



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

## ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS MUSICALES DANS L' AISNE (ADAMA)

Exercices 2013 à 2017

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 7 mai 2019.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	6
1 PRÉSENTATION DE L' ASSOCIATION.....	7
1.1 Objet social .....	7
1.2 L'organisation des enseignements artistiques.....	7
1.2.1 L'organisation décentralisée.....	7
1.2.2 Les spécificités du département de l' Aisne .....	8
1.2.3 Le schéma départemental de développement des enseignements artistiques en musique, danse et art dramatique.....	9
2 GOUVERNANCE.....	11
2.1 La qualité de membre de l'association.....	11
2.2 L'assemblée générale.....	12
2.2.1 Rôle statutaire .....	12
2.2.2 Rôle effectif .....	12
2.3 Le conseil d'administration.....	13
2.3.1 Rôle statutaire .....	13
2.3.2 Rôle effectif .....	14
2.4 Le bureau .....	14
2.5 La direction .....	15
3 LES ACTIVITÉS DE L' ADAMA .....	18
3.1 La diversification des activités.....	18
3.2 Le suivi des actions .....	19
4 FIABILITÉ DES COMPTES .....	20
4.1 La tenue des comptes annuels.....	20
4.1.1 Forme et publicité.....	20
4.1.2 L'intervention du commissaire aux comptes.....	21
4.1.3 L'absence de procédure comptable et financière formalisée.....	21
4.2 Les produits constatés d'avance.....	22
4.3 La mise à disposition de moyens .....	22
4.4 Le défaut de provision prévue par la convention collective .....	23
5 ANALYSE FINANCIÈRE.....	25
5.1 Le compte de résultat .....	25
5.1.1 Une capacité d'autofinancement améliorée par les produits financiers issus de valeurs mobilières de placement.....	25
5.1.2 L'incidence des provisions .....	26
5.1.3 Les produits d'exploitation.....	26
5.1.4 Les charges d'exploitation.....	28
5.2 La situation bilancielle .....	32

## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

5.2.1 Le passif.....	33
5.2.2 L'actif .....	33
5.2.3 Le fonds de roulement et la trésorerie nette.....	34
5.3 Perspectives.....	34
ANNEXES .....	36

## SYNTHÈSE

Avec l'objectif de rendre l'enseignement musical accessible à tous sur un territoire étendu, rural et plutôt défavorisé, l'association pour le développement des activités musicales dans l'Aisne (ADAMA) a été créée en 1983, à l'initiative conjointe du département de l'Aisne et de l'État.

Disposant d'un budget d'1 M€ en 2017 et d'un effectif de moins de 8 équivalents temps plein, elle est chargée de coordonner les acteurs, favoriser et promouvoir les initiatives dans les domaines de la musique, de la danse et de l'art lyrique. Le socle initial de son intervention, principalement axée sur la musique, procède de la déclinaison du schéma départemental des enseignements artistiques en musique, danse et art dramatique de l'Aisne, adopté en 2007, avec l'accompagnement de 41 antennes réparties en 24 écoles.

S'appuyant sur un réseau de partenaires et de professionnels de la musique impulsé par son directeur, l'ADAMA dispose d'une réelle expertise et ingénierie, et exerce des missions diversifiées d'accompagnement, de coordination et de création qui sont conformes à son objet social. Elle rend compte des actions menées à travers son rapport annuel d'activité.

Le fonctionnement de l'association repose sur ses statuts inchangés depuis 1983. Dans les faits, le rôle de l'assemblée générale se confond avec celui du conseil d'administration, au périmètre superposable en l'absence de membres actifs et bienfaiteurs. La gouvernance s'avère fermée et la détermination du budget et des actes non réservés à l'assemblée générale échoit alors au seul bureau, lui-même composé en nombre insuffisant par rapport aux dispositions statutaires.

Si la fiabilité de ses comptes n'affecte pas l'analyse financière rétrospective, l'association pourrait provisionner, pour en lisser la charge, les indemnités de départ à la retraite à verser, à brève échéance, à ses salariés dotés d'une ancienneté significative au sein de la structure.

La situation financière de l'association est saine, malgré la hausse des masses budgétaires depuis 2015 liée aux nouveaux partenariats. Sous l'effet de la diversification des activités, la structure des produits s'est modifiée avec une part de subventions publiques (département, État et région) en baisse, passant de 82 % en 2013 à 49 % en 2017.

L'association fonctionne avec des moyens matériels mis gratuitement à sa disposition par le département de l'Aisne et assure une gestion économe de ses ressources. Avec un niveau significatif de placements, ce qui peut interroger s'agissant d'une structure financée sur fonds publics, elle dégage chaque année des produits financiers et gère confortablement sa trésorerie, sans dette financière. Sa taille réduite lui confère une certaine réactivité, qui ne doit toutefois pas la dispenser de consulter plusieurs prestataires pour ses différents achats, l'ADAMA étant soumise aux règles de la commande publique.

Enfin, le fait que le fonctionnement de l'ADAMA repose fortement sur les subventions du département, tant en numéraire qu'en nature (locaux et matériels, même si quelques charges lui sont refacturées), pourrait, à terme, conduire à s'interroger sur la pérennité de la structure, dans l'hypothèse d'un désengagement encore plus marqué de la collectivité départementale.

## RECOMMANDATIONS<sup>1</sup>

### Rappels au droit (régularité)

	<i>Totalement mise en œuvre<sup>2</sup></i>	<i>Mise en œuvre en cours<sup>3</sup></i>	<i>Mise en œuvre incomplète<sup>4</sup></i>	<i>Non mise en œuvre<sup>5</sup></i>	<i>Page</i>
<b>Rappel au droit n° 1 :</b> actualiser les délégations du président au directeur, conformément aux dispositions de l'article 1984 du code civil.				X	16
<b>Rappel au droit n° 2 :</b> produire l'annexe aux comptes relative à la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature, prévue par l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006, relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.				X	20
<b>Rappel au droit n° 3 :</b> veiller à la publication des comptes annuels sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative, conformément au décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 modifié, portant sur les obligations des associations et la publicité de leurs comptes annuels.				X	22

<sup>1</sup> Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

<sup>2</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

<sup>3</sup> L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

<sup>4</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

<sup>5</sup> L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.

L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

### Recommandations (performance)

	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
<b>Recommandation n° 1 :</b> : mettre en adéquation les statuts et le fonctionnement de l'association.				X	16
<b>Recommandation n° 2 :</b> provisionner les indemnités de départ à la retraite des personnels permanents dans la perspective de leur admission à la retraite à court terme.				X	24
<b>Recommandation n° 3 :</b> mettre en place des procédures de commande publique proportionnées aux enjeux et destinées à garantir le recours à l'offre économiquement la plus avantageuse.				X	31

## INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association pour le développement des activités musicales dans l'Aisne (ADAMA) pour les années 2013 à 2017 a été ouvert le 4 octobre 2018, par lettres du président de la chambre adressées à M. François Rampelberg, président et représentant légal actuel ainsi qu'à M. Jean-Claude Dumont, son prédécesseur jusqu'en mars 2015. M. Jean-Michel Verneiges, directeur, en a été informé par courrier du même jour.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 22 janvier 2019 avec M. Rampelberg et le 23 janvier 2019 avec M. Dumont.

Lors de sa séance du 31 janvier 2019, la chambre a formulé des observations provisoires communiquées, par lettres du 22 février 2019, à MM. Rampelberg et Dumont, ainsi qu'à trois tiers concernés, dont le président du conseil départemental de l'Aisne, M. Fricoteaux.

Après avoir examiné les réponses de M. Rampelberg et de M. Fricoteaux, la chambre a arrêté, dans sa séance du 7 mai 2019, les observations définitives suivantes.

Celles-ci portent sur la gouvernance, les activités, la qualité de l'information financière, la fiabilité des comptes et la situation financière de l'association.

# 1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

## 1.1 Objet social

L'association pour le développement des activités musicales dans l'Aisne (ADAMA) a été créée le 18 octobre 1983. Son siège social est à l'hôtel du département, à Laon.

L'initiative de sa création revient conjointement au département de l'Aisne et au ministère de la culture, avec la volonté de poursuivre l'esprit du plan décennal dit « plan Landowski », initié à la fin des années 1960, à savoir rendre l'enseignement musical accessible à tous et former des musiciens de haut niveau.

L'ADAMA est ainsi chargée, en tant qu'opérateur du département de l'Aisne, de coordonner l'appui de la collectivité aux associations, écoles et structures de formation et de développer l'action culturelle dans le domaine de la musique et de la danse. Elle agit en partenariat avec l'État, *via* la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), et d'autres collectivités territoriales ou établissements publics de différents niveaux.

Elle a vocation, selon ses statuts, à :

- coordonner et promouvoir les activités et les projets de ses membres ;
- harmoniser leurs moyens d'actions ;
- susciter et favoriser toutes nouvelles initiatives dans le domaine de la musique, de la danse et de l'art lyrique ;
- promouvoir une action générale de diffusion, d'animation et de sensibilisation musicale auprès de la population de l'Aisne.

## 1.2 L'organisation des enseignements artistiques

### 1.2.1 L'organisation décentralisée

Les modalités d'enseignements artistiques et d'apprentissage des arts et de la culture sont définies par l'article L. 216-2 du code de l'éducation. L'action coordonnée de l'État, des collectivités territoriales et leurs groupements doit répondre à l'objectif d'égal accès aux enseignements artistiques, à l'apprentissage des arts et de la culture.

Les communes et leurs groupements sont compétents pour organiser et financer les missions d'enseignement initial et d'éducation artistique de ces établissements, dans le cadre des principes d'organisation définis à travers un schéma départemental.

Alors que le département est responsable du schéma des enseignements artistiques au titre de l'enseignement initial, la région est chargée, pour sa part, d'organiser l'enseignement préparant à l'entrée dans les établissements d'enseignement supérieur de la création artistique du spectacle vivant. Elle peut participer à son financement par convention avec les collectivités

gestionnaires et après concertation, *via* la conférence territoriale de l'action publique. Elle peut adopter un schéma régional de développement des enseignements artistiques pour en définir les principes d'organisation, améliorer l'offre de formation et les conditions d'accès, en prenant en compte les principes d'organisation définis par les schémas départementaux et ainsi fixer sa participation au financement des établissements d'enseignement artistique initial.

L'État assure le classement des établissements en catégories correspondant à leurs missions et à leur rayonnement régional, départemental, intercommunal ou communal. Il définit un schéma national d'orientation pédagogique dans le domaine de l'enseignement public spécialisé de la musique, de la danse et de l'art dramatique ainsi que les qualifications exigées du personnel enseignant. Il assure l'évaluation de leurs activités et le fonctionnement pédagogique et coordonne, au plan régional ou interrégional, l'organisation des examens puis délivre le diplôme national.

### 1.2.2 Les spécificités du département de l'Aisne

En 2014<sup>6</sup>, les dépenses culturelles des collectivités territoriales se sont élevées à 116 € par habitant dans l'Aisne, contre 130 € en moyenne pour l'ensemble de la région Hauts-de-France. Toutefois, le nombre d'équipements culturels (conservatoires, théâtres et autres lieux de spectacle), comparé à la population, est globalement plus favorable dans l'Aisne<sup>7</sup> (1 pour 50 000 habitants) que dans les départements voisins (1 pour 93 000 dans le Pas-de-Calais, par exemple).

**Tableau n° 1 : Répartition des équipements culturels dans les Hauts-de-France en 2014**

En unités	Aisne	Nord	Oise	Pas-de-Calais	Somme
Population	554 500	2 635 500	835 900	1 491 700	584 200
Théâtres et autres lieux de spectacles : théâtres nationaux, réseaux et labels du ministère de la Culture et de la Communication (centres dramatiques, scènes nationales, scènes conventionnées), théâtres municipaux et privés	8	33	6	11	4
Lieux de création et diffusion musicales et chorégraphiques : théâtres lyriques, zénith, scènes de musiques actuelles, centres nationaux de création musicale, centres chorégraphiques nationaux et centres de développement chorégraphique	0	6	3	0	2
Conservatoires de musique, danse et art dramatique à rayonnement régional, départemental, communal et intercommunal	3	16	3	5	2
Total équipements	11	55	12	16	8
Population/équipements	50 409	47 918	69 658	93 231	73 025

Source : chambre régionale des comptes à partir de l'Atlas régional de la culture 2017.

Dans ce contexte, l'intervention de l'ADAMA vise à développer et homogénéiser l'offre et les pratiques sur l'ensemble du territoire départemental, notamment en rapprochant les

<sup>6</sup> Source : Atlas régional de la culture 2017. Derniers chiffres disponibles.

<sup>7</sup> Avec une densité de population de 73 habitants/km<sup>2</sup>, le département de l'Aisne est le plus étendu et le moins peuplé de la région Hauts-de-France. À dominante rurale, le territoire axonais connaît un taux de pauvreté élevé (19 %, Insee 2015).

pratiques professionnelles et amatrices, en coordonnant les évaluations et en favorisant la transversalité par une offre diversifiée (lien avec le patrimoine historique, diffusion, langues étrangères, musiques actuelles).

### **1.2.3 Le schéma départemental de développement des enseignements artistiques en musique, danse et art dramatique**

La loi n° 2004-809 du 13 août 2004, relative aux libertés et responsabilités locales, prévoyait en son article 101, codifié à l'article L. 216-2 du code de l'éducation, l'adoption de schémas départementaux de développement des enseignements artistiques, devant entrer en vigueur dans un délai de deux ans à compter de la promulgation de ladite loi.

Ce schéma, élaboré en concertation avec les communes concernées ou, le cas échéant, avec leurs groupements, est destiné à améliorer l'offre de formation et les conditions d'accès à l'enseignement. Il a pour objet de définir les principes d'organisation des enseignements artistiques ; à travers ce schéma, le département fixe les conditions de sa participation au financement des établissements d'enseignement artistique au titre de l'enseignement initial.

