Inspection Générale

IG. 05-07

RAPPORT
AUDIT
DE L'ASSOCIATION
FORUM ANIMATION LOISIRS

- Décembre 2005 -

05-07

Le Maire de Paris

22 MAR. 2005

NOTE

à l'attention de

Madame Brigitte JOSEPH-JEANNENEY

Directrice Générale de l'Inspection Générale

OBJET : Mission d'Inspection Générale auprès de l'association Forum Animation Loisirs (FAL).

Je vous demande de bien vouloir mener un audit au sein de l'association Forum Animation Loisirs, qui, liée à la Ville par une convention de délégation de service public jusqu'en 2006, assure la gestion du centre d'Animation Les Halles Le Marais ainsi que celle de l'Espace Public Numérique situé rue de Bretagne, 3ème arrondissement.

En janvier dernier, les quatre Maires d'arrondissement concernés, membres du conseil d'administration, ont demandé l'intervention de l'Inspection Générale. Parallèlement, la présidente du centre précité a saisi la Direction de la Jeunesse et des Sports de la même demande.

Ainsi, en raison des difficultés de gestion rencontrées par cette association, (insuffisance des fonds de roulements, baisse des fonds propres, endettement et déficit de l'exercice 2003, dégradation de la fréquentation), vous examinerez sa situation actuelle et contrôlerez l'emploi exact de la subvention que la Ville lui attribue.

Vous étudierez avec attention les pratiques financières qui y ont cours, analyserez l'ensemble de ses résultats et définirez également le contenu précis des activités du centre d'animation et de l'Espace Public Numérique.

Je souhaite recueillir vos recommandations sur le rayonnement de cette structure sur les quatre arrondissements concernés, compte tenu notamment de la faiblesse de sa fréquentation par les habitants des 3ème et 4ème arrondissements, et au regard du projet du Carreau du Temple.

.../...

05.07

Je précise que la Direction de la Jeunesse et des Sports, qui mène actuellement en urgence une expertise financière de l'état des comptes, et la Direction du Développement Economique et de l'Emploi, se tiennent bien entendu à votre disposition pour toute information supplémentaire.

Vous trouverez ci-joint copie de l'analyse du Bureau des Subventions aux Associations, dont l'avis sur l'attribution d'une subvention à cet établissement était réservé en avril dernier.

Très cordialement à vous

Bertrand DELANOË

INSPECTION GENERALE - rapport n° 05-07

NOTE DE SYNTHESE
du
RAPPORT DEFINITIF

Audit de l'association Forum Animation Loisirs

- décembre 2005 -

Créée sous la forme associative, le « Forum Animations loisirs » est attributaire d'une délégation de service public signée en 2000, modifiée en 2001, dont l'échéance est fixée au 31 août 2006. Ce contrat lui confie la gestion du centre d'animation Les Halles-Le Marais situé dans le forum des halles et son antenne, place du marché saint-Honoré, tous deux implantés dans le 1er arrondissement. En juillet 2004, le F.A.L. s'est vu adjoindre, par convention avec subventionnement, la gestion de l'espace public numérique du 3ème arrondissement situé rue de Bretagne.

Le centre d'animation des Halles et son antenne drainent majoritairement une population parisienne (4/5ème des usagers), les habitants des quatre premiers arrondissements représentant 42 % des 1829 usagers. Ces derniers sont principalement ceux des 1er et 2ème arrondissements, l'ancrage du F.A.L. dans les deux autres arrondissements étant très faible et de surcroît en diminution constante pour le 3ème arrondissement. Très majoritairement et de façon croissante utilisé par des personnes de plus de 26 ans, le centre d'animation voit ses usagers diminuer avec le temps, même si la dernière saison a permis de constater, pour la première fois depuis des années, une inversion de tendance.

Les statuts de l'association donnent un rôle prépondérant au conseil d'administration dans lequel siègent, à parité avec d'autres membres, les maires des quatre premiers arrondissements de Paris. La responsabilité de l'administration du F.A.L. revient à la présidente mais les compétences se sont réparties entre plusieurs membres, sans assise juridique. L'absence de conseil d'administration en 2003 conjuguée avec les délais très longs s'écoulant entre deux conseils a par ailleurs donné une autonomie de gestion démesurée à la direction administrative de l'association.

Sans contrôle effectif et sans procédure formalisée, la gestion de l'association a pêché par son manque de rigueur et de transparence concernant à la fois la gestion des personnels et celle des achats. La baisse du nombre des usagers du centre d'animation a par ailleurs réduit les recettes du F.A.L..

Les charges d'exploitation du F.A.L. sur la saison 2003/2004 s'élèvent à 827 079 €. D'excédentaire jusqu'en 2001/02 (+ 8.516 €), le résultat net du F.A.L. se dégrade rapidement avec des déficits croissants (-56.212 € en 2003/04) malgré la participation importante de la Ville de Paris puisque la subvention est de 340.000 € pour la saison 2003/04. Il s'ensuit une structure financière fragilisée caractérisée par une fonte de la trésorerie (119 460 € au 31 août 2004 contre 239 472 € au 31 août 2001) qui ne couvrait plus, au 31 août 2004, la forte augmentation des dettes à court terme (131.534 €).

Il faut attendre 2004 pour voir la mise en place de mécanismes de contrôle des dépenses et constater le début d'une gestion plus rigoureuse des dépenses de personnel. Il n'en demeure pas moins que la gestion antérieure réduit considérablement les marges de manœuvre pour un redressement des comptes de l'association. Les actions récemment lancées par la nouvelle équipe dirigeante du F.A.L. (rigueur accrue dans la gestion, renouvellement des activités, recherche de nouveaux usagers, ouverture sur le monde associatif) sont des conditions nécessaires au redressement de ce centre d'animation.

SOMMAIRE

Introduction 2

1. Présentation générale de l'association 3

1.1. Le fonctionnement interne du F.A.L. 3

1.1.1. Les organes de l'association 3

1.1.2. L'organisation non respectée des compétences 3

1.2. Des relations perfectibles avec la Mairie de Paris 3

1.2.1. La convention de délégation de service public du centre d'animation Les Halles – Le Marais 3

1.2.2. La gestion de l'espace public numérique 3

1.3. Moyens humains 3

1.4. Moyens matériels 3

2. Fréquentation et tarifs 3

2.1. Des activités variées et des tarifs incohérents 3

2.1.1. Les activités multiples 3

2.1.2. Des tarifs incohérents 3

2.2. Evolution de la fréquentation du F.A.L. 3

2.2.1. Une diminution relative du nombre d'usagers entre 2001/02 et 2004/05 3

2.2.2. Une baisse sensible des participants aux activités du F.A.L. 3

3. Situation financière et comptable de l'association 3

3.1. Organisation comptable de l'association 3

3.2. Une forte détérioration du résultat net comptable 3

3.2.1. Une hausse limitée des produits d'exploitation 3

3.2.2. Des charges d'exploitation en progression constante 3

3.3. Une situation financière dégradée 3

3.3.1. Evolution de l'actif 3

3.3.2. Evolution du passif : une fonte des capitaux propres associée à une forte augmentation des dettes 3

3.3.3. Une structure financière fragilisée 3

Recommandations **42**

Annexes

INTRODUCTION

Par note du Maire de Paris en date du 22 mars 2005, l'Inspection générale de la Ville de Paris a été chargée d'une mission d'audit de l'association « Forum Animation Loisirs » (F.A.L.), située 6/8, place Carrée dans le 1er arrondissement de Paris.

Créée en septembre 1985, l'association F.A.L. a pour objet de « promouvoir l'animation culturelle et sportive, de procéder à l'organisation de spectacles vivants, de favoriser les loisirs, afin de répondre aux besoins de la population parisienne et en priorité celle des quatre premiers arrondissements de Paris ».

Elle assure, par convention de délégation de service public conclue en décembre 2000, la gestion du centre d'animation Les Halles – Le Marais et son antenne située place du Marché Saint Honoré. Tous sont implantés dans le 1er arrondissement de Paris. Lieu de loisirs, de culture et de détente, ouvert à tous, ils proposent de nombreuses activités culturelles et sportives. C'est le seul centre d'animation sur les 43 que compte Paris, qui existe sur les quatre premiers arrondissements de Paris. La direction de la jeunesse et des sports exerce la tutelle sur cette activité.

Depuis juillet 2004, le F.A.L. gère l'espace public numérique situé rue de Bretagne dans le 3ème arrondissement de Paris conformément à une convention pluriannuelle assortie du versement d'une subvention. Son objet est de permettre l'accès de tous les parisiens aux nouvelles technologies et de lutter ainsi contre l'exclusion numérique. La direction du développement économique et de l'emploi exerce la tutelle sur cette activité.

Le présent rapport, qui ne porte que sur la période de la délégation de service public, comprend trois parties.

La première partie est une présentation générale de l'association.

La deuxième partie analyse la fréquentation du centre d'animation et la politique tarifaire.

La troisième partie examine la situation financière et comptable de l'association.

1. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION

1.1. Le fonctionnement interne du F.A.L.

1.1.1. Les organes de l'association

Ces dernières années, les statuts du F.A.L. ont fait l'objet de modifications en 2001 et 2005. Ce sont les statuts dans leur dernière version qui sont examinés.

On notera, à ce propos, que l'association ne tient pas de registre spécial. Ce registre, où doivent être consignés notamment toutes les modifications statutaires et changements de direction, est une obligation légale (art L5 et art D31 de la loi de 1901).

1.1.1.1. L'assemblée générale

Elle est constituée de membres fondateurs[1] et de membres actifs[2].

Les membres fondateurs sont 17. La présence d'élus est importante : les maires des quatre premiers arrondissements de Paris et quatre élus désignés par chacun des maires d'arrondissement précités. S'y ajoutent par ailleurs des associations de la loi de 1901 dont, entre autres, le comité municipal d'animation et d'action sociale du 1er arrondissement, le comité municipal d'action sociale et culturelle du 2ème arrondissement et les offices du mouvement sportif d'arrondissement.

Les membres actifs sont actuellement six associations de la loi de 1901. On y trouve le comité des fêtes, d'animation et d'action sociale du 3ème arrondissement.

En février 2005, le F.A.L. a connu un certain nombre de modifications au sein de ses membres : la démission de la maire du 4ème arrondissement et de l'élue qu'elle avait désignée à l'assemblée générale, la radiation « pour arrêt d'activité » de deux associations, l'adhésion de quatre nouvelles associations.

Selon la présidente, il y aurait eu une assemblée générale le 11 avril 2002. Il n'y a cependant aucune trace de cette réunion alors même que l'article 6 des statuts de l'association fait obligation de tenir un procès-verbal des réunions

Même si les élus, stricto sensu, ne représentent que 8 personnes sur un collège de 23 membres, soit 35 %, leur poids exprimé en présence est élevé. Concrètement, par rapport au nombre de membres présents ou représentés lors des huit assemblées générales qui se sont tenues du 7 février 2001[3] au 11 février 2005, les élus (maires d'arrondissement et élus désignés par les maires d'arrondissement) rassemblent un

[1] Article 1 des statuts.

[2] Article 1-bis.

[3] Date de modification des statuts pendant la délégation de service public.

nombre de voix très proche de la majorité (quatre fois avec plus de 43 % des voix, deux fois à 50 %), voire majoritaire (décembre 2003).

1.1.1.2. Le Conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de huit membres.

Les maires des quatre premiers arrondissements sont membres de droit. Les autres membres sont élus, tous les deux ans, par l'assemblée générale parmi les représentants des associations adhérentes.

La représentation des élus est accentuée au conseil d'administration : 50 % des membres contre 35 % à l'assemblée générale.

L'examen des huit procès-verbaux des conseils d'administration tenus à partir du 7 février 2001 montre que, parmi les membres présents ou représentés au conseil d'administration, les élus sont les participants importants. Ils ont eu la majorité des voix dans cinq cas[4].

Les démissions du vice-président [5] et de la secrétaire générale[6] ont augmenté la part des élus au 2/3 des membres. La démission de la maire du 4ème arrondissement de Paris a certes diminué le poids des élus mais dans des proportions insuffisantes pour le modifier substantiellement (les élus représentent encore 3/5ème des voix).

Par ailleurs, on remarque qu'aucun conseil d'administration ne s'est réuni en 2003 et que la fréquence des réunions du conseil d'administration diminue avec le temps : 5 fois en 2001, 2 fois en 2002, aucune fois en 2003, 1 fois en 2004. Des durées très élevées séparent ainsi certains conseils d'administration : 17 mois et 10 jours entre le dernier de 2002 et le suivant en 2004, 13 mois et 10 jours entre celui de 2004 et le suivant en 2005.

Cette situation est inquiétante dans la mesure où le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour administrer l'association[7] et qu'il est l'organe de contrôle des membres du bureau. Cette absence de conseil d'administration et les délais très longs entre les conseils d'administration ont lourdement pesé sur la gestion de l'association.

Ceci étant, au-delà de la situation particulière du F.A.L., la présence de représentants d'élus – ici des maires d'arrondissement - au sein d'un conseil d' administration d'une association bénéficiant d'une convention de délégation de service public mérite d'être examinée. Certes, cette situation n'est pas en soi illégale. Toutefois,

---

[4] 7 février 2001, 11 mai 2001, 28 septembre 2001, 30 avril 2002, 20 avril 2005

[5] Démission en date du 15 septembre 2004

[6] Démission du 25 novembre 2004

[7] Article 11 des statuts.

elle place les maires dans une situation ambiguë. Dans son rapport public de 2000, le Conseil d'Etat s'exprime très clairement : « Si le recours à des associations pour assurer la gestion et l'exécution du service public est, dans son principe, parfaitement légitime, et souvent souhaitable, il doit, en revanche, susciter plus de réserves lorsque la collectivité délégante fait partie de l'association délégataire et exerce en réalité sur elle un total contrôle. La délégation n'est alors qu'une fiction, et la prétendue association délégataire n'est en réalité qu'une régie irrégulière. Même lorsqu'ils sont minoritaires au sein du conseil d'administration de l'association, les représentants de la collectivité délégante occupent une position ambiguë, de caution ou d'otages ». Ainsi pour remédier à cette situation, dans la continuité de la préconisation du Conseil d'Etat, **une clarification des rôles est nécessaire.** Elle paraît d'autant souhaitable que l'espace public numérique confiée au F.A.L. depuis juillet 2004 est exclusivement financé par des deniers publics.

1.1.1.3. Le bureau

Le bureau est composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire général et d'un trésorier.

Ils sont désignés par le conseil d'administration et ne peuvent être les maires d'arrondissement.

Les démissions du vice-président et de la secrétaire générale ont réduit, en novembre 2004, le bureau à deux personnes : la présidente et le trésorier. A ce jour, il n'y a toujours pas de remplaçant.

1.1.2. L'organisation non respectée des compétences

L'assemblée générale – ordinaire et extraordinaire - dispose statutairement des compétences traditionnelles dans les associations : modification statutaire, approbation des comptes de l'exercice clos, désignation d'un commissaire aux comptes…

L'organe essentiel d'administration est le conseil d'administration. Il dispose d'une compétence générale[8] tempérée par une liste limitative d'actes que le conseil peut prendre sous réserve d'une approbation par l'assemblée générale.[9]

Aucun texte législatif ou réglementaire ne déterminant les pouvoirs des dirigeants d'association, il revient aux seuls statuts le soin de désigner les éventuels bénéficiaires et d'en fixer le contenu et les limites.

Le président du F.A.L. dispose de pouvoirs précisément définis à l'article 9. Il « représente l'Association en justice et dans les actes de la vie civile. En cas

[8] « Tous les autres actes permis à l'Association sont de la compétence du conseil d'administration ».

[9] Acquisitions, échanges ou aliénations des immeubles nécessaires au but poursuivi par l'association, constitution d'hypothèques sur lesdits immeubles, baux excédents neuf années, aliénation des biens dépendant du fonds réserves et emprunts.

d'empêchement, il est remplacé par un membre du bureau délégué à cet effet par le président. Le président peut donner délégation d'une partie de ses pouvoirs au vice-président ou au secrétaire général de l'association ». En outre, l'article 15 ajoute que « Les dépenses sont ordonnancées par le président ».

