019 et de 382 € perçue en septembre 2019. Même situation en 2016, 2020 et 2021 pour une autre cadre : rajout d'une prime exceptionnelle de 500 € perçue en mars 2016, d'une prime exceptionnelle de 636 € perçue en mars 2020 et d'une prime exceptionnelle de 906 € perçue en janvier 2021.

Source : chambre régionale des comptes d'après les tableaux d'attribution et fiches de paie

Leur attribution appelle les observations suivantes :

- ni le code du travail, ni la CCN ne prévoient et, *a fortiori*, n'imposent le versement de telles primes ;
- il n'a pu être produit aucun accord d'entreprise, aucun procès-verbal de négociation annuelle obligatoire, ni aucune décision d'une instance dirigeante de l'association (conseil d'administration bureau, président) créant ces primes et fixant leurs règles d'attribution ;

- le versement de ces primes n'est pas non plus prévu par les contrats de travail des bénéficiaires ;
- pour les primes versées en fin d'année, les états annuels produits sont tous signés par le directeur général de l'association. Or, il n'a pu être produit aucune délégation écrite qui lui aurait été donnée à cet effet par le président de l'association ;
- de plus, le directeur général en était le principal bénéficiaire (22 % du total versé), ce qui, là aussi, aurait dû l'amener à veiller à disposer d'une décision préalable émanant d'une instance dirigeante de l'association habilitée à cet effet ; l'ancien président de l'association de 1998 à 2015, a toutefois indiqué que sous sa présidence, il vérifiait et validait systématiquement les attributions, au moins de manière orale et préalable ;
- ces primes ont ainsi été versées sans aucune transparence.

Dans ses réponses aux observations provisoires, l'ancien directeur de l'association a précisé qu'il n'a en aucune façon pris l'initiative du versement de ces primes sans l'accord préalable du président.

L'ancien président de l'association de 2015 à début 2022 a, pour sa part, indiqué n'avoir pas modifié ce système de primes, qui était déjà en vigueur auparavant, car il les trouve méritées. S'agissant en particulier de la rémunération globale de l'ancien directeur général, il l'estime également largement justifiée et « *en deçà d'une rémunération de directeur général sur un périmètre équivalent dans le privé avec pourtant le même niveau d'exposition aux responsabilités* ».

Il n'en demeure pas moins que ces attributions de primes présentent de nombreuses irrégularités et la chambre régionale des comptes considère, pour cette raison, que l'association devrait y mettre un terme. S'agissant des agents administratifs du siège, si ceux-ci sont amenés à effectuer des heures supplémentaires effectives, celles-ci devraient plutôt leur être compensées ou rémunérées en tant que telles.

**Recommandation n° 15** : *(non mise en œuvre)* mettre un terme à l'attribution des primes de fin d'année et/ou exceptionnelles qui sont versées de longue date en dehors de tout cadre légal, réglementaire, conventionnel ou contractuel aux agents de la direction générale et du siège de l'association.

#### 4.5.6 Les frais de restauration engagés par le directeur général

Comme l'indique le tableau suivant, les frais de restaurant sur Bordeaux en présence du directeur général, principalement avec d'autres salariés de l'association, ont représenté en cumul 2016 à 2021 un montant de près de 36 000 € (soit un total de 538 repas ayant rassemblé au total 1 647 convives pour un prix moyen par convive de 21,83 €).

Le principe de ces repas avait été encadré par une note du directeur général en date du 11 mars 2016, qui imposait un reversement par les salariés des sommes dépassant 18,30 €. Le directeur général a bien procédé à ces reversements pour ce qui le concerne. Par ailleurs, ses frais ont fait l'objet d'états mensuels très précis, mentionnant aussi les autres convives et qui ont été signés par le président de l'association (sauf six états en 2020 et tous ceux de 2021).

Tableau n° 26 : montants des frais engagés par le directeur général

Mois	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Totaux
<b>Total des frais</b>	<b>6 651</b>	<b>7 141</b>	<b>7 385</b>	<b>7 386</b>	<b>4 870</b>	<b>2 527</b>	<b>35 959</b>
<i>dont dîners présidents comités d'animation</i>	650		1 016	525			<b>2 191</b>
<i>dont séminaire de direction</i>	496						<b>496</b>
Pour mémoire : dépenses de réception du compte 6257000 (B)	46 762	48 368	56 302	62 574	26 823	51 926	<b>292 755</b>
<i>Ratio A/B</i>	14%	15%	13%	12%	18%	5%	<b>12%</b>
<b>Nombre de repas</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>108</b>	<b>98</b>	<b>71</b>	<b>39</b>	<b>538</b>
<b>Nombre total de personnes</b>	<b>316</b>	<b>365</b>	<b>341</b>	<b>317</b>	<b>210</b>	<b>98</b>	<b>1 647</b>
<i>Coût moyen par personne</i>	21,05	19,57	21,66	23,3	23,19	25,78	<b>21,83</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des états de frais produits

L'association aurait toutefois intérêt à faire encadrer par le conseil d'administration les conditions et motifs permettant à ses salariés d'aller au restaurant aux frais de l'association, ainsi que les fréquences et les montants autorisés. Certes, il paraît compréhensible que certains bénévoles particulièrement impliqués dans la vie de l'association puissent de temps en temps être invités au restaurant ou qu'il faille à d'autres moments inviter des partenaires extérieurs, dans une logique de frais de représentation. En revanche, il est difficile de discerner l'utilité de frais de repas pris sur Bordeaux et ne concernant que des salariés de l'association (parfois même du seul siège) dans la mesure où l'association dispose de salles de réunion.

#### 4.6 La synthèse des impacts financiers des dispositifs propres à l'association

Le tableau figurant en annexe 21 récapitule pour la seule année 2021 les impacts financiers des dispositifs que l'association a mis en œuvre en interne de sa propre initiative, en les distinguant également selon les différentes catégories et fonctions du personnel (directeur général, directeur général adjoint, cadres et adjoint de direction en poste au siège, directeurs en poste dans les centres d'animation, adjoints de direction et animateurs des centres d'animation, agents administratifs (qu'ils soient en poste au siège ou dans les centres d'animation) et agents de service des centres d'animation.

Il montre que les dispositifs mis en place par l'association au-delà des obligations qui lui sont imposées par le code du travail et la CCN ont un impact financier annuel significatif, pouvant être estimé en 2021 à environ 0,85 M€ de masse salariale brute. En y rajoutant les cotisations patronales (par l'application d'un coefficient moyen de 1,35), l'impact global annuel s'établit à près de 1,15 M€, soit 12 % des charges de personnel totales du compte 64.

Ce tableau montre aussi que :

- près de la moitié (49 %) de cet impact financier est rattachable aux avantages accordés sous forme de jours de congés annuels supplémentaires. L'impact financier de cet avantage peut être estimé en 2021 à un montant salarial brut de près de 420 000 €. Pour autant, comme indiqué précédemment, cet avantage a été accordé en toute régularité sur la base d'un accord d'entreprise signé en 2000. Par ailleurs, la suppression ou la réduction de cet avantage n'entraînerait pas mécaniquement des économies de même niveau que celui de son impact financier (qui a été calculé selon une approche purement arithmétique) ;

- plus des deux cinquièmes (39 %) de l'impact financier total sont imputables à la prime de responsabilité, qu'elle soit « *fixe* » (près de 0,29 M€ de charges salariales brutes en 2021, soit 34 % de l'impact) ou « *temporaire* » (0,04 M€ en 2021 soit 5 % de l'impact). Comme indiqué précédemment, le principe de ces primes ainsi que les barèmes appliqués pour certaines catégories de personnels (animateurs et en situation de responsabilités particulières, référents familles) reposent depuis mars 2017 sur un accord d'entreprise et depuis 2018 sur un accord dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire. Cependant, ces accords ne précisent pas les barèmes applicables à de nombreuses autres fonctions, notamment les plus élevées. Or, ce sont ces fonctions qui bénéficient de plus des neuf-dixièmes du montant des primes de responsabilité, alors même qu'elles ne sont pas définies par l'accord d'entreprise ;
- le surclassement présumé d'agents dans des groupes ne correspondant pas à leurs fonctions réelles ne représente en 2021 qu'un impact financier limité , pouvant être estimé à environ 0,04 M€ de charges salariales brutes (soit 4 % de l'impact financier total) ;
- les primes de fin d'année et exceptionnelles versées aux seuls cadres et agents du siège représentent en 2021 un total de 0,06 M€ de charges salariales brutes, soit 7 % de l'impact financier total. Or, ces primes non prévues par la CCN ont été accordées de longue date par l'association en dehors de tout cadre juridique, de tout accord d'entreprise et même de toute mention sur les contrats de travail, simplement sur la base d'états annuels signés par le directeur général de l'association, sans même qu'ait pu être produite de délégation écrite du président à cet effet.

Les données détaillées du tableau en annexe 21 permettent aussi de préciser comment les impacts financiers de ces dispositifs propres à l'association se répartissent par catégories d'emplois en 2021 :

- si l'on raisonne en montants salariaux bruts totaux, l'impact financier lié à la fonction de directeur général s'élève à 0,07 M€, à la fonction de directeur général adjoint à 0,04 M€, aux cadres en poste au siège à 0,08 M€, aux directeurs en poste dans les centres d'animation à 0,13 M€, aux adjoints de direction et animateurs des centres d'animation à 0,43 M€, aux agents administratifs à 0,09 M€ et aux agents de service à 0,02 M€ ;
- la répartition des impacts diffère notablement selon qu'ils proviennent de l'avantage procuré par les jours de congés supplémentaires, de points d'indice et/ou de primes supplémentaires versés en plus sur les salaires. Ainsi, l'impact « *jours de congés supplémentaires* » représente 10 % de l'impact financier rattachable à la fonction de directeur général, 13 % de celui rattachable à la fonction de directeur général adjoint, 22 % de celui rattachable aux cadres en poste au siège, 26 % de celui rattachable aux directeurs en poste dans les centres d'animation, 70 % de celui rattachable aux adjoints de direction et animateurs des centres d'animation, 43 % de celui rattachable aux agents administratifs et 98 % de celui rattachable aux agents de service ;
- il convient aussi d'insister sur le fait que les impacts financiers des points d'indice supplémentaires ou des primes tels qu'ils figurent dans le tableau pour les animateurs, les agents administratifs et les agents de service doivent être appréciés avec prudence , car ils ne sont en aucune manière représentatifs d'avantages qui auraient été obtenus à titre individuel par la totalité d'entre eux. En effet, s'agissant en particulier des primes de responsabilité et/ou des primes de fin d'année, seule une part minoritaire d'entre eux les ont perçues ;

- les impacts financiers par ETP et par catégories diffèrent nettement : ceux rattachables aux fonctions de directeur général et de directeur général adjoint s'établissent respectivement à 66 000 € et 37 000 € par ETP, celui rattachable à chaque ETP de cadre en poste au siège s'élève à 13 000 €, celui rattachable à chaque directeur en poste dans les centres d'animation à 10 000 €, celui rattachable à chaque ETP d'adjoint de direction et d'animateur à 2 500 €, celui rattachable à chaque ETP d'agent administratif (siège et centres d'animation) à 2 400 € et celui rattachable à chaque ETP d'agent de service à 1 000 €.

L'ensemble de ces éléments d'analyse devrait permettre à l'association et à ses instances représentatives du personnel de disposer d'un diagnostic plus précis sur les marges de manœuvre dont elle dispose dans le domaine de la gestion du personnel.

-----

## ANNEXES

Annexe n° 1. Carte des implantations des activités de l'association .....	93
Annexe n° 2. Perception par les personnes rencontrées des avantages et inconvenients d'une structure fédérant 11 centres d'animation.....	94
Annexe n° 3. Centres sociaux et espaces de vie sociale à Bordeaux en 2018 .....	97
Annexe n° 4. Données 2016-2021 sur les adhérents de l'association.....	98
Annexe n° 5. Évolution et répartition 2018-2021 des personnes régulièrement accueillies par l'association .....	100
Annexe n° 6. Situation et conventionnement pour les locaux des centres d'animation.....	102
Annexe n° 7. Dates, participations et quorums pour les conseils d'administration .....	105
Annexe n° 8. Composition et fonctionnement des comités d'animation .....	106
Annexe n° 9. Les instances de l'association et leurs prérogatives .....	107
Annexe n° 10. Analyses et pistes d'amélioration des procédures internes relatives aux achats et marchés .....	110
Annexe n° 11. Retraitement des dépenses de personnel de 2018 à 2021.....	113
Annexe n° 12. Synthèse des comptes de résultat 2016-2021 retraités .....	115
Annexe n° 13. Bilans 2016-2021 .....	117
Annexe n° 14. Analyse des excédents générés et de leur utilisation.....	119
Annexe n° 15. Présentation analytique des produits et charges 2021 par centres d'animation et services.....	121
Annexe n° 16. Présentation analytique des produits et charges 2021 par objectifs du CPOM.....	123
Annexe n° 17. Répartition du personnel en octobre 2021 par centres d'animation.....	125
Annexe n° 18. Répartition actuelle des pouvoirs au sein de l'association pour la gestion du personnel.....	127
Annexe n° 19. Évolution des effectifs salariés de l'association.....	128
Annexe n° 20. Données relatives à l'absentéisme des salariés .....	129
Annexe n° 21. Impacts financiers des dispositifs excédant le cadre légal et la convention collective nationale ÉCLAT .....	130

Annexe n° 1. Carte des implantations des activités de l'association



Source : association des centres d'animation de Bordeaux

## Annexe n° 2. Perception par les personnes rencontrées des avantages et inconvénients d'une structure fédérant 11 centres d'animation

Avantages	Inconvénients
<p><b>Pour les adhérents et bénévoles de l'association</b> L'adhésion unique valable pour toute l'association permet aux adhérents d'aller suivre des activités dans tous les centres d'animation. Ils peuvent aussi, s'ils le souhaitent, assister et participer aux événements organisés par les pôles d'excellence et les différents centres (cirques, fêtes, ...) ainsi qu'aux événements communs (carnaval). Cela leur offre ainsi l'accès à une diversité d'activités qu'un seul centre d'animation ne pourrait pas proposer. Les adhérents et familles disposent d'une continuité d'accompagnement lorsqu'ils changent de lieu de résidence sur la ville. Les bénévoles des comités d'animation peuvent se rencontrer, notamment lors des assemblées générales.</p> <p><b>Pour ce qui concerne la mise en réseau et les activités des centres d'animation</b> L'organisation fédérée permet des échanges d'expériences et la réalisation de projets communs. Elle permet également des échanges de bonnes pratiques, la mise en commun de méthodologies de travail et des prêts de matériel (outils, minibus, tentes « barnum » pour les manifestations, ...). Des réunions d'animation une fois par mois permettent le partage des expériences et des difficultés ainsi que la création de liens plus fluides et facilitants entre les professionnels des centres. L'existence de ce réseau permet d'obtenir des appuis et des conseils. Chaque centre a ses propres expériences et spécialités et beaucoup ont des pôles d'excellence mais il n'y a pas de concurrence entre eux, plutôt des synergies et le sentiment très fort d'appartenir à une entité et à un projet associatif commun.</p> <p><b>Pour ce qui concerne le recours aux fonctions support :</b> La direction générale accompagne les centres d'animation pour l'ensemble des démarches administratives et pour répondre aux appels à projets. Les services ressources humaines, informatique, comptabilité et communication soutiennent les équipes de direction des centres d'animation, ce qui leur permet de se concentrer sur leurs missions principales d'animation socio-culturelle.</p>	<p><b>Pour les adhérents et bénévoles de l'association</b> Il n'y a en réalité pas beaucoup d'adhérents qui suivent des activités dans différents centres d'animation, car cela implique une mobilité, alors que souvent, ils préfèrent rester dans leurs quartiers. La programmation des réunions du conseil d'administration de l'association le soir ne permet pas aux bénévoles du comité d'animation du centre de s'y rendre s'ils ont des charges de famille ; cela rend donc leur participation à la gouvernance globale plus difficile</p> <p><b>Sur le développement des actions de chaque centre</b> La construction de certains projets initiés par le centre d'animation et adaptés à la demande sur le terrain peut se heurter à une incompréhension voire à un refus de la part de la direction générale. Il y a parfois un temps d'attente trop long entre le temps de décision, avec quelques fois une incompréhension sur les décisions prises au niveau de la direction générale ; Chaque centre d'animation n'a pas de marges de manœuvre pour explorer d'autres champs ou des projets qui répondraient à des réalités de terrain (insertion professionnelle, logement d'urgence). L'élargissement des projets est uniquement possible s'il est commun à tous les centres et territoires. Il est difficile dans cette unité associative de développer des spécificités. Or, chaque quartier en a. Il faudrait un meilleur équilibre entre uniformisation et prise en compte des spécificités des quartiers.</p>