Le département de l'Aisne a validé son schéma le 17 décembre 2007. Il constitue un diagnostic de l'enseignement artistique et recense les structures existantes, les effectifs d'enseignants et élèves, ainsi que six objectifs portant sur la structuration territoriale et administrative, l'articulation avec le secteur scolaire, la progression qualitative, l'élargissement de l'offre pédagogique, les convergences avec les pratiques amateurs et la connexion avec les actions artistiques de diffusion.

Le schéma prévoyait un premier horizon de cinq ans. La participation du département au financement des établissements d'enseignement artistique n'est pas mentionnée, excepté le dispositif d'aides à l'équipement et au fonctionnement des écoles. Sur la période 2013 à 2017, le département de l'Aisne affecte en moyenne 1,6 M€ par an à ces pratiques. Sa déclinaison passe, notamment, par l'activité de l'ADAMA, qui coordonne les actions pédagogiques dans le domaine de l'enseignement musical, et par les aides directes aux structures locales (communales, intercommunales, associatives).

L'objectif d'amélioration de l'accès à l'enseignement musical passe également par l'ambition d'une diversification de l'enseignement et de sa progression qualitative, d'une plus forte attractivité pour le public et la vie culturelle locale avec une cohérence territoriale. Les moyens consistent en la mise en réseau des écoles de musique, la coordination des équipes pédagogiques, le développement des pratiques collectives, les évaluations départementales communes de fin de cycle, le recrutement de professeurs itinérants et l'encouragement des stages communs, qui composent en même temps les missions de l'association au titre dudit schéma.

En 2007, le schéma mentionne 23 écoles, remplissant un service public d'enseignement artistique (musique, danse et art dramatique), avec 33 antennes locales dans le département de l'Aisne. Sur 22 écoles ayant répondu à l'enquête menée par le département conjointement avec

l'ADAMA, 8 sont associatives (22 % des élèves) et 14 (78 % des élèves) relèvent de communes ou d'intercommunalités. Ce réseau vise près de 4 500 élèves et 250 enseignants. Le tarif moyen mensuel est de 21 €. Le schéma mentionne quelques zones géographiques non desservies dans le nord et le sud-est du département.

Si ce schéma n'a pas été modifié depuis 2007, l'ADAMA en assure le suivi, ce qui permet d'actualiser le maillage territorial à 24 écoles et 41 antennes en 2016 (cf. cartes en annexe n° 1).

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La création de l'ADAMA en 1983 relève de l'initiative conjointe du département de l'Aisne et de l'État visant à rendre l'enseignement musical accessible à tous sur un territoire étendu, rural et plutôt défavorisé. L'ADAMA est chargée de coordonner les acteurs, favoriser et promouvoir les actions dans les domaines de la musique, de la danse et de l'art lyrique. Le socle initial de son action, principalement axée sur la musique, procède de la déclinaison du schéma départemental des enseignements artistiques en musique, danse et art dramatique de l'Aisne adopté en 2007, à travers l'accompagnement de 24 écoles représentant 41 antennes.*

---

## 2 GOUVERNANCE

Conformément au principe de liberté d'association, les statuts de l'ADAMA constituent son contrat d'association et organisent sa gouvernance. Adoptés le 18 octobre 1983, à sa création, ils demeurent inchangés depuis 35 ans.

L'ADAMA est dirigée par une assemblée générale et administrée par un conseil d'administration. Ces instances disposent d'un bureau commun. Le conseil d'administration n'a pas adopté de règlement intérieur pour préciser le fonctionnement interne de l'association, comme le prévoient, à titre facultatif, les statuts.

### 2.1 La qualité de membre de l'association

Statutairement, l'association comprend trois catégories de membres : les fondateurs (de droit et associés), les actifs et les bienfaiteurs.

Les dix-neuf membres fondateurs se composent de :

- treize membres de droit, dont :
  - le président du conseil départemental ou son représentant ;
  - le préfet ou son représentant ;
  - six conseillers départementaux désignés par l'assemblée départementale ;
  - le directeur régional des affaires culturelles ou son représentant ;
  - l'inspecteur d'académie d'Amiens en résidence à Laon ou son représentant ;
  - le directeur départemental « temps libre - jeunesse et sports » de l'Aisne ou son représentant ;
  - l'inspecteur de la musique de Picardie ;
  - le délégué régional de la musique ;
- six membres associés, dont :
  - le président de la fédération des sociétés de musique de l'Aisne ou son représentant ;
  - le directeur de l'école de musique de Saint-Quentin ;
  - le président de la fédération départementale des amis de l'orgue ou son représentant ;
  - le président de l'union des parents d'élèves des écoles de musique de l'Aisne ;
  - le président de l'atelier musical de l'Aisne ou son représentant ;
  - le représentant des délégations des jeunesses musicales de France dans l'Aisne ou son représentant.

De 2013 à 2017, ces trois derniers membres associés n'ont plus d'existence dans le département de l'Aisne, comme le précise le représentant légal de l'association en réponse aux observations provisoires de la chambre. Ils ne sont, de fait, plus membres du conseil d'administration.

Les membres actifs comprennent les personnes physiques ou morales cotisant à l'association, les communes ayant sollicité leur adhésion auprès du président et les associations locales agréées par le conseil d'administration.

Les membres bienfaiteurs sont les personnes physiques ou morales reconnues par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, pour avoir accordé un apport moral ou matériel à l'association.

Dans les faits, en l'absence de membres actifs et bienfaiteurs, l'association est animée par seize membres fondateurs, dont la qualité est liée à leur fonction, et non par dix-neuf comme le prévoient les statuts. Ce constat explique un rôle quasi inexistant du conseil d'administration.

## **2.2 L'assemblée générale**

### **2.2.1 Rôle statutaire**

L'assemblée générale ordinaire, composée de l'ensemble des membres de l'association, doit se réunir à la fréquence d'au moins une fois par an et à chaque convocation par le conseil d'administration, ou demande d'au moins un quart de ses membres.

Chaque année, les rapports sur la gestion du conseil d'administration, sur la situation financière et morale de l'association, lui sont présentés et elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget et pourvoit au renouvellement annuel partiel des membres du conseil d'administration. Elle fixe le montant de la cotisation annuelle des membres actifs et bienfaiteurs et délibère sur les questions portées à son ordre du jour.

Les délibérations sont prises à main levée à la majorité absolue des membres présents. Les procès-verbaux sont signés par le président et le secrétaire.

Les statuts précisent qu'aucune rétribution n'est possible pour les membres, à part le remboursement des frais occasionnés par l'accomplissement de leur mandat, sur présentation de pièces justificatives et avec approbation du conseil d'administration.

### **2.2.2 Rôle effectif**

Sur la période 2013-2017, l'assemblée générale se réunit conformément à ses statuts à la cadence d'une fois par an, soit le fonctionnement minimum.

En l'absence de membres actifs et bienfaiteurs, l'assemblée générale se limite aux 16 membres fondateurs en fonctions, dont seuls 2 à 6 sont présents en moyenne et 6 à 10 ont voix délibérative en tenant compte des absents représentés.

**Tableau n° 2 : La participation aux assemblées générales**

	2013	2014	2015	2016	2017
Personnes présentes	7	5	7	9	9
<i>dont commissaire aux comptes et expert-comptable</i>	2	2	2	2	2
<i>dont directeur</i>	1	1	1	1	1
<i>dont membres présents</i>	4	2	4	6	6
Membres excusés avec pouvoir	2	5	4	4	2
Membres excusés	3	1	3	6	3
<b>Total membres à voix délibérative</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>

*Sources : chambre régionale des comptes à partir des procès-verbaux d'assemblée générale.*

À la lecture de ses procès-verbaux, l'assemblée générale approuve annuellement les comptes et rapports d'activité. Elle ne procède cependant ni au vote du budget de l'association, ni à la fixation des cotisations. Ne comptant aucun membre actif, elle ne se prononce pas sur leur renouvellement annuel par tiers (2 sur 6) au sein du conseil d'administration.

L'ensemble des rapports et comptes annuels a été adopté à l'unanimité de 2013 à 2017. Les procès-verbaux de réunion ne sont toutefois pas cosignés par le secrétaire, comme prévu mais par le trésorier ou le vice-président.

## **2.3 Le conseil d'administration**

### **2.3.1 Rôle statutaire**

Le conseil d'administration est composé des dix-neuf membres fondateurs, ainsi que de six membres élus parmi les actifs, dont le mandat est renouvelable par tiers tous les ans, soit un total de 25 membres.

Il doit se réunir à un rythme bisannuel, sur convocation du président ou sur initiative du quart de ses membres. Il ne délibère valablement que si un quorum de 13 membres est présent. Ses décisions sont prises à la majorité absolue, avec voix prépondérante du président en cas de partage.

Il élit les membres du bureau en son sein, arrête le projet de budget, le compte annuel d'exploitation (compte de résultat) pour approbation par l'assemblée générale et autorise tous actes non réservés à cette dernière.

Les procès-verbaux de séances sont signés par le président et le secrétaire.

### 2.3.2 Rôle effectif

Dans les faits, en l'absence de membres actifs, le conseil d'administration est composé des seuls fondateurs, au nombre limité de 16, alors que les statuts prévoient 25 membres. Sa composition effective est donc identique à celle de l'assemblée générale.

Ce constat explique qu'il ait tenu une séance unique en cinq années, alors que la cadence minimum est de deux par an. Le 8 juin 2015, il a procédé en présence de 9 membres sur 13 requis, à l'élection du président<sup>8</sup> et du bureau à l'issue du renouvellement du conseil départemental. À cette occasion, les activités de l'ADAMA ont été exposées.

Le procès-verbal a été signé par le trésorier et non par le secrétaire.

Le conseil d'administration n'arrête donc ni le projet de budget de l'association, ni ses comptes annuels. L'approbation des actes qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale ne revient pas, comme le prévoient les statuts, au conseil d'administration mais en réalité au bureau.

Ainsi, la composition et le rôle effectif des instances délibératives de l'ADAMA, contrairement à ce que prévoient ses statuts, traduisent une association au fonctionnement plutôt fermé.

## 2.4 Le bureau

D'après l'article 10 des statuts, le bureau comprend sept membres choisis par le conseil d'administration en son sein, pour une durée d'un an renouvelable. Outre son président, rôle assuré par le président du conseil départemental de l'Aisne ou son représentant, il est composé de deux vice-présidents dont un conseiller départemental, d'un secrétaire, d'un secrétaire-adjoint, d'un trésorier et d'un trésorier-adjoint.

De 2013 à 2017, seuls quatre membres sur sept composent le bureau commun aux deux instances ; les postes de vice-président, de trésorier-adjoint et de secrétaire-adjoint font défaut. Il ne fait pas l'objet d'une réélection chaque année par le conseil d'administration, l'assemblée générale constatant simplement qu'en l'absence de modification du conseil d'administration, le bureau est reconduit.

Faute de précision statutaire sur son fonctionnement, le bureau se réunit une fois par an, excepté en 2014, essentiellement pour arrêter les comptes. Divers sujets sont abordés en matière de personnel permanent (statut et heures supplémentaires d'une salariée, adhésion à une mutuelle) ou concernant les nouveaux projets de l'association, tels que la commémoration du centenaire de l'offensive du Chemin des Dames de 1917 avec la commande et la création d'une œuvre musicale inédite, ou le projet « DEMOS » (Dispositif d'Education Musicale et Orchestrale à Vocation Sociale) en partenariat avec la Philharmonie de Paris. L'ordre du jour des réunions de bureau correspond ainsi aux attributions du conseil d'administration.

---

<sup>8</sup> Il est statutairement prévu que l'association soit présidée par le président du conseil départemental de l'Aisne ou son représentant. Il n'était donc pas nécessaire que ce dernier soit élu par le conseil d'administration.

Le directeur de l'ADAMA assiste aux réunions du bureau pour rendre compte de l'activité de l'association. Cette disposition est prévue dans les statuts, mais pour le conseil d'administration.

Les statuts prévoient les rôles suivants :

- le président est le représentant légal de l'association, il ordonnance ses dépenses et recrute le délégué départemental de la musique (également directeur de l'association), et est habilité à réaliser les opérations bancaires ;
- le trésorier prend en charge la gestion budgétaire, comptable et patrimoniale et est habilité à réaliser les opérations bancaires ; en réalité, la tenue des comptes, y compris les paies, est effectuée par une employée et un expert-comptable, et les opérations bancaires par le président ;
- le secrétaire assure la rédaction des procès-verbaux ; dans les faits, ceux-ci sont signés par le président et le vice-président ou trésorier.

## 2.5 La direction

Le président recrute un directeur, nommé « délégué départemental de la musique », après agrément du ministère de la culture. Le directeur est chargé de faire appliquer la politique définie par l'assemblée générale et d'en rendre compte à chaque conseil d'administration.

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 1983, la direction est confiée à M. Jean-Michel Verneiges, après renouvellement d'un accord initial, par contrat à durée indéterminée en date du 26 février 1998.

Par délégation de signature d'un précédent président en date du 6 mars 1998, le directeur est compétent pour mettre en œuvre « toutes les activités de l'ADAMA et son fonctionnement administratif, à l'exclusion de la gestion du personnel permanent et de la réalisation des opérations bancaires ».

Les contrats de recrutements permanents sont effectivement signés par le président, alors que ceux des vacataires ou intermittents et certaines conventions de partenariats le sont par le directeur.

Afin d'écartier tout risque juridique qui pourrait découler de l'ancienneté de la délégation précitée et de son caractère *intuitu personae*, l'association doit renouveler la délégation à chaque changement de président et/ou de directeur. La jurisprudence<sup>9</sup> considère, en effet, qu'une délégation de pouvoir est valide si elle est permise par la loi, certaine, non ambiguë, précise et expressément acceptée par son récipiendaire qui doit avoir les compétences, les moyens et l'autorité nécessaires à son exercice. En prenant des décisions dans le cadre d'une délégation de signature dépourvue de valeur juridique<sup>10</sup>, le directeur de l'association est susceptible d'engager sa responsabilité civile personnelle.

---

<sup>9</sup> Cour d'appel de Toulouse 15 février 2001, Cour de cassation, chambre criminelle 12 décembre 2006 n° 06-80.240).