Aucune disposition des statuts du F.A.L. ne prévoit de compétences aux autres membres du bureau. Ce silence des statuts de l'association fait que le vice-président, le secrétaire général et le trésorier ne dispose d'aucune prérogative.

Or les rapporteurs ont constaté que le trésorier avait engagé l'association sans base juridique[10].

Il en est de même pour le directeur qui ne peut, à la lecture des statuts du F.A.L., engager juridiquement et financièrement l'association. Or, les rapporteurs ont constaté que le directeur de l'association avait signé, au nom du F.A.L., un certain nombre de contrats[11].

Selon la Cour de Cassation[12], ces actes n'engagent pas l'association. Elle a estimé que la convention conclue par un trésorier avec une agence immobilière n'engageait pas l'association dés lors que les statuts stipulent qu'elle est représentée dans tous les actes de la vie civile par son président[13].

Au demeurant, même si le conseil d'administration avait, par délibération expresse, donné mandat notamment au trésorier, cette décision ne serait pas fondée juridiquement car les statuts de l'association n'ont pas, en tout état de cause, prévu une telle possibilité de délégation de pouvoirs, même par mandat spécial.

Une **remise en ordre des délégations** s'impose.

1.2. Des relations perfectibles avec la Mairie de Paris

Les relations avec la Mairie de Paris relèvent soit de la convention de délégation de service public au titre de la gestion du centre d'animation Les Halles-Le Marais, soit de la convention pluriannuelle de projet avec subvention pour la gestion de l'espace public numérique.

---

[10] Signature de la convention pluriannuelle sur projet entre la Ville de Paris et le F.A.L. concernant l'Espace Public Numérique. Signature de l'avenant à la convention de délégation de service public.

[11] Par exemple, contrat pour les travaux d'entretien, nettoyage journaliers et périodiques.

[12] Cass. Com. 5 avril 1965 – n°63-10-621.

[13] Cette répartition des compétences est strictement celle du F.A.L.

1.2.1. La convention de délégation de service public du centre d'animation Les Halles – Le Marais

Conformément à la délibération du Conseil de Paris des 11 et 12 décembre 2000, la convention de délégation de service public confie la gestion du centre d'animation Les Halles – Le Marais au F.A.L., du 1er janvier 2001 au 31 août 2006. Cette convention, signée le 27 décembre 2000, comprend 32 articles et 2 annexes. L'avenant à la convention, signé le 6 décembre 2001, contient 5 articles et porte principalement sur les aspects financiers.

Le contrôle de la Mairie de Paris (direction de la jeunesse et des sports) est fortement inscrit dans les stipulations de la convention : beaucoup de décisions sont soumises à l'approbation préalable de la collectivité parisienne. Même si l'existence d'un contrôle n'est pas contestable, son champ d'application est particulièrement étendu. Huit articles soumettent des décisions à l'approbation de la Mairie de Paris. L'article 23-2 modifié de cette convention est très significatif de l'esprit de contrôle qui a présidé à la rédaction de cette délégation de service public. Sont soumis à autorisation préalable :

- « toute dépense liée au fonctionnement général ou aux travaux d'entretien supérieur à un seuil de 4.573,47 euros ;
- toute dépense, de quelque nature qu'elle soit, lorsque le montant de la catégorie correspondante de dépenses figurant dans le budget prévisionnel ou dans le budget prévisionnel actualisé, est dépassé ;
- toute évolution, création ou suppression d'activité ;
- toute convention, notamment dans ses éléments financiers et sa durée, avec une autre personne morale pour l'organisation d'une activité ou d'une action particulière entrant dans le champ de la délégation ;
- les caractéristiques non nominatives de l'embauche et du contrat de travail de tout personnel permanent affecté aux missions de service public déléguées ».

Tous ces stipulations peuvent s'interpréter comme une forme d'assujettissement de l'association à un pouvoir de tutelle, voire à un véritable pouvoir hiérarchique dans le cas du mécanisme de l'approbation préalable. Cette analyse ne fait que renforcer l'idée d'une association en étroite relation avec la collectivité parisienne.

L'existence de stipulations dans une convention n'a d'intérêt que si elles sont appliquées. Or ces prérogatives sont très diversement mises en œuvre. On peut souligner les absences d'état des lieux des équipements (article 5–4ème alinéa), d'inventaire initial (article 7–4ème alinéa) et intermédiaire (article 7–5ème alinéa).

Le délégataire verse une redevance à la Ville de Paris en cas de résultat net positif. Cette redevance est égale à 50 % du résultat net positif pour la tranche comprise entre 0 et 15.244 €, et à 75 % pour la tranche supérieure. L'augmentation significative

du prélèvement peut éventuellement conduire le délégataire à réaliser un résultat net le moins élevé possible. C'est, en quelque sorte, une incitation à la dépense.

L'attribution d'une prime de gestion vient certes atténuer cette appréciation. Toutefois, elle est soumise à des conditions difficiles à remplir. En effet, l'article 19 de la convention de délégation de service public stipule que le délégataire doit remplir au moins quatre des conditions suivantes :

- « augmentation d'au moins 10 %, du nombre total d'usagers inscrits, par établissement, par rapport à l'exercice précédent,
- augmentation d'au moins 15 %, du nombre total de jeunes de 12 à 25 ans inscrits, par établissement, par rapport à l'exercice précédent,
- élargissement significatif des horaires d'ouverture au public de l'établissement,
- diminution globale de 5% des charges de fonctionnement général, dans le compte de la délégation, par établissement, par rapport à l'exercice précédent,
- diminution de 10 % de trois postes particuliers de charges, dans le compte de la délégation, par établissement, par rapport à l'exercice précédent. ».

La participation financière de la Mairie de Paris s'effectue sous la forme d'une participation de fonctionnement. La convention prévoit, sur les cinq exercices (2001-2006), une fourchette annuelle de montant de participation (entre 287.480,73 € et 317.741,86 €). Ces montants sont, au 1er janvier de chaque année, indexés sur deux indices : celui de la convention collective de l'animation socio-culturelle (à hauteur de 70 %) et celui des prix des produits et services divers pour le secteur de la confection et de l'équipement (à hauteur de 30 %). Ce dernier indice (Psd) n'existe plus depuis le 15 juin 2004. Conformément aux instructions du secrétaire général de la Ville de Paris du 4 novembre 2004, il revenait aux directions, notamment pour les délégations de service public en cours, de re-négocier « au cas par cas avec le délégataire sans pour autant, au regard de la durée d'exécution restante du contrat, s'interdire utiliser les formules de raccordement si elles s'avèrent pertinentes. Ces nouvelles formules d'indexation feront l'objet d'un avenant au contrat soumis pour approbation au Conseil de Paris ». A notre connaissance, aucune négociation n'a été engagée sur ce point précis avec le délégataire. La participation financière pour l'exercice 2004-2005 est donc pour le moment calculée sans indexation.

Le montant exact de la participation financière annuelle est fixé en fonction des charges d'exploitation de la délégation, sur la base d'un budget et d'un projet d'activités préalablement approuvés par la Ville de Paris. Formellement, un arrêté du Maire de Paris est pris après avis d'une commission de coordination et de contrôle.

La commission de coordination et de contrôle prévue à l'article 24 de la convention n'a jamais été instituée. Il est vrai que la rédaction de la convention

concernant cette commission est pour le moins imparfaite et inadaptée à la situation du F.A.L..

En effet, l'article 24.2 stipule que « la commission sera composée à parité par des élus désignés par le Maire de l'arrondissement d'implantation et des élus représentant le Maire de Paris »., autrement dit, au titre de l'arrondissement d'implantation, le seul maire du 1er arrondissement. Quant à l'article 24.3, il stipule que « la commission se réunira…à l'initiative…du Maire d'un des quatre arrondissements concernés… ». Il y a ainsi une incohérente rédactionnelle entre ces deux articles.

Quant à l'inadaptation de cette rédaction à la situation précise du F.A.L., elle résulte du fait que ce sont les mêmes personnes qui siègent au conseil d'administration de l'association (les maires des quatre premiers arrondissements) et à la commission de coordination et de contrôle. Cette confusion des rôles n'est pas acceptable.

L'absence de constitution de cette commission dans le cas précis du F.A.L. résulte ainsi d'une difficulté certaine. C'est néanmoins regrettable car l'existence de cette commission et les pouvoirs qui lui sont attachés sont importants pour l'exercice d'un contrôle démocratique (rôle de pilotage, d'orientation générale et de jugement sur la qualité de la gestion et des prestations offertes aux usagers du centre d'animation…).

1.2.2. La gestion de l'espace public numérique

Par délibération du Conseil de Paris, le F.A.L. s'est vu confier la gestion de l'espace public numérique du 3ème arrondissement.

Pour ce faire une convention pluriannuelle de projet a été conclue le 1er juin 2004[14] entre la Ville de Paris et l'association et une subvention de 60.000 €, au titre d'une partie de l'année 2004, a été versée au F.A.L.

Le dispositif mis en place suscite un certain nombre de remarques.

a) La direction du développement économique et de l'emploi a décidé d'utiliser le mécanisme de la subvention pour assurer le financement de l'opération. Le recours à la subvention ne paraissait pas toutefois la formule la mieux adaptée à la situation. En effet, il s'agissait d'une reprise en gestion associative de l'espace public numérique du 3ème arrondissement auparavant géré en régie par la direction du développement économique et de l'emploi. L'exposé des motifs du projet de délibération est explicite sur l'aspect de la reprise en gestion associative de l'espace public numérique : « *La présente convention a pour objet de préciser les engagements réciproques de la Ville de Paris et de l'association Forum Animation Loisirs dans le cadre de la reprise en gestion de l'EPN du 3ème arrondissement par cette association* » Or, le recours à la subvention ne s'applique que lorsqu'une personne publique souhaite apporter un concours financier à un projet d'intérêt général

[14] Effet de la convention au 1er juillet 2004 pour une durée de trois années

élaboré par l'organisme bénéficiaire de la subvention. Pour externaliser la gestion de ce service, la Ville de Paris aurait dû opter soit pour la délégation de service public soit pour un marché public.[15].

Depuis 2004, le F.A.L. a développé un projet propre qui le rapproche ainsi de l'esprit de partenariat noué avec des associations gérant les autres espaces publics numériques sur Paris. Cet élément justifie, selon la direction de tutelle, l'usage de la subvention. L'inspection générale a, de fait, constaté que l'association a imprimé sa marque sur le fonctionnement de cet espace numérique, en en élargissant le public et en proposant des prestations nouvelles et diversifiées. La situation a donc évolué, et le recours au dispositif de subventionnement serait aujourd'hui justifié.

b) Aucune stipulation dans la convention pluriannuelle n'autorise l'association à exercer son activité dans les locaux municipaux. La mairie d'arrondissement étant un équipement de proximité inscrit à l'inventaire prévu à l'article L.2511-18 du code général des collectivités territoriales, le conseil d'arrondissement aurait dû délibérer sur un projet de convention, ensuite signée par le représentant habilité du F.A.L. et le maire d'arrondissement. Cette situation n'a été régularisée qu'un an après, par une délibération du Conseil de Paris des 11 et 12 juillet 2005 qui autorise le Maire de Paris - non le maire d'arrondissement - à signer une convention d'occupation du domaine public.

c) Par ailleurs, aucune stipulation dans la convention pluriannuelle entre le F.A.L. et la Mairie de Paris n'organise le transfert et les modalités concrètes de répartition des charges entre les co-signataires. Le F.A.L. a bénéficié, lors de la reprise en gestion déléguée de l'espace public numérique, de l'ensemble des biens mobiliers, notamment informatiques, qui sont propriété de la Ville de Paris. On trouve, dans le rapport d'activité de l'espace public numérique rédigé par l'association, un descriptif des biens mobiliers constatés lors du transfert de la gestion. Ce document, au demeurant non établi contradictoirement, n'a aucune valeur juridique. En outre, dans la convention pluriannuelle, aucune stipulation ne répartit les compétences entre la Ville de Paris et le F.A.L. pour la prise en charge d'un certain nombre de dépenses de fonctionnement (renouvellement du matériel, maintenance des équipements, paiement des fluides, nettoyage des salles, des vitres, etc.). **La direction du développement économique et de l'emploi s'est engagée à régulariser ces situations.**

d) Enfin, pour attribuer une subvention au F.A.L. pour la gestion de cet espace public numérique au titre de l'exercice 2005, il a fallu attendre une délibération du Conseil de Paris des 11 et 12 juillet. Au 1er septembre

[15] Cette analyse est confirmée par la direction des affaires juridiques (avis n°2005-AVPB-0140) du 6 juin 2005.

2005, le F.A.L. n'avait toujours pas perçu les 85 000 € votés. Cette situation est très pénalisante pour l'association qui assume seule la gestion de cet équipement depuis plus de 9 mois. Depuis le début de la gestion associative à fin juillet 2005, le F.A.L. a dépensé, en charge directe, 134.892 € pour une recette de 61.275 €. C'est ainsi une avance de trésorerie de 73.617 € qui a été effectuée par l'association. **Un tel retard ne devrait plus, selon la direction du développement économique et de l'emploi, se reproduire lors du prochain exercice.**

1.3. Moyens humains

Au 1er août 2005, le F.A.L. comptait, en équivalent temps plein[16], 21,06 agents dont 4 pour l'espace public numérique. Il n'a pas été possible d'obtenir ces données depuis 2000, le F.A.L. ne disposant de la situation de ces salariés depuis cette date qu'exprimée en termes de personne physique. Ainsi, au 31 décembre 2004, le F.A.L. comptait 49 salariés personnes physiques. La comparaison en personne physique n'a aucune pertinence compte tenu de la variabilité des quotités de temps de travail des salariés

Fonctionnellement, le personnel du F.A.L. est réparti en trois pôles d'activités : l'administration générale, le centre d'animation (Halles – Le Marais et Saint-Honoré) et l'espace public numérique.

L'administration générale comprend trois personnes : le directeur, le directeur adjoint et la secrétaire de direction. Cette composition est constante sur la période examinée même si, de mars à novembre 2004, on constate la présence simultanée d'un directeur général, d'une directrice et d'une directrice-adjointe. Depuis mars 2004, les niveaux de qualification et de rémunération des emplois de direction ont été revus à la hausse. Il existe désormais un directeur général et une directrice. Depuis le début de la délégation de service public, il est constaté une grande mobilité sur les emplois de direction, facteur d'instabilité dans la gestion de l'association[17]. Cette instabilité a été partiellement compensée par la stabilité sur l'emploi de directeur adjoint. En effet, l'hôtesse d'accueil du F.A.L., directement promue directrice adjointe le 1er juin 2000, a occupée ce poste jusqu'au 20 octobre 2004, date de son licenciement. Il convient d'ajouter que le directeur général actuel a un contrat à durée indéterminée à temps partiel, et que l'actuelle directrice n'a été recrutée qu'en mars 2004.

---

[16] Au sens de la convention collective applicable concernant la détermination des seuils sociaux

[17] L'emploi administratif le plus élevé a été occupé par un directeur pendant 14 mois (du 1er juin 2000 au 31 août 2001), puis par un autre durant 11 mois (du 1er septembre 2001 au 31 août 2002) pour couvrir la période de congé parental du précédent directeur qui, à son retour, a repris son emploi pour l'exercer 18 mois et 19 jours (du 1er septembre 2002 au 19 mars 2004 date à laquelle sa démission a pris effet). A compter du 17 mars 2004, c'est l'actuel directeur général du F.A.L. – lequel avait exercé cette fonction pendant la période de congé parental précité.

Le centre d'animation comprend plusieurs catégories de personnel : des agents d'accueil (2,76 ETP[18]), le régisseur de la salle de spectacles (1 ETP) et des animateurs-techniciens (10,07 ETP). Ces derniers constituent la grande majorité du personnel du F.A.L..

L'espace public numérique comprend quatre agents (4 ETP) : un coordinateur, deux formateurs et un agent d'accueil. L'agent d'accueil et un formateur ont été licenciés pour raison économique à la rentrée 2005.