Avantages	Inconvénients
<p>Le service de communication est indispensable pour communiquer vers un public le plus large possible, ce qui nécessite du temps et un savoir-faire. La centralisation permet aux centres de dégager ce temps et de veiller au respect de la réglementation (droits à l'image etc.)</p> <p>Le partage de la fonction ressources humaines permet de sécuriser juridiquement les procédures de recrutement et de suivi des salariés. Il permet aussi d'essayer de limiter la précarité des animateurs par la mutualisation des heures en regroupant les interventions de animateurs sur plusieurs centres pour qu'ils aient davantage d'heures sur leur contrat. L'importance du fonds roulement de l'association lui permet de garantir le paiement des salaires dès le début de chaque mois suivant. Lors du début d'année scolaire, la mutualisation apporte une aide au recrutement d'animateurs sur ce secteur en tension. Elle permet aussi d'obtenir des renforts ponctuels sur tel ou tel centre. Ce portage centralisé permet de mettre en place des instances représentatives du personnel communes et plus solides, ainsi qu'un meilleur programme de formation des salariés.</p> <p>Le service financier central effectue un contrôle sur les comptes et permet à chaque directeur/trice de centre d'être sécurisé sur ces aspects très techniques.</p> <p>Globalement, ces fonctions support permettent une meilleure professionnalisation de l'association sur divers aspects ainsi que des économies d'échelle.</p> <p><b>Pour les équipes de direction des centres d'animation</b> L'appartenance à une structure fédérée permet de ne pas être seul face à certains problèmes et de bénéficier des apports et des soutiens de la direction générale. Des mobilités sont possibles entre les différents centres, notamment pour les fonctions de direction. Les réunions mensuelles de direction inter centres permettent de mutualiser les bonnes pratiques et d'échanger sur des difficultés et des faits de société. Cela permet aussi d'identifier ce qui fonctionne bien dans tel ou tel quartier et de se l'approprier. La présence d'adjoints dans toutes les centres permet aux directeurs de ne pas être seuls face aux problèmes.</p>	<p><b>Sur les fonctions support et les procédures communes</b> Définir des règles communes génère inévitablement des lourdeurs, même si cela donne des garanties et une sécurisation des procédures. Les procédures de prise de décision peuvent être rallongées du fait de la multitude d'interlocuteurs.</p> <p>Les procédures sont parfois mises en place par le siège sans concertation avec les équipes de direction et de ce fait, sont parfois difficilement opérationnelles sur le terrain ou bien peuvent complexifier le travail des équipes et manquer de cohérence. Il serait intéressant de coconstruire davantage, ce qui permettrait, dans la mesure du possible et en fonction des procédures, une meilleure appropriation par tous et une plus grande efficacité.</p> <p>Les centres sont tous traités de manière identique par la direction générale, pour ce qui concerne les allocations de moyens humains, les horaires d'ouverture, ... alors que les caractéristiques et les réalités sociales ainsi que les attentes des habitants peuvent être différentes.</p> <p>La gestion des ressources humaines au niveau centralisé ne permet pas toujours d'établir des fiches de postes adaptées aux réalités de chaque centre d'animation ; certains recrutements sur CDI opérés par le siège peuvent ne pas correspondre aux besoins réels. Par ailleurs, la direction générale impose des niveaux de diplômes pour les embauches, ce qui ne facilite pas toujours les recrutements.</p> <p>À partir d'un socle associatif commun minimal, il devrait être laissé un peu plus d'autonomie à chaque centre d'animation sur certains aspects, pour pouvoir mieux agir en fonction des singularités des quartiers. Il faudrait également une plus grande autonomie laissée aux centres d'animation, dans les domaines du paiement de factures (ne plus demander la double validation pour paiement à la direction générale d'une facture qu'elle a déjà validée dans son principe et son montant). Il faudrait aussi alléger les procédures relatives aux conventions avec les intervenants externes pour réduire les délais de paiement.</p> <p>Des centres d'animation peuvent aussi avoir du mal parfois à répondre dans l'urgence à des demandes de projets ou à des commandes émanant de la ville et retransmises par la direction générale, par exemple pour soutenir telle ou telle action initiée par un artiste ou une autre association.</p>

Avantages	Inconvénients
<p><b>Pour les animateurs et les autres personnels des centres d'animation :</b>            La mutualisation permet aux salariés de dérouler des parcours professionnels diversifiés, de changer de centre d'animation au bout de quelques années s'ils le souhaitent, de tisser des liens avec d'autres centres sociaux et, en tant que de besoin, de gérer les éventuelles situations conflictuelles sans avoir à démissionner.            Les référentes familles des différents centres d'animation peuvent échanger entre elles sur leurs difficultés et leurs expériences, ce qui est très utile, car elles sont seules dans chaque centre.            Les rencontres mensuelles des équipes d'animation permettent des échanges et de tisser des liens.            L'association a mis en place des commissions enfance, jeunesse, adultes-familles qui permettent aussi des échanges d'expériences entre animateurs et autres salariés ;</p> <p><b>Pour l'association prise dans son ensemble :</b>            Une seule entité permet de maintenir la cohérence du projet associatif et de la démarche globale, malgré la diversité des quartiers, autour des valeurs communes (liberté, caractère apolitique, laïcité) dont l'association est garante.            Elle s'est dotée notamment en 2018 d'un document sur « <i>le principe de laïcité et son application au quotidien dans les centres d'animation de Bordeaux</i> », qui fixe les grands principes et répond à certaines questions particulières, pour une pratique uniforme entre les centres. Ce document a été finalisé avec des professionnels du droit. Le but est d'éviter que chaque centre d'animation soit soumis à des pressions émanant des spécificités de son territoire, en fixant pour l'ensemble de l'association une position globale et cohérente.            L'association applique dans tous les centres d'animation des règles communes et partagées.            Elle peut aussi contribuer à une égalité territoriale et à une solidarité financière entre les différents centres d'animation.            Elle a mis en place des pôles d'excellences ouverts à tous et dotés de moyens supplémentaires.            L'association est une organisation de grande taille qui a du poids et plus de moyens. Sa stabilité et son importance lui donnent plus de force et d'indépendance vis à vis de ses financeurs.            La direction générale pilote la gouvernance et les fonctions support mais les centres d'animation restent autonomes pour les actions mises en place.</p>	<p>La communication externe est centralisée au niveau du siège, ce qui ne permet pas au centre d'animation de développer sa propre communication. Or, certains centres s'interrogent sur la possibilité d'être présents de manière plus précise et individualisée sur les nouveaux modes de communication des réseaux sociaux (Instagram, Facebook) qui correspondent aux moyens de communication actuel des jeunes.            Cependant, le développement de différents outils (groupes WhatsApp) dans les centres d'animation peut aussi présenter le risque qu'il n'y ait pas de contrôle sur la teneur des messages échangés.</p> <p>Le développement de l'outil L&amp;A pour l'enregistrement des adhérents et activités a été difficile et le recours à l'équipe de support « SOS DEFI » reste indispensable. Cet outil rencontre de gros problèmes de lenteur que l'association n'a pas encore réussi à résoudre.</p> <p><b>Sur les aspects budgétaires et financiers et la répartition des moyens entre centres d'animation</b>            Le calendrier d'adoption des budgets des centres et de l'association pose de plus en plus problème (en 2022, ils ont été adoptés en juillet).</p> <p>Par ailleurs, de nombreuses difficultés ont été signalées, qui ne sont pas liées au caractère fédératif de la structure association mais à la manière dont est suivi le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) en vigueur depuis 2018 avec la ville.</p>

Source : chambre régionale des comptes d'après les entretiens menés dans les centres d'animation de l'association



## Annexe n° 4. Données 2016-2021 sur les adhérents de l'association

Adhérents		Enfants 3-5 ans	Enfants 6-11 ans	Jeunes 12- 17 ans	Jeunes 18-25 ans	Adultes + 25 ans et adultes bénévoles	Total personnes adhérentes	Associations adhérentes
Totaux	2016	1 583	4 019	837	308	1 513	8 260	0
	2017	1 597	4 382	755	312	1 502	8 548	0
	2018	1 586	3 307	886	202	1 793	7 774	0
	2019	1 744	4 261	1 139	332	2 705	10 181	152
	2020	1 687	3 741	810	247	1 970	8 455	89
	2021	1 847	4 199	1 042	210	1 618	8 916	116
	<b>Moyenne</b>	<b>1 674</b>	<b>3 985</b>	<b>912</b>	<b>269</b>	<b>1 850</b>	<b>8 689</b>	<b>119</b>
	<b>% du total</b>	<b>19%</b>	<b>46%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>	
<b>Evol 2016/2021</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	<b>24%</b>	<b>-32%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>		
Argonne Nansouty Saint- Genès	Moyenne	26	674	282	105	375	1 462	15
	% du centre	2%	46%	19%	7%	26%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>31%</b>	<b>39%</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	
	Évol. 2016-2021	ns	30%	22%	-20%	274%	52%	
Bacalan	Moyenne	290	338	54	8	65	754	7
	% du centre	38%	45%	7%	1%	9%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	
	Évol. 2016-2021	-6%	60%	78%	220%	0%	25%	
Bastide Benauges	Moyenne	57	356	98	37	288	835	18
	% du centre	7%	43%	12%	4%	35%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>	
	Évol. 2016-2021	67%	-1%	-16%	-43%	-23%	-9%	
Bastide- Queyries	Moyenne	16	390	64	10	96	576	8
	% du centre	3%	68%	11%	2%	17%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	
	Évol. 2016-2021	5300%	21%	51%	-60%	61%	37%	
Bordeaux Sud	Moyenne	205	270	78	25	198	776	5
	% du centre	26%	35%	10%	3%	26%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	
	Évol. 2016-2021	47%	24%	-5%	-42%	1%	17%	
Grand parc	Moyenne	53	230	52	3	83	421	28
	% du centre	13%	55%	12%	1%	20%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	
	Évol. 2016-2021	-21%	-30%	92%	100%	-61%	-28%	
Bordeaux- Lac	Moyenne	138	198	58	6	64	463	5
	% du centre	30%	43%	12%	1%	14%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	
	Évol. 2016-2021	62%	-16%	31%	200%	-59%	2%	
Sarah Bernhardt	Moyenne	162	198	55	6	117	537	8
	% du centre	30%	37%	10%	1%	22%	100%	
	<b>% du total association</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	
	Évol. 2016-2021	90%	108%	143%	0%	41%	88%	

<b>Adhérents</b>		<b>Enfants 3-5 ans</b>	<b>Enfants 6-11 ans</b>	<b>Jeunes 12- 17 ans</b>	<b>Jeunes 18-25 ans</b>	<b>Adultes + 25 ans et adultes bénévoles</b>	<b>Total personnes adhérentes</b>	<b>Associations adhérentes</b>
<b>Monséjour</b>	Moyenne	486	728	64	5	219	<b>1 502</b>	5
	% du centre	32%	48%	4%	0%	15%	<b>100%</b>	
	<b>% du total association</b>	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>17%</b>	
	Évol. 2016-2021	-28%	-39%	41%	-25%	27%	<b>-26%</b>	
<b>Saint- Michel</b>	Moyenne	9	210	47	42	228	<b>536</b>	6
	% du centre	2%	39%	9%	8%	43%	<b>100%</b>	
	<b>% du total association</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>	
	Évol. 2016-2021	ns	11%	30%	-58%	-17%	<b>1%</b>	
<b>Saint- Pierre</b>	Moyenne	234	389	49	24	116	<b>811</b>	14
	% du centre	29%	48%	6%	3%	14%	<b>100%</b>	
	<b>% du total association</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	
	Évol. 2016-2021	26%	14%	43%	-69%	-66%	<b>-1%</b>	
<b>Mur d'escalade</b>	Moyenne	0	5	11	0	1	<b>17</b>	0
	% du centre	0%	28%	66%	0%	6%	<b>100%</b>	
	<b>% du total association</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
	Évol. 2016-2021	ns	-100%	-100%	ns	-100%	<b>-100%</b>	

Source : chambre régionale des comptes à partir des données figurant aux rapports moraux soumis à l'assemblée générale

### Annexe n° 5. Évolution et répartition 2018-2021 des personnes régulièrement accueillies par l'association

Personnes accueillies		Centres d'accueil éducatifs et de loisirs	Accueils périscolaires	Pauses méridiennes	Jeunes 12-17 ans	Jeunes 18-25 ans	Total personnes accueillies
Totaux de l'association	2018	3 983	4 437	3 585	886	358	13 249
	2019	3 674	4 357	5 153	1 820	616	15 620
	2020	3 437	3 481	4 812	1 729	387	13 846
	2021	3 583	3 614	5 160	1 805	360	14 522
	<b>Moyenne</b>	<b>3 669</b>	<b>3 972</b>	<b>4 678</b>	<b>1 560</b>	<b>430</b>	<b>14 309</b>
	<b>% du total</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>33%</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	<b>-10%</b>	<b>-19%</b>	<b>44%</b>	<b>104%</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>
Argonne Nansouty Saint-Genès	<b>Moyenne</b>	468	563	653	437	182	<b>2 302</b>
	<b>% du centre social</b>	20%	24%	28%	19%	8%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	13%	14%	14%	28%	42%	<b>16%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	20%	-8%	24%	70%	-13%	<b>18%</b>
Bacalan	<b>Moyenne</b>	366	513	626	112	22	<b>1 639</b>
	<b>% du centre social</b>	22%	31%	38%	7%	1%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	10%	13%	13%	7%	5%	<b>11%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	-6%	-3%	53%	58%	10%	<b>18%</b>
Bastide Benauges	<b>Moyenne</b>	240	286	450	143	76	<b>1 195</b>
	<b>% du centre social</b>	20%	24%	38%	12%	6%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	7%	7%	10%	9%	18%	<b>8%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	22%	5%	87%	63%	-59%	<b>32%</b>
Bastide-Queyries	<b>Moyenne</b>	295	323	367	86	9	<b>1 080</b>
	<b>% du centre social</b>	27%	30%	34%	8%	1%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	8%	8%	8%	6%	2%	<b>8%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	-3%	-7%	33%	90%	ns	<b>12%</b>
Bordeaux Sud	<b>Moyenne</b>	298	232	340	111	22	<b>1 002</b>
	<b>% du centre social</b>	30%	23%	34%	11%	2%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	8%	6%	7%	7%	5%	<b>7%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	13%	-22%	126%	101%	240%	<b>40%</b>
Grand Parc	<b>Moyenne</b>	95	115	168	227	16	<b>620</b>
	<b>% du centre social</b>	15%	19%	27%	37%	2%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	3%	3%	4%	15%	4%	<b>4%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	23%	-24%	-19%	666%	ns	<b>59%</b>
Bordeaux-Lac	<b>Moyenne</b>	281	200	391	108	12	<b>991</b>
	<b>% du centre social</b>	28%	20%	39%	11%	1%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	8%	5%	8%	7%	3%	<b>7%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	-46%	-11%	136%	238%	ns	<b>18%</b>
Sarah Bernhardt	<b>Moyenne</b>	302	278	287	89	2	<b>957</b>
	<b>% du centre social</b>	31%	29%	30%	9%	0%	<b>100%</b>
	<b>% du total association</b>	8%	7%	6%	6%	0%	<b>7%</b>
	<b>Évol. 2018/2021</b>	3%	21%	195%	22%	ns	<b>49%</b>