<sup>10</sup> Articles 1984 et 1989 du code civil.

L'association ne disposant pas de règlement intérieur, sa gestion est placée sous le contrôle systématique du président. Celui-ci examine et valide les propositions du directeur, sauf pour les opérations bancaires et la gestion du personnel permanent, gérées en propre.

L'exécution des dépenses est effectuée sur la signature exclusive du président ou du trésorier, après visa par le directeur des pièces engageant les dépenses.

La formation de musicien et professeur de musique du directeur, son parcours artistique et le réseau de professionnels qu'il entretient constituent un atout pour l'ADAMA qui dispose ainsi, en interne, d'une véritable ingénierie.

Le directeur exerce un rôle fonctionnel et technique. Outre la gestion des moyens matériels, financiers et en personnels non permanents de l'association, il assure la coordination du schéma départemental de développement des enseignements artistiques, la conception du plan général de développement musical et de projets particuliers : parcours symphonique, valorisation du patrimoine historique, « belles pages de l'Aisne », saison de la cité de la musique et de la danse de Soissons, résidences artistiques permanentes telles que l'orchestre « Les Siècles ». Il conduit la direction artistique des deux festivals de l'abbaye de Saint-Michel-en-Thiérache et de Laon, qu'il a fondés, la gestion des orchestres DEMOS, et apporte un conseil technique musical au conseil départemental et aux partenaires de l'ADAMA.

Le pilotage opérationnel de l'association repose ainsi sur le binôme président/directeur, assisté par les personnels permanents.

Cependant, en l'absence de fonctionnement effectif du conseil d'administration, le rôle de celui-ci est dévolu dans les faits au bureau, ce qui n'est pas conforme aux statuts. Il conviendrait que les attributions revenant statutairement aux organes de l'association leur soient rendues.

**Recommandation n° 1 : mettre en adéquation les statuts et le fonctionnement de l'association.**

Le président de l'association fait part, en réponse aux observations provisoires de la chambre, de sa volonté de conduire une réflexion pour aboutir aux modifications appropriées.

**Rappel au droit n° 1 : actualiser les délégations du président au directeur, conformément aux dispositions de l'article 1984 du code civil.**

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président précise son intention de donner suite à ce rappel au droit.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Le fonctionnement de l'ADAMA repose sur des statuts adoptés il y a 35 ans. Dans les faits, contrairement à ce que prévoient ces derniers, le rôle de l'assemblée générale se confond avec celui du conseil d'administration, leur périmètre étant de facto superposable en l'absence de membres actifs et bienfaiteurs. En conséquence, la gouvernance de la structure s'avère fermée et la détermination de son budget et des actes non réservés à l'assemblée générale échoit alors au bureau, lui-même composé en nombre insuffisant.*

*La gestion budgétaire et comptable de l'association est dévolue à un expert-comptable, le trésorier exerce un rôle mineur, le président réalise les opérations bancaires, le secrétaire ne signe pas les procès-verbaux. Le directeur agit en vertu d'une délégation d'un ancien président, datant de 1998, portant sur l'ensemble du fonctionnement, excepté le personnel permanent et les opérations bancaires. Une actualisation des statuts tout comme des délégations s'avère donc indispensable pour sécuriser les actes conclus pour l'association.*

---

### 3 LES ACTIVITÉS DE L'ADAMA

#### 3.1 La diversification des activités

L'association impulse et coordonne un projet musical départemental à dimension éducative, artistique, sociale et patrimoniale, avec les soutiens principaux du département de l'Aisne et de l'État.

Elle constitue, à la fois, un organisme de conseil et de ressource pour les collectivités et acteurs culturels du département, et un opérateur mettant en œuvre des projets propres ou en coopération.

Ces actions de formation, d'enseignement musical, de pratiques amateur, de diffusion artistique et de conseil sont réalisées en partenariat, en favorisant les transversalités par le décloisonnement et la convergence de ces différents secteurs, afin d'encourager la cohérence et l'efficacité d'actions complémentaires déployées sur l'ensemble du territoire de l'Aisne.

Le schéma départemental de développement des enseignements artistiques constitue le socle sur lequel s'appuient les interventions de l'ADAMA, auquel s'ajoute depuis 2013 la mise en œuvre des orchestres d'enfants DEMOS, en collaboration avec la Philharmonie de Paris (cf. annexe n° 2). Il s'agit d'un projet de démocratisation de l'apprentissage de la musique classique à des enfants issus de zones rurales ou relevant des politiques de la ville. Actuellement, trois orchestres appartiennent à ce dispositif, deux à Soissons, un à Saint-Quentin ; les enfants de 7 à 12 ans bénéficient de trois à quatre heures de cours hebdomadaires, d'un instrument mis à disposition<sup>11</sup> et sont rassemblés en orchestre complet toutes les cinq à six semaines, en vue de concerts. L'objectif est de favoriser les inscriptions en école de musique au terme du dispositif.

Les actions de l'ADAMA, menées dans un souci d'essor des territoires, de démocratisation, d'élargissement et de diversification des publics, couvrent l'ensemble des interventions dans le domaine musical, des actions pédagogiques et de formation à la diffusion et la production de musique vivante.

Les festivals de l'abbaye de Saint-Michel-en-Thiérache et de Laon, dont elle assure la direction artistique, les partenariats actifs et son étroite collaboration avec la Cité de la musique et de la danse de Soissons, à la conception de laquelle elle a contribué, et des formations musicales professionnelles renommées telles que l'orchestre « Les Siècles », constituent les événements phares de son activité.

L'association accompagne des actions, comme « les belles pages de l'Aisne » et « les orgues de l'Aisne en concert », et participe ainsi à la valorisation du patrimoine historique, artistique et culturel du département.

Elle a récemment étendu son action, par exemple auprès des collégiens, en partenariat avec l'ensemble Voces 8, octuor britannique, en vue de compléter les apprentissages de la langue anglaise, ou encore en faveur des musiques actuelles en lien avec l'ARMADA (Autour des Routes des Musiques Actuelles du Département de l'Aisne).

---

<sup>11</sup> Mis à disposition par la Philharmonie de Paris, l'instrument peut être cédé à titre gratuit à l'enfant en fin de cycle.

### 3.2 Le suivi des actions

Les actions de l'ADAMA sont tournées vers l'ensemble des axonais, certaines ayant un public cible de jeunes issus de quartiers défavorisés. Outre la confection de revues de presse, elle tient des tableaux de bord précis et dresse des bilans financiers, notamment pour le dispositif DEMOS.

La convention d'objectifs et de moyens passée avec le département de l'Aisne est évaluée sur la base des rapports d'activité et des dossiers de demande de subvention présentés chaque année lors de l'examen du budget de la collectivité.

Le bilan<sup>12</sup> des nombreuses actions conduites de 2013 à 2017 est synthétisé en annexe n° 3. A titre d'illustration, en 2017, 71 concerts avaient rassemblé 37 000 spectateurs, 26 journées de stages avaient été assurées et les jurys d'évaluation de fin de cycle avaient mobilisé 59 membres au sein de 8 centres d'examen.

---

#### *CONCLUSION INTERMÉDIAIRE*

---

*Impulsée par son directeur et s'appuyant sur un réseau de partenaires et de professionnels de la musique, l'ADAMA dispose d'une réelle ingénierie et exerce des missions d'accompagnement et de coordination diversifiées, conformes à son objet social. Elle rend compte des multiples actions menées à travers son rapport annuel d'activité, et les suit à travers la tenue de tableaux de bord.*

---

---

<sup>12</sup> Tel qu'issu des rapports d'activité.

## 4 FIABILITÉ DES COMPTES

### 4.1 La tenue des comptes annuels

#### 4.1.1 Forme et publicité

En application de l'article L. 612-4 du code de commerce et du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 modifié, portant sur les obligations des associations et la publicité de leurs comptes annuels, une association bénéficiant d'aides publiques, dont le montant annuel cumulé est supérieur à 153 000 €, doit établir des comptes certifiés comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe. Le tout doit être publié chaque année sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative, sur transmission par l'association, dans les trois mois suivant l'approbation des comptes par l'organe délibérant statutaire.

L'ADAMA, financée par des aides de collectivités territoriales et de l'État, à plus de 50 % de son budget jusqu'à 2016, représentant en moyenne 0,5 M€ entre 2014 et 2017, relève de ladite réglementation. Elle établit et fait certifier chaque année ses comptes, tel que prévu à l'article L. 612-4 du code de commerce. Toutefois, ils n'ont pas fait l'objet d'une publicité au titre des exercices 2016 et 2017.

Les associations tenues d'établir des comptes annuels doivent également respecter les règles issues du plan comptable général<sup>13</sup>, ce qui est le cas en l'espèce.

Enfin, l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006, relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, prévoit que les comptes des associations, dont le budget annuel est supérieur à 150 000 € et recevant des subventions supérieures à 50 000 €, comportent une annexe relative à la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature. L'ADAMA ne se conforme pas à cette exigence législative.

**Rappel au droit n° 2 : produire l'annexe aux comptes relative à la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature prévue par l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006, relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.**

Le président indique, dans sa réponse, que les trois salaires les plus élevés sont mentionnés dans les dossiers de demandes de subvention. La chambre considère que ceci ne répond pas aux exigences légales de publicité et rappelle l'obligation de produire l'annexe précitée.

---

<sup>13</sup> Et plus spécifiquement, le règlement n° 99-01 adopté le 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations. Ce règlement a force obligatoire conformément à l'arrêté du 8 avril 1999 portant homologation dudit règlement.

#### **4.1.2 L'intervention du commissaire aux comptes**

L'article L. 612-4 du code de commerce impose la nomination d'au moins un commissaire aux comptes et un suppléant. Les statuts de l'ADAMA prévoient que deux commissaires aux comptes sont désignés en assemblée générale pour contrôler la bonne tenue des comptes de l'association.

L'assemblée générale du 9 juillet 1998, lors de l'examen de « questions diverses » de l'ordre du jour, a autorisé le président à solliciter un cabinet de commissariat aux comptes, dont le principe de renouvellement a été acté en assemblée générale du 10 juillet 2006.

Bien que ses statuts en prévoient deux, l'association ne dispose que d'un commissaire aux comptes.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président indique ce point sera actualisé lors de la mise à jour des statuts.

Elle s'est, par ailleurs, entourée des services d'un expert-comptable pour la tenue de ses comptes. L'expert-comptable et le commissaire aux comptes assistent aux réunions du bureau de l'association et de l'assemblée générale, devant lesquels ils présentent les comptes détaillés, adoptés à l'unanimité de 2013 à 2017.

Après audit des exercices clos 2013 à 2017, les rapports annuels du commissaire aux comptes concluent au caractère suffisant, approprié et exempt d'anomalies significatives des pièces fournies à l'appui des comptes annuels. Ces derniers sont qualifiés de réguliers, sincères et donnant une image fidèle du résultat des opérations, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association.

#### **4.1.3 L'absence de procédure comptable et financière formalisée**

À défaut de règlement intérieur, et compte-tenu du faible nombre de personnes appelées à agir dans le processus comptable, il n'existe ni fiche ni règlement financier. Dans les faits, l'essentiel de ces tâches est assumé par le directeur (signature des commandes et du service fait) et le président de l'association (opérations bancaires par virement et chèque), assistés par une salariée permanente. L'établissement de la paie, comme la clôture des exercices et l'élaboration des documents comptables annuels sont, en effet, externalisés au cabinet comptable. Les pièces comptables archivées au sein de l'association sont tenues avec soin.

Contrairement à ce que précisent les statuts de l'association, le rôle du trésorier est très marginal, se limitant aux cas exceptionnels d'absence du président. Toutefois, le contrôle interne, qui est assuré par le binôme président/directeur, visant et contresignant l'ensemble des documents comptables et financiers, semble adapté à la structure et aux moyens de paiement (absence d'espèces et de carte bancaire). Les rapports du commissaire aux comptes indiquent que les éléments collectés sont suffisants et appropriés.

**Rappel au droit n° 3 : veiller à la publication des comptes annuels sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative, conformément au décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 modifié, portant sur les obligations des associations et la publicité de leurs comptes annuels.**

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président s'engage à veiller au respect de cette obligation par l'intermédiaire de son expert-comptable.

## 4.2 Les produits constatés d'avance

L'ADAMA procède à la comptabilisation de produits constatés d'avance<sup>14</sup> qui résultent de l'encaissement de subventions se référant à un exercice comptable ultérieur. Depuis 2015, leur montant est en forte progression, en raison de l'encaissement par avance de subventions de la DRAC pour diverses actions et de la Philharmonie de Paris, dans le cadre du dispositif DEMOS. Favorables à la trésorerie de l'association, ils lui permettent de réaliser des placements à court terme.

Tableau n° 3 : Évolution des produits constatés d'avance

(en €)	2013	2014	2015	2016	2017
Produits constatés d'avance	10 547	39 990	72 836	126 864	125 199

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.

## 4.3 La mise à disposition de moyens

L'ADAMA bénéficie de locaux, mobiliers et équipements informatiques prêtés, à titre gratuit, par le département de l'Aisne, par convention de mise à disposition du 2 avril 2012, pour une durée d'un an renouvelable, dans la limite de cinq ans. Le dernier renouvellement a eu lieu le 17 avril 2018, avec effet rétroactif au 2 avril 2017. L'association est chargée de souscrire une assurance, les locaux servant de siège et lieu d'accueil pour les services administratifs, ainsi que de salle de réunion.

<sup>14</sup> Selon le règlement n° 99-01 du 16 février 1999, relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, modifié par le règlement n° 2004-12 du 23 novembre 2004 du comité de la réglementation comptable, et conformément au plan comptable général, « une subvention de fonctionnement accordée pour plusieurs exercices est répartie en fonction des périodes ou étapes d'attribution définies dans la convention, ou à défaut prorata temporis. La partie rattachée à des exercices futurs est inscrite en produits constatés d'avance ».