La gestion des personnels du F.A.L. appelle un certain nombre d'observations.

a) Les contrats initiaux de travail sont signés par le président de l'association. Toutefois, hormis pour le poste le plus élevé de la hiérarchie administrative, les avenants aux contrats à incidence financière sont signés par le seul directeur du F.A.L., actuellement par la directrice. Or aucun n'a compétence pour le faire. Cette pratique, ancienne dans cette association, illustre une nouvelle fois le **peu d'attention portée à la régularité juridique**. Les directeurs et leurs adjoints successifs ont ainsi exercé un pouvoir considérable, sans aucun contrôle. Pire, les rapporteurs ont constaté que des avenants pris par l'équipe administrative dirigeante d'avant mars 2004 ne comportait aucune signature originale, mais seulement la griffe du directeur de l'époque. Ce comportement, pour le moins inconséquent, jette un doute sur la réalité de la personne ayant autorisé ces augmentations.

b) **La rémunération** de base de certains salariés **ne correspond pas à la qualification retenue dans le contrat de travail, ni à la grille de rémunération** inscrite dans la convention collective de l'animation socio-culturelle. [… *Le paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978*]. Par ailleurs, certains personnels administratifs ont un salaire brut supérieur à celui auquel ils ont droit en multipliant l'indice de rémunération par la valeur du point d'indice. Il y a ainsi discordance entre le contrat de travail et la rémunération de l'agent.

[18] Equivalent Temps Plein au 1er août 2005

c) Les personnels bénéficient d'**avantages plus élevés que ceux prévus dans la convention collective**. La prime d'ancienneté est très supérieure au montant légal. Les heures complémentaires prévues dans la convention collective sont payées à un taux double du montant réel.

[… *Le paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978*].

d) Le **régime des primes et indemnités ne répond à aucun critère objectif**. Sur la période auditée, il a été constaté le versement en juillet et/ou en décembre (parfois en février ou mars) à certains salariés du F.A.L. de primes dites exceptionnelles. Aucun document signé par une autorité habilitée de l'association ne décrit le mécanisme général d'attribution de ces primes[19] qui, reconduites chaque année et versées selon un rythme identique, ne présentent plus un caractère exceptionnel. De plus, aucune décision individuelle d'attribution signée par une autorité habilitée de l'association n'a pu être présentée[20]. Force est de constater que ces primes sont accordées de manière totalement discrétionnaire : certains personnels administratifs de même qualification en bénéficient, d'autres pas. Depuis 2004, aucune prime exceptionnelle n'a été versée, sauf justification dûment attestée.

e) Certains agents bénéficient d'**avantages dont le fondement est contestable**.

[… *Le paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978*]. En 2001, la prime exceptionnelle exclusivement réservée aux personnels administratifs a été accordée à deux animateurs-techniciens.

[19] Dans sa réponse au rapport provisoire, la présidente fait état d'une lettre du 9 juillet 2002. Cette lettre, signée par le vice-président de l'association qui n'a statutairement pas compétence pour ce faire, n'a pas de contenu normatif. Elle se contente d'indiquer que « le montant des primes exceptionnelles attribuées en juillet 2002 est fixé à 15% du montant du salaire brut de base ».

[20] Dans sa réponse au rapport provisoire, la présidente transmet une lettre du vice-président au directeur de l'association en date du 13 décembre 2001 indiquant le montant individuel de primes exceptionnelles accordées en décembre. S'il s'agit bien d'une décision individuelle d'attribution, elle n'en demeure pas moins signée par une autorité non statutairement habilitée, seule la présidente ayant compétence.

Tous ces éléments montrent que la gestion des personnels a échappé à tout contrôle, qu'elle a été pour le moins peu transparente et peu rigoureuse. Toutes ces anomalies pèsent ainsi très lourdement sur la gestion du F.A.L..

Il convient toutefois de mentionner que la **nouvelle équipe administrative dirigeante mise en place à compter de mars 2004 tente de mettre fin à ces errements.**

1.4. Moyens matériels

Le centre d'animation des Halles – Le Marais couvre une superficie de 1.400 m² environ, l'antenne située au 32, place du Marché Saint Honoré, 91 m² environ. Cette dernière surface est celle de l'espace public numérique.

Situé au sein du Forum des Halles, le centre d'animation est constitué de deux niveaux. Le rez-de-chaussée comprend un espace d'accueil, des salles d'activités manuelles et de bricolage, de danse, de spectacle et un local de cuisine. Le 1er étage est composé de salles de vidéo, de création musicale, d'activités polyvalentes et de bureaux.

L'antenne Saint Honoré est située au rez-de-chaussée d'un immeuble de logement pour personnes âgées. Elle est composée d'un espace d'accueil et deux salles polyvalentes.

L'espace public numérique est située au rez-de-chaussée de la mairie du 3ème arrondissement de Paris, ouvrant rue de Bretagne. Il est constitué d'un espace d'accueil et de trois salles.

L'examen de ces équipements par les rapporteurs appelle quelques observations.

a) La signalétique extérieure ne permet pas de se rendre avec facilité au centre d'animation des Halles. Cette visibilité réduite est accentuée par une information pour le moins peu efficace. Ainsi, deux panneaux lumineux au-dessus des entrées du centre sont toujours éteints alors qu'ils pourraient servir, non seulement, à indiquer l'existence du centre, mais encore, à informer les passants des activités. Cet aspect peu attractif est un frein à l'augmentation des adhérents. Elle est aggravée par une information mal assurée auprès des parisiens. Il a en effet été constaté que la mairie du 4ème arrondissement ne disposait pas de la brochure sur le programme d'activités du F.A.L. pour la saison 2005-2006[21]. Ces

[21] Il a été rendu visite aux halls d'accueil des quatre mairies d'arrondissement les 6 et 9 septembre 2005.

éléments ne sont pas de nature à attirer des usagers alors qu'une des priorités du F.A.L. est d'augmenter sa fréquentation.

b) L'aspect intérieur des locaux donne une impression surannée. Peu attrayantes, sans aucune lumière du jour, toutes les salles sont en effet des espaces artificiellement éclairés.

Comme on l'a déjà indiqué précédemment, aucun inventaire initial et intermédiaire n'a été réalisé contradictoirement entre le F.A.L. et la direction de la Jeunesse et des sports. Il en est de même en ce qui concerne l'inventaire des équipements informatiques de l'espace public numérique.

Par ailleurs, il n'est pas dressé d'inventaire physique des biens de l'association qui sont, conventionnellement, des biens revenant à la Ville de Paris en fin de délégation.

2. FREQUENTATION ET TARIFS

L'espace public numérique ne sera pas examiné compte tenu de la gratuité de ses prestations et de l'absence de séries statistiques de fréquentation puisqu'il n'est géré que depuis juillet 2004 par le F.A.L.. Seul le centre d'animation est donc dans cette partie concerné.

2.1. Des activités variées et des tarifs incohérents

2.1.1. Les activités multiples

Le F.A.L. propose à ses usagers une soixantaine d'activités différentes se déroulant du lundi au vendredi de 10 heures à 21 heures et le samedi de 14 heures à 18 heures. Le centre d'animation Les Halles-Le Marais est fermé le mois d'août. En revanche, l'annexe Saint-Honoré est fermée pendant toutes les vacances scolaires. L'association y organise parfois ponctuellement des stages, mais dans des proportions très modestes. Une meilleure utilisation de l'équipement pendant les congés scolaires doit être mise en œuvre pour répondre aux besoins d'animation, notamment des jeunes.

L'organisation d'activités d'animation est réglée par l'article 3-1 de la convention de délégation de service public.

Le F.A.L. doit mettre en place des activités correspondant à 6 catégories conventionnelles allant des arts plastiques, aux jeux de l'esprit, en passant par les arts du spectacles, les musiques…. Chaque année, le F.A.L. soumet, pour approbation préalable, son programme d'activités de la saison à la Ville de Paris. On constate que les activités offertes sont peu renouvelées probablement parce que l'essentiel des animateurs-techniciens sont salariés du F.A.L. depuis de nombreuses années.

La détermination des créneaux horaires des activités et corrélativement du nombre de places offertes est décidée, chaque saison, par la direction en accord avec

chaque animateur. La suppression d'une activité ne peut résulter que d'une démission ou d'un licenciement de l'animateur.

La liste des activités effectuées au F.A.L. figure en annexe II.

2.1.2. Des tarifs incohérents

L'usager du F.A.L. acquitte un droit d'accès et des participations liées aux activités d'animation.

a) Le droit d'accès

Pour pratiquer une activité, tout usager doit payer un droit d'accès.

Le montant est, depuis la saison 2000-2001, le suivant :

	2000-2001	**2001-2002**	**2002-2003**	**2003-2004**	**2004-2005**
0-18 ans	9,15 €	9,15 €	10 €	10 €	10 €
18-25 ans	15,24 €	15,24 €	10 €	10 €	10 €
Etudiants, demandeurs d'emploi, retraités	12,20 €	12,20 €	12 €	12 €	12 €
26 ans et +	15,24 €	15,24 €	15 €	15 €	15 €

Ce tableau suscite trois remarques. Tout d'abord, on constate que le droit d'accès n'a pas évolué sauf pour la tranche d'âge 18-25 ans qui passe de 15,24 € (saison 2001-2002) à 10 € (saison 2002-2003 et suivantes). Ensuite, certains tarifs sont incohérents : lorsque l'on a entre 18 et 25 ans et que l'on est étudiant, il est préférable de ne pas déclarer son statut d'étudiant puisque le prix est alors plus élevé. Enfin, le prix appliqué aux demandeurs d'emploi pourrait être plus social.

b) Participations

L'inscription à une activité donnée donne lieu à perception auprès de l'usager d'un tarif dont le montant est fixé par trimestre, par semestre ou par année. Par ailleurs, des réductions sont consenties (deuxième activité pour la même personne ou les membres d'une même famille, moins de 26 ans inscrits en activité adulte). L'examen des tarifs pratiqués par le F.A.L. montre une variabilité importante année par année.

Les saisons 2002-2003 et 2003-2004 présentent des variations positives et négatives très importantes de tarifs alors même que certaines activités sont, en nombre d'heures, identiques à celles de l'année précédente. Aucune explication ne peut être apportée à ces mouvements parfois erratiques. On constate, une année, une hausse importante suivie ensuite par une baisse significative (et inversement). Ainsi le tarif sur la magie adultes (tarif au trimestre) augmente de 11,01 % (saison 2002-2003/saison 2001-2002), puis baisse de 15,45 % la saison suivante.

Quant aux tarifs de la saison 2004-2005, ils sont globalement stables par rapport à ceux de l'exercice précédent[22].

Ceci étant, l'évolution des tarifs n'est pas conforme à la convention de délégation de service public. En effet, l'article 16-3 de cette convention stipule que le taux d'augmentation des tarifs des activités d'une saison sur l'autre ne doit pas être supérieur au taux directeur fixé chaque année, pour les équipements publics, par le Conseil de Paris[23]. Sauf pour la saison 2004-2005 où l'augmentation des tarifs s'inscrit dans le cadre défini par le Conseil de Paris[24], le délégataire n'a pas respecté les pourcentages de variation des tarifs fixés par le Conseil de Paris. Force est de constater que ce non respect s'est réalisé sans aucune observation de la direction de la jeunesse et des sports destinataire, pour approbation, des propositions tarifaires de l'association.

2.2. Evolution de la fréquentation du F.A.L.

L'analyse de l'évolution de la fréquentation du F.A.L. a été réalisée à partir des données statistiques issues du logiciel « gestanim » utilisé par l'association pour l'inscription des participants aux activités du F.A.L.. Ces données statistiques ont été transmises par la directrice de l'association pour les années 2001/02 à 2004/05.

La fréquentation de la saison 2000/01 n'a pas été intégrée à l'étude, le F.A.L. ne disposant, cette année-là, d'aucune donnée chiffrée sur l'annexe Saint Honoré.

L'évolution de la fréquentation du F.A.L. peut être analysée sous deux angles différents :

- en nombre annuel d'usagers, c'est-à-dire de personnes physiques participant à des activités du F.A.L., quel que soit le nombre d'activités auxquelles chaque usager est inscrit ;
- en nombre moyen trimestriel[25] des participants aux activités du F.A.L. où sont dénombrées ici, non les personnes physiques, mais le nombre moyen trimestriel des inscriptions aux activités de l'association, quand bien même certaines inscriptions sont le fait d'une même personne.

---

[22] A l'exception de l'activité « cuisine-pâtisserie » pour adultes dont les tarifs augmentent de 10,34 % pour le paiement par trimestre et de 9,20 % pour le paiement à l'année.

[23] Les taux directeurs étaient de 1,2 % (saison 2001-2002), puis de 1,5 % (de la saison 2002-2003 à la saison 2004-2005).

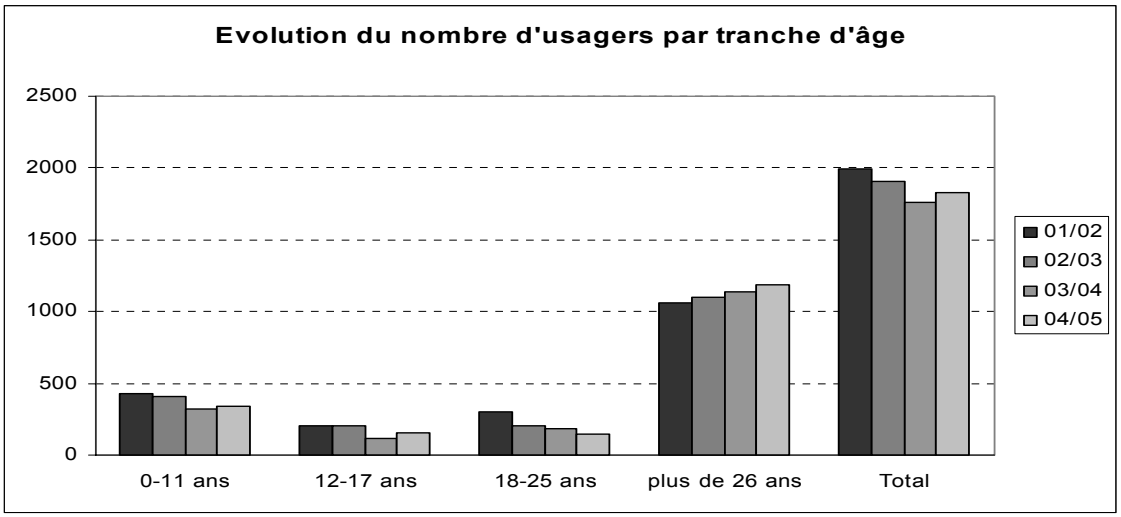
[24] A l'exception citée précédemment de l'activité « cuisine-pâtisserie » pour adultes.

[25] Certaines activités étant annuelles et d'autres trimestrielles, il n'a pas été possible d'établir un nombre annuel de participants pouvant venir en comparaison du nombre annuel d'usagers.

2.2.1. Une diminution relative du nombre d'usagers entre 2001/02 et 2004/05

Les données statistiques du F.A.L. révèlent que le nombre d'usagers diminue nettement entre 2001/02 et 2003/04, passant de 1.992 à 1.761 soit une baisse de près de 12 % sur la période. L'année 2004/05 affiche cependant une légère remontée de leur nombre avec 1.829 usagers. Globalement la baisse du nombre d'usagers entre 2001/02 et 2004/05 s'établit à 8 %.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution du nombre d'usagers par tranche d'âge.

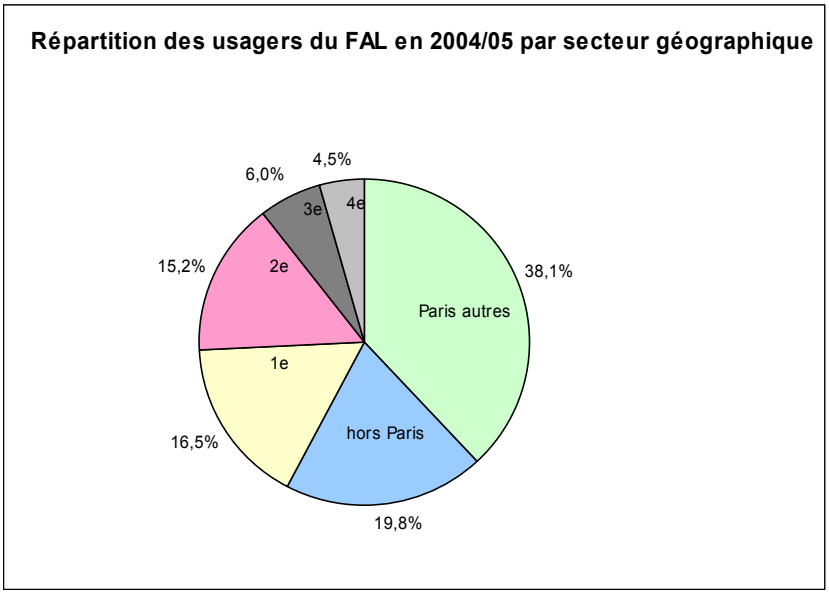


Ce graphique permet de constater que le nombre d'usagers de plus de 26 ans progresse sensiblement sur la période d'étude (1.065 en 2001/02, 1.187 en 2004/05 soit une hausse de 11 %). Ces derniers représentent 65 % des usagers du F.A.L. en 2004/05.