Personnes accueillies		Centres d'accueil éducatifs et de loisirs	Accueils périscolaires	Pauses méridiennes	Jeunes 12-17 ans	Jeunes 18-25 ans	Total personnes accueillies
Monséjour	Moyenne	685	954	859	107	15	2 620
	% du centre social	26%	36%	33%	4%	1%	100%
	% du total association	19%	24%	18%	7%	3%	18%
	Évol. 2018/2021	-34%	-47%	-4%	125%	1100%	-28%
Saint-Michel	Moyenne	156	88	139	62	50	496
	% du centre social	32%	18%	28%	13%	10%	100%
	% du total association	4%	2%	3%	4%	12%	3%
	Évol. 2018/2021	-13%	-16%	5%	58%	21%	0%
Saint-Pierre	Moyenne	484	422	397	80	26	1 409
	% du centre social	34%	30%	28%	6%	2%	100%
	% du total association	13%	11%	8%	5%	6%	10%
	Évol. 2018/2021	-12%	-12%	22%	5%	-59%	-5%

Source : chambre régionale des comptes à partir des données figurant aux rapports moraux soumis à l'assemblée générale

## Annexe n° 6. Situation et conventionnement pour les locaux des centres d'animation

Local	Adresse à Bordeaux	Propriétaire	Convention initiale de mise à disposition	Évolution de la convention	Loyer	Dépenses à la charge de la ville	Dépenses à la charge de l'association	Obligation d'assurance
<b>Auberge de Jeunesse et mur d'escalade</b>	22, Cours Barbey	Ville de Bordeaux	Convention du 25 octobre 1965, actualisée par l'avenant n°7 du 7 novembre 2000	Avenant n°8 de mars 2002 : retrait des 1er et 2ème étage de l'immeuble à l'arrière de l'auberge. Maintien du rez-de-chaussée et du local du mur d'escalade attenant	non	Chauffage, eau, gaz, électricité, impôts du propriétaire. Dépenses d'équipement. Travaux de transformation d'adaptation ou d'aménagement excédant ce qui peut être réalisé par un locataire.	Renouvellement du mobilier et du matériel. Aménagements et modifications relevant des locataires.	L'association doit seulement assurer son mobilier propre et les recours des voisins pour les risques incendie. La ville assure l'immeuble ainsi que le matériel et le mobilier prêtés
<b>Immeuble (1er étage)</b>	10 rue Vilaris	Ville de Bordeaux	idem	Cette mise à disposition n'est plus d'actualité depuis le déménagement du siège de l'association au 40 cours d'Albret le 15 juillet 2020	idem	idem	idem	idem
<b>Centre d'animation Grand Parc</b>	36 rue Robert Schuman	Ville de Bordeaux	idem		idem	idem	idem	idem
<b>Centre d'animation Monséjour</b>	Rue François Coppée	Ville de Bordeaux	idem		idem	idem	idem	idem
<b>Centre d'animation Saint-Michel</b>	25 rue Permentade, 72 rue des Faures et 19 rue des Menuts	Ville de Bordeaux	idem	Avenant n°8 de mars 2002 : rajout d'un local situé 19 rue des Menuts. Convention du 24 octobre 2014 pour la mise à disposition d'un local 73 rue Sauvageot pendant les travaux sur le local 72 rue des Faures ; cette convention a une durée du 24 septembre 2014 au 31 mai 2016.	idem	idem	idem	idem

Local	Adresse à Bordeaux	Propriétaire	Convention initiale de mise à disposition	Évolution de la convention	Loyer	Dépenses à la charge de la ville	Dépenses à la charge de l'association	Obligation d'assurance
Village Saint-Michel	13 place Canteloup	nc	idem	Cette mise à disposition n'est plus d'actualité, le local étant fermé depuis le 31 janvier 2012	idem	idem	idem	idem
Centre d'animation Saint-Pierre	4 rue du Mulet	Ville de Bordeaux	idem		idem	idem	idem	idem
Centre d'animation Bacalan	139 rue Joseph Brunet	Ville de Bordeaux	idem	Avenant n°9 de mars 2004 : rajout de locaux supplémentaires à la même adresse	idem	idem	idem	idem
Centre d'animation Carle Vernet (actuellement Bordeaux Sud)	Rue Oscar et Jean Auriac et rue Pr. Princeteau (entrées au 13 rue Professeur Devaux)	Ville de Bordeaux	idem		idem	idem	idem	idem
Centre d'animation Bordeaux-Lac	79 cours des Aubiers	Ville de Bordeaux	idem	Avenant n°10 du 1 <sup>er</sup> juillet 2009 : rajout de la salle de réunion	idem	idem	idem	idem
Ferme enfantine - Pôle environnement	Rue du Petit Miot	Ville de Bordeaux	idem		idem	idem	idem	idem
Terrain de Bicross	Rue du Petit Miot	Ville de Bordeaux	idem	Avenant n°9 de mars 2004 : retrait du terrain de Bicross (confié au stade Bordelais)	idem	idem	idem	idem
Local Bicross	127 rue Charles Tournemire	nc	idem	Avenant n°9 de mars 2004 : retrait du local de Bicross (confié au stade Bordelais)	idem	idem	idem	idem

Local	Adresse à Bordeaux	Propriétaire	Convention initiale de mise à disposition	Évolution de la convention	Loyer	Dépenses à la charge de la ville	Dépenses à la charge de l'association	Obligation d'assurance
Centre d'animation Bastide Benauges	23 rue Raymond Poincaré	Ville de Bordeaux	idem	Convention du 14 mars 2003 : retrait de l'ancien bâtiment et mise à disposition des nouveaux locaux à la même adresse. Dispositions spécifiques pour le nouvel atelier de danse et d'expression corporelle. <b>L'association a à sa charge le nettoyage et l'entretien des locaux et du terrain attenant. Pas de dispositions sur une quelconque gratuité des fluides.</b> Dispositions très précises sur les assurances à souscrire par l'association (responsabilité civile, montants précisés, ...) et sur ses obligations de sécurité. <b>Paiement d'une redevance de 1 € à la charge de l'association.</b> La ville réalise les travaux d'aménagement. <b>Convention obsolète car souscrite pour 10 ans sans clause de renouvellement tacite.</b>				
Centre d'animation Bastide Queyries	51 rue Reigner puis 13 allée Jean Giono	nc	idem	Convention de fin 2006 : retrait de l'ancien bâtiment (51 rue Reigner) et mise à disposition des nouveaux locaux au 13 rue Jean Giono. <b>L'association a à sa charge le nettoyage et l'entretien des locaux et du terrain attenant.</b> La ville paie les fluides (eau, gaz et électricité) et les impôts. Dispositions très précises sur les assurances à souscrire par l'association (responsabilité civile, montants précisés, ...) et sur ses obligations de sécurité. <b>Paiement d'une redevance de 1 € à la charge de l'association.</b> La ville réalise les travaux d'aménagement. <b>Convention obsolète car souscrite pour 10 ans sans clause de renouvellement tacite.</b>				
Centre d'hébergement Jean Marquaux (actuellement Centre d'animation Argonne Nansouty Saint-Genès)	208 cours de l'Argonne puis 1bis rue L'Hérisson	Ville de Bordeaux	idem	Convention du 23 décembre 2014 : <b>retrait de l'ancien immeuble situé rue L'Hérisson.</b> Mise à disposition des nouveaux locaux rue L'Hérisson. <b>L'association a à sa charge le nettoyage et l'entretien des locaux. À compter du 1er janvier 2015, l'association doit payer les fluides, le chauffage, les télécommunications et les impôts.</b> Dispositions très précises sur les assurances à souscrire par l'association (responsabilité civile, montants précisés, ...) et sur ses obligations de sécurité. Pas de redevance à la charge de l'association. La ville réalise les travaux d'aménagement. <b>Convention obsolète car souscrite pour 5 ans à compter du 25 septembre 2014 et renouvellement soumis à l'élaboration « d'un nouveau document ».</b>				
Centre d'animation Sarah Bernhardt	33 cours du Québec	Ville de Bordeaux	Convention du 20 février 2014	Mise à disposition des locaux. <b>L'association a à sa charge le nettoyage et l'entretien des locaux. À compter du 1er janvier 2015, l'association doit payer les fluides, le chauffage, les télécommunications et les impôts.</b> Dispositions très précises sur les assurances à souscrire par l'association (responsabilité civile, montants précisés, ...) et sur ses obligations de sécurité. Pas de redevance à la charge de l'association. La ville réalise les travaux d'aménagement. <b>Convention obsolète car souscrite pour 5 ans à compter du 18 novembre 2013 et renouvellement soumis à l'élaboration « d'un nouveau document ».</b>				

Source : CRC Nouvelle Aquitaine à partir des conventions produites

## Annexe n° 7. Dates, participations et quorums pour les conseils d'administration

Dates de réunion		3- févr.- 16	7- avr.- 16	23- juin- 16	6- oct.- 16	16- févr.- 17	13- avr.- 17	19- sept.- 17	25- oct.- 17	19- déc.- 17	2- mai- 18	11- oct.- 18	31- janv.- 19	17- juin- 19	10- juil.- 19	14- oct.- 19	19- févr.- 20	22- juin- 20	8- avr.- 21	26- mai- 21	21- déc.- 21	6- janv.- 22	Moyenne
Membres institutionnels	Ville de Bordeaux	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	6	5	7	6	6	6	5	5	5,0
	Département CAF	1																			1	1	0,1
	Cap Sciences	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1,0
	OARA	1	1		1													1	1				0,2
	Maisons de Quartiers	1																					0,0
	FOL					1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	0,7
	(CRIJNA) (ex CIJA)	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,9
	(UBAPS)									1					1	1						1	1
Membres qualifiés	Organismes bailleurs	1	1		2		1				2	1		1	1	1	2	2	2	1	2	2	1,0
	Personnalités qualifiées	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2,0
Présidents des comités d'animation		10	9	11	11	11	10	9	10	9	7	8	8	9	8	9	9	11	10	10	11	10	9,5
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>20,9</b>
<b>Dont présents</b>		<b>16</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>16,4</b>
<b>Dont représentés</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>
<b>Respect du Quorum</b>		<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
<b>% des financeurs (ville + CAF + Département)</b>		<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>35%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>32%</b>	<b>23%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>
<b>% de la ville</b>		<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>26%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>28%</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>	<b>22%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>
<b>% des personnalités qualifiées et des présidents des comités d'animation</b>		<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>63%</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>	<b>63%</b>	<b>61%</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>59%</b>	<b>61%</b>	<b>50%</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>57%</b>	<b>56%</b>	<b>52%</b>	<b>55%</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes rendus des conseils d'administration

## Annexe n° 8. Composition et fonctionnement des comités d'animation

Centre d'animation	Président	Trésorier	Secrétaire	Total membres adhérents au CA			Mbres représentatifs de la vie locale	Total voix délibérative	Effectif max. de 20	Majorité des adhérents	Max. 15 mbres adhérents	Max 5 mbres représentatifs	Désignation depuis moins de deux ans	Comptes rendus sur la période 2019-2021	Mbres consultatifs
				Nombre	en % des adhérents de plus de 18 ans	Moy.2018-2021 des adhérents >18 ans									
Saint-Michel	1	1		9	3%	270	8	17	Oui	Oui	Oui	Non	Non	1	5
Saint-Pierre	1	1		7	5%	140	4	11	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	1	4
Bordeaux-Lac	1	1	1	13	19%	70	0	13	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	1 très sommaire	2
Sarah Bernhardt	1	1		16	13%	123	5	21	Non	Oui	Non	Oui	Non	4	11
Argonne Nansouty Saint-Genès	1	1		16	3%	480	5	21	Non	Oui	Non	Oui	?	2	5
Bacalan	1	1	1	11	15%	73	6	17	Oui	Oui	Oui	Non	Non	1	21
Bastide Benauges	1	1	1	14	4%	325	7	21	Non	Oui	Oui	Non	?	4	9
Monséjour	1			21	9%	224	3	24	Non	Oui	Non	Oui	Oui	6	6
Grand Parc	1	1	1	7	8%	86	3	10	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	2	5
Bordeaux Sud	1	1	1	21	9%	223	9	30	Non	Oui	Non	Non	?	13	7
Bastide Queyries	1	1	1	12	11%	106	4	16	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	1	5
<b>TOTAUX</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>147</b>	<b>7%</b>	<b>2 120</b>	<b>54</b>	<b>201</b>							<b>80</b>

Source : chambre régionale des comptes, d'après les documents produits

## Annexe n° 9. Les instances de l'association et leurs prérogatives

### 1. Au niveau de l'association dans son ensemble

Instance	Base	Compétences
Assemblée générale	Statuts	L'assemblée générale ne peut délibérer que sur les questions portées à l'ordre du jour par le conseil d'administration. Elle contrôle notamment la gestion du conseil d'administration par l'adoption des rapports moraux et de gestion de l'exercice. L'assemblée générale désigne tous les six ans un commissaire aux comptes titulaire et un commissaire aux comptes suppléant dont les rapports lui sont soumis.
Conseil d'administration	Statuts	<b>Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'association et réaliser tous actes et opérations</b> qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale, et notamment : <b>il définit la politique et les orientations générales</b> de l'association. Il peut constituer des commissions de travail spécialisées suivant les modalités prévues au règlement intérieur. Il statue sur l'agrément et l'exclusion des membres. <b>Il décide de l'acquisition et de la cession de tous biens meubles et objets mobiliers, achète et vend tous titres et valeurs.</b> Il est l'organe compétent pour approuver les apports faits à l'association. Il prend à bail tout immeuble nécessaire à la réalisation de l'objet de l'association. Il effectue tous emprunts et accorde toutes garanties et sûretés. Il arrête les grandes lignes d'actions de communication et de relations publiques. <b>Il arrête les budgets et contrôle leur exécution. Il arrête les comptes</b> de l'exercice clos. Il autorise les actes et engagements dépassant le cadre des pouvoirs propres du président et peut consentir à un membre du bureau toute délégation de pouvoirs pour une mission déterminée. Il prend acte de l'existence des conventions visées à l'article L. 612-5 du code de commerce qui lui sont soumis par le président (ou le bureau) et il veille à l'établissement du rapport à l'assemblée générale. Il peut investir des comités, commissions ou délégués chargés de le représenter et de développer localement l'action de l'association.
Bureau de l'association	Statuts	Les membres du bureau assurent collégalement la préparation et la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration. Les membres du bureau secondent le président dans l'exercice de ses fonctions. Le cas échéant, le vice-président le remplace en cas d'empêchement ou à défaut un autre administrateur désigné.
Président de l'association	Statuts	<b>Le président cumule les qualités de président du bureau, du conseil d'administration et de l'association. Il assure la gestion quotidienne de l'association, agit pour le compte du bureau, du conseil d'administration et de l'association. Il représente l'association dans tous les actes de la vie civile et possède tous pouvoirs à l'effet de l'engager, il a qualité d'agir en matière de ressources humaines.</b> Il a qualité pour représenter l'association en justice, tant en demande qu'en défense. Il peut, de sa propre initiative, intenter toutes procédures, actions en justice pour la défense des intérêts de l'association, consentir toutes transactions et former tous recours. <b>Il convoque le bureau, le conseil d'administration et l'assemblée générale, fixe leur ordre du jour et préside leur réunion.</b> Il exécute les décisions arrêtées par le bureau et le conseil d'administration. Il contrôle les dépenses, prépare les budgets annuels avec le trésorier et le cadre dirigeant (directeur général) et veille à leur exécution conforme. Il est habilité à ouvrir et faire fonctionner, dans tous établissements de crédit ou financiers, tous comptes et tous livrets d'épargne. <b>Il signe tout contrat d'achat ou de vente</b> et, plus généralement, tous actes et tous contrats nécessaires à l'exécution des décisions de bureau, du conseil d'administration et des assemblées générales. Il avise le commissaire aux comptes des conventions mentionnées à l'article L. 612-5 du code de commerce <b>Il peut déléguer, après en avoir informé le conseil d'administration, une partie de ses pouvoirs et sa signature à un ou plusieurs membres du bureau, ou au cadre dirigeant salarié, ou à un autre cadre salarié. Les délégations de pouvoirs et/ou signature doivent être nécessairement écrites, elles précisent l'étendue et les limites des pouvoirs ainsi délégués.</b>
Secrétaire de l'association	Statuts	Le secrétaire veille au bon fonctionnement matériel, administratif et juridique de l'association. Il valide les procès-verbaux des réunions et délibérations du bureau, du conseil d'administration et des assemblées générales.