La gratuité de cette mise à disposition n'est pas valorisée dans les comptes de l'association alors qu'elle est assimilable à une subvention en nature. Conformément à l'article L. 612-5 du code de commerce<sup>15</sup>, les rapports spéciaux sur les conventions réglementées du commissaire aux comptes font état des conventions passées entre l'association et une autre personne morale, dont un administrateur de l'association est simultanément administrateur ou assure un rôle de mandataire social de ladite personne morale. L'ADAMA recense une seule convention de ce type portant mise à disposition de locaux et matériels avec le département de l'Aisne.

Les prestations de services (fluides, téléphonie, photocopies, affranchissement, nettoyage...) effectuées par le département de l'Aisne font l'objet d'une refacturation annuelle globale, selon une quote-part liée à la superficie des locaux. En 2017, le montant total facturé des prestations s'élevait à 18 686 €<sup>16</sup>.

Le conseil départemental héberge également, sans précision dans la convention, le site internet de l'association : <https://www.aisne.com/votre-service/culture-lecture-publique-sport/ladama>.

Pour mémoire, les délibérations d'attribution de subvention à l'ADAMA, votées par le conseil départemental, mentionnent les élus ne prenant pas part au vote, conformément à l'article L. 2131-11 du code général des collectivités territoriales destiné à prévenir d'éventuels conflits d'intérêt, qui prohibe la participation des élus intéressés au vote d'une délibération.

#### 4.4 Le défaut de provision prévue par la convention collective

La convention collective appliquée aux salariés de l'association, branche animation, prévoit, en cas de départ à la retraite à l'initiative du salarié ou de l'employeur, le versement d'une indemnité de départ, calculée à l'identique de celle versée pour licenciement. Cette indemnité est égale à un quart de mois de salaire par année de présence, porté à un tiers à partir

---

<sup>15</sup> Article L. 612-5 du code de commerce : « *Le représentant légal ou, s'il en existe un, le commissaire aux comptes d'une personne morale de droit privé non commerçante ayant une activité économique ou d'une association visée à l'article L. 612-4 présente à l'organe délibérant ou, en l'absence d'organe délibérant, joint aux documents communiqués aux adhérents un rapport sur les conventions passées directement ou par personne interposée entre la personne morale et l'un de ses administrateurs ou l'une des personnes assurant un rôle de mandataire social. Il est de même des conventions passées entre cette personne morale et une autre personne morale dont un associé indéfiniment responsable, un gérant, un administrateur, le directeur général, un directeur général délégué, un membre du directoire ou du conseil de surveillance, un actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % est simultanément administrateur ou assure un rôle de mandataire social de ladite personne morale. L'organe délibérant statue sur ce rapport. Un décret en Conseil d'État précise les conditions dans lesquelles le rapport est établi. Une convention non approuvée produit néanmoins ses effets. Les conséquences préjudiciables à la personne morale résultant d'une telle convention peuvent être mises à la charge, individuellement ou solidairement selon le cas, de l'administrateur ou de la personne assurant le rôle de mandataire social. Les dispositions du présent article ne sont pas applicables aux conventions courantes conclues à des conditions normales qui, en raison de leur objet ou de leurs implications financières, ne sont significatives pour aucune des parties* ».

<sup>16</sup> Ce montant est en baisse au cours de la période sous revue, notamment pour les frais postaux, en raison de l'externalisation des envois en nombre dont les tarifs d'expédition seraient plus avantageux, le prestataire assurant également la manutention d'adressage et de mise sous plis.

de la onzième année. Le salaire de référence est, selon le cas le plus favorable au salarié, soit la moyenne des trois ou des douze derniers mois, les gratifications exceptionnelles ou contractuelles perçues durant ces périodes étant au *prorata temporis*.

L'ADAMA est concernée par ces dispositions, notamment pour son directeur. Le rapport du commissaire aux comptes mentionne qu'elle n'a pas provisionné ces engagements.

Compte tenu de l'âge (60 ans) et de l'ancienneté (28 ans) moyens des trois personnels permanents en 2019, le défaut de provision pour charge dans le cadre légal de la convention collective représente un engagement financier réel de près de 30 % (135 490 €<sup>17</sup>) du montant net du bilan fin 2017 (465 982 €), qu'il conviendrait donc de provisionner.

**Recommandation n° 2 : provisionner les indemnités de départ à la retraite des personnels permanents dans la perspective de leur admission à la retraite à court terme.**

Le président fait valoir, en réponse aux observations provisoires de la chambre, que la provision n'est pas nécessaire compte tenu du « choix habituel du conseil départemental de procéder au vote de ces indemnités au cours de l'année de départ du collaborateur(trice) d'une association dont il est le principal financeur ».

La chambre maintient sa recommandation considérant, comme cela a été soulevé par le commissaire aux comptes, que cette pratique ne permet pas d'assurer la fiabilité des comptes de l'association.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La fiabilité des comptes de l'association est conforme aux exigences comptables, notamment au principe d'indépendance des exercices. L'ensemble des pièces exigées par la réglementation sont produites, sous le contrôle administratif d'un agent, du directeur, du président (représentant légal), puis d'un expert-comptable. Les comptes annuels, approuvés, puis certifiés par un commissaire aux comptes, n'ont pas été publiés au Journal officiel en 2016 et 2017 et doivent être enrichis d'une annexe sur la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés.*

*Si la fiabilité des comptes n'affecte pas l'analyse financière rétrospective, l'ADAMA gagnerait à provisionner les indemnités de départ à la retraite à verser, à proche échéance, à ses salariés ayant une ancienneté significative, pour en lisser la charge.*

---

---

<sup>17</sup> Source : rapport du commissaire aux comptes 2017.

## 5 ANALYSE FINANCIÈRE

Le détail de l'analyse rétrospective réalisée à partir des comptes certifiés et des grands livres est produit en annexe n° 4.

### 5.1 Le compte de résultat

L'association présente des résultats de clôture positifs, d'un montant moyen de 11 000 € entre 2013 et 2017, correspondant de 1 à 2 % des produits. Ils se stabilisent, en 2016 et 2017, à un niveau plus faible, aux alentours de 4 000 €.

Les résultats de l'exercice totalisent la capacité d'autofinancement constituée des trois soldes intermédiaires d'exploitation (gestion courante), financier et exceptionnel, à laquelle est ajouté le solde des opérations calculées.

#### 5.1.1 Une capacité d'autofinancement améliorée par les produits financiers issus de valeurs mobilières de placement

**Tableau n° 4 : Les résultats**

<i>en euros</i>	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
Résultat d'exploitation	10 829	18 822	- 5 672	- 17 243	7 209
Résultat exceptionnel	849	-	23 172	46	- 61
Résultat financier	3 430	3 294	4 614	4 034	3 123
Capacité d'autofinancement	15 108	22 116	22 113	- 13 163	10 271
Résultat de l'exercice (y compris opérati	7 349	18 616	22 713	3 537	3 971

*Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.*

Les résultats d'exploitation, qui découlent de la seule activité de l'association, sans tenir compte des opérations financières et exceptionnelles, sont négatifs en 2015 (- 5 672 €) et 2016 (- 17 243 €) sous l'effet d'une progression des charges plus rapide que des produits, particulièrement entre 2014 et 2015 (respectivement + 46 % et 40 %), correspondant à la mise en place du dispositif DEMOS, initialement un orchestre et trois actuellement, de 105 enfants chacun. Ce résultat se normalise en 2017.

L'année 2015 est marquée par un produit exceptionnel significatif de plus de 23 000 €, constitué par le versement d'un solde de subvention au titre du Fonds européen de développement régional (FEDER) afférent à l'année 2012<sup>18</sup> pour le projet Classica scope.

---

<sup>18</sup> Source : grand livre 2015.

Les résultats de l'exercice sont améliorés par les produits financiers (3 700 €/an en moyenne), provenant du placement des excédents de trésorerie en valeurs mobilières. Le produit financier accroît le résultat de 55 %.

### 5.1.2 L'incidence des provisions

Le solde des dotations et reprises de provisions, concernant les ateliers musicaux de musique ancienne et l'orchestre symphonique, influe sur le résultat d'exploitation chaque année, soit en le diminuant (2013, 2014 et 2017), ou en l'augmentant (2015 et 2016).

Tableau n° 5 : Provisions 2013 à 2017

(en €)	Comptes	2013	2014	2015	2016	2017
Provisions	68	29 800	33 300	32 700	16 000	22 300
Reprises de provisions	78	22 041	29 800	33 300	32 700	16 000
Solde		- 7 759	- 3 500	600	16 700	- 6 300

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.

### 5.1.3 Les produits d'exploitation

Les produits s'élèvent, en moyenne, sur la période à 0,8 M€ par an. Ils connaissent une nette hausse de près de 74 %, en passant de 0,6 M€ à 1,1 M€.

Tableau n° 6 : Les produits d'exploitation

(en €)	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	Moyennes
Production vendue	111 164	87 488	253 591	344 039	540 171	386 %	267 291
Subventions d'exploitation	496 581	476 325	538 197	523 391	517 273	4 %	510 353
Autres	5	193	11	1 393	446	8 820 %	410
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>607 750</b>	<b>564 006</b>	<b>791 799</b>	<b>863 823</b>	<b>1 057 889</b>	<b>74 %</b>	<b>778 054</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.

Les produits d'exploitation sont avant tout constitués des subventions d'exploitation des principaux financeurs publics que sont le département de l'Aisne, l'État *via* la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et la région Hauts-de-France. Les produits intitulés « production vendue » proviennent de divers partenariats dont le détail est consultable en annexe n° 5.

### 5.1.3.1 Les subventions reçues

**Tableau n° 7 : Les subventions reçues**

Intitulés	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	Moyenne
Département : Fonctionnement	213 000	213 000	213 000	213 000	213 000	0 %	213 000
Département : Schéma départemental	115 000	115 000	115 000	103 500	93 150	- 19 %	108 330
Département : Actions	141 831	108 812	125 399	102 383	90 494	- 36 %	113 784
DRAC : Actions	3 000	15 763	53 048	72 758	80 879	25 966 %	45 090
DRAC / Fonctionnement	23 750	23 750	23 750	23 750	23 750	0 %	23 750
Région	0	-	8 000	8 000	16 000	100 %	6 400
Total subventions	496 581	476 325	538 197	523 391	517 273	4 %	510 353

*Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.*

Les subventions d'exploitation constituent la part prépondérante des produits de l'association (69 % en moyenne). Cette proportion diminue au fil du temps, passant de 82 % en 2013 à moins de 50 % en 2017. En valeur, avec 0,5 M€/an, elles se sont accrues de 4 % sur la période, même si l'on constate une baisse depuis 2015 attribuée au département, principal financeur, en lien avec sa fragilité financière. Le département a certes maintenu sa subvention de fonctionnement à 0,2 M€ mais, depuis 2015, a restreint celle afférente au schéma départemental et aux autres actions.

Les financements de la DRAC se sont accrues depuis 2015, année d'inauguration de la cité de la musique et de la danse à rayonnement régional, basée à Soissons. La région, quant à elle, subventionne, depuis 2015, le projet des parcours symphoniques dans l'Aisne.

En parallèle, l'ADAMA a diversifié son activité.

### 5.1.3.2 Les recettes d'activité de l'association

La production vendue de l'association est, en effet, multipliée par cinq entre 2013 et 2017, passant de 0,1 M€ à 0,5 M€. Elle comprend les produits issus des partenariats avec des collectivités territoriales, communes<sup>19</sup> ou intercommunalités<sup>20</sup>, et des associations afin d'organiser les festivals de musique baroque de l'abbaye de Saint-Michel-en-Thiérache et classique de Laon, qui a fêté sa 30<sup>ème</sup> édition en 2018, des concerts ou des actions ponctuelles en lien avec le patrimoine à travers le département de l'Aisne, par exemple lors de la commémoration du Centenaire de la Grande guerre. L'ADAMA bénéficie également, sur la période 2016-2019, d'un mécénat de la fondation Daniel et Nina Carasso de 0,1 M€, pour les

<sup>19</sup> Communes de Bucy-le-Long, Chauny, Hirson, La Ferté-Milon, Laon, Saint-Michel-en-Thiérache, Saint-Quentin, Soissons, Villers-Cotterêts.

<sup>20</sup> Communautés de communes du Val de l'Aisne, des Trois rivières, de Villers-Cotterêts et communauté d'agglomération du Soissonnais.

pratiques collectives et orchestrales complètes permettant de faciliter l'accès des jeunes aux notions de responsabilité et citoyenneté, sur un territoire rural dépourvu de grand établissement culturel. Enfin, pour cofinancer le dispositif DEMOS, la Philharmonie de Paris a acté, par deux conventions successives, une aide de 0,8 M€ de 2016 à 2019.

La hausse des produits a eu pour corollaire celle des charges.

#### 5.1.4 Les charges d'exploitation

Ces charges progressent de 76 % pour s'établir à près d'1,1 M€ en 2017, soit en moyenne 0,8 M€ annuels sur la période.

**Tableau n° 8 : Les charges d'exploitation**

(en €)	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	Moyenne
Autres achats non stockés et charges extérieures	334 405	276 152	508 294	517 132	474 866	42 %	422 170
Impôts et taxes	12 617	2 908	4 199	6 384	16 557	31 %	8 533
Salaires et traitements	179 602	192 221	207 777	265 392	397 209	121 %	248 440
Charges sociales	68 574	70 776	74 329	94 171	160 544	134 %	93 679
Autres charges	1 723	3 128	2 872	2 987	1 505	- 13 %	2 443
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>596 921</b>	<b>545 185</b>	<b>797 471</b>	<b>886 066</b>	<b>1 050 680</b>	<b>76 %</b>	<b>775 265</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.

À l'instar du constat réalisé pour les produits, la hausse s'accroît de 2015 à 2017, essentiellement sous l'effet des charges extérieures et de personnel, en raison des coûts engendrés par le développement du dispositif DEMOS, dont l'ADAMA est l'interlocuteur opérationnel et le coordonnateur pour la Philharmonie de Paris dans le département de l'Aisne.