Le nombre d'usagers de 18-25 ans diminue régulièrement : il passe de 303 en 2001/02 à 148 en 2004/05 soit une baisse de 51 %.

Le nombre d'usagers de 0-11 ans et de 12-17 ans reste relativement stable entre 2001/02 et 2002/03 mais se détériore fortement la saison suivante. Il chute ainsi respectivement - 21 % et - 57 %. On notera cependant une reprise du nombre de ces usagers à partir de la saison 2004/05, respectivement de + 6 % et + 30 %.

Le graphique ci-dessous présente la répartition des usagers en 2004/05 par secteur géographique.

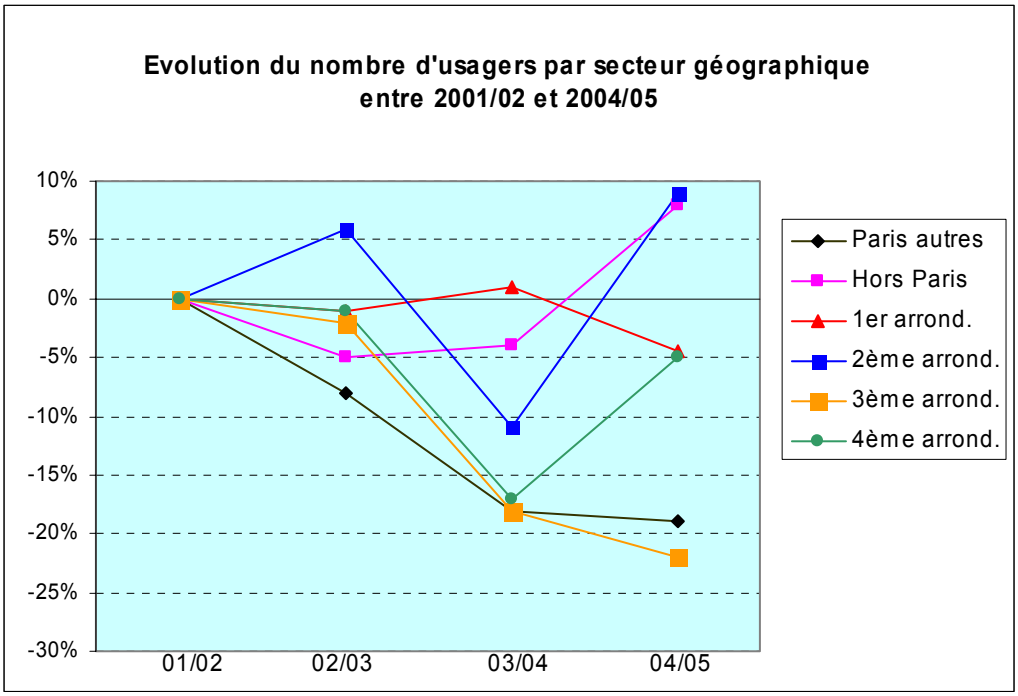


Ce graphique montre que la grande majorité des usagers, en 2004/05, sont parisiens puisque seuls 19,8 % d'entre eux habitent hors de Paris.

Il concerne par ailleurs minoritairement les quatre premiers arrondissements de Paris qui représentent 42,2 % des usagers.

Près de 2 usagers sur 5, en 2004/05, résident dans un des quatre premiers arrondissements de Paris avec une prédominance du 1ème arrondissement (16,5 % des usagers) et du 2ème arrondissement (15,2 % des usagers). En revanche, le taux d'usagers habitant les 3ème et 4ème arrondissements de Paris est assez faible (respectivement 6 % et 4,5 %).

Le graphique qui suit retrace l'évolution du nombre d'usagers par secteur géographique entre 2001/02 et 2004/05.



On constate que le nombre d'usagers du premier arrondissement diminue légèrement en 2004/05. Cet arrondissement reste cependant l'arrondissement qui comptabilise le plus grand nombre d'usagers du F.A.L.

Le 2ème arrondissement, après une forte chute du nombre de ses usagers entre 2002/03 et 2003/04 (- 16 %), connaît une forte progression (+ 23 %) entre 2003/04 et 2004/05 ce qui le situe, pour cette saison, à un niveau proche du 1er arrondissement.

La diminution du nombre d'usagers, sur la période d'étude, est particulièrement marquée pour le 3ème (-22 %), celle du 4ème arrondissement restant légère (-5 %). On relève toutefois une progression de ce dernier arrondissement lors de la saison 2004/05.

Le nombre d'usagers des autres arrondissements de Paris est en baisse continue sur toute la période d'étude (- 19 % passant de 864 à 696) alors que celui des usagers résidant hors Paris progresse légèrement (+ 8 %).

2.2.2. <u>Une baisse sensible des participants aux activités du F.A.L.</u>

Le logiciel « gestanim » du F.A.L. fournit des statistiques, pour chaque saison, sur le nombre des places offertes et le nombre des participants pour chaque activité. Ces données permettent ainsi d'établir, pour chaque saison, le taux de fréquentation des différentes animations du F.A.L..

Les rapporteurs ont cependant constaté qu'au cours des saisons auditées, le nombre des places offertes variait parfois de manière inexpliquée, et en tout cas sans aucune proportionnalité avec le nombre d'heures de cours donnés par les animateurs. D'une manière générale, les statistiques du F.A.L. font état d'une nette diminution des places offertes entre les saisons 2001/02 et 2004/05 (- 23 %), alors même que le nombre global d'heures de cours donnés par les animateurs du F.A.L. reste très stable sur la période.

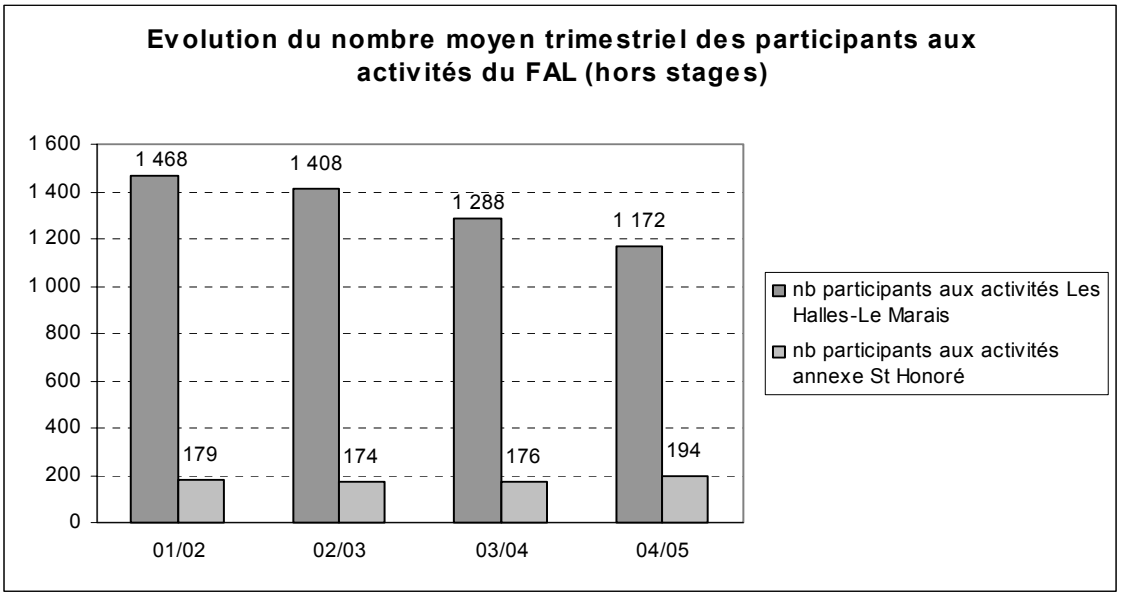
Dans ces conditions, les rapporteurs s'en sont tenus à une analyse de l'évolution du nombre de participants aux activités du F.A.L. sans référence au nombre de places offertes, données jugées insuffisamment fiables.

Les rapporteurs ont examiné distinctement les activités régulières du F.A.L. et les stages organisés ponctuellement par l'association.

- Les activités régulières du F.A.L.

Certaines activités du F.A.L. étant annuelles et d'autres se renouvelant trimestriellement, les rapporteurs ont pris le parti, par mesure de simplification, d'analyser l'évolution du nombre des participants aux activités en fonction du nombre moyen trimestriel de ces participants.

Le graphique ci-dessous présente ainsi l'évolution du nombre moyen trimestriel des participants aux activités du F.A.L. en distinguant les activités qui se déroulent au centre d'animation Les Halles - Le Marais de celles organisées à l'annexe Saint Honoré.



Ce graphique appelle plusieurs remarques.

La grande majorité des participations (entre 84 et 89 % suivant les saisons) concerne les activités réalisées au centre Les Halles-Le Marais.

Globalement, le nombre de participants aux activités passe de 1.647 en 2001/02 à 1.366 en 2004/05 soit une baisse de 17 %. Cette baisse est imputable au centre Les Halles-Le Marais qui voit le nombre des participants chuter régulièrement au cours des saisons et accuse ainsi une diminution de 20 % entre 2001/02 et 2004/05 (1.468 participations en 2001/02 contre 1.172 en 2004/05).

Concernant l'annexe Saint Honoré, le nombre de participants reste relativement stable entre 2001/02 et 2003/04 et connaît une progression en 2004/05 (194 participations contre 176 en 2003/04 soit + 10 %).

L'analyse détaillée par animation révèle l'existence de quelques activités peu suivies par les usagers ou en forte régression.

Ainsi le projet « éclats des murs » a été un échec avec une moyenne trimestrielle avoisinant 7 participants en 2001/02 et 0 en 2002/03. Cette activité a été supprimée en 2003/04. L'oenologie semble avoir connu également un taux moyen de fréquentation faible (entre 29 et 34 % selon les années). Cette activité a été supprimée en 2004/05.

La fréquentation des certaines activités est, par ailleurs, en nette diminution. C'est le cas par exemple de l'activité « danse ados » qui comptabilise, en moyenne trimestrielle, 12 participations en 2002/03 pour 1 heure et demi de cours hebdomadaire contre 6 en 2004/05 pour 2 heures et demi de cours. De même, l'activité « magie adultes » compte, en moyenne trimestrielle, 10 participants en 2001/02 pour une heure et demi de cours hebdomadaire contre 8 en 2004/05 pour 3 heures de cours.

Enfin, le taux de participation par créneau horaire pour chaque activité peut être très variable d'un cours à l'autre. La directrice du F.A.L. a ainsi signalé aux rapporteurs l'existence de quelques cours avec 1 ou 2 participants voire aucun (cas par exemple de deux heures de cours de flûte traversière par semaine, payées à l'animateur, sans aucun participant inscrit en 2004/05).

Le coût horaire de l'usager du F.A.L. pour la municipalité n'a pu être analysé en termes d'efficacité de la dépense publique faute d'éléments comparatifs pertinents entre tous les centres d'animation.

- Les stages organisés par le F.A.L.

L'association peut organiser ponctuellement des stages. Le tableau ci-dessous présente l'évolution de ces stages entre 2001/02 et 2004/05.

Evolution des stages réalisés par le F.A.L. entre 2001/02 et 2004/05

	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	var 03/04-04/05	var 01/02-04/05
nb de stages organisés	4	5	3	8	167%	100%
nb total de places offertes	276	212	110	206	87%	-25%
nb total de participants	127	66	27	85	215%	-33%
taux moyen de participation	**46%**	**31%**	**25%**	**41%**	**68%**	**-10%**

Le F.A.L. a proposé au cours des saisons des stages diversifiés : informatique, stylisme, danse (« humour hip-hop »), stretching, cuisine. Leur nombre et corrélativement le nombre de places offertes restent très variable d'une saison à l'autre. Ainsi, en 2003/04, seuls trois stages cuisine ont été réalisés (un par trimestre). Les stages sont rarement reconduits d'une année sur l'autre. En tout état de cause, leur taux de fréquentation reste faible.

3. SITUATION FINANCIERE ET COMPTABLE DE L'ASSOCIATION

L'examen de la situation financière et comptable de l'association porte sur les quatre derniers exercices clos : 2000/01, 2001/02, 2002/03 et 2003/04.

On précisera que les exercices comptables du F.A.L. courent du 1er septembre de l'année N au 31 août de l'année N + 1 et que ceux-ci sont présentés à l'euro arrondi.

3.1. Organisation comptable de l'association

Le F.A.L. est une petite structure qui ne dispose d'aucun comptable. Il fait donc appel à un cabinet d'expertise comptable pour la tenue de sa comptabilité, l'établissement des comptes annuels, la rédaction des déclarations fiscales et sociales[26], la préparation et l'édition des bulletins de paie. Un représentant du cabinet d'expertise comptable se déplace chaque mois au siège de l'association pour enregistrer tous les mouvements comptables et procéder aux rapprochements bancaires.

Le F.A.L. possède un compte courant, un compte sur livret et un compte titres à la Société Générale ainsi qu'un compte sur livret à la Caisse d'Epargne. L'association

[26] A ce propos, on signalera que ni l'association ni le cabinet d'expertise comptable n'ont été en mesure de fournir aux rapporteurs les déclarations annuelles des honoraires (D.A.D.S.2) de 2000 à 2004.

ne dispose d'aucune carte bancaire. Tout chèque doit faire l'objet d'une double signature. Jusqu'à 1.000 €, les chèques doivent être signés d'un des directeurs du F.A.L. et d'un des membres du bureau de l'association (c'est-à-dire de la présidente ou du trésorier). Au-dessus de 1.000 €, les chèques doivent être signés des deux membres du bureau. Cette procédure, si elle se justifie pour les chèques de montant élevé, reste lourde pour les dépenses de faible montant. Les salaires, quant à eux, sont versés aux personnels par virements bancaires signés par la présidente ou le trésorier de l'association.

Les mouvements de compte bancaire à compte bancaire sont toujours signés par la présidente de l'association.

Le F.A.L. possède une caisse au centre Les Halles-Le Marais, contrôlée tous les mois par la direction. Jusqu'en juillet 2004, cette caisse était alimentée par les paiements en espèces des participants aux activités, quelques recettes de location de la salle de spectacle ou de coréalisation de spectacles et éventuellement par les retraits d'espèces effectués par la direction auprès de la Société Générale. La caisse est utilisée principalement pour rembourser, sur justificatifs, les animateurs qui achètent les fournitures nécessaires au fonctionnement de leurs activités, les directeurs de leurs éventuels frais de restaurants ou de taxis et enfin pour payer les fêtes de fin de saison.

Les rapporteurs ont constaté que la caisse pouvait contenir des sommes d'argent très importantes. Ainsi, au cours de la saison 2002/03, les espèces en caisse en fin de mois ne sont jamais inférieures à 5.400 € et peuvent s'élever jusqu'à 8.600 €. La détention de telles sommes d'argent au F.A.L. ne trouve aucune justification sérieuse, les dépenses mensuelles en espèces atteignent en effet exceptionnellement 3.000 € et s'établissent en moyenne 1.668 € en 2002/03. Cette situation n'est, en outre, guère satisfaisante sur le plan de la sécurité même si l'association possède un petit coffre-fort.