Instance	Base	Compétences
<b>Trésorier de l'association</b>		Le trésorier et le cadre dirigeant (directeur général) préparent avec le président les budgets annuels, que le trésorier présente au conseil d'administration. Le trésorier établit ou fait établir, sous son contrôle, les comptes annuels de l'association. Il procède ou fait procéder à l'appel annuel des cotisations et établit ou fait établir un rapport financier qu'il présente avec les comptes annuels à l'assemblée générale ordinaire. Le trésorier gère ou fait gérer le fonds de réserve et la trésorerie dans des conditions déterminées par le bureau.
<b>Directeur général</b>	<i>Statuts et règlement</i>	<p><b>Statuts :</b> Le cadre dirigeant salarié (directeur général) est chargé d'exécuter, en lien avec le président, la politique arrêtée. Le président lui consent les délégations de pouvoirs et signature nécessaires. Ces délégations prennent nécessairement la forme écrite. Elles précisent l'étendue et les limites des pouvoirs ainsi délégués ; elles précisent également si la subdélégation est possible. Les délégations consenties par le président sont portées à la connaissance du conseil d'administration. Le cadre dirigeant (directeur général) par délégation du président est l'ordonnateur principal dans la limite des budgets arrêtés. Il procède au paiement des dépenses et à l'encaissement des recettes, prépare les budgets avec le trésorier et veille à leur exécution conforme. Le cadre dirigeant (directeur général) peut, dans la limite jugée par lui raisonnable, subdéléguer partiellement ses pouvoirs soit à des ordonnateurs secondaires, soit à des comptables rémunérés. Le cadre dirigeant salarié (le directeur général), les directeurs, adjoints de direction, animateurs et les personnels administratifs et de service et tous intervenants salariés ou bénévoles assurent le fonctionnement des établissements qui leur sont confiés et exécutent les décisions du conseil d'administration, sous l'autorité du président, auquel les responsables rendent compte de leur gestion.</p> <p><b>Règlement :</b> Le cadre dirigeant (directeur général) de l'association des centres d'animation de quartiers de Bordeaux, ordonnateur principal, dispose du droit de contrôle de la comptabilité des centres d'animation, tant sur le plan de la sincérité que de la régularité des opérations, que sur celui de la correspondance des recettes et des dépenses avec le budget</p>

Source : CRC d'après les statuts du 24 juin 2020 et le règlement intérieur de 26 juin 2019

## 2. Au niveau des centres d'animation

Instance	Base	Compétences
<b>Comités d'animation (CA)</b>	<i>Art 16 des statuts + Règlement</i>	<p><b>Statuts : Le comité d'animation a pouvoir de proposition qu'il soumet au conseil d'administration.</b> Il examine et se prononce sur tout projet pouvant avoir une incidence sur l'animation générale du centre concerné.</p> <p><b>Règlement :</b> En fonction des besoins, des préoccupations des habitants du quartier, être une force de proposition en relation étroite avec l'ensemble des acteurs, et ce afin d'adapter les réponses aux besoins de la population. Développer l'implication et la participation des habitants et des acteurs de la vie locale. Favoriser et participer à la mise en œuvre des actions et des activités du centre en collaboration avec le directeur, l'équipe de professionnels et les bénévoles. Être associé à l'élaboration du budget et au suivi financier du centre. Être associé à l'élaboration du projet annuel de fonctionnement pédagogique. Adopter le rapport d'activités annuel présenté par le centre. Désigner les membres qui participent à l'assemblée générale de l'association et aux conseils d'administration. Participer de plein droit à l'assemblée générale des centres d'animation de quartiers. Valider des règlements particuliers propres à certains secteurs d'activités.</p>
<b>Bureau du CA</b>	<i>Règlement</i>	Le bureau fixe l'ordre du jour et assure la préparation des séances du comité d'animation, conjointement avec le directeur.
<b>Président du CA</b>	<i>Règlement</i>	Il participe avec le directeur, à l'étude, à la définition des projets socioculturels mis en œuvre par le centre. Il veille à l'application, conjointement avec le directeur, du projet et des orientations du centre et s'assure que la mise en œuvre des orientations prises par le comité d'animation est effective. Le président et le directeur proposent au comité d'animation le rapport annuel d'activités. Le président est membre de droit du conseil d'administration de l'association auquel il participe avec voix délibérative. Il peut être appelé à remplir des fonctions électives au sein du conseil d'administration de l'association des centres d'animation de quartiers de Bordeaux. Il peut participer aux négociations, rencontres et échanges avec les Élus, institutions et les administrations, conjointement avec le président de l'association des centres d'animation de quartiers de Bordeaux, le directeur général, et le directeur du centre.
<b>Secrétaire du CA</b>	<i>Règlement</i>	Il assure, en liaison avec le directeur du centre, les comptes rendus des réunions du comité d'animation, ainsi que la préparation éventuelle de documents ou de courriers du comité d'animation.
<b>Trésorier du CA</b>	<i>Règlement</i>	Avec le directeur du centre et le président du comité d'animation, il est associé à l'élaboration du budget, à l'engagement des dépenses et au suivi financier. Le trésorier du comité d'animation en est le comptable
<b>Directeur du centre d'animation</b>	<i>Statuts et Règlement</i>	<p><b>Statuts :</b> les directeurs, Adjoint(e)s de direction, animateurs et les personnels administratifs et de service et tous intervenants salariés ou bénévoles assurent le fonctionnement des établissements qui leur sont confiés et exécutent les décisions du conseil d'administration, sous l'autorité du président, auquel les responsables rendent compte de leur gestion.</p> <p><b>Règlement : L'ordonnateur est le directeur du centre.</b> Le directeur, en liaison avec le comité d'animation, prépare le projet de budget du centre au cours des mois de juillet et décembre et le soumet au directeur général aux fins d'arbitrages budgétaires et d'intégration dans le budget général de l'association qui est ensuite soumis, au conseil d'administration pour approbation. <b>Le directeur du centre d'animation assure par délégation de la Direction générale de l'association l'animation générale du centre et la gestion financière et administrative, en liaison avec le comité d'animation.</b> Il est seul responsable du fonctionnement technique et financier de l'établissement devant la Direction générale de l'association des centres d'animation de quartiers de Bordeaux. Il a la responsabilité hiérarchique sur l'ensemble du personnel. <b>Les missions des directrices et directeurs secondé(e)s par des adjoint(e)s de direction sont listées dans le règlement (animation générale du centre, gestion financière et administrative, responsabilités administratives, responsabilité du bon ordre des bâtiments, de l'hygiène et de la sécurité).</b> <b>Le personnel du centre relève exclusivement de l'autorité du directeur du centre sous couvert et par délégation de la direction générale de l'association.</b> D'une façon générale, toute la gestion des ressources humaines (embauches, affectations, mutations) est traitée par la direction générale de l'association des centres d'animation de quartiers de Bordeaux et le directeur du centre.</p>

Source : CRC d'après les statuts du 24 juin 2020 et le règlement intérieur de 26 juin 2019

## **Annexe n° 10. Analyses et pistes d'amélioration des procédures internes relatives aux achats et marchés**

### **1. Les limites et insuffisances des procédures internes actuelles**

Pour l'évaluation et la centralisation des besoins, l'association ne dispose d'aucune procédure permettant de mutualiser des achats entre les différents centres et/ou d'organiser une centralisation des achats au niveau de la direction.

De même, l'association a précisé « *mettre en concurrence les fournisseurs pour toutes les commandes importantes et/ou significatives telles que la téléphonie, les mini-bus, les photocopieurs etc., en sollicitant plusieurs devis* ». Mais elle ne dispose d'aucune procédure à cet égard.

Il n'y a donc aucun regroupement des achats permettant de diminuer les coûts globaux par effet de quantité, de fidélisation auprès d'un même fournisseur (remises obtenues au-delà d'une certaine quantité d'achat), de négociation faite au moment de l'achat (puisque aucun service ne centralise ces opérations).

Le principe de séparation des fonctions entre ceux qui préparent les marchés, ceux qui engagent juridiquement l'association, ceux qui vérifient le service fait et ceux qui procèdent aux paiements est également mis en œuvre d'une manière non formalisée et un peu imprécise. En effet, selon l'association, « *une séparation des fonctions est prévue au sein de l'association entre les salariés qui enregistrent des opérations comptables et ceux qui les vérifient. Les directions des centres, qui sont les ordonnateurs, contrôlent les factures et complètent un document d'affectation par projet au comptable pour la saisie. Dans la grande majorité des cas, les directions des centres valident les bons de commande des fournisseurs sélectionnés par les salariés. Pour ce qui concerne les investissements, une validation de la direction générale est obligatoire (cela dépend tout de même du montant (voir plus loin / commande). À la livraison, les bons de livraison sont rapprochés avec les bons de commande par la personne émettrice de la commande ou par le comptable* ».

### **2. Les principaux axes d'amélioration**

La procédure à mettre en place par l'association pour les achats et marchés devrait, en premier lieu, bien clarifier l'organisation générale des fonctions et leur répartition entre le conseil d'administration, le président, le directeur général et les directeurs des centres, en distinguant les niveaux et étapes suivants :

- la fixation des règles générales, à savoir, d'une part, la méthodologie de regroupement des achats de fournitures et de prestations par catégorie homogène et, d'autre part, l'adoption de règles de procédure interne (fixant les règles à respecter pour le recensement des besoins, la publicité et/ou la mise en concurrence, la procédure d'analyse des offres et de sélection des prestataires puis la procédure de mise en œuvre des marchés conclus) ; ce premier niveau incombe au conseil d'administration au vu des statuts actuels ;

- pour les achats de fournitures et de services, la compétence pour engager juridiquement l'association, dans les limites budgétaires votées par le conseil d'administration, (décision d'engager la consultation, choix des prestataires et signature de l'acte d'engagement -marché, devis, bon de commande, ...-) incombe, dans les statuts actuels, au président qui peut toutefois déléguer sa signature à diverses personnes ;

- pour les travaux et les biens immeubles et meubles destinées à entrer dans le patrimoine de l'association, la compétence pour engager les opérations et fixer leurs montants prévisionnels incombe actuellement au conseil d'administration ; cette règle devrait être respectée et les statuts de l'association devraient encore être précisés sur le point de savoir si cette compétence dudit conseil inclut aussi le choix des entreprises ou des fournisseurs ou si ce choix peut incomber au président ;

- la responsabilité de la préparation des marchés en amont (recensement des besoins, engagement des procédures de publicité et/ou de mise en concurrence, analyse des offres) pourrait être dévolue à un service spécifique de l'association, dans le respect de la méthodologie et des règles internes préalablement fixées par le conseil d'administration ;

- les emplois/fonctions ayant la responsabilité du suivi et de la réception des travaux ainsi que de la bonne exécution des commandes de fournitures et de services devraient être clairement définis (selon leur lieu de livraison ou d'exécution, cette responsabilité peut incomber soit à des agents du siège, soit à des agents des centres d'animation) ;

- pour la procédure de suivi des facturations, d'enregistrement comptable et de préparation des paiements, les emplois/fonctions devraient également être clairement définis et ne devraient pas être les mêmes que ceux ayant procédé à la préparation des achats et marchés ou que ceux ayant réalisé la vérification du service fait ;

- pour le paiement effectif des travaux, fournitures et services, s'agissant là d'une prérogative incombant au président en sa qualité de représentant légal de l'association, elle ne peut, le cas échéant, être exercée par délégation de sa part que sur la base de procurations écrites précises et distinctes, le cas échéant, selon l'importance des montants. En toute hypothèse, et pour respecter là-aussi le principe de la séparation des fonctions, cette phase ultime de la procédure ne devrait pas être assurée par des personnes ayant pris part au choix des entreprises ou au contrôle du service fait.

Par ailleurs, pour se conformer aux règles du code de la commande publique et réaliser des économies, la procédure à mettre en œuvre devrait très clairement préciser les modalités de détermination de la nature et de l'étendue des besoins à satisfaire (articles L. 2111-1 et R. 2121-1 à R. 2121-9 du code de la commande publique). En ce qui concerne les fournitures et les services, il doit être procédé à une estimation de la valeur totale de ceux pouvant être considérés comme homogènes, soit en raison de leurs caractéristiques propres, soit parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle ; cela passe donc par l'élaboration d'une nomenclature interne identifiant des familles d'achats et permettant d'effectuer des regroupements de besoins homogènes.

S'agissant en particulier des marchés à procédure adaptée (voir articles L. 2123-1 et R. 2123-1 et suivants du même code), de montants inférieurs aux seuils des procédures formalisées<sup>39</sup> :

- les règles applicables aux obligations de publicité figurent aux articles R. 2131-1 et R. 2131-12 du même code ;

- l'article R. 2143-1 du même code dispose que les délais de réception des offres doivent être fixés en tenant compte de la complexité du marché et du temps nécessaire aux opérateurs pour préparer leur candidature ;

---

<sup>39</sup> Étant rappelé qu'un pouvoir adjudicateur peut toujours faire le choix d'une procédure formalisée, même en dessous des seuils obligatoires.