##### 5.1.4.1 Les charges extérieures

Les charges extérieures sont constituées principalement d'achats de prestations de services pour la logistique des personnes (élèves, encadrants, artistes, musiciens) et du matériel concernant l'organisation des festivals, concerts et autres actions ponctuelles. Le développement du dispositif à caractère social DEMOS sur Soissons et son élargissement, à un deuxième orchestre, puis un troisième sur le Saint-Quentinois, participe amplement à la hausse de ces charges.

#### 5.1.4.2 La réglementation applicable en matière de commande publique

Pour la période sous revue s'étalant de 2013 au 31 mars 2016, l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005<sup>21</sup> soumettait certains organismes de droit privé aux principes fondamentaux du droit de la commande publique. Étaient notamment soumises à ladite ordonnance les personnes privées dont l'activité était majoritairement financée par au moins un pouvoir adjudicateur soumis au code des marchés publics, ce qui était le cas de l'ADAMA.

Lorsqu'elles n'appliquaient pas volontairement les règles prévues par le code des marchés publics alors en vigueur, ces personnes bénéficiaient d'un régime juridique plus souple défini par l'ordonnance, dans le respect des trois grands principes de la commande publique que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures, destinés à en assurer l'efficacité dans un souci de bonne utilisation des deniers publics.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, relative aux marchés publics, prévoit dorénavant des règles communes à l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs, qu'ils aient été antérieurement soumis au code des marchés publics ou à l'ordonnance du 6 juin 2005. Ces règles sont précisées par le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, applicable au 1<sup>er</sup> avril 2016, et sont codifiées au code de la commande publique à partir du 1<sup>er</sup> avril 2019<sup>22</sup>.

L'ADAMA ne formalise pas le processus de ses commandes. Celles-ci sont validées par le directeur sur la base, le cas échéant, d'un ou plusieurs devis. Cette pratique peut s'expliquer à la fois par la taille de cette structure associative, le volume des achats et leur nature.

Toutefois, constitue un achat public tout contrat conclu, indépendamment de son montant, à titre onéreux entre un pouvoir adjudicateur et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, seules les règles de publicité et de mise en concurrence changent en fonction de la nature et de l'étendue du besoin à satisfaire.

Le volume annuel moyen de fournitures et prestations de services acquis directement par l'ADAMA représente 392 000 €. L'augmentation constatée à compter de 2015 est liée au déploiement du dispositif DEMOS.

---

<sup>21</sup> Relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, abrogée au 1<sup>er</sup> avril 2016.

<sup>22</sup> Suite aux décrets n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 portant partie réglementaire du code de la commande publique et n° 2018-1225 du 24 décembre 2018 portant diverses mesures relatives aux contrats de la commande publique.

**Tableau n° 9 : Achats de fournitures et prestations de services de 2013 à 2017**

en euros	2013	2014	2015	2016	2017
606110 ACHAT ELECTRICITE	350	329	318	335	592
606120 CHAUFFAGE GAZ	572	366	443	255	413
606400 FOURNIT.ADMINISTRATIVES*	11 218	12 055	18 806	12 958	12 136
615200 ENTRETIEN LOCAUX	514	1 027	1 046	992	470
626000 FRAIS POSTAUX & TELECOM.	17 362	17 252	23 168	11 315	4 145
626100 TELEPHONE	782	832	717	636	929
<b>a = Charges refacturées par le conseil départemental</b>	<b>30 799</b>	<b>31 861</b>	<b>44 498</b>	<b>26 490</b>	<b>18 686</b>
604100 ACHATS PRESTA. SERVICES*	264 378	208 739	421 738	433 665	381 439
616100 ASSURANCES MULTIRISQUES	1 511	1 396	1 441	1 579	2 700
618100 DOCUMENTATION GENERALE	351	427	437	448	462
622600 HONORAIRES	11 264	10 691	11 656	15 586	22 840
625100 VOYAGES ET DEPLACEMENTS	25 908	22 770	28 187	39 038	47 429
627800 AUTR.FRAIS /PRESTAT.SERV.	193	268	338	326	1 310
<b>b = Achats réalisés directement par l'ADAMA</b>	<b>303 606</b>	<b>244 291</b>	<b>463 796</b>	<b>490 642</b>	<b>456 180</b>
<b>c = (a+b) TOTAL</b>	<b>334 405</b>	<b>276 152</b>	<b>508 294</b>	<b>517 132</b>	<b>474 866</b>

Source: exploitation par la chambre des grands livres transmis par l'association

\* en 2017, 4 736,34 € imputés à tort au 604100 sont réintégré au 606400.

Les achats directement<sup>23</sup> réalisés par l'association, en hausse de 50 % de 2013 à 2017, portent principalement sur des prestations de services (transport et hébergement de personnes, transport et location d'instruments de musique et de matériels scéniques, prestations artistiques). Les voyages et déplacements concernent le remboursement de frais aux intervenants assurant les évaluations de fin de cycle, ainsi qu'aux intervenants au sein des orchestres DEMOS et autres personnels. Les honoraires sont assignés au règlement des prestations d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes.

Compte-tenu des seuils déterminés pour le recours aux procédures dites formalisées (5 M€ HT pour les travaux et 0,2 M€ en matière de fournitures et services), l'ADAMA n'a réalisé aucune dépense de ce niveau.

Les actes d'achat devraient cependant faire l'objet d'une procédure adaptée, même allégée. Par exemple, les honoraires, prestations continues d'un montant cumulé de 72 036 € de 2013 à 2017, n'ont pas systématiquement fait l'objet d'un contrat écrit, pourtant rendu obligatoire à partir d'un besoin supérieur ou égal à 25 000 € HT. Une publicité, une mise en concurrence ainsi que, le cas échéant, la passation d'un contrat écrit sont ainsi nécessaires pour les services suivants :

- les missions confiées à l'expert-comptable. Celui-ci intervient depuis l'exercice 1990. L'association explique l'avoir alors sollicité pour « normaliser la comptabilité qui était simplement interne depuis 1983 ». Sa mission a récemment été étendue (9 260 € en 2013, 20 911 € en 2017) avec la hausse du nombre de fiches de paie (665 bulletins en 2017, comparés à 135 en 2013), parallèlement à l'augmentation mécanique du nombre d'intervenants, musiciens ou professeurs à rémunérer avec le dispositif DEMOS ;

<sup>23</sup> Exception faite des frais remboursés au conseil départemental de l'Aisne.

- les tâches réalisées par le cabinet de commissariat aux comptes<sup>24</sup>. Il a été désigné lors de l'assemblée générale du 9 juillet 1998 à l'occasion de « questions diverses », autorisant le président à le solliciter, puis renouvelé lors de l'assemblée générale du 10 juillet 2006. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association indique que la rémunération au titre de 2016 a été fixée ensuite par lettre de mission contractuelle du 2 août 2016, tacitement reconductible.

De manière générale, et s'agissant des achats de spectacles, l'association indique que son activité « appelle principalement des choix dictés par des compétences spécifiques ou des contraintes logistiques particulières, ajoutés à des délais de réalisation souvent courts ». Le directeur explique que le critère artistique prédomine en matière de choix de prestations culturelles : par exemple, pour la location d'instruments de musique et les transports de personnes et de biens, il privilégie la fiabilité et l'adéquation des tarifs pratiqués avec la qualité de la prestation.

Les frais de fonctionnement ayant augmenté sur la période, l'ADAMA gagnerait à mettre en place une procédure de commande publique adaptée, à solliciter régulièrement plusieurs fournisseurs sur les achats les plus représentatifs et à passer des contrats écrits.

**Recommandation n° 3 : mettre en place des procédures de commande publique proportionnées aux enjeux et destinées à garantir le recours à l'offre économiquement la plus avantageuse.**

Dans sa réponse, le président s'engage à inscrire l'association dans cette démarche.

#### 5.1.4.3 Les charges de personnel

Second principal poste de dépenses de l'association, les charges de personnel se sont significativement accrues (+ 125 %), sous l'effet du dispositif DEMOS, passant de 0,25 M€ en 2013 à 0,56 M€ en 2017.

**Tableau n° 10 : Les charges de personnel**

(en €)	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	Moyenne
Salaires et traitements	179 602	192 221	207 777	265 392	397 209	121,16 %	248 440
Charges sociales	68 574	70 776	74 329	94 171	160 544	134,12 %	93 679
Charges de personnel	248 176	262 997	282 106	359 563	557 753	124,74 %	342 119

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.

L'effectif est constitué de trois personnels chargés du fonctionnement administratif de l'association, tous en contrat à durée indéterminée, à savoir le directeur, une adjointe au directeur chargée de la coordination artistique et une assistante administrative. Ces personnels permanents sont complétés par le recrutement de deux agents en contrat à durée déterminée spécifiquement pour le projet DEMOS, dont en 2016 un coordonnateur territorial, puis en 2017 un référent pédagogique. Des intervenants sont, par ailleurs, ponctuellement recrutés pour l'animation des différents ateliers, orchestres et évaluations de fin de cycle.

<sup>24</sup> Sa mission s'élève à 1 929 € en 2017.

De 2013 à 2017, l'effectif de l'ADAMA est passé de 3,8 à 7,6 équivalents temps plein. Cette évolution est due au déploiement du partenariat avec la Philharmonie de Paris (projet DEMOS).

**Tableau n° 11 : Effectifs de l'association**

En nombre	2013	2014	2015	2016	2017
Effectif physique	131	109	123	249	290
Equivalent temps plein	3,8	3,9	4,7	5,2	7,6

Source : chambre régionale des comptes à partir des déclarations annuelles des données sociales.

Les rémunérations, conformes à la convention collective de l'animation, n'appellent pas d'observation. Les remboursements de frais professionnels, engagés par les salariés au titre de l'accomplissement de leurs missions, sont réalisés sur la base des barèmes appliqués au sein de la collectivité départementale. Par exemple, 0,32 €/km pour les indemnités kilométriques, soit à un niveau inférieur à celui visé par la convention collective (article 4.9), qui prévoit qu'à défaut de « *barème de remboursement des frais professionnels déterminé par l'association et communiqué par écrit à ses salariés, il sera fait usage du barème fiscal en vigueur* ». Les frais pris en charge sont dûment justifiés, les quelques frais de restaurant, de montants modestes, font état des noms des présents et n'appellent pas d'observation.

La diversification des activités et leur développement entraînent, de façon mécanique, l'augmentation des charges de l'association, notamment pour le personnel et la logistique.

## 5.2 La situation bilancielle

Le bilan s'équilibre en moyenne sur la période à 0,43 M€. Il progresse de 80 % de 2013 (0,26 M€) à 2017 (0,47 M€).

**Tableau n° 12 : Bilan**

(en €)	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
ACTIF IMMOBILISE	0	0	0	0	0	ND
Autres créances	114 114	55 802	114 512	124 026	246 274	115,81 %
Valeurs mobilières de placement (VMP)	77 250	179 795	362 713	244 809	216 970	180,87 %
Disponibilités	66 533	92 775	2 933	231 741	2 466	- 96,29 %
Charges constatées d'avance	263	1 578	1 588	1 611	272	3,42 %
ACTIF CIRCULANT	258 160	329 950	481 746	602 187	465 982	80,50 %
TOTAL ACTIF	258 160	329 950	481 746	602 187	465 982	80,50 %
Fonds associatifs	95 081	102 430	121 046	143 759	147 296	54,92 %
Résultats	7 349	18 616	22 713	3 537	3 971	- 45,97 %
FONDS PROPRES	102 430	121 046	143 759	147 296	151 267	47,68 %
PROVISIONS	29 800	33 300	32 700	16 000	22 300	- 25,17 %
Emprunts ou découverts	-	-	7 906	-	3 091	ND
Dettes fiscales et sociales	52 799	53 634	47 573	77 860	83 527	58,20 %
Autres dettes	62 585	81 980	176 971	234 166	80 598	28,78 %
Produits constatés d'avance	10 547	39 990	72 836	126 864	125 199	1 087,06 %
DETTES	125 931	175 604	305 286	438 890	292 415	132,20 %
TOTAL PASSIF	258 161	329 950	481 745	602 186	465 982	80,50 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.

ND : non déterminé.

Il se caractérise par l'absence d'actif immobilisé, faute de patrimoine détenu par l'association. Nonobstant les fonds associatifs et le cumul des résultats d'exercices constituant les fonds propres de l'entité, il s'équilibre donc par l'actif et le passif circulants. À l'actif, les disponibilités bancaires et les créances équivalent au passif aux dettes à court terme (dettes fiscales, sociales et fournisseurs). L'association ne présente aucune dette à long terme.

### 5.2.1 Le passif

Entre 2013 et 2017, les fonds propres de l'association (fonds associatifs en réserve et résultats d'exercices) progressent de 47 % avec un ralentissement à partir de 2016. Ils s'établissent à 0,15 M€, soit plus de 32 % du passif du bilan en 2017, contre près de 40 % en 2013.

Les provisions pour charges<sup>25</sup>, d'un montant de 22 300 € en 2017, baissent de 25 % par rapport à 2013.

Les dettes à court terme ont progressé, passant de 0,13 M€ à 0,29 M€. Elles étaient d'un montant de 0,44 M€ en 2016, dont 0,23 M€ de dettes fournisseurs, les plus importantes concernant le festival de Laon et le dispositif DEMOS. Leur hausse résulte du mécanisme d'indépendance des exercices avec des produits constatés d'avance à hauteur de 0,13 M€ en 2016 et 2017, multipliés par 12 en cinq ans. Ce phénomène témoigne de la diversification des actions de l'association et des partenariats.

Les dettes de l'exercice *stricto sensu* constituent 63 % du montant du passif du bilan en 2017, contre 50 % en 2013. Ainsi, malgré l'augmentation de ses fonds propres, l'association assure son financement courant en augmentant son endettement à court terme.

### 5.2.2 L'actif

L'association ne possède aucun patrimoine propre. Ses locaux, mobiliers et matériels informatiques font l'objet d'une convention de mise à disposition à titre gratuit de la part du département ; dès lors, ils ne figurent pas dans l'actif immobilisé.

L'actif est donc exclusivement constitué d'actifs circulants (0,46 M€ en 2017), principalement de créances (0,25 M€) et de disponibilités bancaires, incluant des valeurs mobilières de placement significatives.