La caisse ne semble pas avoir toujours été tenue avec rigueur ou compétence. Le F.A.L. a ainsi été alerté par son cabinet comptable de la non comptabilisation en caisse d'une recette de 2.116 € correspondant au produit d'une pièce de théâtre jouée au F.A.L. entre le 24 et le 29 mai 2004. [… *Le paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978*]

Depuis septembre 2004, l'actuelle directrice procède à un dépôt en banque systématique des remises en espèces liées aux paiements des participations aux activités. La caisse n'est donc plus alimentée, pour l'essentiel, que par des retraits d'espèces effectués auprès de la banque et le montant des espèces en caisse en fin de mois ne dépasse désormais jamais 900 €. Par ailleurs, depuis septembre 2004, la directrice accorde à l'espace public numérique, au centre Saint Honoré et à deux activités (cuisine et encadrement) des accréditifs afin de simplifier la gestion de la caisse.

En matière d'encaissement des recettes, le F.A.L. accepte les espèces, les chèques et les paiements par carte bancaire. Les participants aux activités peuvent également régler leurs cotisations en plusieurs chèques (maximum 4) encaissés de manière échelonnée (un chaque mois) mais tous exigibles dès l'inscription. La directrice du F.A.L. a déclaré aux rapporteurs qu'elle comptait pour la rentrée 2005 abandonner

les paiements par carte bancaire qui représentent un coût non négligeable pour l'association (commission bancaire sur le montant des cartes bleues, maintenance de la machine carte bleue, coût de la ligne téléphonique). Par ailleurs, les chèques pour les inscriptions, contrairement aux années précédentes (où ils n'étaient encaissés qu'à compter du mois de septembre), vont désormais être encaissés dès l'inscription (même si celle-ci a lieu en juin) avec, pour les demandes d'encaissement échelonné de chèques, un paiement minimum immédiat exigible de 40 €.

En matière d'engagement des dépenses, les animateurs ont bénéficié jusqu'en 2003/04 compris, d'une large autonomie pour leurs frais de fonctionnement qu'il s'agisse du choix des fournisseurs ou du montant de leurs dépenses. Leurs dépenses annuelles devaient simplement respecter le budget défini en début de saison pour chaque atelier.

Depuis 2004/05, l'équipe de direction entend procéder à une diminution drastique de ce type de charges. Ainsi la fixation d'un budget annuel par atelier a été supprimée, considérant qu'elle n'incitait pas les animateurs à réaliser des économies. Est désormais exigé des animateurs la demande auprès de l'équipe de direction d'un accord oral avant tout engagement de dépense.

Les rapporteurs ont constaté qu'aucun contrôle de la réalité des achats réalisés par les animateurs n'a jamais été effectué, le F.A.L. se bornant à rembourser ceux-ci des dépenses avancées sur simple justificatif. Cette absence de contrôle regrettable est une source évidente de coulage ou de dérive. [… *Le paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978*]

Concernant les autres types de dépenses, la directrice les engage elle-même mais fait viser, pour les grosses dépenses, les devis par le trésorier de l'association. D'une manière générale, les rapporteurs ont constaté que les fournisseurs ne variaient guère d'une saison à l'autre et que les mises en concurrence étaient rarement réalisées.

3.2. Une forte détérioration du résultat net comptable

Avant d'analyser l'évolution du compte de résultat du F.A.L., on signalera, à titre liminaire, que les comptes annuels 2001/02 du F.A.L. ont fait l'objet de deux versions successives. Suite à une erreur dans la présentation du compte de résultat (notamment oubli de comptabilisation en produits financiers des intérêts des comptes sur livret du F.A.L.), le cabinet d'expertise comptable a établi une seconde version des comptes annuels 2001/02. Cette seconde version a été certifiée par le commissaire aux comptes et approuvée par l'assemblée générale du F.A.L.. Il apparaît cependant que la

direction de la jeunesse et des sports n'a pas été informée de l'existence d'une seconde version.

Le tableau ci-dessous présente les comptes de résultat de l'association sur la période considérée.

Evolution du compte de résultat du F.A.L. entre 2000/01 et 2003/04 (en euros arrondis)

	00/01	01/02	02/03	03/04	var 03/04-02/03	var 03/04-00/01
PRODUITS D'EXPLOITATION	**705 689**	**784 159**	**768 895**	**766 035**	**-0,4%**	**8,6%**
production vendue (services)	**391 159**	**421 192**	**423 143**	**401 413**	**-5,1%**	**2,6%**
droits d'accès	22 610	23 281	23 012	22 193	-3,6%	-1,8%
cotisations activités	366 942	395 511	388 943	360 946	-7,2%	-1,6%
locations salles	1 608	2 401	4 702	1 815	-61,4%	12,9%
spectacles			6 486	16 459	153,8%	
subventions d'exploitation	**313 520**	**333 852**	**303 838**	**361 359**	**18,9%**	**15,3%**
participation DSP Ville de Paris	130 115	316 759	291 398	332 871	14,2%	155,8%
subvention fonctionnement Ville de Paris	167 392					
autres subvention municipales	915	610	612	20 000		
CNASEA - emploi jeune	15 098	15 645	11 063	8 488	-23,3%	-43,8%
autres subventions		838	765		-100,0%	
reprises sur prov. et transf. de charges		**28 066**	**41 363**	**2 297**	**-94,4%**	
reprises prov. risques et charges		22 867	36 125		-100,0%	
transferts de charges		5 199	5 237	2 297	-56,1%	
autres produits	**1 011**	**1 049**	**551**	**966**	**75,3%**	**-4,5%**
CHARGES D'EXPLOITATION	**710 282**	**791 669**	**804 832**	**827 079**	**2,8%**	**16,4%**
achats de mat. prem. et autres approv.	25 602	22 062	17 854	23 555	31,9%	-8,0%
autres achats et charges externes	117 193	136 668	152 655	106 057	-30,5%	-9,5%
impôts, taxes et versements assimilés	25 012	28 411	27 866	37 727	35,4%	50,8%
salaires et traitements	351 682	369 343	394 505	424 068	7,5%	20,6%
charges sociales	154 472	176 190	192 298	216 850	12,8%	40,4%
dotations aux amort. et prov.	35 424	50 069	17 691	17 230	-2,6%	-51,4%
autres charges	897	8 927	1 963	1 593	-18,8%	77,6%
RESULTAT D'EXPLOITATION	**-4 593**	**-7 510**	**-35 937**	**-61 044**	**69,9%**	**1229,1%**
PRODUITS FINANCIERS	5 423	12 565	5 796	3 724	-35,7%	-31,3%
CHARGES FINANCIERES	0	0	0	0		
RESULTAT FINANCIER	**5 423**	**12 564**	**5 796**	**3 724**	-35,7%	**-31,3%**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	**831**	**5 054**	**-30 141**	**-57 321**	90,2%	**-6997,8%**
PRODUITS EXCEPTIONNELS	10 411	4 671	3 455	1 108	-67,9%	-89,4%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	2 725	1 783	780	0	-100,0%	-100,0%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**7 686**	**2 888**	**2 675**	**1 108**	**-58,6%**	**-85,6%**
BENEFICE OU PERTE	**8 516**	**7 943**	**-27 466**	**-56 212**	**104,7%**	**-760,1%**

A première analyse, on constate que le résultat du F.A.L. se dégrade fortement entre 2000/01 et 2003/04 et devient déficitaire à partir de 2002/03. La saison 2003/04 voit ce déficit se creuser fortement (- 56.212 €). Cette évolution est essentiellement due à une importante détérioration du résultat d'exploitation du F.A.L. notamment au cours des deux derniers exercices.

Cela étant dit, on précisera dès à présent que des inexactitudes quant aux exercices de rattachement de certaines subventions municipales ont modifié sensiblement les résultats (cf. infra). Un retraitement des subventions fait apparaître des

résultats nets positif en 2001/02 (+9.164 €) et négatifs en 2002/03 (-16.866 €) et en 2003/04 (-71.343 €) et donc un déficit accru du F.A.L. pour cette dernière saison.

Le résultat financier du F.A.L., en l'absence de toute charge financière, est uniquement constitué des intérêts des comptes sur livret du F.A.L. et des produits nets sur cessions des SICAV MONEVALOR. Il s'élève à 3.724 € en 2003/04 contre 5.423 € en 2000/01. Sa diminution résulte de la baisse des sommes investies par le F.A.L. en valeurs mobilières de placement ou sur les comptes sur livret.

Le résultat exceptionnel du F.A.L. passe de 7.686 € en 2000/01 à 1.108 € en 2003/04 et est essentiellement lié à la reprise pour chaque exercice d'une quote-part de la subvention d'investissement inscrite au bilan.

3.2.1. Une hausse limitée des produits d'exploitation

Le tableau suivant présente l'évolution des produits réels d'exploitation, après retraitement des imputations inexactes des subventions.

Evolution des produits réels d'exploitation du F.A.L. (en euros)

	00/01	01/02	02/03	03/04	var 03/04-02/03	var 03/04-00/01
subventions réelles d'exploitation	313 215	338 738	314 438	346 228	10,1%	10,5%
production vendue	391 159	421 192	423 143	401 413	-5,1%	2,6%
reprises sur prov. et transf. de charges		28 066	41 363	2 297	-94,4%	
autres produits	1 011	1 049	551	966	75,3%	-4,5%
produits réels d'exploitation	**705 385**	**789 046**	**779 495**	**750 904**	**-3,7%**	**6,5%**

Ce tableau permet de constater que les produits réels d'exploitation qui s'établissent à 705.385 € en 2000/01 progressent de manière très sensible au cours de la saison suivante (+ 11,8 %) mais diminuent ensuite régulièrement pour retomber à 750.904 € en 2003/04. La hausse des produits d'exploitation du F.A.L. entre 2000/01 et 2003/04 est ainsi ramenée à 6,5 % et reste globalement modérée.

Les produits d'exploitation sont composés principalement de subventions d'exploitation et de la production vendue.

On notera en 2001/02 et 2002/03 d'importantes reprises de provisions de 22.867 € et 36.125 € respectivement liées à des travaux d'éclairage et à des travaux de plomberie et des travaux pour la tribune télescopique.

- **Des subventions d'exploitation en relative augmentation**

L'examen de la structure et de l'évolution des subventions perçues par le F.A.L. ne peut être abordé qu'après retraitement des subventions telles que présentées dans les comptes annuels.

Les rapporteurs ont en effet constaté, dans les comptes annuels du F.A.L. certifiés par le commissaire aux comptes, que certaines participations ou subventions municipales n'avaient pas été rattachées aux exercices comptables adéquats. Ainsi, le F.A.L. a comptabilisé systématiquement avec un exercice de décalage les subventions

dites « scènes ouvertes ». De même, la subvention de 3.900 € versée par la Ville de Paris pour le projet « hip-hop » a été comptabilisée en 2002/03 alors que cette activité s'est déroulée en juillet 2002. Enfin, le solde de la participation financière de la Ville de Paris pour l'année 2002/03 a été comptabilisé en 2003/04.

Interrogé sur ces décalages, le cabinet d'expertise comptable a expliqué que ces erreurs de rattachement étaient liées au fait que le cabinet clôturait les comptes annuels sans être toujours informé de l'exercice auquel les subventions devaient être affectées.

La direction de la jeunesse et des sports adresse bien chaque année à l'association un avis de mandatement détaillant la participation financière et les éventuelles subventions municipales attribuées pour la saison. On remarquera toutefois que ces avis de mandatement sont toujours postérieurs à la fin de l'exercice comptable et que certains sont envoyés avec beaucoup de retard[27].

Sachant également que certaines subventions (et notamment le solde de la participation financière) relevant de la saison N sont versées au F.A.L. au cours de la saison N+1 voire N+2 (cas du solde de la participation financière 2002/03 perçu par l'association en septembre 2004), l'imputation comptable correcte des subventions apparaît effectivement malaisée dans ce contexte.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des subventions perçues par le F.A.L. après retraitement.

Evolution des subventions du F.A.L. après retraitement (en euros)

	00/01	01/02	02/03	03/04	var 03/04-02/03	var 03/04-00/01
subventions municipales	**298 117**	**322 254**	**302 610**	**337 740**	**11,6%**	**13,3%**
participation DSP	130 115	317 742	302 610	317 740	5,0%	144,2%
subvention de fonctionnement	167 392					
autres subvention municipales	610	4 512		20 000		
autres subventions	**15 098**	**16 483**	**11 828**	**8 488**	**-28,2%**	**-43,8%**
CNASEA - emploi jeune	15 098	15 645	11 063	8 488	-23,3%	-43,8%
autres		838	765		-100,0%	
total subventions d'exploitation	**313 215**	**338 737**	**314 438**	**346 228**	**10,1%**	**10,5%**

Les subventions réelles d'exploitation s'élèvent à 346.228 € en 2003/04 contre 313.215 € en 2000/01. Elles représentent en moyenne sur les quatre exercices étudiés 43 % des produits réels d'exploitation et augmentent de 10,5 % entre 2000/01 et 2003/04.

Les subventions d'exploitation du F.A.L. sont composées pour l'essentiel de la participation financière de la Ville de Paris au titre de la délégation de service public. La saison 2000/01 est particulière, le F.A.L. percevant en effet de la Ville de Paris une subvention de fonctionnement pour les 4 derniers mois de l'année 2000 et une

[27] L'avis de mandatement pour la saison du 01/09/02 au 31/08/03 est daté du 24 octobre 2003, celui pour la période du 01/09/01 au 31/08/02 est daté du 26 décembre 2002 et a été reçu par l'association le 6 janvier 2003. Par ailleurs ce dernier avis de mandatement contient une erreur puisqu'il rattache à la même saison deux fois la subvention « galeries ouvertes ».

participation financière au titre de la délégation de service public (nouvellement mise en place à compter du 1er janvier 2001). En 2003/04, la participation financière au titre de la délégation de service public intègre une subvention spécifique de 4.503 € pour compenser des frais de déménagement du F.A.L. suite à des travaux de sécurité.

Cette aide financière municipale est parfois complétée de subventions ponctuelles résultant d'actions spécifiques (subvention municipales pour l'opération « scènes ouvertes » (en contrepartie de la mise à disposition gratuite une fois par trimestre d'une salle pour accueillir expositions ou spectacles) en 2000/01 et 2001/02 et subvention relative au projet « hip-hop » en 2001/02). En 2003/04, s'ajoute enfin une subvention municipale de 20.000 € pour le fonctionnement de l'espace public numérique repris en gestion par le F.A.L. à compter du 1er juillet 2004.

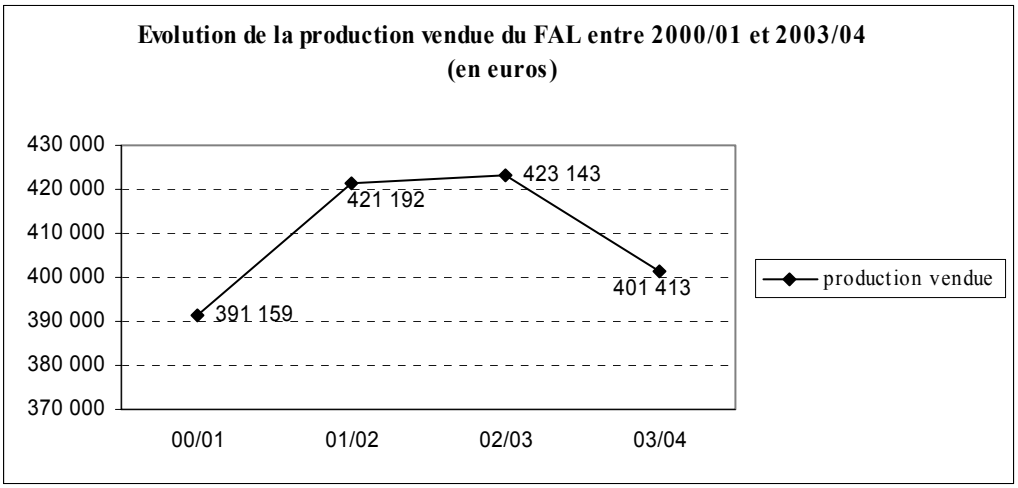
Globalement, l'aide financière de la Ville de Paris représente entre 38 et 46 % du total des produits d'exploitation du F.A.L. suivant les exercices et progresse de 13,3 % entre 2000/01 et 2003/04. Cette augmentation sensible résulte essentiellement du versement en 2003/04 de la subvention spécifique « déménagement » de 4.503 € et de la subvention de 20.000 € liée au rattachement de l'espace public numérique au F.A.L..

Le F.A.L. bénéficie également d'une subvention de l'Etat liée à un contrat d'emploi jeune et de manière accessoire, en 2001/02 et 2002/03, d'une subvention de la Société Générale liée à l'édition de la brochure annuelle de l'association.