- les aspects relatifs à l'information des candidats et la présentation des candidatures sont régis par les articles L. 2141-1 à L. 2142-1 et R. 2132-1 et suivants du même code ;

- les modalités de sélection des candidats puis de choix des offres sont régies par les articles L. 2152-1 et suivants et R. 2152-1 et suivants du même code ;

- le recours à la négociation avec les candidats ayant présenté une offre est une possibilité mentionnée à l'article R. 2123-5 du même code. Il s'agit d'une possibilité et non d'une obligation. Toutefois, le recours à la négociation a été encadré par le Conseil d'État ;

- l'article R. 2184-1 du même code n'impose pas l'établissement d'un rapport de présentation pour les marchés à procédure adaptée. Mais même pour les petits marchés, il est important que soient prises toutes les mesures propres à assurer la sauvegarde des informations permettant à l'association de justifier de la régularité des procédures et des choix ;

- en application des articles L. 2181-1, R. 2181-1 et R. 2181-2 du même code, les acheteurs sont tenus de notifier à chaque candidat ou soumissionnaire concerné le rejet de sa candidature ou de son offre et le motif de ce rejet ;

- en application de l'article R. 2112-1 du même code, les marchés égaux ou supérieurs à 25 000 € HT doivent donner lieu à des actes d'engagement écrits signés par le pouvoir adjudicateur ;

- il résulte des articles L. 2184-1, R. 2184-12 et R. 2184-13 du même code que l'acheteur public doit conserver les pièces constitutives du marché public pendant une durée minimale de cinq ans pour les marchés publics de fournitures ou de services et de dix ans pour les marchés publics de travaux, de maîtrise d'œuvre ou de contrôle technique. L'acheteur doit également conserver les candidatures et les offres, ainsi que les documents relatifs à la procédure de passation pendant une période minimale de cinq ans à compter de la date de signature du marché.

Sur tous ces aspects, l'association pourra utilement se référer au « *vade-mecum des marchés publics* »<sup>40</sup> et de la fiche « *les marchés publics à procédure adaptée et autres marchés publics de faible montant* »<sup>41</sup> publiés par la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie et des finances. Elle pourrait aussi, le cas échéant, envisager de recourir pour certains achats à la technique des accords-cadres et des bons de commande prévue par l'article L. 2125-1 et R. 2162-1 à -14 du code de la commande publique.

---

<sup>40</sup> <https://www.economie.gouv.fr/daj/vade-mecum-des-marches-publics-en-format-pdf>

<sup>41</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/marches\\_publics/conseil\\_acheteurs/fiches-techniques/mise-en-oeuvre-procedure/mp-procedure-adaptee-2020.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/fiches-techniques/mise-en-oeuvre-procedure/mp-procedure-adaptee-2020.pdf)

## Annexe n° 11. Retraitement des dépenses de personnel de 2018 à 2021

Les données retraitées sont dans les cases en rose

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evol. 2016-2021
<b>Compte 63 - Impôts, taxes et versements assimilés</b>	<b>676 999</b>	<b>485 348</b>	<b>483 131</b>	<b>736 358</b>	<b>692 560</b>	<b>758 662</b>	<b>12,06%</b>
631100 Taxe sur salaires	510 126	309 171	300 745	552 033	499 253	548 916	7,6%
633300 Formation professionnelle	134 549	143 238	147 576	149 741	155 451	167 489	24,5%
63335000 Plan de formation				340	2 011	1 263	
633400 Effort construction CILG	29 024	30 387	30 812	31 677	29 160	31 131	7,3%
63540000 Droits d'enregistrement et de timbre	421	50	683	457	794	2 429	477,0%
63780000 Autres taxes	2 879	2 502	3 313	2 111	5 891	7 434	158,2%
<b>Compte 64 - Dépenses de personnel</b>	<b>9 206 298</b>	<b>9 709 636</b>	<b>9 747 128</b>	<b>9 539 279</b>	<b>9 133 571</b>	<b>9 283 475</b>	<b>0,8%</b>
<b>dont Salaires et traitements</b>	<b>6 788 613</b>	<b>7 097 063</b>	<b>7 070 426</b>	<b>7 296 428</b>	<b>7 055 780</b>	<b>7 121 672</b>	<b>4,9%</b>
64100000 Rémunérations personnel			9 276 618	10 134 653	9 667 742	8 902 106	
641100 Salaires bruts Administratifs	829 200	858 833	873 296	905 449	768 921	838 096	1,1%
641110 Salaires bruts animateurs	4 265 369	4 597 009	4 605 697	4 630 043	4 229 411	4 622 693	8,4%
641120 Salaires bruts Agents de service	502 391	494 716	431 041	555 851	501 812	474 782	-5,5%
641130 Salaires bruts Sécu	153 469	137 658	189 945	143 916	146 080	118 458	-22,8%
641160 Salaires bruts Directeurs	941 153	886 424	959 512	947 842	979 596	982 425	4,4%
641400 Indemnités	21 462	91 664	28 890	87 655	<b>462 905</b>	101 096	371,0%
641500 Complément Prov. congés payés	46 399	31 803	-26 617	12 756	-12 479	-26 359	-156,8%
641600 Prov. Primes fin contrat	14 585	-522	8 662	12 917	-20 466	10 480	-28,1%
641800 Salaires / Charges fonctions support	14 585	-522				<del>838 682</del>	5650,3%
<b>Dont charges sociales</b>	<b>2 417 685</b>	<b>2 612 573</b>	<b>2 676 703</b>	<b>2 242 850</b>	<b>2 077 791</b>	<b>2 161 803</b>	<b>-10,6%</b>
645100 Cotisations à l'URSSAF	1 713 723	1 886 815	1 965 424	1 680 025	1 526 277	1 572 371	-8,2%
645200 Cotisations CPM	58 564	60 839	64 010	63 707	63 484	67 893	15,9%
645210 Cotisations Mutuelle	36 606	38 169	37 437	37 887	41 318	39 985	9,2%
645300 Cotisations CIPC	430 624	448 060	445 682	363 930	345 328	352 513	-18,1%
645600 Prov. Charges sur fin de contrat	3 642	-803	10 840	2 952	-8 912	4 183	14,9%
646500 Prov. Charges sur congés payés	20 327	18 954	-8 744	-40 720	-16 640	-10 067	-149,5%
647000 Participations transport	11 815	14 809	12 980	15 001	12 837	17 160	45,2%
647200 Comité d'entreprise	78 457	82 044	82 397	84 470	77 757	83 016	5,8%
647500 Médecine du travail	53 990	60 750	59 760	31 922	33 366	32 837	-39,2%
648100 Salaires/charges fonctions support			<del>839 650</del>				
648800 Indemnités Stagiaires	9 937	2 936	6 917	3 675	2 976	1 911	-80,8%

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evol. 2016-2021
<b>Compte 79 - Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges</b>	<b>411 161</b>	<b>328 672</b>	<b>385 733</b>	<b>328 594</b>	<b>1 419 409</b>	<b>443 619</b>	7,9%
78150000 Rep. / Prov. pour risques et charge	175 329	135 172	73 590	102 195	760 527	147 134	-16,1%
78174000 Reprises sur dépréciations créances	10 544	12 887		83 976	109 057	49 514	369,6%
79100000 Transf charges (remb. Assurances)	10 147	7 040	13 757	4 347	5 711	12 442	22,6%
791040 Avantages en nature	2 154	2 349	2 491	2 344	2 366	2 489	15,6%
791150 Produits liés aux absences			89 083				
7191200 Subrogation S.S brutes	36 861	32 776	46 005				-100,0%
791300 Subrogation S.S nettes	118 793	97 555	141 043	146 241	144 346	121 971	2,7%
791310 Charges sur IJSS à recevoir	-304	-4 113	8 612	-10 508	2 981	553	-281,9%
79140000 Reversement ASP et chômage partiel	57 637	45 006	11 152		394 422	109 516	90,0%

Source : chambre régionale des comptes à partir des balances et journaux des comptes

## Annexe n° 12. Synthèse des comptes de résultat 2016-2021 retraités

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evol 2016- 2021	% des produits ou des charges
<b>Vente de prestations de services</b>	<b>2 999 927</b>	<b>3 224 489</b>	<b>3 300 748</b>	<b>3 411 679</b>	<b>2 091 411</b>	<b>2 503 664</b>	<b>-16,5%</b>	<b>21,0%</b>
<i>dont participations adhérents et autres</i>	2 199 697	2 338 810	2 454 375	2 510 545	1 282 022	1 666 861	-24,2%	14,9%
<i>dont adhésions</i>	36 160	36 102	37 571	34 201	23 832	30 279	-16,3%	0,2%
<i>dont prestations Caisse d'allocation familiales (CAF)</i>	701 535	764 563	754 005	789 358	767 854	750 325	7,0%	5,4%
<i>dont autres produits</i>	62 535	85 014	54 797	77 575	17 705	56 200	-10,1%	0,4%
<b>Concours publics et subventions d'exploitation</b>	<b>9 300 654</b>	<b>9 604 478</b>	<b>9 989 177</b>	<b>9 827 729</b>	<b>9 517 993</b>	<b>9 989 365</b>	<b>7,4%</b>	<b>69,6%</b>
<i>dont ville de Bordeaux</i>	7 888 817	8 071 611	8 451 634	8 333 543	8 009 771	8 388 543	6,3%	58,7%
<i>dont État</i>	110 720	82 200	89 050	76 750	84 050	54 600	-50,7%	0,6%
<i>dont Région</i>	18 000	16 000	12 500	0	4 322	0	-100,0%	0,1%
<i>dont Département</i>	218 341	225 582	232 938	243 937	256 504	237 704	8,9%	1,7%
<i>dont Caisse d'allocations familiales (CAF)</i>	1 051 586	1 165 023	1 178 143	1 144 711	1 157 586	1 189 393	13,1%	8,2%
<i>Europe</i>	13 190	44 062	24 912	28 788	5 760	119 125	803,1%	0,3%
<b>Ressources liées la générosité du public</b>	<b>120</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>476</b>	<b>636</b>	<b>430,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Contributions financières</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>69 370</b>	<b>140 150</b>	<b>46 618</b>		<b>0,3%</b>
<b>Reprises sur provisions, transferts de charges</b>	<b>411 161</b>	<b>328 672</b>	<b>385 733</b>	<b>328 594</b>	<b>1 419 409</b>	<b>443 619</b>		<b>4,0%</b>
<b>Utilisations des fonds dédiés</b>	<b>439 402</b>	<b>512 139</b>	<b>444 655</b>	<b>832 012</b>	<b>620 331</b>	<b>252 394</b>		<b>3,7%</b>
<b>Autres produits</b>	<b>1 613</b>	<b>4 187</b>	<b>2 158</b>	<b>66 396</b>	<b>183 611</b>	<b>198 517</b>		<b>0,5%</b>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>13 152 877</b>	<b>13 673 967</b>	<b>14 122 471</b>	<b>14 535 780</b>	<b>13 973 382</b>	<b>13 434 813</b>	<b>2,1%</b>	<b>99,0%</b>
<b>Autres achats et charges externes</b>	<b>2 067 787</b>	<b>2 221 522</b>	<b>2 059 145</b>	<b>2 566 616</b>	<b>2 008 242</b>	<b>2 164 468</b>	<b>4,7%</b>	<b>16,0%</b>
<b>Impôts, taxes et versements assimilés</b>	<b>676 999</b>	<b>485 348</b>	<b>483 131</b>	<b>736 358</b>	<b>692 560</b>	<b>758 662</b>	<b>12,1%</b>	<b>4,7%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>9 191 713</b>	<b>9 709 636</b>	<b>9 747 128</b>	<b>9 539 279</b>	<b>9 133 571</b>	<b>9 283 475</b>	<b>1,0%</b>	<b>69,3%</b>
<i>dont salaires et traitements</i>	6 774 028	7 097 063	7 070 426	7 296 428	7 055 780	7 121 672	5,1%	51,9%
<i>dont charges sociales</i>	2 417 685	2 612 573	2 676 703	2 242 850	2 077 791	2 161 803	-10,6%	17,4%
<b>Autres charges</b>	<b>19 663</b>	<b>22 767</b>	<b>95 583</b>	<b>258 596</b>	<b>402 305</b>	<b>280 353</b>	<b>1325,8%</b>	<b>1,3%</b>
<b>Dotations aux amortissements et dépréciations</b>	<b>177 131</b>	<b>200 283</b>	<b>241 015</b>	<b>268 005</b>	<b>238 127</b>	<b>236 204</b>	<b>33,3%</b>	<b>1,7%</b>
<b>Dotations aux provisions</b>	<b>298 148</b>	<b>665 226</b>	<b>449 114</b>	<b>287 729</b>	<b>675 210</b>	<b>283 603</b>	<b>-4,9%</b>	<b>3,3%</b>
<b>Reportes en fonds dédiés</b>	<b>512 139</b>	<b>444 655</b>	<b>832 012</b>	<b>620 331</b>	<b>252 394</b>	<b>213 474</b>	<b>-58,3%</b>	<b>3,5%</b>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>12 943 580</b>	<b>13 749 437</b>	<b>13 907 128</b>	<b>14 276 913</b>	<b>13 402 409</b>	<b>13 220 238</b>	<b>2,1%</b>	<b>99,7%</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>209 297</b>	<b>-75 470</b>	<b>215 343</b>	<b>258 866</b>	<b>570 973</b>	<b>214 574</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,5%</b>

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evol 2016- 2021	% des produits ou des charges
Autres intérêts et produits financiers	46 624	40 561	28 741	39 845	25 173	11 566	-75,2%	0,2%
<b>Produits financiers</b>	<b>46 624</b>	<b>40 561</b>	<b>28 741</b>	<b>39 845</b>	<b>25 173</b>	<b>11 566</b>	<b>-75,2%</b>	<b>0,2%</b>
Intérêts et charges assimilées	430	257	125	14	0	0	-100,0%	0,0%
<b>Charges financières</b>	<b>430</b>	<b>257</b>	<b>125</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>46 194</b>	<b>40 304</b>	<b>28 616</b>	<b>39 831</b>	<b>25 173</b>	<b>11 566</b>	<b>-75,0%</b>	<b>0,3%</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	78 142	257 256	49 304	79 952	64 339	52 652	-32,6%	0,7%
Produits exceptionnels sur opérations en capital	5 000	0	0	5 000	0	5 500	10,0%	0,0%
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>83 142</b>	<b>257 256</b>	<b>49 304</b>	<b>84 952</b>	<b>64 339</b>	<b>58 152</b>	<b>-30,1%</b>	<b>0,7%</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	36 382	19 105	28 397	27 647	40 039	13 810	-62,0%	0,2%
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	1 192	0	1 173	2 150	0	2 823	136,9%	0,0%
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>37 574</b>	<b>19 105</b>	<b>29 570</b>	<b>29 797</b>	<b>40 039</b>	<b>16 633</b>	<b>-55,7%</b>	<b>0,2%</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>45 568</b>	<b>238 151</b>	<b>19 734</b>	<b>55 155</b>	<b>24 301</b>	<b>41 519</b>	<b>-8,9%</b>	<b>0,5%</b>
69510000 Taxation sur produits financiers	9 257	7 799	6 203	9 383	5 932	2 687	-71,0%	0,1%
<b>Total des produits</b>	<b>13 282 643</b>	<b>13 971 784</b>	<b>14 200 516</b>	<b>14 660 576</b>	<b>14 062 894</b>	<b>13 504 531</b>	<b>1,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total des charges</b>	<b>12 990 841</b>	<b>13 777 120</b>	<b>13 943 026</b>	<b>14 316 107</b>	<b>13 448 380</b>	<b>13 239 558</b>	<b>1,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>291 802</b>	<b>194 664</b>	<b>257 490</b>	<b>344 469</b>	<b>614 514</b>	<b>264 973</b>	<b>-9,2%</b>	

Source : d'après les comptes annuels, après retraitement des dépenses de personnel 2018-2021

## Annexe n° 13. Bilans 2016-2021

## Évolution de l'actif net du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2021

ACTIF NET	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Au 31/12/2020	Au 31/12/2021
Logiciels	3 589	15 656	61 342	49 074	44 937	25 693	41 838
Installations tech., matériel et outillages industriels	1 896	1 422	948	473	0	0	0
Installations générales, agencements, aménagements divers	208 468	281 212	257 548	275 050	299 650	362 304	327 499
Matériel de transport	244 358	288 523	240 099	192 769	176 120	142 458	109 248
Matériel de bureau et informatique	54 376	40 628	31 075	18 842	26 710	61 877	39 370
Matériel	91 418	94 133	75 562	68 118	64 220	59 275	42 341
Mobilier	157 557	141 328	117 289	90 358	71 590	56 102	47 119
Cheptel	0	0	1 890	1 826	1 763	1 700	1 636
Immobilisations non amortissables	22 886	22 886	22 886	22 886	22 886	22 886	22 886
Avances et acomptes sur immo. corporelles	38 436						
Cautionnements versés	310	310	411	2 661	811	18 874	17 593
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES</b>	<b>823 294</b>	<b>886 098</b>	<b>809 050</b>	<b>722 057</b>	<b>708 688</b>	<b>751 168</b>	<b>649 531</b>
Pour mémoire : total des amortissements / total des valeurs brutes amortissables	56%	54%	60%	65%	68%	69%	73%
Avances et acomptes versé sur commandes	154	1 072	0	0	0	0	18 928
Créances clients et comptes rattachés	450 791	594 999	403 114	670 798	666 423	635 176	712 041
Personnel	0	0	0	0	0	0	1 061
Organismes sociaux	24 114	26 062	26 422	12 681	2 301	17 084	31 539
Autres créances	796 259	685 640	1 294 031	1 086 161	789 759	289 414	591 089
Charges constatées d'avance	30 973	25 872	17 724	21 588	24 419	39 508	42 544
<b>TOTAL ACTIF À COURT TERME</b>	<b>1 302 291</b>	<b>1 333 645</b>	<b>1 741 291</b>	<b>1 791 228</b>	<b>1 482 902</b>	<b>981 182</b>	<b>1 397 202</b>
<b>LIQUIDITÉS</b>	<b>3 474 015</b>	<b>3 896 080</b>	<b>3 947 703</b>	<b>5 507 298</b>	<b>6 271 392</b>	<b>6 768 866</b>	<b>6 842 905</b>
<b>TOTAL ACTIF NET (*)</b>	<b>5 599 600</b>	<b>6 115 823</b>	<b>6 498 044</b>	<b>8 020 583</b>	<b>8 462 981</b>	<b>8 501 217</b>	<b>8 889 638</b>

(\*) Les écarts de quelques euros constatés entre l'actif et le passif sont dus à des arrondis

Source : d'après les comptes de l'association

## Évolution du passif du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2021

PASSIF	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Au 31/12/2020	Au 31/12/2021
Fonds propres sans droit de reprise	161 264	243 064	357 729	465 217	649 686	1 164 200	1 172 173
Subvention et section investissements	682 368	751 232	856 696	941 768	1 098 847	1 315 078	1 415 000
Réserves	150 505	300 505	285 555	350 483	360 904	247 873	422 851
Provisions	1 451 514	1 574 333	2 104 387	2 479 911	2 665 445	2 580 128	2 716 597
Fonds dédiés	439 402	512 139	444 655	832 012	620 331	252 394	213 474
Dettes à long terme	18 699	11 765	6 302	1 881	0	0	0
<b>TOTAL CAPITAUX PERMANENTS</b>	<b>2 903 752</b>	<b>3 393 038</b>	<b>4 055 324</b>	<b>5 071 272</b>	<b>5 395 213</b>	<b>5 559 673</b>	<b>5 940 096</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	413 318	527 304	597 278	728 092	748 723	816 788	720 167
Dettes fiscales et sociales (**)	1 729 708	1 701 655	1 755 191	1 759 685	1 681 303	1 622 139	1 600 540
Dettes sur immobilisations et autres comptes rattachés	47 200	7 578	14 728	0	15 970	5 612	0
Autres dettes	2 455	17 893	14 760	22 633	38 687	13 299	7 666
Produits constatés d'avance	424 217	466 922	60 761	438 900	582 940	483 707	621 169
<b>TOTAL DETTES À COURT TERME</b>	<b>2 616 898</b>	<b>2 721 352</b>	<b>2 442 718</b>	<b>2 949 310</b>	<b>3 067 623</b>	<b>2 941 544</b>	<b>2 949 543</b>
<b>CRÉDITS DE TRÉSORERIE</b>	<b>78 954</b>	<b>1 430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>145</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASSIF (*)</b>	<b>5 599 604</b>	<b>6 115 820</b>	<b>6 498 042</b>	<b>8 020 582</b>	<b>8 462 981</b>	<b>8 501 217</b>	<b>8 889 638</b>

(\*) Les écarts de quelques euros constatés entre l'actif et le passif sont dus à des arrondis

(\*\*) Les dettes fiscales et sociales sont constituées à près des deux tiers des dettes provisionnées pour congés à payer et des charges sociales y afférentes. En effet, dans le secteur privé, la période de droit à congés annuels (du 1/6/N au 31/5/N+1) et de prise de congés (décalée d'un mois) n'est pas calée sur l'année civile et de ce fait au 31/12 (lors de la clôture de l'exercice), pour tous les salariés présents en N, on calcule une « provision pour congés payés » (au compte 64/428), extournée en N+1. La « provision » ainsi constituée s'apparente donc presque à des charges à payer et il s'agit d'une obligation légale.

Source : d'après les comptes de l'association

## Annexe n° 14. Analyse des excédents générés et de leur utilisation

## Analyse des excédents générés sur le compte de résultat

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2016- 2021	Situation au 31/12/2021
<b>A -Résultat net</b>	<b>291 802</b>	<b>194 664</b>	<b>257 490</b>	<b>344 469</b>	<b>614 514</b>	<b>264 973</b>	<b>1 967 913</b>	
<i>Évolution annuelle des fonds propres associatifs (c/102)</i>	81 800	114 665	107 488	184 469	514 514	7 973	1 010 909	1 172 173
<i>Évolution annuelle des réserves affectées aux investissements (c/10511)</i>	60 002	94 950	85 072	149 579	213 031	82 022	684 656	955 943
<i>Évolution annuelle des autres réserves (c/10680)</i>	0	0	150 000	-150 000	0	0	0	0
<i>Évolution annuelle des autres réserves Auberge (c/10681)</i>	-30 000	30 000	-4 293	-5 374	-7 705	0	-17 372	42 628
<i>Évolution annuelle des autres réserves Centres d'animation (c/10682)</i>	180 000	-44 950	-80 779	165 795	-105 326	174 978	289 718	380 223
<b>B- Évolution annuelle des provisions pour risques et charges au bilan</b>	<b>122 819</b>	<b>530 054</b>	<b>375 524</b>	<b>185 534</b>	<b>-85 317</b>	<b>136 469</b>	<b>1 265 083</b>	<b>2 716 597</b>
<i>dont provisions indemnités de départ à la retraite</i>	100 279	-9 946	234 373	156 484	164 098	118 119	763 407	1 927 488
<i>Dont provisions pour litiges avérés</i>	-66 000	0	-19 000	42 500	31 333	62 334	51 167	136 167
<i>Dont autres provisions</i>	88 540	540 000	160 151	-13 450	-280 748	-43 984	450 509	652 942
<b>C- Évolution annuelle des fonds dédiés inscrits au bilan</b>	<b>72 737</b>	<b>-67 484</b>	<b>387 357</b>	<b>-211 681</b>	<b>-367 937</b>	<b>-38 920</b>	<b>-225 928</b>	<b>213 474</b>
<b>Évolution totale des capitaux propres [= A + B + C ]</b>	<b>487 358</b>	<b>657 234</b>	<b>1 020 371</b>	<b>318 322</b>	<b>161 260</b>	<b>362 522</b>	<b>3 007 068</b>	<b>5 481 038</b>

Source : d'après les comptes de résultat et les bilans

## Les investissements et leur financement de 2016 à 2021

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
A- Dépenses d'acquisitions d'immobilisations	267 241	107 029	85 074	149 579	213 031	99 923	921 877
<i>dont acquisitions d'immobilisations incorporelles</i>	16 337	61 342		8 154	5 948	29 818	121 599
<i>dont installations générales aménagements</i>	104 740	17 954	57 306	71 012	127 054	49 964	428 030
<i>dont matériel de transport</i>	89 336	1 601		26 220	4 717	1 863	123 737
<i>dont matériel de bureau et informatique</i>	56 828	26 132	27 768	44 193	75 312	18 278	248 511
B- Dotations aux amortissements des immobilisations	164 810	184 179	173 143	158 948	188 613	197 456	1 067 149
C - Évolutions des subventions d'investissement externes perçues	8 862	10 514	0	7 500	3 200	17 900	47 976
<b>Besoin de financement (+) ou excédent de financement (-)</b> [= A - (B + C)]	<b>93 569</b>	<b>-87 664</b>	<b>-88 069</b>	<b>-16 869</b>	<b>21 218</b>	<b>-115 433</b>	<b>-193 249</b>

Source : d'après les comptes de résultat et les bilans

## Évolutions comparées des excédents réalisés et la situation de la trésorerie

Données en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2016-2021	Situation au 31/12/2021
Évolution totale des capitaux propres	487 358	657 234	1 020 371	318 322	161 260	362 522	3 007 068	5 481 038
Besoin de financement pour les immobilisations	93 569	-87 664	-88 069	-16 869	21 218	-115 433	-193 249	
<b>Total [= A + B]</b>	<b>393 789</b>	<b>744 898</b>	<b>1 108 440</b>	<b>335 191</b>	<b>140 042</b>	<b>477 955</b>	<b>3 200 317</b>	
<b>Évolution de la trésorerie au 31/12</b>	<b>499 589</b>	<b>53 053</b>	<b>1 559 595</b>	<b>763 949</b>	<b>497 619</b>	<b>74 038</b>	<b>3 447 844</b>	<b>6 842 905</b>
<i>dont évolution comptes à terme, livrets A et B et/ou livrets associatifs</i>	<i>248 563</i>	<i>202 553</i>	<i>-200 405</i>	<i>2 282 983</i>	<i>481 404</i>	<i>-12 583</i>	<b>3 002 515</b>	6 362 639

Source : d'après les comptes de résultat et les bilans

## Annexe n° 15. Présentation analytique des produits et charges 2021 par centres d'animation et services

Consolidation analytique 2021	Total	CA Argonne Nansouty St Genès	CA Bastide Benauges	CA Bordeaux Sud	CA Grand Parc	CA Monséjour	CA Bastide Queyries	CA Saint-Michel	CA Saint-Pierre	CA Bordeaux-Lac	CA Sarah Bernhardt	CA Bacalan	Auberge de Jeunesse	Siège	Fonctions support
c/70 Prestations de services	2 503 664	404 431	176 268	192 643	64 500	425 197	213 007	79 549	311 404	97 938	166 837	271 196	68 172	29 224	3 301
C/74 Subventions	9 989 365	892 985	737 270	895 457	412 871	1 230 636	636 179	565 330	1 012 829	1 060 429	790 826	1 075 924	144 121	446 881	87 626
<i>Donnée non rectifiée</i>	<i>9 989 365</i>	<i>930 624</i>	<i>753 058</i>	<i>898 827</i>	<i>422 974</i>	<i>1 169 200</i>	<i>639 197</i>	<i>566 344</i>	<i>988 933</i>	<i>1 089 724</i>	<i>797 451</i>	<i>1 059 996</i>	<i>144 121</i>	<i>446 881</i>	<i>82 035</i>
c/75 Autres produits de gestion courante	245 771	2 537	8 847	6 144	11	6 508	3 586	4 231	8 332	809	31	267	1	0	204 467
c/76 Produits financiers	11 566	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11 566	0
c/77 Produits exceptionnels	58 152	2 823	11 011	6 119	3 528	7 185	941	3 370	4 905	7 938	2 182	1 914	346	0	5 891
c/78 Reprise sur amortissements et provisions	449 042	28 576	60 666	22 076	53 258	16 000	20 648	30 634	9 411	43 140	11 503	23 390	0	124 419	5 320
c/79 Transfert de charges	38 086	7 305	381	1 565	0	0	0	0	0	871	0	0	0	0	27 964
<b>Total produits</b>	<b>13 295 646</b>	<b>1 338 657</b>	<b>994 442</b>	<b>1 124 005</b>	<b>534 169</b>	<b>1 685 526</b>	<b>874 361</b>	<b>683 114</b>	<b>1 346 880</b>	<b>1 211 125</b>	<b>971 379</b>	<b>1 372 690</b>	<b>212 640</b>	<b>612 090</b>	<b>334 568</b>
<i>Donnée non rectifiée</i>	<i>13 295 646</i>	<i>1 376 296</i>	<i>1 010 230</i>	<i>1 127 375</i>	<i>544 272</i>	<i>1 624 090</i>	<i>877 378</i>	<i>684 128</i>	<i>1 322 984</i>	<i>1 240 421</i>	<i>978 003</i>	<i>1 356 762</i>	<i>212 640</i>	<i>612 090</i>	<i>328 977</i>

Consolidation analytique 2021	Total	CA Argonne Nansouty St Genès	CA Bastide Benauge	CA Bordeaux Sud	CA Grand Parc	CA Monséjour	CA Bastide Queyries	CA Saint-Michel	CA Saint-Pierre	CA Bordeaux-Lac	CA Sarah Bernhardt	CA Bacalan	Auberge de Jeunesse	Siège	Fonctions support
c/60 Achats	1 163 603	147 830	95 026	118 150	42 142	140 107	89 668	61 345	115 828	93 405	89 402	154 025	9 372	7 230	75
c/61 Services extérieurs	629 321	57 919	40 702	74 138	24 895	87 269	49 132	22 481	50 048	56 228	32 336	61 774	23 977	84 862	-36 439
c/62 Autres services extérieurs	371 543	26 483	27 039	37 331	13 951	31 907	25 737	14 125	36 484	22 602	18 221	53 790	17 198	11 105	35 570
c/63 Impôts taxes et versements assimilés	11 126	684	149	150	144	160	10	215	254	251	149	1 649	138	5 571	1 602
c/64 Charges de personnel	9 822 126	1 008 976	746 957	843 689	411 498	1 312 771	646 848	541 042	1 083 446	936 782	778 946	1 038 119	108 123	462 584	-97 656
c/65 Autres charges de gestion courante	280 353	12 991	22 048	5 565	8 803	58 169	24 326	10 560	23 861	35 210	6 586	19 610	4 102	1 892	46 632
c/66 Charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c/67 Charges exceptionnelles	16 633	437	1 142	1 066	867	856	976	93	862	2 753	2 462	1 149	1 782	0	2 189
c/68 Dotations aux amortissements et provisions	733 281	67 057	61 380	43 916	31 869	54 287	37 664	33 252	36 099	63 896	43 276	42 574	47 948	36 160	133 903
c/69 Impôts sur les sociétés (taxation des produits financiers)	2 687	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 687	0
<b>Total Charges</b>	<b>13 030 673</b>	<b>1 322 377</b>	<b>994 442</b>	<b>1 124 005</b>	<b>534 169</b>	<b>1 685 526</b>	<b>874 361</b>	<b>683 114</b>	<b>1 346 880</b>	<b>1 211 125</b>	<b>971 379</b>	<b>1 372 690</b>	<b>212 640</b>	<b>612 090</b>	<b>85 875</b>
<b>Résultat « rectifié »</b>	<b>264 973</b>	<b>16 280</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>248 693</b>
<b>Résultat non rectifié</b>	<b>264 973</b>	<b>53 919</b>	<b>15 788</b>	<b>3 370</b>	<b>10 102</b>	<b>-61 436</b>	<b>3 018</b>	<b>1 014</b>	<b>-23 896</b>	<b>29 296</b>	<b>6 624</b>	<b>-15 928</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>243 102</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les tableaux produits par l'association

Annexe n° 16. Présentation analytique des produits et charges 2021 par objectifs du CPOM

Consolidation analytique 2021	Total	OBJECTIF 1 Assurer un accueil et un accompagnement de qualité en direction de l'enfance, de la jeunesse permettant la transmission des valeurs républicaines, l'éducation à l'environnement et au développement durable, l'ouverture au monde et à la diversité culturelle				OBJECTIF 2 Participer à l'animation et à la dynamisation de la vie sociale des quartiers et au "vivre ensemble"	OBJECTIF 3A Contribuer à la transition écologique et au développement durable	OBJECTIF 3 Contribuer à l'équité culturelle		OBJECTIF 4 Optimiser l'utilisation des ressources allouées	Mur d'escalade	Auberge de Jeunesse	Fonctions support
		Proposer un accueil éducatif de qualité aux enfants âgés de 3 à 11 ans sur les temps périscolaires et extrascolaires.	Accompagner à la scolarité les enfants et les jeunes	Mettre en œuvre des accueils, actions et activités pour les 12/17 ans.	Animation 18/25 ans : accueil, accompagnement, orientation et accès aux droits			Favoriser l'accès à la culture et l'éducation artistique et culturelle	Valoriser les pôles d'excellence				
c/70 Prestations de services	2 503 664	2 072 047	15 356	64 374	15 025	79 015	21 754	64 341	28 856	36 294	35 131	68 172	3 301
C/74 Subventions	9 989 365	3 823 745	386 743	918 170	152 858	1 233 153	322 221	273 748	222 136	2 405 508	19 336	144 121	87 626
<i>Subventions non rectifiées</i>	<i>9 989 365</i>	<i>3 715 343</i>	<i>458 364</i>	<i>965 540</i>	<i>156 528</i>	<i>1 190 106</i>	<i>311 244</i>	<i>264 123</i>	<i>218 111</i>	<i>2 464 514</i>	<i>19 336</i>	<i>144 121</i>	<i>82 035</i>
c/75 Autres prod. de gestion courante	245 771	14 059	1 507	3 535	800	5 481	1 016	1 278	367	13 261	0	1	204 467
c/76 Produits financiers	11 566	0	0	0	0	0	0	0	0	11 566	0	0	0
c/77 Produits exceptionnels	58 152	16 013	15 095	5 685	0	4 306	25	1 427	62	9 279	23	346	5 891
c/78 Reprise sur amortis.et provisions	449 042	40 605	3 287	78 788	10 394	92 829	14 459	30 719	23 067	149 574	0	0	5 320
c/79 Transfert de charges	38 086	479	7	487	0	659	0	0	0	8 473	18	0	27 964
<b>Total des produits</b>	<b>13 295 646</b>	<b>5 966 948</b>	<b>421 994</b>	<b>1 071 038</b>	<b>179 077</b>	<b>1 415 444</b>	<b>359 475</b>	<b>371 512</b>	<b>274 487</b>	<b>2 633 956</b>	<b>54 508</b>	<b>212 640</b>	<b>334 568</b>
<i>Produits non rectifiés</i>	<i>13 295 646</i>	<i>5 858 546</i>	<i>493 615</i>	<i>1 118 408</i>	<i>182 747</i>	<i>1 372 397</i>	<i>348 497</i>	<i>361 887</i>	<i>270 462</i>	<i>2 692 962</i>	<i>54 508</i>	<i>212 640</i>	<i>328 977</i>

Consolidation analytique 2021	Total	OBJECTIF 1 Assurer un accueil et un accompagnement de qualité en direction de l'enfance, de la jeunesse permettant la transmission des valeurs républicaines, l'éducation à l'environnement et au développement durable, l'ouverture au monde et à la diversité culturelle				OBJECTIF 2 Participer à l'animation et à la dynamisation de la vie sociale des quartiers et au "vivre ensemble	OBJECTIF 3A Contribuer à la transition écologique et au développement durable	OBJECTIF 3 Contribuer à l'équité culturelle		OBJECTIF 4 Optimiser l'utilisation des ressources allouées	Mur d'escalade	Auberge de Jeunesse	Fonctions support
		Proposer un accueil éducatif de qualité aux enfants âgés de 3 à 11 ans sur les temps périscolaires et extrascolaires.	Accompagner à la scolarité les enfants et les jeunes	Mettre en œuvre des accueils, actions et activités pour les 12/17 ans.	Animation 18/25 ans : accueil, accompagnement, orientation et accès aux droits			Favoriser l'accès à la culture et l'éducation artistique et culturelle	Valoriser les pôles d'excellence				
c/60 Achats	1 163 603	740 888	23 345	92 426	15 044	146 864	36 209	29 932	19 075	42 852	7 521	9 372	75
c/61 Serv. extérieurs	629 321	232 667	12 993	72 452	4 958	110 023	21 324	34 395	28 190	119 471	5 311	23 977	-36 439
c/62 Autres servi. extérieurs	371 543	132 473	7 332	29 184	29 119	52 364	8 157	7 182	4 436	47 700	829	17 198	35 570
c/63 Impôts taxes et versts assimilés	11 126	598	3	1 092	1 496	498	1	1	2	5 696	0	138	1 602
c/64 Charges de personnel	9 822 126	4 591 671	354 190	723 419	121 213	992 863	270 671	267 449	169 350	2 298 168	22 665	108 123	-97 656
c/65 Autres charges de gest. courante	280 353	106 795	9 140	18 173	4 009	33 966	7 491	6 425	6 254	35 779	1 587	4 102	46 632
c/66 Charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c/67 Charges exceptionnelles	16 633	3 629	272	1 392	0	4 582	0	1 410	8	1 369	0	1 782	2 189
c/68 Amortis. et provisions	733 281	158 227	14 719	132 899	3 238	74 284	15 623	24 719	47 173	80 235	314	47 948	133 903
c/69 Taxation des prod. fin.	2 687	0	0	0	0	0	0	0	0	2 687	0	0	0
<b>Total des charges</b>	<b>13 030 673</b>	<b>5 966 948</b>	<b>421 994</b>	<b>1 071 038</b>	<b>179 077</b>	<b>1 415 444</b>	<b>359 475</b>	<b>371 512</b>	<b>274 487</b>	<b>2 633 956</b>	<b>38 228</b>	<b>212 640</b>	<b>85 875</b>
<b>Résultat</b>	<b>264 973</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16 280</b>	<b>0</b>	<b>248 693</b>
<b>Résultat non rectifié</b>	<b>264 973</b>	<b>-108 401</b>	<b>71 621</b>	<b>47 370</b>	<b>3 670</b>	<b>-43 047</b>	<b>-10 978</b>	<b>-9 625</b>	<b>-4 025</b>	<b>59 006</b>	<b>16 280</b>	<b>0</b>	<b>243 102</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les tableaux produits par l'association

## Annexe n° 17. Répartition du personnel en octobre 2021 par centres d'animation

Libellé Établissement	Libellé Unité	Effectif	En ETP	Total points d'indices pondérés par les ETP	% total
Centre Argonne Saint-Genès	Répartition fonctions support	1,5	1,43	587	6,0%
	Directeurs	1	1,00	623	6,4%
	Adjoints de direction	1	1,00	480	4,9%
	Administratifs	4	3,71	1 143	11,7%
	Agents de service	6	3,51	889	9,1%
	Animateurs	28	19,12	6 046	61,9%
	<b>Total</b>	<b>41,5</b>	<b>29,77</b>	<b>9 768</b>	<b>100,0%</b>
Centre Bacalan	Répartition fonctions support	1,4	1,41	578	6,0%
	Directeurs	1	1,00	582	6,0%
	Adjoints de direction	1	1,00	436	4,5%
	Administratifs	2	2,00	614	6,4%
	Agents de service	5	1,83	512	5,3%
	Animateurs	28	22,08	6 932	71,8%
	<b>Total</b>	<b>38,4</b>	<b>29,32</b>	<b>9 654</b>	<b>100,0%</b>
Centre Bastide-Benauges	Répartition fonctions support	1,1	1,12	457	5,9%
	Directeurs	1	1,00	515	6,6%
	Adjoints de direction	2	1,50	666	8,5%
	Administratifs	2	2,00	679	8,7%
	Agents de service	2	2,00	550	7,0%
	Animateurs	21	15,58	4 936	63,2%
	<b>Total</b>	<b>29,1</b>	<b>23,20</b>	<b>7 803</b>	<b>100,0%</b>
Centre Bastide-Queyries	Répartition fonctions support	0,8	0,84	342	5,8%
	Directeurs	2	2,00	1 131	19,2%
	Adjoints de direction				0,0%
	Administratifs	2	2,00	606	10,3%
	Agents de service	2	1,28	361	6,1%
	Animateurs	15	11,22	3 442	58,5%
	<b>Total</b>	<b>21,8</b>	<b>17,34</b>	<b>5 882</b>	<b>100,0%</b>
Centre Bordeaux-Lac	Répartition fonctions support	1,4	1,42	581	5,7%
	Directeurs	1	1,00	605	6,0%
	Adjoints de direction	1	1,00	621	6,1%
	Administratifs	2	2,00	595	5,9%
	Agents de service	5	3,72	1 058	10,4%
	Animateurs	22	20,32	6 706	66,0%
	<b>Total</b>	<b>32,4</b>	<b>29,46</b>	<b>10 165</b>	<b>100,0%</b>
Centre Bordeaux-Sud	Répartition fonctions support	1,2	1,18	484	6,1%
	Directeurs	1	1,00	581	7,3%
	Adjoints de direction	1	1,00	476	6,0%
	Administratifs	2	2,00	559	7,0%
	Agents de service	2	2,00	494	6,2%
	Animateurs	22	17,34	5 356	67,4%
	<b>Total</b>	<b>29,2</b>	<b>24,52</b>	<b>7 949</b>	<b>100,0%</b>
Centre Grand-Parc	Répartition fonctions support	0,6	0,61	249	5,6%
	Directeurs	1	1,00	589	13,2%
	Adjoints de direction	1	1,00	492	11,0%
	Administratifs	2	1,50	516	11,6%
	Agents de service	2	1,33	371	8,3%
	Animateurs	16	7,18	2 238	50,2%
	<b>Total</b>	<b>22,6</b>	<b>12,62</b>	<b>4 454</b>	<b>100,0%</b>

## ASSOCIATION DES CENTRES D'ANIMATION DE BORDEAUX

Libellé Établissement	Libellé Unité	Effectif	En ETP	Total points d'indices pondérés par les ETP	% total
Centre Monséjour	Répartition fonctions support	2	1,93	791	6,2%
	Directeurs	1	1,00	583	4,5%
	Adjoints de direction	1	1,00	434	3,4%
	Administratifs	4	3,83	1 122	8,8%
	Agents de service	6	2,92	730	5,7%
	Animateurs	40	29,45	9 155	71,4%
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>40,13</b>	<b>12 815</b>	<b>100,0%</b>
Centre Saint-Michel	Répartition fonctions support	0,7	0,72	296	5,6%
	Directeurs	1	1,00	655	12,3%
	Adjoints de direction	1	1,00	422	7,9%
	Administratifs	3	2,50	867	16,3%
	Agents de service	1	1,00	251	4,7%
	Animateurs	13	8,80	2 840	53,3%
	<b>Total</b>	<b>19,7</b>	<b>15,02</b>	<b>5 331</b>	<b>100,0%</b>
Centre Saint-Pierre	Répartition fonctions support	1,4	1,42	582	5,8%
	Directeurs	2	2,00	1 200	12,1%
	Adjoints de direction				0,0%
	Administratifs	2	2,00	764	7,7%
	Agents de service	5	2,49	656	6,6%
	Animateurs	27	21,61	6 752	67,8%
	<b>Total</b>	<b>37,4</b>	<b>29,52</b>	<b>9 954</b>	<b>100,0%</b>
Centre Sarah Bernhardt	Répartition fonctions support	1,2	1,17	478	6,2%
	Directeurs	1	1,00	652	8,5%
	Adjoints de direction	1	1,00	402	5,3%
	Administratifs	2	2,00	559	7,3%
	Agents de service	5	2,57	701	9,2%
	Animateurs	20	16,50	4 856	63,5%
	<b>Total</b>	<b>30,2</b>	<b>24,24</b>	<b>7 648</b>	<b>100,0%</b>
Siège	Répartition fonctions support	0,2	0,20	83	2,5%
	Directeurs	4	4,00	3 233	97,5%
	<b>Total</b>	<b>4,2</b>	<b>4,20</b>	<b>3 316</b>	<b>100,0%</b>
Auberge de jeunesse	Répartition fonctions support	0,3	0,34	141	6,1%
	Administratifs	6	5,50	1 781	77,0%
	Agents de service	2	1,29	391	16,9%
	<b>Total</b>	<b>8,3</b>	<b>7,13</b>	<b>2 312</b>	<b>100,0%</b>
Total	Répartition fonctions support	14	13,80	5 649	5,8%
	Directeurs	17	17,00	10 949	11,3%
	Adjoints de direction	10	9,50	4 429	4,6%
	Administratifs	33	31,04	9 805	10,1%
	Agents de service	43	25,94	6 963	7,2%
	Animateurs	252	189,20	59 257	61,1%
	<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>286,48</b>	<b>97 051</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total Siège + Fonctions support en % du total</b>		<b>18</b>	<b>17,8</b>	<b>8 882</b>	<b>9,15%</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les données produites.

## Annexe n° 18. Répartition actuelle des pouvoirs au sein de l'association pour la gestion du personnel

Instance	Base	Compétences
Assemblée générale		<i>Pas de compétence pour le personnel</i>
Conseil d'administration	Statuts	Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'association et réaliser tous actes et opérations qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale
Bureau		<i>Pas de compétence pour le personnel</i>
Président	Statuts	Le président assure la gestion quotidienne de l'association et notamment : - Il représente l'association dans tous les actes de la vie civile et possède tous pouvoirs à l'effet de l'engager, il a qualité d'agir en matière de ressources humaines - Il peut déléguer, après en avoir informé le conseil d'administration, une partie de ses pouvoirs et sa signature à un ou plusieurs membres du bureau, ou au cadre dirigeant salarié, ou à un autre cadre salarié. Les délégations de pouvoirs et/ou signature doivent être nécessairement écrites, elles précisent l'étendue et les limites des pouvoirs ainsi délégués. <i>Complément : Pour les ressources humaines, il ressort des délégations de signature données par les présidents successifs au directeur général le 4 janvier 2016, le 23 janvier 2020 et au directeur général adjoint le 6 janvier 2022 que ceux-ci ont reçu délégation dans les matières suivantes : validation recrutements, contrats de travail : conclusion, exécution, rupture ; heures supplémentaires et complémentaires ; congés (validation), charges salariales et autres.</i>
Secrétaire et Trésorier		<i>Pas de compétence pour le personnel</i>
Directeur général	Statuts et règlement	Statuts : C'est le président, par délégation du conseil d'administration qui embauche et le cas échéant met fin aux fonctions du directeur général. Le président lui consent les délégations de pouvoirs et signature nécessaires. Elles précisent l'étendue et les limites des pouvoirs délégués et si une subdélégation est possible. Les délégations consenties par le président sont portées à la connaissance du conseil d'administration. <i>(Complément : voir ci-dessus)</i> Le cadre dirigeant (directeur général) peut, dans la limite jugée par lui raisonnable, subdéléguer partiellement ses pouvoirs
Comités d'animation, bureau, président, secrétaire et trésorier du comité d'animation		<i>Pas de compétence pour le personnel</i>
Directeur du centre	Statuts et Règlement	<b>Règlement</b> : Le directeur du centre a la responsabilité hiérarchique sur l'ensemble du personnel. Les missions des directrices et directeurs sont listées dans le règlement. Pour le personnel, il s'agit des missions suivantes : animation et management dont définition du programme de travail de l'équipe ; participation du personnel : initiatives, responsabilités, implication de l'équipe dans les réunions d'animation et commissions pédagogiques ; intégration de nouveaux membres ; arbitrage de différends ; organisation et contrôle des plannings du personnel affecté au centre : horaires de travail, congés, absences pour formations, ... ; évaluation annuelle du personnel (fiches établies par la Direction générale) ; propositions de recrutement au directeur général ; incitation à la formation et à la professionnalisation du personnel. Le personnel du centre relève exclusivement de l'autorité du directeur du centre sous couvert et par délégation de la direction générale de l'association. Selon l'avant-dernier alinéa du règlement : "D'une façon générale, toute la gestion des ressources humaines (embauches, affectations, mutations) est traitée par la direction générale de l'association des centres d'animation de quartiers de Bordeaux et le directeur du centre, en application de l'article 18 des statuts alinéa 3 et 4".