Les créances ont plus que doublé entre 2013 et 2017 ; ainsi, plus de la moitié de l'actif n'est pas encaissée au 31 décembre 2017. Cette part était de 44 % en 2013 et de seulement 17 % en 2015. Une telle particularité s'explique par les modalités de gestion du dispositif DEMOS, lequel représente, en 2017, 60 % (0,15 M€) du montant total des créances (0,25 M€).

---

<sup>25</sup> Elles correspondent aux charges d'actions pédagogiques ou de pratique amateur calquées sur l'année scolaire, qui, engagées à l'automne, se déroulent essentiellement au cours de l'année suivante.

Les disponibilités bancaires sont marquées par la présence de valeurs mobilières de placement (0,2 M€ en 2017), ce qui peut interroger pour une structure financée sur fonds publics. Leur montant représente, en 2015 (0,36 M€), jusqu'à 75 % du montant de l'actif, ou 67 % des subventions reçues des principaux financeurs (département, DRAC et région). Les contrats en comptes à terme et en bons de caisse spécifient un engagement pour une durée de deux à cinq ans, avec un taux de rémunération maximum, celui-ci étant minoré en cas de retrait anticipé des fonds.

Si le choix d'une gestion de trésorerie, quasi-exclusivement en comptes à terme (valeurs mobilières de placement), a pu momentanément entraîner des découverts bancaires, inscrits au bilan pour 7 906 € en 2015 et 3 091 € en 2017, aucun frais financier n'a été réglé sur la période 2013-2017. Le montant moyen de frais bancaires (frais de gestion de compte) s'est élevé à 487 € par an, comparé à 3 699 € de produits financiers perçus annuellement en moyenne.

L'existence de fonds propres et de comptes à terme pourrait permettre à l'ADAMA de disposer, au moins partiellement, des liquidités nécessaires à l'acquittement des indemnités de départ à la retraite susmentionnées.

### 5.2.3 Le fonds de roulement et la trésorerie nette

Le fonds de roulement s'accroît sur la période de plus de 31 %, sous l'effet de l'augmentation des fonds propres. Le besoin en fonds de roulement se présente continuellement négatif sur la période, ce qui constitue un excédent favorable au niveau de la trésorerie (valeurs mobilières de placement incluses), représentant 74 jours de charges d'exploitation en 2017.

Tableau n° 13 : La trésorerie au 31 décembre

(en €)	2013	2014	2015	2016	2017
Fond de roulement	132 230	154 346	176 459	163 296	173 567
Besoin en fonds de roulement	- 11 554	- 118 224	- 189 186	- 313 253	- 45 869
Trésorerie	143 784	272 570	365 645	476 549	219 436

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels.

## 5.3 Perspectives

Le fait que le fonctionnement de l'ADAMA repose fortement sur les subventions du département, tant en numéraire qu'en nature (locaux et matériels, même si quelques charges lui sont refacturées), conduit à s'interroger sur la pérennité de la structure en cas de désengagement de la collectivité départementale. Les subventions versées par celle-ci sont passées de 0,47 M€ en 2013 à 0,4 M€ en 2017, soit - 15,6 %.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président convient qu'en cas de désengagement du conseil départemental, une réflexion sur la composition et le fonctionnement de l'association devrait alors être menée.

L'association diversifie certes ses activités et parvient à recueillir des financements auprès de ses partenaires, ce qui lui a permis de modifier la structure de ses produits, constitués désormais à 49 % d'aides publiques, contre 81 % en 2013. Cependant, elle ne dispose d'aucune certitude quant à la stabilité des produits de mécénat ou la poursuite des actions avec la Philharmonie de Paris. L'ouverture de l'entité à des membres actifs, telle que prévue par les statuts, pourrait lui apporter davantage de garanties et faire évoluer plus durablement son financement.

L'association devra également réfléchir à ses perspectives, à l'occasion du départ de son directeur, tant compte tenu de la forte implication personnelle de celui-ci qu'au regard du financement d'indemnités de retraite non provisionnées pour ses trois personnels permanents.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Le budget de l'ADAMA, de l'ordre d'1,1 M€ en 2017, s'est accru de 73 % depuis 2013, sous l'effet de la diversification de ses activités, objet de partenariats, et ce malgré un léger désengagement du département de l'Aisne, principal financeur. L'ingénierie de l'association en matière musicale étant reconnue par les partenaires tant publics que privés, de nouveaux projets se sont développés sous l'impulsion du directeur.*

*Si la situation financière de l'association est saine, elle repose encore pour moitié sur des subventions publiques. La diversification des actions de l'ADAMA et leur pérennisation est donc conditionnée par la recherche de partenariats. Son niveau significatif de placements lui permet de dégager chaque année des produits financiers et de gérer sa trésorerie confortablement, en l'absence de dette financière.*

*L'association fonctionne avec des moyens matériels mis gratuitement à sa disposition par le département et assure une gestion économe de ses ressources. La taille limitée de la structure lui offre une certaine réactivité qui ne doit toutefois la dispenser ni d'anticiper la charge afférente aux départs en retraite de ses salariés, ni de consulter plusieurs prestataires pour ses différents achats.*

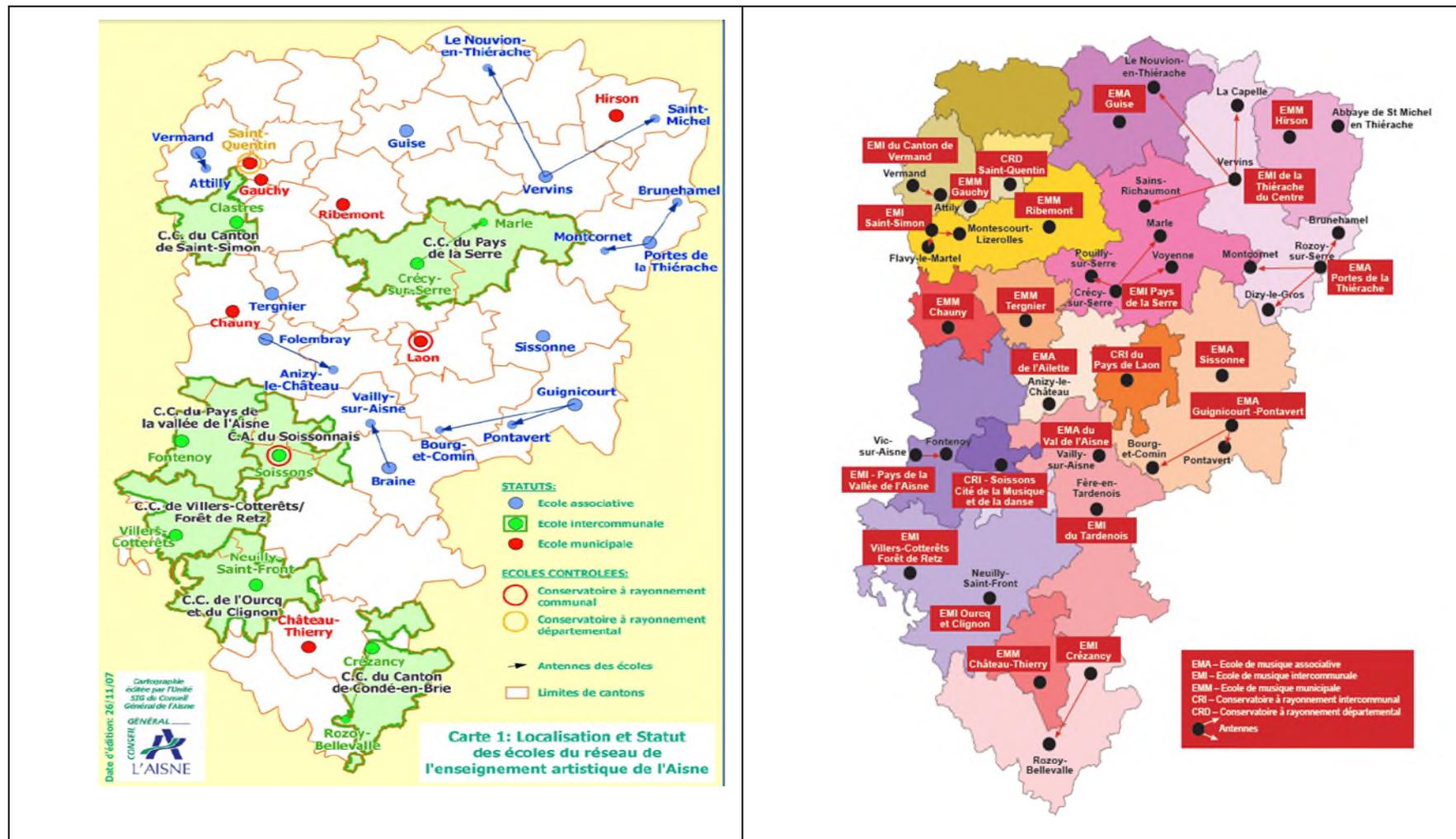
---

\*  
\* \*

## ANNEXES

Annexe n° 1. Maillage territorial des conservatoires et écoles de musique du schéma départemental .....	37
Annexe n° 2. Dispositif DEMOS (source : <a href="https://demos.philharmoniedeparis.fr">https://demos.philharmoniedeparis.fr</a> ).....	38
Annexe n° 3. Synthèse des activités de l'association.....	39
Annexe n° 4. Analyse financière rétrospective .....	41
Annexe n° 5. Liste des financeurs et partenaires .....	43

Annexe n° 1. Maillage territorial des conservatoires et écoles de musique du schéma départemental



Source : schéma départemental 2007.

Source : ADAMA 2016.

**Annexe n° 2. Dispositif DEMOS (source : <https://demos.philharmoniedeparis.fr>)**

### LE PROJET

Demos (Dispositif d'éducation musicale et orchestrale à vocation sociale) est un projet de **démocratisation culturelle** centré sur la pratique musicale en orchestre.

Dans une cohérence pédagogique et artistique globale, il propose un **apprentissage de la musique classique** à des enfants ne disposant pas, pour des raisons économiques, sociales et culturelles, d'un **accès facile à cette pratique** dans les institutions existantes.

Le projet s'adresse à des enfants de **7 à 12 ans** habitant dans des quartiers relevant de la **politique de la ville** ou dans des **zones rurales** éloignées des lieux de pratique.

Chaque enfant se voit confier un instrument de musique **pendant 3 ans**. Encadré par des professionnels de la musique et du champ social, **il suit 3 à 4 heures de cours par semaine** en moyenne et retrouve une fois par mois les autres enfants du même territoire pour une répétition en orchestre (« tutti »). Un grand concert est organisé en fin d'année dans un lieu emblématique du territoire.

*2 ateliers*  
PAR SEMAINE (3 À 4 HEURES PAR SEMAINE)

EN GROUPE (15 ENFANTS)

*2 stages* *1 tutti* *1 concert*  
DE 2 JOURS PAR AN TOUTES LES 6 SEMAINES DE FIN D'ANNÉE

EN ORCHESTRE (105 ENFANTS)

#### LE FONCTIONNEMENT D'UN ORCHESTRE DÉMOS (105 ENFANTS)

CHEF DE PROJET

RÉFÉRENT PÉDAGOGIQUE

COORDINATION

CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL\*  
(\* SELON LES ORCHESTRES)

COORDINATION

**GROUPE D'ENFANTS (15 ENFANTS)**

CHAQUE GROUPE EST COORDONNÉ PAR UNE STRUCTURE SOCIALE ET ENCADRÉ PAR

**2 MUSICIENS + 1 PROFESSIONNEL DU CHAMP SOCIAL**

**ORCHESTRE DÉMOS (105 ENFANTS)**

**CHEF D'ORCHESTRE**

DIRIGE

- 4 GROUPES [4x15 ENFANTS] CORDES
- +
- 2 GROUPES [2x15 ENFANTS] BOIS
- +
- 1 GROUPE [15 ENFANTS] CUIVRES

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ORCHESTRES DÉMOS

DÉPLOIEMENT AU 15 SEPTEMBRE 2018 :

- : 21 ORCHESTRES EXISTANTS
- : 3 ORCHESTRES EN NÉGOCIATION
- : 1 ORCHESTRE EN FIN DE CYCLE ET RENOUVELLEMENT
- : 2 ORCHESTRES AVANCÉS

**Région Bretagne**

29. Finistère - Brest Métropole  
22. Côtes-d'Armor - Communauté de communes de Kreiz-Breizh

**Région Pays de la Loire**

44. Loire-Atlantique

**Région Nouvelle-Aquitaine**

24. Dordogne  
33. Gironde - Département et Métropole de Bordeaux  
64. Pyrénées-Atlantiques - Pau  
79. Deux-Sèvres - Communauté de communes du Thouarais  
86. Vienne - Pays châtelleraudais

**Territoires d'outre-mer**

971. Guadeloupe - Cap Excellence  
974. La Réunion - Communauté intercommunale GINOR

**Occitanie**

34. Hérault - Métropole de Montpellier

**Région Hauts de France**

02. Aisne - Soissons  
02. Aisne - Saint-Quentin  
02. Aisne - Soissons  
59. Nord - Métropole européenne de Lille  
59. Nord - Maubeuge Val de Sambre  
60. Oise - Agglomération du Beauvaisis

**Région Normandie**

27. Eure  
50. Manche

**Région Grand Est**

51. Marne - Reims  
57. Moselle - Département et Métropole de Metz  
67. Bas-Rhin - Strasbourg  
68. Haut-Rhin - Mulhouse