- **Une production vendue en diminution entre 2002/03 et 2003/04**

La production vendue est constituée des droits d'accès des usagers au F.A.L., des cotisations de participations aux activités du F.A.L., ces dernières représentant à elles seules 92 % de la production vendue, et de manière plus annexe des produits de location de la salle de spectacle et des produits de spectacles.

Elle représente en moyenne sur les quatre exercices étudiés 54 % des produits réels d'exploitation.



Le graphique précédent permet de constater que globalement la production vendue augmente légèrement entre 2000/01 et 2003/04 (+ 2 %). Celle-ci a cependant connu, après une hausse sensible en 2001/02 et 2002/03, une diminution en 2003/04. La production vendue passe ainsi de 391.159 € en 2000/01 à 423.143 € en 2002/03 (soit une hausse de 8 %) pour retomber à 401.413 € en 2003/04.

Les produits liés aux droits d'accès au F.A.L. qui ne représentent que 5,5 % de la production vendue, restent relativement stables sur les quatre exercices étudiés (-1,8 %). Ils ne diminuent pas d'année en année proportionnellement au nombre d'usagers.

Après une progression de 7,8 % entre 2000/01 et 2001/02, les produits des cotisations aux activités sont en diminution constante (395.511 € en 2001/02 contre 360.946 € en 2003/04) et résultent de la diminution du nombre de participants aux activités du F.A.L. sur cette période. Cette baisse est particulièrement marquée entre 2002/03 et 2003/04 (- 7,2 %) et explique, à elle seule, la diminution de la production vendue cette saison-là.

Enfin, on constate une hausse importante des recettes des spectacles qui, inexistantes en 2000/01 et 2001/02, s'élèvent à 6.486 € en 2002/03 et 16.459 € en 2003/04. Ces nouvelles recettes permettent de compenser en partie la baisse des produits des cotisations aux activités.

3.2.2. Des charges d'exploitation en progression constante

Les charges d'exploitation du F.A.L. augmentent sensiblement entre 2000/01 et 2003/04 passant de 710.282 € à 827.079 € soit une hausse de 16,4 % sur cette période.

Cette progression des charges trouve son explication dans une nette augmentation des dépenses de personnel.

- **Des dépenses de personnel en nette augmentation**

Les dépenses de personnel[28] constituent la part prépondérante et croissante des charges d'exploitation du F.A.L. : 75 % des charges d'exploitation du F.A.L. en 2000/01, 82 % en 2003/04.

[28] regroupant les salaires et traitements, les charges sociales, les taxes sur les salaires et les dépenses de formation

Par ailleurs, les dépenses de personnel croissent sensiblement et de manière continue entre 2000/01 et 2003/04 ainsi que le montre le tableau suivant.

Evolution des dépenses de personnel entre 2000/01 et 2003/04 (en euros)

dépenses de personnel	00/01	01/02	02/03	03/04	var 03/04-02/03	var 03/04-00/01
Salaires et traitements	351 682	369 343	394 505	424 068	7,5%	20,6%
charges sociales	154 472	176 190	192 298	216 850	12,8%	40,4%
taxe sur les salaires	18 932	20 420	20 193	26 968	33,6%	42,4%
uniformation	5 711	6 129	6 894	7 444	8,0%	30,3%
total	**530 797**	**572 082**	**613 890**	**675 330**	**10,0%**	**27,2%**
en % des charges d'exploitation	**75%**	**72%**	**76%**	**82%**		

Les dépenses de personnel passent de 530.797 € à 675.330 € entre 2000/01 et 2003/04 soit une augmentation de 27,2 %.

Les salaires et traitements progressent régulièrement (entre 5 et 7 % selon les saisons) entre 2000/01 et 2003/04, l'augmentation globale sur la période s'élève ainsi à 20,6 %. L'augmentation des salaires découle partiellement de la revalorisation du point tel que défini par la convention collective de l'animation socio-culturelle. L'impact de la reprise de l'espace public numérique reste faible en 2003/04 en terme de masse salariale (la charge des salaires du personnel de l'espace public numérique ne concerne que les deux derniers mois de la saison 2003/04). En 2003/04, la hausse des salaires et traitements résulte en partie de la présence simultanée d'un directeur, d'une directrice et d une directrice-adjointe pendant 5 mois et demi. Les rapporteurs ont, en outre, relevé que le régisseur, engagé comme emploi jeune, avait bénéficié chaque année d'augmentations de salaire substantielles, variant de 10 à 25 %.

La très forte progression des charges sociales est principalement due à l'augmentation des salaires. Elle résulte également de l'augmentation des cotisations URSSAF du fait de la disparition de la réduction « bas salaires » au profit de l'allègement FILLON. Jusqu'en juin 2003, l'association bénéficiait d'une réduction « bas salaires » mensuelle de 1.280 € par mois. Le passage à l'allègement FILLON a conduit à diminuer cette réduction qui a été ramenée à 450 € par mois soit un impact de près de 10.000 € sur les charges 2003/04. On note également la création d'un comité d'établissement en 2002/03 qui a induit des charges s'élevant à 1.298 € en 2002/03 et 1.389 € en 2003/04. Les rapporteurs signaleront enfin le rattrapage sur 5 ans, en mai 2003, du remboursement de 50 % de la carte orange aux salariés ce qui a porté les charges de transport sur salaires à 12.384 € en 2002/03 (contre 4.158 € en 2000/01).

L'évolution de la taxe sur les salaires suit celle de la masse salariale. On relève cependant une hausse particulièrement forte entre 2002/03 et 2003/04. Celle-ci est due à l'abattement sur la taxe sur les salaires prévu pour les associations. Celui, lissé mensuellement jusqu'en 2003, a été en 2004 imputé pour sa globalité (soit 5.362 €) sur les déclarations de décembre 2004. Il s'ensuit donc une surcharge apparente de la taxe sur les salaires 2003/04 de 3.575 € (5.362 x 8/12).

Il est à craindre que les dépenses de personnel n'augmentent encore sensiblement en 2004/05 en raison des différentes procédures de licenciements en cours. Deux salariés de l'espace public numérique (l'hôte d'accueil et le formateur) viennent d'être licenciés. Deux autres licenciements, celui de l'ancienne directrice adjointe et de celui de l'animateur œnologie, sont portés aux prud'hommes et vont vraisemblablement amener le F.A.L. à constituer des provisions importantes pour risques, compte tenu des indemnités réclamées par les personnes intéressées.

- **Une maîtrise des autres charges d'exploitation**

Les autres charges d'exploitation sont composées des achats de matériel liés aux différentes activités du F.A.L., des autres achats et charges externes, des dotations aux amortissements et provisions et à titre accessoire des autres impôts (principalement la participation à l'effort de construction) et autres charges.

Un réel effort pour contenir ces charges d'exploitation semble avoir été récemment fourni.

Ainsi les dépenses liées aux activités du F.A.L. sont, en 2003/04, en régression de 8 % par rapport à l'exercice 2000/01 (25.602 € en 2000/01 contre 23.555 € en 2003/04). Les dépenses de fête de fin de saison pour les usagers qui s'élevaient à 4.092 € en 2000/01 sont, par exemple, totalement supprimées en 2004.

Cette tendance devrait se poursuivre en 2004/05, saison où la directrice adjointe semble avoir porté un contrôle marqué aux dépenses des animateurs pour le fonctionnement de leurs ateliers.

Les autres achats et charges externes diminuent fortement (- 30,5 %) entre 2002/03 et 2003/04, passant de 152.655 € en 2002/03 à 106.057 € en 2003/04 et ramenant ainsi le niveau de ces dépenses à un niveau inférieur à celui de 2000/01 (- 9,5 %).

On note ainsi, entre 2000/01 et 2003/04, une forte baisse des dépenses « missions réceptions » (2.054 € en 2000/01 contre 815 € en 2003/04 soit - 60,3 %) notamment des frais de restaurant, des dépenses de déplacements (taxis et péages : - 89,6 %) et des dépenses de catalogues et imprimés (-55 %). Les frais postaux passent de 4.427 € en 2000/01 à 979 € en 2003/04 suite à l'abandon de l'envoi postal des brochures de l'association aux usagers du F.A.L. et de mailing pour l'atelier oenologie.

Les charges de loyer, pour les locaux de l'annexe Saint Honoré (7.638 € en 2000/01) disparaissent les saisons suivantes en application de la convention passée entre le centre d'action sociale et la direction de la jeunesse et des sports qui prévoit une prise en charge directe par la Mairie de Paris de ces charges locatives.

Les rapporteurs signaleront également la forte baisse du recours au personnel extérieur pour certaines activités (théâtre et informatique). Ces charges passent de 13.139 € en 2000/01 à 3.729 € en 2003/04 soit une diminution de 71,6 %.

Certaines charges importantes sont cependant constatées au cours des saisons 2001/02 et 2002/03. Le F.A.L. a ainsi effectué de grosses réparations de rénovation d'éclairage en 2001/02 pour 26.191 €, des travaux de plomberie et des travaux liés à la tribune télescopique en 2002/03 pour un montant global de 37.724 €.

Les rapporteurs ont également relevé de forts honoraires comptables au cours de ces deux mêmes saisons (27.110 € en 2001/02 et 31.426 € en 2002/03 contre 21.879 € en 2000/01 et 23.107 € en 2003/04). Interrogé, le cabinet d'expertise comptable explique l'augmentation de ses honoraires par des travaux exceptionnels pour modéliser et automatiser les tableaux de suivi comptable selon la présentation exigée par la délégation de service public. Il a reconnu, par ailleurs, une erreur de facturation (13 mensualités de 1.547 € H.T. facturées au F.A.L. au lieu de 12) en 2002/03 et s'est engagé à effectuer une régularisation par émission d'un avoir. Les rapporteurs remarquent néanmoins que les travaux exceptionnels ont été facturés à l'association en trois fois (deux acomptes de 1.500 € HT et un solde de 3.000 € HT) pour un montant global de 6.000 € HT alors qu'une lettre du cabinet d'expertise comptable du 3 juillet 2002 informait le F.A.L. que ces travaux seraient facturés 4.500 € HT. Le cabinet d'expertise comptable conteste le fait que ces travaux aient été surfacturés et déclare que le montant de 6.000 € HT résulte d'un accord oral avec le F.A.L.. Les rapporteurs ne peuvent que s'étonner que le cabinet d'expertise comptable n'ait pas confirmé par écrit une telle augmentation de ses honoraires. On notera enfin que ces erreurs de facturation ont été détectées par les rapporteurs eux-mêmes et que l'association ne s'en est jamais rendue compte, ce qui illustre le manque de rigueur avec lequel le F.A.L. a pu être géré par le passé.

Les dotations aux provisions constituées en 2000/01 et 2001/02 pour de grosses réparations et d'un montant respectif de 22.867 € et 36.125 € disparaissent les années suivantes et contribuent également à une diminution générale des charges d'exploitation du F.A.L..

- **La redevance municipale**

On notera que, dans la présentation des comptes annuels par le F.A.L., la redevance due au titre de la délégation de service public a été comptabilisée dans le poste « autres charges » pour 897 € en 2000/01 et pour 8.583 € en 2001/02.

Le titre de recette émis par la Ville de Paris pour le paiement de la redevance concernant ces deux exercices s'élève quant à lui à 5.627 € (897 € pour l'année 2000/01 et 4.730 € pour l'année 2001/02). Il a été établi sur la base de la première version des comptes annuels 2001/02. Cette dernière faisait état d'un bénéfice de 4.730 € alors que la seconde version des comptes annuels présente un bénéfice de 7.943 €. Le montant de la redevance du F.A.L. a donc été sous-évalué par la Ville de Paris.

En rectifiant les erreurs d'imputations comptables des subventions municipales pour l'exercice 2001/02, il apparaît que le résultat net du F.A.L. pour 2001/02 hors redevance s'établit à 21.412 € et que la redevance due par l'association aurait donc dû être, en application de la délégation de service public[29], de 12.248 €. Au lieu de 8.583 €. **Il appartient à la Ville de Paris d'émettre un titre de recettes à l'encontre du F.A.L. pour recouvrer la part de redevance qui lui revient.**

Le tableau suivant synthétise ces calculs.

Calcul de la redevance municipale due par le F.A.L. (en euros)

	01/02	02/03	03/04
pdts d'exploitation réels	789 046	779 495	750 904
charges d'exploitation réelles hors redevance DSP	783 087	804 832	827 079
résultat d'exploitation réel hors redevance DSP	5 959	-25 337	-76 175
résultat financier	12 564	5 796	3 724
résultat exceptionnel	2 888	2 675	1 108
résultat net hors redevance	21 412	-16 866	-71 343
redevance DSP	**12 248**	**0**	**0**
résultat net de l'exercice	**9 164**	**-16 866**	**-71 343**

3.3. Une situation financière dégradée

Les rapporteurs n'ont pas été en mesure de procéder à un retraitement des bilans du F.A.L. sur la période d'étude, suite aux inexactitudes d'affectation des subventions relevées dans les comptes de résultat. L'analyse porte donc sur les bilans tels que certifiés par le commissaire aux comptes.

[29] La redevance due est égale à 50 % du résultat net positif de l'exercice pour la tranche de 0 à 15.244,90 € et 75 % du résultat net positif pour la tranche supérieure.

Le tableau qui suit retrace l'évolution des bilans de l'association au cours des quatre derniers exercices.

Evolution des bilans du F.A.L. entre 2000/01 et 2003/04 (en euros arrondis)

	00/01	01/02	02/03	03/04	var 03/04-02/03	var 03/04-00/01
ACTIF	**266 350**	**292 506**	**242 334**	**226 586**	-6,5%	-14,9%
ACTIF IMMOBILISE	**23 233**	**72 077**	**76 251**	**59 720**	**-21,7%**	**157,0%**
immobilisations corporelles	23 233	72 077	76 251	59 720	-21,7%	157,0%
install. techniques, mat. et outillage indust.	5 574	54 555	61 862	51 590	-16,6%	825,5%
autres immobilisations corporelles	17 659	17 522	14 388	8 130	-43,5%	-54,0%
ACTIF CIRCULANT	**243 118**	**220 429**	**166 084**	**166 866**	**0,5%**	**-31,4%**
avances et acomptes versés sur commandes				540		
créances	229	17 574	1 957	35 685	1723,5%	15483,0%
valeurs mobilières de placement		75 327				
disponibilités	239 472	115 379	151 677	119 460	-21,2%	-50,1%
charges constatées d'avance	3 417	12 150	12 450	11 181	-10,2%	227,2%
PASSIF	**266 350**	**292 506**	**242 334**	**226 586**	**-6,5%**	**-14,9%**
CAPITAUX PROPRES	**179 320**	**182 973**	**152 306**	**95 052**	**-37,6%**	**-47,0%**
capital	76 225	76 225	76 225	76 225	0,0%	0,0%
report à nouveau	86 047	94 564	102 506	75 040	-26,8%	-12,8%
résultat de l'exercice	8 516	7 943	-27 466	-56 212	104,7%	-760,1%
subventions d'investissement	8 532	4 242	1 042		-100,0%	-100,0%
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**22 867**	**36 125**	**0**	**0**		**-100,0%**
DETTES	**64 163**	**73 408**	**90 028**	**131 534**	**46,1%**	**105,0%**
avances et acptes reçus s/comndes			114		-100,0%	
fournisseurs et comptes rattachés		11 844	19 730	16 300	-17,4%	
dettes fiscales et sociales	29 948	37 959	48 191	56 374	17,0%	88,2%
autres dettes	34 215	21 712	21 879	18 859	-13,8%	-44,9%
produits constatés d'avance		1 892	114	40 000	34987,7%	

Le montant total du bilan s'établit en 2003/04 à 226 586 €. Après une hausse entre 2000/01 et 2001/02, celui décroît les années suivantes pour atteindre en 2003/04 un niveau sensiblement inférieur à celui de 2000/01 (-14,9 %).

3.3.1. Evolution de l'actif

- **L'actif immobilisé**

L'actif immobilisé s'élève, en 2003/04, à 59.720 € et représente 26 % du montant total de l'actif.

Composé uniquement d'immobilisations corporelles, l'actif immobilisé atteint un niveau particulièrement faible en 2000/01 (23.233 € soit 9 % du montant total de l'actif). Il connaît une forte augmentation en 2001/02 en raison de l'acquisition par le F.A.L. d'une tribune de spectacle télescopique pour 63.040 €, d'un ordinateur et d'une imprimante pour 1.530 €.

En 2002/03, le F.A.L. poursuit ses investissements par l'achat de matériels pour la salle de spectacle (projecteur), pour l'atelier de BD/graphisme (un ordinateur, un scanner A3), l'atelier vidéo (un projecteur vidéo et une caméra numérique), l'atelier

cuisine (deux batteurs et un four) et pour l'administration du F.A.L. (un ordinateur). Le montant total de ces investissements s'élève à 21.866 €.

Le montant de l'actif immobilisé triple ainsi entre 2000/01 et 2002/03, saison où il atteint 76.251 €. En 2003/04, l'actif immobilisé du F.A.L. diminue (- 21,7 % par rapport à 2002/03) suite aux phénomènes conjugués des amortissements et de l'absence de rachat de matériel cette année-là.

- **L'actif circulant**

L'actif circulant constitue la part prépondérante de l'actif (74 % en 2003/04). Il connaît une forte baisse sur la période d'étude (- 31,4 %), passant de 243.118 € en 2000/01 à 166.866 € en 2003/04.

L'actif circulant est composé essentiellement de la trésorerie qui représente entre 72 et 99 % de l'actif circulant suivants les années. Au 31 août 2002, le F.A.L. dispose de SICAV MONEVALOR pour 75.327 €. La disparition de ces valeurs mobilières au bilan les années suivantes résulte d'une politique d'achat et de revente de ces SICAV en cours d'exercice, l'ensemble des valeurs mobilières étant systématiquement revendu avant le 31 août. Globalement la trésorerie du F.A.L. se dégrade fortement sur la période d'étude. Les disponibilités chutent ainsi de 50 % entre 2000/01 et 2003/04, passant de 239.472 € à 119.460 €.

Les créances du F.A.L. sont relativement faibles excepté en 2003/04 où elles s'élèvent à 35.685 €. Ces créances correspondent essentiellement aux subventions de la Ville de Paris non encore perçues par le F.A.L. à savoir :

- une subvention « déménagement » de 4.503 € octroyée par la Ville de Paris au titre de l'année 2003/04 en raison de travaux durant l'été 2003 ayant nécessité le déménagement des matériels du F.A.L. et leur stockage dans le sous-sol de l'ancienne maison des associations ;

- le solde de la participation financière de la Ville de Paris dû au titre de l'année 2002/03 de 15.130,50 € ;

- le solde de la participation financière de la Ville de Paris dû au titre de l'année 2003/04 de 15.887,01 €.

On soulignera que le poste « créances » ne comptabilise pas en 2001/02 en tant que « produits à recevoir » la subvention municipale de 3.900 € liée au projet « hip hop »[30]. Il en est de même pour le solde de la participation financière au titre de la délégation de service public de 15.130,50 € en 2002/03.

[30] Cette subvention n'ayant pas été comptabilisée cette saison-là en produits (cf supra), elle ne pouvait donc pas apparaître au bilan en tant que produits à recevoir.

3.3.2. Evolution du passif : une fonte des capitaux propres associée à une forte augmentation des dettes

Le passif est composé essentiellement des capitaux propres et des dettes auxquels s'ajoutent en 2000/01 et 2001/02 des provisions pour grosses réparations.

- **Fonte des capitaux propres**

Les capitaux propres diminuent nettement (- 47 %) sur la période d'étude, passant de 179.320 € en 2000/01 à 95.052 € en 2003/04. S'ils représentaient 63 à 67 % du total du passif jusqu'en 2002/03, leur part tombe à 42 % en 2003/04. La baisse des capitaux propres à partir de 2002/03 s'explique d'une part par les déficits successifs des exercices 2002/03 (- 27.466 €) et 2003/04 (- 56.212 €) et d'autre part par la baisse des subventions d'investissement inscrites au bilan (8.532 € en 2000/01 contre 1.042 € en 2003/04), celle-ci étant liée à des reprises correspondantes de quote-part en produits exceptionnels au compte de résultat.

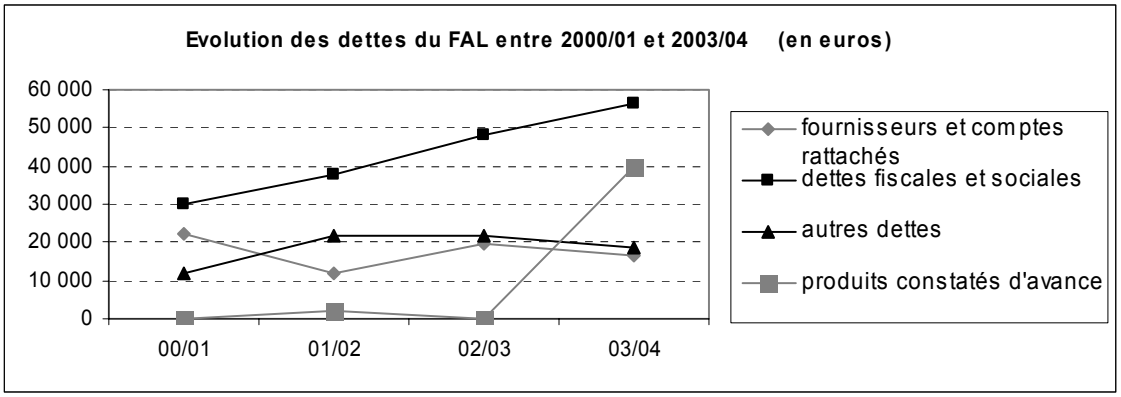
- **Constitution de provisions en 2000/01 et 2001/02**

Des provisions pour grosses réparations ont été constituées en 2000/01 et 2001/02. 22.867 € ont été provisionnées en 2000/01 pour des travaux de rénovation de l'éclairage et 36.125 € en 2001/02 pour des travaux de plomberie dans les sanitaires de l'association et pour des travaux sur la tribune télescopique.

- **Forte augmentation des dettes**

Les dettes du F.A.L. sont en progression constante entre 2000/01 et 2003/04. Elles s'établissent à 131.534 € en 2003/04 et ont plus que doublé par rapport à l'année 2000/01. Les dettes du F.A.L. sont composées des dettes fournisseurs et comptes rattachés, des dettes fiscales et sociales, des autres dettes et des produits constatés d'avance. Le graphique[31] suivant présente d'évolution de ces différentes catégories de dettes entre 2000/01 et 2003/04.

[31] Ce graphique reprend les dettes telles que présentées dans les bilans du F.A.L. excepté pour l'année 2000/01 où les rapporteurs ont dû procéder à des retraitements de quelques dettes fournisseurs comptabilisées dans le poste « autres dettes ».



L'augmentation globale du montant des dettes du F.A.L. est liée à la progression des dettes fiscales et sociales de l'association, à l'importance au 31 août 2004 des produits constatés d'avance et enfin à l'augmentation du poste « autres dettes ».

Les dettes fiscales et sociales ont fortement et constamment augmenté sur la période d'étude, passant de 29.948 € en 2000/01 à 56.374 € en 2003/04, soit une hausse de 88,2 %. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation de la masse salariale. On note une forte progression de la dette « provisions pour congés payés » qui passe de 8.801 € en 2000/01 à 18.822 € en 2003/04. Cette augmentation résulte essentiellement de l'augmentation du nombre de jours de congés à prendre par les salariés pris en compte pour le calcul de la provision.

Les produits constatés d'avance au 31 août 2004, d'un montant de 40.000 € correspondent à la subvention de fonctionnement de l'espace public numérique versée par la Ville de Paris pour la période de septembre à décembre 2004 inclus et expliquent à eux seuls l'augmentation des dettes du F.A.L. entre le 31 août 2003 et le 31 août 2004.

Le poste « autres dettes » passe de 11.766 € au 31 août 2001 à 18.859 € au 31 août 2004, soit une hausse de 60 % sur la période. Il est composé des cotisations retraite, mutuelle et ASSEDIC ainsi que de la redevance due à la Ville de Paris. L'évolution de ce poste s'explique par la progression des cotisations sociales résultant de l'augmentation des salaires et par la variation du montant de la redevance due à la Ville de Paris dans le cadre de la délégation de service public. De 897 € au 31 août 2001, la dette du F.A.L. à l'égard de la Ville de Paris s'élevait à 9.480 € aux 31 août 2002 et 2003[32]. Elle passe à 3.853 € au 31 août 2004 suite au paiement du titre de recette de 5.627 €.émis par la Ville de Paris (cf supra).

Les rapporteurs rappelleront néanmoins qu'un retraitement des bilans, consécutif aux corrections devant être portées dans les comptes de résultat, devrait faire apparaître une redevance due par le F.A.L. supérieure. Elle devrait s'établir à 13.145 € en 2002/03 (897 € + 12.248 €) et à 7.518 € (13.145 € – 5.627 €) en 2003/04.

[32]Cumul des redevances de 897 € (exercice 2000/01) et de 8.583 € (exercice 2001/02) non encore payées à la Ville de Paris au 31 août 2003.

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés évoluent en dents de scie entre le 31 août 2001 et le 31 août 2004 date à laquelle elles s'établissent à 16.300 €, soit une diminution de 27,4 % par rapport au 31 août 2001. Elles sont essentiellement constituées, au 31 août 2004 des factures non parvenues ou non acquittées du commissaire aux comptes et du cabinet d'expertise comptable.

3.3.3. Une structure financière fragilisée

La structure financière du F.A.L. est présentée dans le tableau ci-dessous.

Evolution de la structure financière du F.A.L. entre 2000/01 et 2003/04

(en euros)

	00/01	01/02	02/03	03/04	var 03/04-02/03	var 03/04-00/01
Capitaux permanents	202 187	219 098	152 306	95 052	-38%	-53%
Actif immobilisé	23 233	72 077	76 251	59 720	-22%	157%
Actif circulant (hors disponibilités et VMP)	3 646	29 723	14 407	47 406	229%	1200%
Dettes à court terme	64 163	73 408	90 028	131 534	46%	105%
FONDS DE ROULEMENT	**178 954**	**147 021**	**76 055**	**35 332**	**-54%**	**-80%**
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**-60 517**	**-43 685**	**-75 621**	**-84 128**	**11%**	**39%**
TRESORERIE NETTE	**239 472**	**190 706**	**151 677**	**119 460**	**-21%**	**-50%**

Le fonds de roulement est en forte et constante régression sur la période d'étude et passe de 178.954 € en 2000/01 à 35.332 € en 2003/04. Cette évolution résulte d'une part de la fonte des capitaux permanents (elle-même liée à la diminution des capitaux propres et à la disparition des provisions en 2002/03 et 2003/04) et d'autre part à la revalorisation de l'actif immobilisé.

L'excédent en fonds de roulement pour les quatre exercices étudiés traduit un montant de dettes à court terme supérieur à celui des créances de l'association. A partir de 2001/02, les dettes à court terme sont entre deux et six fois plus importantes que les créances selon les années. L'excédent en fonds de roulement s'est nettement aggravé entre 2000/01 et 2003/04 (+ 39 %) passant de – 60.517 € à – 84.128 €.

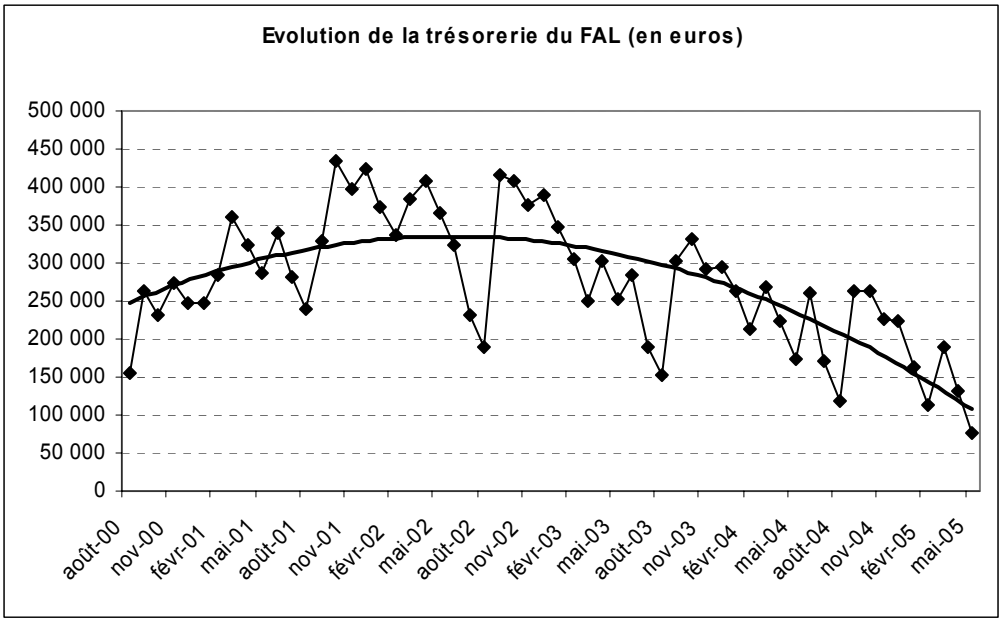
Le tableau reproduit ci-dessous présente l'évolution de la trésorerie, au 31 août des exercices 2000/01 à 2003/04.

	00/01	01/02	02/03	03/04	var 03/04-02/03	var 03/04-00/01
Valeurs mobilières de placement		**75 327**				
Disponibilités	**239 472**	**115 379**	**151 677**	**119 460**	**-21%**	**-50%**
cartes bleues à encaisser		-1 127				
banque	136 170	18 391	52 139	17 874	-66%	-87%
compte sur livret SG	24 966	12 206	12 542	12 839	2%	-49%
caisse d'épargne	77 892	82 335	84 805	87 084	3%	12%
intérêts courant à recevoir		1 982	1 847	1 478	-20%	
caisse	431	1 592	345	185	-46%	-57%
caisse Saint-Honoré	13					
TOTAL TRESORERIE	**239 472**	**190 706**	**151 677**	**119 460**	**-21%**	**-50%**

La trésorerie se dégrade fortement sur la période d'étude et passe de 239.472 € au 31 août 2001 à 119.460 € au 31 août 2004, soit une chute de 50 %. Le montant de la trésorerie ne représente plus, au 31 août 2004, que 52,7 jours de fonctionnement ce qui paraît nettement insuffisant. Si le F.A.L. disposait, au 31 août 2001, d'une trésorerie relativement aisée couvrant largement l'ensemble des dettes de l'association, ce n'est plus le cas au 31 août 2004, date à laquelle la trésorerie s'élève à 119.460 € alors que les dettes à court terme représentent 131.534 €.

La situation financière risque de devenir réellement préoccupante en cas de nouveau déficit du F.A.L. pour les saisons à venir.

Les rapporteurs ont analysé l'évolution du cycle de trésorerie entre septembre 2000 et mai 2005 sur la base du solde cumulé de fin de mois figurant sur les relevés bancaires des différents comptes de l'association et des soldes de fin de mois de la caisse du F.A.L.. Cette évolution est retracée dans le graphique suivant.



Ce graphique montre bien la dégradation de la trésorerie depuis la saison 2001/02, cette situation n'est pas encore alarmante en 2004/05 mais risque réellement de le devenir pour la saison suivante.

*

En conclusion, la gestion de l'association a manifestement manqué de rigueur et de transparence, éléments favorisés par l'absence de contrôle permanent et effectif sur l'équipe administrative.

Force est de constater que la direction administrative mise en place en mars 2004 a pleinement pris conscience de ces errements et prend progressivement des mesures pour redresser une situation financière dégradée.

RECOMMANDATIONS

A) Recommandations pour le F.A.L.

1. Mettre en place le registre spécial dans les formes prévues par la loi de 1901
2. Réunir de manière plus régulière le conseil d'administration
3. Clarifier la situation des élus au sein du conseil d'administration
4. Rééquilibrer le conseil d'administration par la désignation d'un vice-président et d'un secrétaire général
5. Mieux assurer juridiquement les décisions des organes dirigeants par une remise en ordre des délégations
6. Améliorer la visibilité du centre d'animation des Halles et assurer une meilleure information notamment en mairie d'arrondissement
7. Dresser un inventaire physique des biens de l'association
8. Réexaminer les droits d'accès au centre d'animation
9. Mieux utiliser l'équipement pendant les congés scolaires
10. Renouveler l'offre en l'accentuant au bénéfice de la population jeune
11. Supprimer les cours à faible fréquentation
12. Veiller à la sincérité des informations statistiques saisies dans le système
13. Mettre en place une gestion rigoureuse, maîtrisée et transparente des personnels
14. Maintenir l'effort de maîtrise des dépenses par la mise en place d'accréditifs, le visa préalable et la mise en concurrence des fournisseurs
15. Mettre en place un contrôle physique des achats

B) Recommandations pour la Ville de Paris

1. Rythmer le versement de la participation de la Ville de Paris en fonction des besoins réels de l'association

2. Transmettre à l'association les avis de mandatement avant la fin de l'exercice comptable pour éviter les erreurs d'imputation.

3. Recouvrer la part de la redevance due à la Ville de Paris.

ANNEXES

Annexe I : Statuts de l'association « Forum Animation Loisirs »

Annexe II : Evolution du nombre moyen trimestriel des participants aux activités

Annexe III : Evolution du nombre annuel d'usagers du F.A.L. par secteur géographique

Annexe IV : Liste des personnes rencontrées

Annexe I

Statuts de l'association Forum Animation Loisirs

STATUTS

PRESENTATION ET BUTS DE L'ASSOCIATION

ARTICLE-1 *Modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 février 2001*

Il est constitué à Paris, entre :

- **Monsieur le Maire du 1er Arrondissement,**
- **Monsieur le Maire du 2ème Arrondissement,**
- **Monsieur le Maire du 3ème Arrondissement,**
- **Monsieur le Maire du 4ème Arrondissement,**
- **Un élu désigné par le Maire du 1er Arrondissement,**
- **Un élu désigné par le Maire du 2ème Arrondissement,**
- **Un élu désigné par le Maire du 3ème Arrondissement,**
- **Un élu désigné par le Maire du 4ème Arrondissement,**
- **Le Comité Municipal d'Animation et d'Action Sociale**
  4 place du Louvre – Paris 1er,
- **L'Office Municipal des Sports)**
  4 place du Louvre – Paris 1er
- **Le Club des Prouvaires**
  1 rue des Prouvaires – Paris 1er
- **Le Comité Municipal d'Action Sociale et Culturelle**
  8 rue de la Banque – Paris 2ème
- **Inter Activités**
  9 galerie Vivienne- Paris 2ème
- **Initiatives Paris**
  27 rue Léopold Bellan – Paris 2ème
- **L'Office Municipal des Sports du 3ème Arrdt**
  2 rue Eugène Spuller – Paris 3ème
- **Le Cercle Omnisport Paris-Centre**
  2 rue Eugène Spuller – Paris 3ème
- **L'Office Municipal des Sports du 4ème Arrdt**
  4 place Baudoyer – Paris 4ème.

une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et qui prend le titre :

FORUM ANIMATION LOISIRS

Son siège social est fixé :
6/8, place Carrée – Forum des Halles – 75001 PARIS.
Il peut être transféré en tout lieu sur décision du Conseil d'Administration.

ARTICLE-1-bis *Modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 février 2005*

Membres actifs de l'Association

- Office Municipal du 2ème Arrondissement	Paris 2ème
- Comité des Fêtes, d'Animation et d'Action Sociale	Paris 3ème
- Association La Clairière	Paris 2ème
- Association Cerise	Paris 2ème
- Association Accomplir	Paris 1er
- Association Cie de l'Autobus	Paris 3ème

P D

ARTICLE-2 - *Modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 février 2005*

l'Association a pour but :

de promouvoir l'animation culturelle et sportive, de procéder à l'organisation de spectacles vivants, de favoriser les loisirs, afin de répondre aux besoins de la population parisienne et en priorité celle des 4 premiers arrondissements de Paris.

ARTICLE-3 *Modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 février 2001, modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 février 2005.*

Moyens d'action de l'Association

La création, l'organisation d'activités culturelles et sportives, notamment par l'audiovisuel, l'initiation théâtrale et musicale, les conférences, les spectacles vivants, l'informatique, l'expression corporelle, etc... et un programme spécifique d'activités de loisirs en direction des jeunes parisiens de 12 à 25 ans.

Permettre aux habitants et aux Associations de bénéficier de locaux de manière ponctuelle et pour les seuls buts ci-dessus.

L'Association peut utiliser tous les moyens d'information, de documentation et de communication afin d'assurer son développement conformément à l'objet indiqué ci-dessus. Elle peut attribuer des prix et récompenses

ARTICLE-4 *Modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 février 2001*

L'Association se compose des membres fondateurs cités à l'article 1er et de membres actifs.

Toute association ayant son activité dans le centre de Paris (1er, 2ème, 3ème ou 4ème arrondissement) peut demander à devenir membre de l'association Forum Animation Loisirs. La demande doit parvenir au Conseil d'Administration qui en propose la ratification à l'Assemblée Générale à la majorité des deux tiers.

Le titre de membre d'honneur peut être décerné par le Conseil d'Administration aux personnes qui rendent – ou qui auront rendu – des services à l'Association.

ARTICLE-5

La qualité de membre de l'Association se perd par démission ou par radiation.

La démission n'est acceptée que si l'intéressé est à jour de ses cotisations. Elle est prononcée par le Conseil d'Administration.

La radiation peut être prononcée par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

P B

ARTICLE-6 *Modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 février 2001*

L'Association est administrée par le Conseil d'Administration.
Il est ainsi composé :

- les Maires des arrondissements ou leurs représentants,

- 4 membres issus des associations citées à l'article 1 et 1-bis, élus par l'assemblée générale pour une durée de 2 ans qui ne sont pas élus parisiens.

Encas de vacance, le Conseil pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres, sous réserve de la ratification de la prochaine assemblée générale.

- Les membres sortants sont rééligibles.

- Le Conseil se réunit chaque fois qu'il est convoqué par le Président, ou sur la demande du tiers des membres (les convocations doivent être adressées 8 jours avant la date du Conseil).

- Le Conseil peut délibérer, sous réserve qu'un tiers des membres soit représenté.

- Ses décisions sont prises à la majorité relative des membres présents.

- Il est tenu procès-verbal des réunions.

- Un membre du Conseil peut donner pouvoir pour le représenter à un autre membre du Conseil.

ARTICLE-7 *Modifié lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 février 2001*

Le Conseil d'Administration désigne les membres de son bureau comprenant :

- un Président,

- 1 Vice-Président,

- un Secrétaire Général,

- un Trésorier.

Les maires d'arrondissement ou leur représentant ne peuvent être membres du Bureau.

Le Conseil d'Administration peut révoquer à tout moment un ou plusieurs membres de son bureau.

P D

ARTICLE-8

Toutes les fonctions de membre du Conseil d'Administration et du bureau sont gratuites. Les membres du Conseil d'Administration ne sont pas autorisés à engager des dépenses, sauf sur instructions expresses, soit du Président, mandataire permanent du Conseil d'Administration, soit du Conseil d'Administration.

Dans ce cas, les dépenses seront remboursées sur justification.

ARTICLE-9

Le Président représente l'Association en justice et dans les actes de la vie civile. En cas d'empêchement, il est remplacé par un membre de bureau délégué à cet effet par le Président. Le Président peut donner délégation d'une partie de ses pouvoirs au Vice-Président ou au Secrétaire Général de l'Association.

ARTICLE-10

L'Assemblée Générale des membres de l'Association se réunit une fois par an. Elle peut également être convoquée par le Conseil d'Administration ou sur la demande du quart de ses membres.

Son ordre du jour est fixé par le Conseil d'Administration.

Son bureau est celui du Conseil.

L'Assemblée entend les rapports sur la gestion du Conseil, sur la situation morale et financière de l'Association.

L'Assemblée ne peut traiter que des questions portées à son ordre du jour.

L'Assemblée approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget de l'exercice suivant, délibère sur les questions mises à l'ordre du jour et désigne un commissaire aux comptes pour l'exercice suivant. Elle délibère valablement quel que soit le nombre de ses membres (les convocations doivent être adressées aux membres un mois avant l'assemblée générale).
Le quorum de un tiers des membres est nécessaire pour valider l'assemblée générale.

ARTICLE-11

Les délibérations du Conseil d'Administration relatives aux acquisitions, échanges ou aliénation des immeubles nécessaires au but poursuivi par l'Association, constitution d'hypothèques sur les dits immeubles, baux excédents neuf années, aliénation des biens dépendant du fond réserves et emprunts, doivent être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale. Tous les autres actes permis à l'Association sont de la compétence du Conseil d'Administration.

P B

ARTICLE-12

Toute discussion politique ou religieuse est interdite sous peine de radiation, tant en réunion du Conseil que dans les Assemblées Générales.

ARTICLE-13

Le Président de l'Association répondra seul des engagements contractés valablement en son nom et aucun associé ne pourra, quel que soit le cas, en être rendu responsable.

ARTICLE-14

Les ressources annuelles se composent :

1) des cotisations de ses membres,
2) des subventions qui pourront lui être accordées par l'Etat, les collectivités locales, etc...,
3) du revenu de ses biens,
4) du produit des quêtes et des réunions, en compensation des frais engagés,
5) du produit des contributions perçues à un titre quelconque dans les établissements de l'Association où la gratuité n'est pas complète,
6) et de toutes autres ressources autorisées par la loi et, s'il y a lieu, avec l'agrément de l'autorité compétente.

Le Conseil d'Administration fixera les modalités de placement des fonds recueillis.

ARTICLE-15

Les dépenses sont ordonnancées par le Président.

ARTICLE-16

Les statuts ne peuvent être modifiés que sur proposition du bureau ou du tiers des membres.

Une assemblée Générale Extraordinaire est spécialement convoquée à cet effet ; un quorum des trois quarts est nécessaire (convocations adressées un mois à l'avance).

ARTICLE-17

La dissolution ne pourra être prononcée que par une Assemblée Générale Extraordinaire.

ARTICLE-18

Pour délibérer valablement, l'Assemblée Générale prévue à l'Article-17 des présents statuts doit réunir au moins les trois quarts des membres adhérents, à jour de leur cotisation.

Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle convocation sera faite dans un délai de un mois. Les décisions seront alors prises à la majorité des membres présents.

ARTICLE-19

En cas de dissolution, les fonds disponibles pourront être attribués, conformément à la loi, à diverses associations poursuivant le même but.

ARTICLE-20

Les règlements intérieurs sont définis par le Conseil d'Administration.

Fait à Paris, le 24 février 2005

La Présidente de l'Association Forum Animation Loisirs,

Annexe II

Evolution du nombre moyen trimestriel des participants aux activités

Evolution du nombre moyen de participants aux activités du centre Les Halles - Le Marais entre 2001/02 et 2004/05 (hors stages)

Activité	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.
anglais adulte	38	15	31	29
anglais enfants	38	40	41	42
anglais tea time	16	21	22	21
atelier d'écriture	30	23	25	24
bande dessinée enfants	22	19	13	17
batterie	14	17	17	17
bricolage	31	27	25	25
bridge parties libres	12	16	14	13
création audio	15	17	12	9
cuisine adultes	93	92	93	85
danse ados	7	12	11	6
danse adultes	34	50	26	25
danse enfants	23	25	23	18
dessin adultes	62	59	60	61
dessin peinture enfants			11	11
dessin modelage	25	26		
dessin peinture	10	9		
échecs adultes	7	8	8	8
échecs enfants	8			
éclats des murs	7	0		
encadrement adultes	29	32	38	33
éveil du plateau	13	31	41	
évell musical	15	18	13	22
expression corporelle		10	10	
fitness	223	225	249	252
flûte traversière	3	3		
gastronomie	20	17	11	8
graphisme	22	21	19	18
gym douce	43	42	48	43
informatique enfants	20	13	7	
italien	38	45	42	34
italien enfants	5	3		
jardinage	5	4	2	
magie adulte	10	8	15	8
magie enfants	14	7	6	6
modelage adultes			9	15
modelage enfants			9	11
œnologie	30	33	18	
oral en jeu	71	3		
pâtisserie enfants	25	21	18	17
stylisme ados	7	8	6	7
stylisme adultes	50	52	48	40
tai chi	44	33	34	33
théâtre ado.			7	8
théâtre adultes	87	87	87	79

Evolution du nombre moyen de participants aux activités du centre Les Halles - Le Marais entre 2001/02 et 2004/05 (hors stages)

Activité	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.
théâtre complet	17	23		
théâtre enfants	76	77	31	48
vidéo ado.			11	7
vidéo adultes	18	18	18	17
vidéo enfants	19	20	6	5
yoga adultes	70	76	54	50
TOTAL	**1 468**	**1 408**	**1 288**	**1 172**

Evolution du nombre moyen de participants aux activités de l'annexe Saint Honoré entre 2001/02 et 2004/05

Activité	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.	Moyen. trimest. particip.
anglais enfants	21	15	18	20
décoration	6			
dessin adultes	7	12	11	
dessin enfants	4	10	10	
modelage peinture enfants				16
modelage peinture adultes				16
dessin peinture enfants		6	13	14
encadrement d'art	11	12	9	11
ens. instr. violoncelle		4		3
ens. instr. flûte		5		4
éveil musical	16	11	10	9
flute traversière	46	28	33	
flute traversière ados				14
flute traversière adultes				11
guitare	14	17	15	17
initiation musicale		5	5	7
piano	19	19	19	
piano ados				14
piano adultes				6
stylisme	4			
violoncelle	16	17	21	
violoncelle enfants				6
violoncelle ados				3
violoncelle adultes				8
yoga	16	12	12	14
TOTAL	**179**	**174**	**176**	**194**

Annexe III

Evolution du nombre annuel d'usagers du F.A.L. par secteur géographique

Evolution du nombre d'usagers du F.A.L. par arrondissement entre 2001/02 et 2004/05

	01/02	02/03	03/04	04/05	var 03/04-04/05	var 01/02-04/05
1er arrond.	**312**	**310**	**315**	**301**	**-4%**	**-4%**
en %	*15,7%*	*16,2%*	*17,9%*	*16,5%*		
2ème arrond.	**254**	**270**	**226**	**278**	**23%**	**9%**
en %	*12,8%*	*14,1%*	*12,8%*	*15,2%*		
3ème arrond.	**139**	**136**	**114**	**109**	**-4%**	**-22%**
en %	*7,0%*	*7,1%*	*6,5%*	*6,0%*		
4ème arrond.	**87**	**86**	**72**	**83**	**15%**	**-5%**
en %	*4,4%*	*4,5%*	*4,1%*	*4,5%*		
Paris autres	**864**	**791**	**710**	**696**	**-2%**	**-19%**
en %	*43,4%*	*41,4%*	*40,3%*	*38,1%*		
Hors Paris	**336**	**318**	**324**	**362**	**12%**	**8%**
en %	*16,9%*	*16,6%*	*18,4%*	*19,8%*		
Total	**1 992**	**1 911**	**1 761**	**1 829**	**4%**	**-8%**

Annexe IV

Liste des personnes rencontrées

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES
(ordre alphabétique)

- **Pierre AIDENBAUM**, maire du 3ème arrondissement
- , conseillère technique au cabinet de la maire du 4ème arrondissement
- **Dominique BERTINOTTI**, maire du 4ème arrondissement
- , trésorier de l'association « Forum Animations Loisirs »
- , présidente de l'association « Forum Animations Loisirs »
- directeur du cabinet du maire du 1er arrondissement
- **Jacques BOUTAULT**, maire du 2ème arrondissement
- , directrice du centre d'animation Les Halles-Le Marais
- , directeur du cabinet du maire du 3ème arrondissement
- , sous-directeur, adjoint au directeur du développement économique et de l'emploi
- , chef du bureau des centres d'animation à la direction de la jeunesse et des sports
- , directrice du cabinet du maire du 2ème arrondissement
- **Jean-François LEGARET**, maire du 1er arrondissement
- **Camille MONTACIE**, 1ère adjointe au maire du 3ème arrondissement
- , directeur général des services de la mairie du 4ème arrondissement
- , directeur général de l'association « Forum Animations Loisirs »