Source : chambre régionale des comptes d'après les statuts, le règlement intérieur et les délégations de signature produites

## Annexe n° 19. Évolution des effectifs salariés de l'association

Date	Directeurs			Adjoint de direction			Animateurs			Administratifs			Agents de service			Total		
	Effectifs (A)	ETP (B)	Ratio B/A	Effectifs (A)	ETP (B)	Ratio B/A	Effectifs (A)	ETP (B)	Ratio B/A	Effectifs (A)	ETP (B)	Ratio B/A	Effectifs (A)	ETP (B)	Ratio B/A	Effectifs (A)	ETP (B)	Ratio B/A
01-janv.-16	19	19,00	100%	11	10,46	95%	244	163,06	67%	35	32,24	92%	40	25,11	63%	349	249,87	72%
01-janv.-17	20	20,00	100%	13	12,46	96%	257	171,80	67%	37	33,42	90%	36	22,67	63%	363	260,35	72%
01-janv.-18	20	20,00	100%	10	9,46	95%	248	174,64	70%	34	31,66	93%	37	24,74	67%	349	260,49	75%
01-janv.-19	19	19,00	100%	11	10,46	95%	231	168,43	73%	35	32,34	92%	41	22,90	56%	337	253,13	75%
01-janv.-20	20	20,00	100%	9	8,46	94%	224	165,89	74%	36	33,00	92%	37	23,94	65%	326	251,29	77%
01-janv.-21	20	20,00	100%	8	7,50	94%	231	166,37	72%	35	32,50	93%	32	19,13	60%	326	245,50	75%
01-janv.-22	20	20,00	100%	11	10,50	95%	228	163,13	72%	41	37,07	90%	42	21,62	51%	342	252,32	74%

Source : chambre régionale des comptes d'après les documents produits

## Annexe n° 20. Données relatives à l'absentéisme des salariés

## Jours d'absence par motifs

Motifs d'absence	2018	2019	2020	2021	Moyen. 2018-2021
Maladie	4 053	4 479	4 705	4 253	4 372
<i>moy. par ETP moyen</i>	<i>15,8</i>	<i>17,8</i>	<i>18,9</i>	<i>17,1</i>	<i>17,4</i>
Accident du travail	1 010	1 017	225	467	680
Mi-temps thérapeutique	126	96	31	351	151
Maternité	708	718	651	262	585
Paternité	16	40	10	30	24
Absence non rémunérée	855	1 388	752	879	969
Sans solde	65	74	0	1	35
<b>Total</b>	<b>6 833</b>	<b>7 811</b>	<b>6 375</b>	<b>6 243</b>	<b>6 816</b>
<i>moy. par ETP moyen</i>	<i>26,6</i>	<i>31,0</i>	<i>25,7</i>	<i>25,1</i>	<i>27,1</i>

Source : calculs de la CRC d'après les tableaux et graphiques produits par l'association

## Jours d'absence par fonctions (effectifs ETP)

Jours	2018	2019	2020	2021	Moyenne
<b>Abs. Directeurs</b>	<b>262</b>	<b>361</b>	<b>351</b>	<b>269</b>	<b>311</b>
ETP moyen	19,5	19,5	20,0	20,0	19,8
<i>Ratio abs/ETP</i>	<i>13,4</i>	<i>18,5</i>	<i>17,6</i>	<i>13,4</i>	<i>15,7</i>
<b>Abs. Adjointes de direction</b>	<b>161</b>	<b>142</b>	<b>120</b>	<b>237</b>	<b>165</b>
ETP moyen	10,0	9,5	8,0	9,0	9,1
<i>Ratio abs/ETP</i>	<i>16,2</i>	<i>15,1</i>	<i>15,0</i>	<i>26,3</i>	<i>18,2</i>
<b>Abs. Animateurs</b>	<b>4 839</b>	<b>5 230</b>	<b>4 057</b>	<b>3 937</b>	<b>4 516</b>
ETP moyen	171,5	167,2	166,1	164,8	167,4
<i>Ratio abs/ETP</i>	<i>28,2</i>	<i>31,3</i>	<i>24,4</i>	<i>23,9</i>	<i>27,0</i>
<b>Abs. Administratifs</b>	<b>745</b>	<b>953</b>	<b>1 099</b>	<b>1 141</b>	<b>984</b>
ETP moyen	32,0	32,7	32,7	34,8	33,1
<i>Ratio abs/ETP</i>	<i>23,3</i>	<i>29,2</i>	<i>33,5</i>	<i>32,8</i>	<i>29,7</i>
<b>Abs. Agents de service</b>	<b>827</b>	<b>1 124</b>	<b>747</b>	<b>660</b>	<b>839</b>
ETP moyen	23,8	23,4	21,5	20,4	22,3
<i>Ratio abs/ETP</i>	<i>34,7</i>	<i>48,0</i>	<i>34,7</i>	<i>32,4</i>	<i>37,4</i>

Source : calculs de la CRC d'après les tableaux et graphiques produits par l'association

## Jours d'absence constatés dans les différents lieux

Établissement	Jours d'absences tous motifs confondus						
	2018	2019	2020	2021	Moyenne 2018-2021	ETP oct. 2021	Abs. moy. par ETP
Siège social	148	278	313	100	210	17,8	11,8
CA Argonne St-Genès-Nansouty	551	924	704	539	679	28,4	24,0
CA Bacalan	1 055	1 108	860	636	915	27,9	32,8
CA Bastide Benauges	259	547	576	634	504	22,1	22,8
CA Bastide Queyries	265	398	216	336	304	16,5	18,4
CA Bordeaux-Lac	162	452	608	899	530	28,0	18,9
CA Bordeaux Sud	604	564	341	269	445	23,3	19,1
CA Grand Parc	622	210	145	143	280	12,0	23,3
CA Monséjour	1 196	999	674	1 411	1 070	38,2	28,0
CA Saint Michel	287	389	328	341	336	14,3	23,5
CA Saint Pierre	1 020	859	816	620	829	28,1	29,5
CA Sarah Bernhardt	362	570	543	198	418	23,1	18,1
Auberge de jeunesse	303	514	250	117	296	6,8	43,7
<b>TOTAL</b>	<b>6 833</b>	<b>7 811</b>	<b>6 375</b>	<b>6 243</b>	<b>6 816</b>	<b>28,5</b>	<b>23,8</b>

Source : calculs de la CRC d'après les tableaux et graphiques produits par l'association

## Annexe n° 21. Impacts financiers des dispositifs excédant le cadre légal et la convention collective nationale ÉCLAT

Données de calcul	Directeur général	Directeur général adjoint	Cadres et adj. de direct. du siège (2)	Directeurs des centres d'animation (CA)	Adjoints de direction des CA et animateurs	Personnel administratif (siège et CA)	Personnel de service (CA)	Total	Part du total
Valeur brute estimée des jours de congés supplémentaires (3)	6 744	4 774	16 789	34 074	300 095	36 598	20 733	419 807	49,4%
Impact de quelques classements de salariés sur des emplois supérieurs à la grille de la CCN ÉCLAT (4)	0	0	0	0	42 393	-5 850	347	36 890	4,3%
Montant brut des primes de responsabilité (PR) fixes (4)	44 973	23 890	39 209	97 303	49 448	34 583	0	289 405	34,0%
Montant brut des PR temporaires (4)	0	0	0	0	39 816	3 315	0	43 131	5,1%
Montant brut des primes de fin d'année et des primes exceptionnelles (5)	14 325	8 598	21 724	0	0	16 400	0	61 048	7,2%
<b>Total des impacts salariaux bruts (1)</b>	<b>66 042</b>	<b>37 262</b>	<b>77 723</b>	<b>131 377</b>	<b>431 752</b>	<b>85 047</b>	<b>21 080</b>	<b>850 282</b>	<b>100%</b>
<b>en % de l'impact salarial brut total</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>	<b>51%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	
Pour rappel : montant enregistré au c/641 Salaires Bruts	111 014	78 595	271 541	521 274	4 622 693	838 096	474 782	6 917 996	
<b>Impact en % des salaires bruts</b>	<b>59,5%</b>	<b>47,4%</b>	<b>28,6%</b>	<b>25,2%</b>	<b>9,3%</b>	<b>10,1%</b>	<b>4,4%</b>	<b>12,3%</b>	
ETP (6)	1,00	1,00	6,00	13,00	172,75	34,79	20,37	248,91	
<i>en % du total</i>	0,4%	0,4%	2,4%	5,2%	69,4%	14,0%	8,2%	100%	
<b>Impact annuel moyen par ETP</b>	<b>66 042</b>	<b>37 262</b>	<b>12 954</b>	<b>10 106</b>	<b>2 499</b>	<b>2 445</b>	<b>1 035</b>		
<i>Dont impact moyen par ETP lié à un régime de temps de travail plus favorable institué par accord d'entreprise</i>	6 744	4 774	2 798	2 621	1 737	1 052	1 018		
<i>Dont impacts moyens liés à des classifications non conforme</i>	0	0	0	0	245	-168	17		
<i>Dont impacts moyens par ETP liés aux PR</i>	44 973	23 890	6 535	7 485	517	1 089	0		
<i>Dont impact moyen par ETP lié à des primes versées hors cadre légal , réglementaire, conventionnel ou contractuel (5)</i>	14 325	8 598	3 621	0	0	471	0		

(1) Hors charges patronales / (2) L'adjointe de direction du service financier qui travaille au siège a été intégrée ici / (3) Calculs à partir des données détaillées et rectifiées des charges brutes salariales du compte 641, pondérées par les coefficients 13/229 pour les cadres, 15/229 pour les adjoints de direction et animateurs et 10/229 pour les agents administratifs et de service) / (4) Montants calculés à partir des classements, des points d'indices et des quotités de travail figurant en octobre 2021 sur le tableau de reclassement du personnel sur l'avenant n° 182 à la convention collective. / (5) Données renseignées à partir du tableau d'attribution produit par l'association et des bulletins de paie. Cette prime n'a été perçue que par des agents du siège (directeurs, cadres et agents administratifs) / (6) Ont été pris en compte ici les ETP moyens calculés entre ceux au 1/1/2021 et ceux au 1/1/2022 et non pas ceux figurant en octobre 2021 au moment du reclassement du personnel sur l'avenant n° 182 à la convention collective (qui étaient supérieurs de 26 pour les animateurs, de 6 pour les agents administratifs et de 3,5 pour les agents de service)

Source : d'après les données et documents produits par l'association

Chambre régionale  
des comptes  
Nouvelle-Aquitaine



**Chambre régionale des comptes Nouvelle Aquitaine**

3, place des Grands-Hommes  
CS 30059  
33064 Bordeaux Cedex  
[nouvelleaquitaine@crtc.ccomptes.fr](mailto:nouvelleaquitaine@crtc.ccomptes.fr)

[www.ccomptes.fr/fr/crc-nouvelle-aquitaine](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-nouvelle-aquitaine)

Réf:KSP GD230267CRC  
Contrôle n°2022-CO22

Bordeaux le 20 juillet 2023

Madame, Monsieur,

Voici le point sur ce qui nous avons mis en œuvre pour répondre aux mieux aux recommandations formulées dans le document que vous m'avez adressé le 21 juin dernier.

**Recommandation n°1:** Ce point est en cours d'étude et entre dans la réforme statutaire sur laquelle nous travaillons depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023.

**Recommandation n°2:** Nous attendons le retour de la Mairie de Bordeaux pour signer les nouvelles conventions de mise à disposition des locaux occupés par les 11 centres d'animation et l'auberge de jeunesse.

**Recommandations n°3:** Nous sommes en lien avec la Mairie de Bordeaux avec des réunions régulières sur les travaux de mises en conformité des bâtiments mis à disposition (travaux et reconstructions).

**Recommandations n° 4/5/6/7/8/13:** Nous avons mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier une réforme en profondeur de nos statuts et de notre règlement intérieur sur laquelle nous sommes accompagnés par Fidal notre cabinet d'avocats, il est prévu de présenter lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire à nos adhérents pour validation ces nouveaux statuts et ce nouveau règlement intérieur en fin d'année ou à défaut au plus tard en tout début d'année 2024 .

**Recommandations n° 9/10/11/12:** Ces points ont été pris en compte, étudiés et réglés, nous nous sommes mis en conformité.

**Recommandations n° 14:** Ce point a été traité et tout à été remis à plat lors de la négociation obligatoire annuelle 2023 avec le Délégué Syndical et le Secrétaire du C.S.E, nous avons signer le protocole d'accord le mois dernier.

**Recommandations n° 15:** Ce point a été traité en décembre 2022 et cette prime a été définitivement supprimée.

Gérard MINJON  
Président  
Association Centres d'Animation de Bordeaux  
40 rue d'Albret  
33080 BORDEAUX CEDEX



---

**De :** Jean-Charles PALAU <

**Envoyé :** mercredi 23 août 2023 09:33

**À :** LAGARDE, Myriam <

**Objet :** notification du rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de l'association des Centres d'animation de Bordeaux

**Attention :** ce courriel ne provient pas des JF, traitez-le avec prudence

Madame,

Je n'ai pas été en mesure de revenir vers vous avant, et je vous prie de bien vouloir m'en excuser.

Avant tout, je ne suis pas en mesure d'écrire quelque mot que ce soit sur notre association, sans rendre hommage à son Président d'Honneur, Marc Lajugie, qui nous a quitté cet été.

Concernant, votre rapport et mes réactions envoyées en rar le 13/4 dernier, je vous remercie de les avoir reprises dans votre texte.

Je regrette néanmoins que mes observations relatives à vos recommandations 2 et 3, ne soient pas reprises. Certains locaux ne sont pas aux normes de réception du public et doivent recevoir des travaux de sécurité en urgence. Je ne crois pas qu'ils aient été réalisés depuis mon départ. Je vous renvoie à l'incendie récent du centre Monséjour.

C'est une des raisons qui m'a poussé à faire des réserves financières. Afin d'être en mesure de me substituer au propriétaire. Mais pour cela, je souhaitais le rafraîchissement de notre convention d'occupation des locaux Municipaux. Je n'ai pas été suivi par la Municipalité.

Enfin, je maintiens qu'au-delà du nombre d'administrateurs représentant la Mairie au sein du CA, qui peut croire que notre association fonctionne de manière indépendante de la Municipalité désormais. Pour preuve, nos évictions, moi, le DG, et tout dernièrement le DG adjoint.

La nouvelle majorité Municipale entend gérer notre association, comme si elle était une de ses filiales. Et cela commence par le choix des hommes et les femmes, qui sont à sa tête.

Et tout ceci se réalise dans un silence assourdissant !

Bien à vous,

Jean-Charles Palau