**Région Bourgogne-Franche-Comté**

25. Doubs - Pays de Montbéliard

**Région Auvergne-Rhône-Alpes**

63. Puy-de-Dôme - Clermont-Ferrand  
69. Rhône - Métropole de Lyon

**Région Provence-Alpes-Côte d'Azur**

13. Bouches-du-Rhône - Marseille

GUAYANNE MARTINIQUE GUYANE LA RÉUNION MAYOTTE

### Annexe n° 3. Synthèse des activités de l'association

ACTIONS	2013	2014	2015	2016	2017
<b>BILAN GLOBAL</b>			<b>32 000 personnes</b>	<b>35 000 personnes pour 70 concerts + 26 journées de stage hors DEMOS + 16 journées d'évaluation de fin de cycle + 71 membres de jury</b>	<b>37 000 personnes pour 71 concerts - 26 journées de stages - 17 jours d'évaluation - 59 membres de jury - 8 centres d'exams</b>
<b>Coordination des évaluations de fin de cycles</b>	4 réunions de coordination	9 réunions de coordination + 22 séances d'évaluations sur 6 sites + 3 jurys de correction des écrits + 540 élèves + 80 membres de jurys	11 réunions + 4 sessions avec 20 séances d'évaluations et 3 jurys d'écrits sur 6 établissements : 552 élèves + 69 membres de jurys	12 réunions + 19 séances d'évaluations + 3 jours de jurys écrits + 1 jour de présentation professionnelle + 482 élèves + 71 membres de jurys	12 réunions + 7 interventions avec les activités des établissements + 1 réflexion "vers un nouvel enseignement de la musique" 20 mars 2017 40 professeurs + 17 séances d'évaluations sur 8 sites + 3 séances de corrections des écrits au conservatoire de Laon - 687 élèves - 59 membres de jury - 120 professeurs
<b>DEMOS</b>	? Objectif =><100	33 musiciens et formateurs intervenants - 80 à 90 enfants - 500 personnes au concert	30 musiciens et formateurs intervenants + 90 enfants avec 2 ateliers hebdomadaires + 1 concert dans la grande salle de la Philharmonie de Paris avec 2 500 personnes au concert	Bilan du 1er dispositif expérimenté à Soissons 2013-2015 avec évolution personnelle des enfants évaluée objectivement et environ 40 inscriptions au conservatoire de la ville dont 26 perdurent en 2016-2017 + Mise en place du second orchestre à Soissons et du nouvel orchestre à St Quentin + 31 musiciens encadrants + 1 coordinatrice + environ 170 enfants à Soissons et St-Quentin + 2 j formation à l'encadrement	33 musiciens et formateurs intervenants - 170 enfants de 7 à 12 ans - 7 ateliers regroupés en orchestre complet toutes les 5 semaines - 10j de répétitions + 2j de concerts avec 1000 personnes + 3 réunions de coordination
<b>Atelier départemental orchestre symphonique</b>	80	2 stages de 5 jours avec 88 élèves et orchestre de 110 musiciens avec artistes et professeurs pour 2 concerts à Soissons et Laon	82 élèves et amateurs des écoles de musique - 3 concerts publics - 18 artistes - 7 professeurs - public : 2 500 personnes	11 jours de stages + 77 élèves + 7 professeurs ou directeurs de conservatoires ou écoles de musique + 17 artistes + 3 concerts à St Quentin, Soissons et Laon + 2 200 personnes aux concerts	91 stagiaires - 23 artistes - 6 professeurs - 1 500 personnes aux concerts - +70% par rapport à la création en 2009
<b>Concerts de poche</b>	?	6 concerts avec 1 200 personnes et 1 500 participants aux ateliers	86 manifestations - 8 concerts avec 1 600 personnes - 78 ateliers avec 1 700 participants	84 manifestations - 9 concerts - 75 ateliers - 1 600 participants - 1 500 personnes aux concerts	2 600 participants aux ateliers - 11 concerts avec 2 200 personnes aux concerts
<b>Atelier départemental orchestre d'harmonie</b>	80 dont 65 jeunes	Stage de 5 jours + 1 jour à Chauny + 50 stagiaires + 5 artistes + 5 professeurs + 2 concerts publics avec 600 personnes	stage de 5 jours - 46 stagiaires - 9 artistes - 4 professeurs - 2 concerts publics - 600 personnes	stage de 5 jours + 59 musiciens (55 stagiaires + 4 artistes) + 7 professeurs + 2 concerts à Chauny et Soissons avec 600 personnes	42 stagiaires - 4 artistes - 4 professeurs - 600 personnes aux concerts - stage de 5j à l'école de musique de Chauny + 2 concerts publics à Chauny et à Soissons
<b>Atelier départemental de musique ancienne</b>	? Une semaine de stage + un week-end + un concert public	une semaine de stage avec un concert en février-mars avec 30 stagiaires + 15 artistes + 1 concert public le 18 octobre avec 450 personnes aux concerts	formule idem : 22 stagiaires + 3 artistes + public 500 personnes	une semaine de stage avec un concert à Soissons à la cité de la musique et de la danse + récital de clavecin + 31 stagiaires + 3 artistes + 400 personnes au concert	34 stagiaires - 3 artistes - 450 personnes aux concerts
<b>Studio chorale de l'Aisne</b>	14 répétitions effectifs faibles	18 jours de répétitions + 1 concert à Chauny avec 25 choristes + 300 personnes au concert	13 jours de répétitions au conservatoire de Laon + 1 concert avec 27 choristes + 17 artistes de l'ensemble "Aedes" - 500 personnes au concert	13 jours de répétitions + 3 concerts	
<b>Scènes partagées</b>		3 concerts publics - 1 artiste - 4 professeurs - 750 personnes	2 concerts - 1 artiste - 5 professeurs - 600 personnes	formation sextuor à cordes avec 2 concerts publics à Laon et Soissons + 1 artiste + 5 professeurs + 500 personnes	2 concerts à St Quentin et Laon en avril - 1 artiste - 5 professeurs - 400 personnes au concert -
<b>Cercle baroque</b>		répétitions et accueil du public scolaire + un concert public gratuit	3 concerts - 7 artistes - 9 professeurs - 300 personnes	4 jours de répétitions à St Michel en Thiérache avec un concert public à Soissons + 2 autres concerts + 5 artistes + 13 professeurs + 300 personnes	4 artistes - 14 professeurs - 300 personnes au concert à Soissons le 26 novembre avec 4 j de répétitions en novembre

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ACTIONS	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Parcours symphonique dans l'Aisne</b>	10 concerts	4 concerts avec 1 300 personnes avec participation de l'orchestre de Picardie et celui de Lorraine	complété par 3 concerts hors festival de Laon et Cité de la Musique et de la danse + 1 300 personnes	fédère l'offre du festival de Laon et de la Cité de la musique et de la danse de Soissons avec l'orchestre de Picardie et de "la Symphonie des Siècles" complété par un concert de l'Orchestre national de Lorraine à Villers-Cotterêts - 500 personnes	complété par un concert de l'orchestre de Picardie = 500 personnes
<b>Orgues de l'Aisne</b>	?	20 concerts avec 2 concerts supplémentaires du festival de l'abbaye + 2 500 personnes	20 concerts + 2 500 personnes	23 concerts + 4 500 personnes	8 réunions - 18 concerts mettant en valeur une douzaine d'orgues - 3 500 personnes aux concerts
<b>Festival de l'abbaye de Saint-Michel</b>	12 concerts	12 concerts sur 5 week-end consécutifs + 15 ensembles et solistes + 5 500 personnes	13 concerts avec 15 ensembles ou solistes et 5 500 personnes avec captation par France Musique	15 ensembles et solistes - 6 000 personnes aux 13 concerts avec captation par Radio France	13 concerts et manifestations sur 5 dimanches consécutifs du 28 mai au 25 juin- présence et prestation de Bartabas - une quinzaine d'ensembles et solistes - 6 000 personnes aux concerts
<b>Festival de Laon</b>	10 évènements	10 évènements faisant référence au centenaire de la grande guerre en partenariat avec le philharmonique de Radio France et le CNSM de Paris avec une quinzaine d'ensembles et de solistes + 3 000 personnes aux concerts	10 évènements avec une première collaboration avec la cité de la musique et de la danse de Soissons avec 2 concerts + 1 pré-générale et présentation pédagogique + second programme à Soissons avec l'orchestre philharmonique de Radio France + 2 jours d'ateliers pour les éts scolaires et les centres sociaux (200 personnes dont 110 enfants) + masterclass + 3 500 personnes aux concerts	une présentation scolaire avec 450 enfants + 4 000 personnes aux concerts et aux répétitions publiques + orchestre philharmonique de Radio France + orchestre français des jeunes + orchestre de Picardie + orchestre national de Lille + rencontre avec les artistes = Gautier Capuçon + projet de commande d'une œuvre en vue de la commémoration du Chemin des Dames en 1917	du 7 septembre au 20 octobre - environ 20 ensembles et solistes - 4 800 personnes aux concerts et répétitions
<b>Belles pages de l'Aisne</b>	4 concerts	6 concerts associant musique, littérature et histoire avec 1 000 personnes	6 concerts associant musique, littérature et histoire au sud e l'Aisne - 1 000 personnes aux concerts	4 concerts associant musique, littérature et histoire au sud e l'Aisne - 800 personnes aux concerts	4 concerts associant musique, littérature et histoire - 1000 personnes aux concerts
<b>Armada</b>	promotion de 30 structures	promotion de 72 ensembles en 2 saisons	24 structures promus - plus de 2 000 personnes concernées	22 structures promus - deux plaquettes éditées par semestre	21 structures concernées - deux plaquettes différentes éditées
<b>Ensemble orchestral de la cité de la musique et de la danse de Soissons</b>			Conception d'un nouvel ensemble à l'occasion de l'inauguration de la cité de la musique et de la danse de Soissons à perspective pérenne + 14 musiciens + 12 artistes des "Siècles" + 2 séances scolaires + un concert + 1 500 personnes au concert + enregistrement discographique	19 musiciens dont 14 professeurs + 12 musiciens des "Siècles" + une séance scolaire + un concert + 900 personnes	3 concerts à Laon, St Quentin et Soissons avec 2j de répétitions et 1 générale - 35 artistes - 21 professeurs - 1100 personnes aux concerts
<b>VOCES 8</b>		projet pédagogique suite à la participation de l'ensemble "Voces 8" au festival de Laon concernant une centaine de collégiens de Laon et de Soissons		projet de collaboration avec l'ensemble vocal anglais "Voces 8" qui a élaboré une méthode pédagogique pour les adolescents + fin 2016 = 2j de répétitions à Laon et Soissons avec 150 collégiens + 24 choristes + 300 personnes aux concerts	6 j d'interventions à Laon et Soissons + 1 concert public le 23 juin - 200 collégiens participants - 500 personnes au concert
<b>Concerts cité de la musique et de la danse de Soissons</b>		Préparation de l'ouverture de la cité de la musique et de la danse à Soissons = une dizaine de concerts	Cité de la musique et de la danse de Soissons= 14 concerts dont 2 captations par France Musique + 6 000 personnes	Cité de la musique et de la danse de Soissons= 17 concerts + 7 200 personnes	Cité de la musique et de la danse de Soissons= 5 réunions de comités/coordination + 13 concerts + 6 000 personnes
<b>Projets exceptionnels</b>		1) Commémoration du centenaire de 1914 = 4 concerts spécifiques et adaptation musicale du roman de Jérôme Garcin "Bleus Horizons" 2) Tricentenaire de l'orgue historique de l'abbaye de St-Michel = 2 concerts dont un récital avec captation de France Musique - 1 700 personnes - collection de 8 CD 3) concert pour le 5ème anniversaire de la symphonie des Siècles		1) Début du partenariat et mécénat avec la fondation Carasso 2) Participation à la concertation de la nouvelle politique culturelle du conseil régional des Hauts de France (3 jours)	

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports d'activité.

### Annexe n° 4. Analyse financière rétrospective

COMPTE DE RESULTAT		Données annuelles					Evolutions					
		2013	2014	2015	2016	2017	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013	évol. % moy.
<b>Charges</b>	<b>60 à 67</b>	<b>596 921</b>	<b>545 185</b>	<b>797 471</b>	<b>886 146</b>	<b>1 050 742</b>	<b>-9%</b>	<b>46%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>	<b>76%</b>	<b>15%</b>
	60	276 519	221 490	441 306	447 213	394 581	-20%	99%	1%	-12%	43%	9%
	61	2 377	2 850	2 924	3 018	3 632	20%	3%	3%	20%	53%	11%
	62	55 509	51 813	64 065	66 900	76 652	-7%	24%	4%	15%	38%	8%
	63	12 617	2 908	4 199	6 384	16 557	-77%	44%	52%	159%	31%	7%
	64	248 176	262 997	282 106	359 563	557 753	6%	7%	27%	55%	125%	22%
	65	1 723	3 128	2 872	2 987	1 505	82%	-8%	4%	-50%	-13%	-3%
	67				80	61				-23%		
<b>Produits</b>	<b>70 à 77</b>	<b>612 029</b>	<b>567 300</b>	<b>819 584</b>	<b>872 983</b>	<b>1 061 013</b>	<b>-7%</b>	<b>44%</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>73%</b>	<b>15%</b>
	70	111 164	87 488	253 591	344 039	540 171	-21%	190%	36%	57%	386%	48%
	74	496 581	476 325	538 197	523 391	517 273	-4%	13%	-3%	-1%	4%	1%
	75	5	193	11	1 393	446	3764%	-95%	13154%	-68%	8822%	207%
	76	3 430	3 294	4 614	4 034	3 123	-4%	40%	-13%	-23%	-9%	-2%
	77	849	-	23 172	126	-	-100%		-99%	-100%	-100%	-100%
Capacité d'autofinancement, CAF	solde	15 108	22 116	22 113	- 13 163	10 271	46%	0%	-160%	-178%	-32%	-9%
Charges calculées	68	29 800	33 300	32 700	16 000	22 300	12%	-2%	-51%	39%	-25%	-7%
Produits calculés	78	22 041	29 800	33 300	32 700	16 000	35%	12%	-2%	-51%	-27%	-8%
Résultat	CAF+opé. calculées	7 349	18 616	22 713	3 537	3 971	153%	22%	-84%	12%	-46%	-14%

Source : comptes 2013 à 2017

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

BILAN		Données annuelles					Evolutions						
		2013	2014	2015	2016	2017	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013	évol. %	évol. % moy.
Besoin en fonds de roulement, BFR (créances courtes - dettes courtes)	<b>BFR</b>	114 377	57 380	116 100	125 637	246 546	- 56 997	58 720	9 537	120 909	132 169	116%	21%
	stocks	-	-	-			-	-	-	-	-		
	créances	114 114	55 802	114 512	124 026	246 274	- 58 312	58 710	9 514	122 248	132 160	116%	21%
	charges constatées d'avance	263	1 578	1 588	1 611	272	1 315	10	23	- 1 339	9	3%	1%
	<b>DFR</b>	155 731	208 904	330 080	454 890	311 624	53 173	121 176	124 810	- 143 266	155 893	100%	19%
	dettes de moins d'un an	115 384	135 614	224 544	312 026	164 125	20 230	88 930	87 482	- 147 901	48 741	42%	9%
	provisions pour risques et charges	29 800	33 300	32 700	16 000	22 300							
	produits constatés d'avance	10 547	39 990	72 836	126 864	125 199	29 443	32 846	54 028	- 1 665	114 652	1087%	86%
	<b>Solde BFR (si - DFR, dégage ment en fonds de roulement)</b>	- 41 354	- 151 524	- 213 980	- 329 253	- 65 078	- 110 170	- 62 456	- 115 273	264 175	- 23 724	57%	12%
Fonds de roulement, FR (ressources stables - emplois stables)	<b>Ressources longues</b>	102 430	121 046	151 665	147 296	154 358	18 616	30 619	- 4 369	7 062	51 928	51%	11%
	fonds propres	95 081	102 430	121 046	143 759	147 296	7 349	18 616	22 713	3 537	52 215	55%	12%
	résultat de l'exercice	7 349	18 616	22 713	3 537	3 971	11 267	4 097			- 3 378	-46%	-14%
	emprunts	-	-	7 906	-	3 091	-	7 906	- 7 906	3 091	3 091		
	<b>Emplois longs (VNC)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Immo incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Immo corporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Immo financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	<b>Solde FR</b>	102 430	121 046	151 665	147 296	154 358	18 616	30 619	- 4 369	7 062	51 928	51%	11%
	<b>Trésorerie, T = FR- BFR</b>	143 784	272 570	365 645	476 549	219 436	128 786	93 075	110 904	- 257 113	75 652	53%	11%
	dont disponibilités	66 533	92 775	2 933	231 741	2 466	26 242	- 89 842	228 808	- 229 275	- 64 067	-96%	-56%
	dont valeurs mobilières de placement	77 250	179 795	362 713	244 809	216 970							

Source : comptes 2013 à 2017

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS MUSICALES  
DANS L' AISNE (ADAMA)

**Annexe n° 5. Liste des financeurs et partenaires**

Financier ou Partenaire	Objet	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
<b>Département de l'Aisne</b>		<b>453 092</b>	<b>440 018</b>	<b>450 193</b>	<b>425 354</b>	<b>416 767</b>
<b>Subvention initiale</b>		<b>328 000</b>	<b>333 000</b>	<b>328 000</b>	<b>316 200</b>	<b>306 150</b>
dont fonctionnement		213 000	213 000	213 000	213 000	213 000
dont schéma départemental		37 000	37 000	37 000	33 000	29 970
dont ateliers départementaux et pratiques collectives		78 000	78 000	78 000	70 200	63 180
dont récital clavecin au château de la Bove (Aisne 14/18 centenaire)			5 000			
<b>subvention complémentaire 1</b>		<b>40 077</b>	<b>20 606</b>	<b>9 704</b>	<b>29 632</b>	<b>38 737</b>
dont ARMADA (brochures et contremaqu岸)		3 121	2 397	2 061	1 896	1 952
dont diffusion à vocation pédagogique		4 784				
dont diffusion coproduite		32 172	18 209	7 643	27 736	36 785
	<i>scènes partagées Saint Quentin, Soissons, Laon</i>	4 065	8 305		5 000	4 019
	<i>printemps des conteurs et des arts de la Scène, Laon</i>	4 361	4 904		6 771	7 705
	<i>parcours symphonique dans l'Aisne</i>	12 000	5 000		2 752	14 143
	<i>concert studio-choral de l'Aisne</i>	11 746				
	<i>concert Soissons</i>				8 895	4 000
	<i>académie de flute</i>				4 318	
	<i>belles pages de l'Aisne</i>					6 918
<b>subvention complémentaire 2</b>		<b>65 080</b>	<b>86 412</b>	<b>21 931</b>	<b>72 751</b>	<b>64 174</b>
dont ARMADA (brochures et contremaqu岸)		1 632	1 687			1 497
dont diffusion coproduite		25 470	42 599	18 573	71 254	62 677
	<i>scènes partagées</i>	4 659		4 500		
	<i>printemps des conteurs et des arts de la Scène, Laon</i>			2 645		
	<i>concert studio-choral de l'Aisne, ensemble AEDES</i>	2 370	3 793		1 620	
	<i>parcours symphonique dans l'Aisne</i>	4 950	14 318	6 169	10 000	
	<i>belles pages de l'Aisne</i>	7 018	3 142	5 259	6 280	5 395
	<i>belles pages de l'Aisne, communication pour la saison</i>	6 473	2 084		2 825	
	<i>concert des 5 premiers solistes de la symphonie des Siècles</i>		6 009			
	<i>atelier départemental d'orchestre symphonique de l'Aisne (stages)</i>		13 253		18 688	
	<i>ensemble du concert spirituel Laon</i>				2 000	
	<i>Voces 8</i>				6 300	14 096
	<i>cité de la musique et de la danse, Soisson</i>				5 500	16 683
	<i>atelier départemental de musique ancienne</i>				12 939	10 583
	<i>ensemble instrumental de la Cité</i>				5 102	7 820
	<i>cercle baroque</i>					6 800
	<i>master class</i>					1 300
dont production discographique		37 978	30 878			
	<i>atelier départemental de musique ancienne</i>	4 513	4 300			
	<i>symphonie des Siècles</i>	12 050				
	<i>atelier départemental d'orchestre d'harmonie</i>	8 023	9 056			
	<i>Collection tempéraments - radio France</i>	7 000	7 262			
	<i>Collection tempéraments - radio France</i>	6 392				
	<i>cercle baroque</i>		6 400			
	<i>Collection tempéraments - coffret les Maîtres de l'orgue français de Louis XIII à l'</i>		3 860			
dont diffusion à vocation pédagogique			11 248	3 358		
	<i>scènes partagées</i>		1 440	3 358		
	<i>interventions pédagogiques Mathieu Romano et son ensemble AEDES auprès du s</i>		2 508			
	<i>coordination et mise en œuvre d'actions de médiation culturelle en accompagnen</i>		3 300			
	<i>master class d'alto de Benjamin Beck, conservatoire de Laon</i>		1 500			
	<i>atelier départemental d'orchestre d'harmonie</i>		2 500			
<b>subvention complémentaire 3</b>				<b>87 913</b>		
dont ARMADA (brochures et contremaqu岸)				1 460		
dont diffusion coproduite				40 259		
	<i>récital</i>			3 082		
	<i>concert studio-choral de l'Aisne AEDES</i>			7 385		
	<i>atelier départemental d'orchestre symphonique de l'Aisne stages</i>			11 974		
	<i>belles pages de l'Aisne, La Ferté Millan</i>			3 300		
	<i>belles pages de l'Aisne, Villers-Cotterets</i>			3 000		
	<i>parcours symphonique dans l'Aisne, Villers-Cotterets</i>			8 000		
	<i>concert à Soisson</i>			2 900		
	<i>belles pages de l'Aisne, communication saison</i>			618		
dont production discographique				37 641		
	<i>atelier départemental de musique ancienne</i>			10 994		
	<i>cercle baroque</i>			8 000		
	<i>studio-choral de l'Aisne AEDES</i>			5 050		
	<i>enregistrement de l'orgue de Fère-en-Tardenois</i>			4 781		
	<i>ensemble instrumental de la Cité</i>			5 700		
	<i>atelier départemental d'orchestre symphonique</i>			1 736		
	<i>enregistrement baryton et ensemble les Lunaisiens</i>			1 380		
dont diffusion à vocation pédagogique				8 553		
	<i>studio-choral de l'Aisne AEDES</i>			4 220		
	<i>atelier départemental de musique ancienne</i>			973		
	<i>coproduction avec le conservatoire de Paris</i>			3 360		
<b>festival Classicascope : 2012.2013.2014</b>		<b>15 574</b>				
<b>spectacle en lien avec la bibliothèque départementale de prêt</b>		<b>4 361</b>		<b>2 645</b>	<b>6 771</b>	<b>7 706</b>
<b>DRAC</b>		<b>31 513</b>	<b>57 750</b>	<b>112 850</b>	<b>81 050</b>	<b>91 620</b>
activités de l'ADAMA		23 750	23 750	23 750	23 750	23 750
organisation de épreuves du 3ème cycle spécialisé de l'ensemble des écoles du département de l'Aisne		2 000	2 000	2 000	2 000	8 000
sensibilisation musicale de publics spécifique avec l'ensemble Voces		5 763	7 000			
ateliers de médiation culturelle à la cité de la musique de Soissons				10 000		
programme pédagogique de sensibilisation à la cité de la musique et de la danse de Soissons				20 000	20 000	
création d'une œuvre pour atelier départemental d'orchestre d'harmonie de l'Aisne				5 300	5 300	10 000
projet de diffusion à vocation pédagogique associé au programme saisonnier de la cité de la musique et de la danse de Soissons				31 800	30 000	19 870
mise en réseau des structure d'enseignement musical spécialisé						30 000
mise en œuvre programmation cité musique et danse de Soissons, projet musical Les Siècles			25 000	20 000		
<b>Europe (feder) : 2012.2013.2014</b>	<b>festival Classicascope</b>	<b>39 519</b>				
<b>Région</b>		<b>26 000</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>	<b>16 000</b>
parcours symphoniques dans l'Aisne		8 000	8 000	8 000	8 000	16 000
festival Classicascope		9 000				
festival Classicascope		9 000				

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Financier ou Partenaire	Objet	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
Association les Amis de l'orgue du pays de Charly-s	Les orgues de l'Aisne en concert	2 090				
CC 3 Rivières	Festival de musique baroque de Saint-Michel-en-Thiérange		5 000	5 000	5 000	
Ville de Villers-Cotterets	2 concerts / an	4 500	4 750	4 750	4 750	4 750
Communauté de communes de Villers-Cotterets / forêt de Retz		4 500	4 750	4 750	4 750	4 750
CC Val de l'Aisne : 2012-2013	4 concerts 16 oct. et 30 nov. 2012, 2 et 23 juin 2013	8 000		18 975		
Association du festival de Laon		9 628	-	16 971	17 492	-
	festival Classicascope	9 628		16 971		
	projet Voces 8 (en anglais), 2 juin					
	concert				7 492	
	concerts				10 000	
	scène partagée 25 Mars 2015					
Ville de Laon et Association du Festival de Laon	concerts				10 000	50 599
Association du festival de l'abbaye de St Michel en	Festival de musique baroque de juin 2014	10 962				
Association les Flâneries musicales de Reims	concert 8 juillet 2013 (FX Roth, les siècles)	3 000				
Association La SERENATA		40 148	60 657	52 550	98 458	50 913
	stages et concerts	30 148	30 329	52 550	98 458	50 913
	atelier départemental de musique ancienne		9 969			
	concert 30 juin 2013					
	cercle baroque			13 040		
	réцитал de clavecin	10 000	7 320			
Ville de Bucy-le-long	concert 9 juin 2013	2 000				
Ville de la Ferté-Milon	concert Belles pages de l'Aisne	1 500	1 150	3 200	1 200	1 200
Ville de Saint-Michel		5 845	-	9 000	9 000	9 000
	festival Classicascope	5 845				
	retransmission de 3 concerts dans le cadre du festival de musique ancienne et baroc			9 000	9 000	9 000
Ville de Soissons	concerts	7 000	13 200	59 120	-	-
		7 000	4 000	5 000		
			6 200	8 000		
			3 000	35 000		
				4 500		
				6 620		
Ville de St Quentin	concert	-	3 000	-	5 000	21 000
			3 000		5 000	5 000
						4 000
						12 000
CA Soissons	concert	-	-	65 500	78 900	-
				6 500	17 400	
				9 000	3 000	
				27 500	8 000	
				5 000	10 000	
				10 000	5 500	
				7 500	13 000	
					17 000	
					5 000	
Ville de Chauny		-	-	16 200	-	-
	concert 6 nov. 2015			7 500		
	concert 23 mai 2015			8 700		
Fondation de France : 2016 à 2019	Fondation Daniel et Nina Carasso				100 000	
Philharmonie (EPIC)		-	-	-	415 117	420 400
DEMOS oct. 2016-jl 2017 : 2 orchestres = 105 enfants de 7 à 12 ans, 7 gp de 15. 1,56 M€ / 3 ans, St Quentin + Soissons					134 570	150 000
DEMOS oct. 2017-sept 2019 : 2 orchestres = 200 enfants de 7 à 12 ans, 7 gp de 15. 1,56 M€ / 3 ans, St Quentin + Soissons					280 547	270 400
Association des amis du site abbatial et du festival	28 mai au 25 juin 2017					1 265
GIP mission du centenaire de la première guerre mondiale 1914-2018						10 000
Ville d'Hirson	concert 24 avril 2017					6 000
<b>Total subventions et partenariats</b>		<b>649 297</b>	<b>598 275</b>	<b>827 059</b>	<b>1 264 071</b>	<b>1 104 264</b>

Source : conventions





## RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

### ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS MUSICALES DANS L' AISNE (ADAMA)

Exercices 2013 à 2017

Représentants légaux en fonctions pour la période examinée :

- M. Jean-Claude Dumont : pas de réponse.
- M. François Rampelberg : réponse d'1 page + annexe d'1 page.

Collectivité ayant apporté un concours financier :

- Département de l'Aisne : pas de réponse.

*« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).*





Les publications de la chambre régionale des comptes  
Hauts-de-France  
sont disponibles sur le site :  
[www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France)

**Chambre régionale des comptes Hauts-de-France**

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex

Adresse méil. : [hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr](mailto:hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr)