



Le vice-président
GD 190249

Bordeaux, le 18 avril 2019

à

Dossier suivi par :
Corinne THOMAS, greffière de la 3^{ème} section
T. 05 56 56 47 00
Mel. : nouvelleaquitaine@crtc.ccomptes.fr
Contrôle n° 2018-0331

Monsieur Olivier PAGEZY
Président de l'association Hermione – La Fayette
Place Amiral Dupont
17300 ROCHEFORT

Objet : rapport d'observations définitives relatif au contrôle des
comptes et de la gestion de l'association Hermione – La Fayette

P.J. : 1 rapport

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

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de l'association Hermione – La Fayette concernant les exercices 2009 à 2017 pour lequel, à l'expiration du délai d'un mois prévu par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, la chambre n'a reçu aucune réponse écrite destinée à être jointe.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger.

Ce document est également transmis aux ordonnateurs des autres collectivités qui lui ont apporté un concours financier ou qui détiennent une partie du capital ou une partie de voix dans ses instances de décision qui le présenteront à leur assemblée délibérante dès leur plus proche réunion.

Dès la tenue de l'une de ces réunions, ce document peut être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

Enfin je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 243-17 du code précité, le rapport d'observations est transmis au préfet ainsi qu'au directeur départemental des finances publiques.

Jean-Noël GOUT



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION HERMIONE – LA FAYETTE (Département de la Charente-Maritime)

Exercices 2009 à 2017

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

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	7
PROCEDURE	8
1. UN PROJET ORIGINAL SOUTENU PAR LES COLLECTIVITES LOCALES ET EN COURS DE REORIENTATION	9
1.1 Le projet initial de reconstruction du navire de M. de Lafayette.....	9
1.1.1 Les origines et la naissance du projet	9
1.1.2 Un objet social axé sur la reconstruction de la frégate	9
1.1.3 ... avec pour but de réitérer le voyage historique outre-Atlantique.....	10
1.2 Un projet très fortement soutenu dès l'origine par les collectivités territoriales	11
1.2.1 Le recensement des subventions publiques perçues par l'association.....	11
1.2.2 Les comptes rendus financiers retraçant l'utilisation de ces subventions.....	13
1.2.3 Le soutien essentiel apporté au projet par la ville de Rochefort	14
1.2.4 L'importance des financements apportés par d'autres collectivités locales	16
1.3 Depuis 2016, la recherche d'un nouveau modèle économique et d'organisation.....	17
1.3.1 Un objet social repensé pour préserver et valoriser la frégate	17
1.3.2 ...en tant que « figure de proue » du projet plus vaste de mise en valeur touristique du grand arsenal de Rochefort	18
1.3.3 La réflexion en cours sur les activités et le positionnement de l'association, en collaboration avec les autres acteurs du site de l'arsenal.....	20
2. UN CHOIX ASSOCIATIF EN PHASE AVEC LE PROJET MAIS DONT LA MISE EN ŒUVRE NECESSITE PLUS DE RIGUEUR.....	23
2.1 Le maintien d'une forme associative pour faire face aux nouveaux enjeux.....	23
2.1.1 Un choix fondé sur la souplesse du statut associatif et sur le bénévolat qui est depuis l'origine au cœur du projet	23
2.1.2 Les trois axes d'évolution de l'association pour faire face à ses nouveaux défis.....	24
2.2 Des statuts précisés en 2016 mais une formalisation des décisions des instances dirigeantes encore très largement perfectible	26
2.2.1 Des instances associatives redéfinies et précisées utilement en 2016	26
2.2.2 Des carences dans la formalisation des décisions à l'origine de risques juridiques non négligeables	31
2.3 Des insuffisances dans l'organisation interne nécessitant des corrections	33
2.3.1 Un règlement intérieur adopté tardivement et dont certaines dispositions devraient être intégrées dans les statuts.....	33
2.3.2 La nécessité de mieux définir et formaliser les délégations de pouvoir et de signature ainsi que les procurations sur les comptes bancaires.....	34

3. UNE ASSOCIATION A LA RECHERCHE D'UN NOUVEL EQUILIBRE FINANCIER.....	38
3.1 Quelques aspects perfectibles pour ce qui est des comptes et des procédures comptables	38
3.1.1 Des mandats donnés tardivement au commissaire aux comptes et des comptes non publiés depuis 2012	38
3.1.2 La nécessité d'une meilleure formalisation des procédures d'encaissement des recettes commerciales et d'utilisation des cartes bancaires	39
3.2 Un équilibre financier sous tension depuis l'achèvement du bateau et sa mise en navigation.....	41
3.2.1 Des résultats en baisse à partir de 2014	41
3.2.2 Des recettes affectées par une diminution du chiffre d'affaires depuis 2015	42
3.2.3 Des dépenses en très nette progression avec un pic en 2015 lié au voyage aux Etats-Unis.....	45
3.2.4 L'analyse des bilans comptables de l'association.....	48
3.3 Un bilan financier contrasté du voyage aux Etats-Unis.....	52
3.3.1 Des dépenses élevées, à la hauteur de l'importance de ce voyage	52
3.3.2 Des recettes bien moins importantes qu'attendues	53
3.3.3 Un financement plus faible que prévu par la Fondation Hermione	54
3.3.4 L'absence de financement par l'association Friends of Hermione	55
3.3.5 Un reste à charge important et durable pour l'association.....	57
3.4 En conclusion, une situation financière qui se tend depuis 2015, nécessitant la recherche de nouveaux équilibres	58

SYNTHÈSE

1. LE PROJET INITIAL DE L'ASSOCIATION ET SON EVOLUTION

Le projet de l'association Hermione – La Fayette, lancé en 1992, était de reconstruire à l'identique la frégate sur laquelle le marquis de Lafayette avait rallié les Etats-Unis au printemps 1780. Le chantier a débuté dans l'ancien arsenal de Rochefort en 1997. La reconstruction a été achevée en 2014. D'avril à juillet 2015, la frégate a effectué son premier voyage, très symbolique, aux Etats-Unis.

Ce projet, porté par des bénévoles, a également bénéficié d'un large soutien des collectivités locales, notamment de la part de la ville de Rochefort, du département de la Charente-Maritime et de la région Poitou-Charentes. Sur l'ensemble de la durée de ce projet, les subventions publiques pour l'investissement se sont élevées au total à 14,9 millions d'euros (M€) tandis que les subventions de fonctionnement pour le voyage aux Etats-Unis se sont élevées à 1,5 M€.

Ce projet a eu un fort impact économique, touristique et médiatique pour Rochefort, tant au stade de la construction que lors du voyage aux Etats-Unis en 2015. Toutefois, le nombre de visiteurs a fléchi à partir de 2016.

La ville de Rochefort a fait réaliser en début 2017 une étude pour une mise en valeur du site de l'arsenal maritime afin d'obtenir le label « grand site de France ». Son résultat confirme que l'Hermione est indissociable de Rochefort et que ses voyages doivent être exploités comme un vecteur promotionnel du grand arsenal.

Les quatre principaux acteurs du site prennent part activement à la démarche de réflexion en cours sur l'avenir du site. Début 2018, une autre étude a été commandée, axée sur les moyens permettant d'atteindre un niveau de fréquentation élevé, de mutualiser les moyens et de proposer un modèle économique viable et pérenne.

L'examen des relations conventionnelles entre l'association et les collectivités territoriales a par ailleurs montré la nécessité de veiller, à l'avenir :

- à ce que les comptes rendus prévus par les conventions de financement respectent dans leur forme et leur contenu les dispositions de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 et de l'arrêté du 11 octobre 2006 pris pour son application ;
- à ce que les conventions conclues avec la ville de Rochefort pour des mises à disposition de locaux soient renouvelées en temps utiles.

2. LE FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE ASSOCIATIVE

Les statuts de l'association datant de 2004 ont été modifiés en juin 2016. Le choix d'un fonctionnement associatif résulte d'une volonté de privilégier le bénévolat, tout en protégeant ses initiateurs des risques inhérents à ce projet hors normes, dont l'issue était particulièrement incertaine au départ.

Le nombre des adhérents a connu un pic en 2014 avec plus de 6 000 membres. Toutefois, après la fin de la construction et le voyage aux Etats-Unis, ce nombre a diminué de près de moitié en 2016. Les enjeux actuels de l'association sont donc de fidéliser les adhérents et les bénévoles, de rechercher de nouvelles compétences et de trouver de nouveaux partenaires (création de fondations, recherche d'entreprises partenaires ...).

L'examen des statuts et du fonctionnement des instances de l'association de 2009 à 2016 appelle plusieurs observations :

- la communauté d'agglomération de Rochefort océan (CARO) a pris part à des réunions du conseil d'administration dès 2014 alors que sa qualité de membre de l'association n'a été établie dans les statuts qu'à partir de juin 2016 ;*
- tant pour les assemblées générales que pour les conseils d'administration, il serait nécessaire, pour des raisons de sécurité juridique des décisions prises, qu'une plus grande rigueur soit apportée dans la rédaction des ordres du jour, le recensement des personnes présentes (pour garantir le respect des quorums prévus), le décompte des votes lors des prises de décisions ainsi que la formalisation et la signature des procès-verbaux ; l'instruction a en effet montré plusieurs insuffisances à cet égard ;*
- la modification statutaire intervenue en 2016 a cependant apporté quelques clarifications utiles, notamment en précisant le nombre de membres du bureau et en prévoyant explicitement l'existence de la fonction de délégué général de l'association.*

Par ailleurs, le règlement intérieur, pourtant prévu par les statuts depuis 2004, n'a été adopté que tardivement, en mars 2018, par le conseil d'administration. Ce règlement apporte plusieurs précisions utiles mais il va également au-delà des statuts sur plusieurs aspects (création de comités, possibilités de délégations...), ce qui justifierait que ces points soient aussi intégrés dans une modification statutaire soumise à l'approbation de l'assemblée générale.

L'association devrait également clarifier davantage, dans ses statuts et dans son règlement intérieur, les dispositions qu'elle entend retenir en matière de délégations de pouvoir et de délégations de signature (ces deux notions étant juridiquement distinctes) ainsi que les bénéficiaires potentiels et les procédures à respecter pour l'attribution desdites délégations.

Il devrait aussi être veillé à ce que les délégations individuelles soient bien formalisées par des actes explicites, émanant du pouvoir délégant compétent. En effet, l'instruction a mis en évidence plusieurs cas de conventions et de contrats de travail signés par les délégués généraux successifs qui n'avaient pas reçu préalablement de délégation de signature formalisée à cet effet ; cette situation était donc de nature à fragiliser juridiquement ces actes.

Enfin, une attention accrue devrait être portée aux procurations données sur les comptes, l'instruction ayant mis en évidence quelques imprécisions à cet égard.

3. LE CONTROLE DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE.

Le contrôle des comptes

Les comptes de l'association font à juste titre l'objet d'une certification par un commissaire aux comptes agréé. Toutefois, il a été observé à deux reprises que le renouvellement du mandat dudit commissaire aux comptes avait été décidé par l'assemblée générale a posteriori, à titre de régularisation. Une vigilance particulière s'impose donc sur ce point.

L'association n'avait pas respecté, de 2012 à 2017, l'obligation légale de publication des comptes qui s'impose à elle en application conjointe de l'article L.612-4 du code de commerce et du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009. Cette situation a été régularisée suite aux observations provisoires de la chambre régionale des comptes.

Pour le recouvrement des recettes constituées par la billetterie et les ventes au comptoir, les procédures mises en place à ce jour par l'association apparaissent insuffisamment formalisées. Une vigilance accrue devrait être apportée sur ces aspects, que ce soit lors des visites sur le site de Rochefort ou lors d'escales au cours de déplacements. En effet, les recettes ainsi collectées sont particulièrement importantes et leur sécurisation est un enjeu majeur pour l'association. Un contrôle interne devrait également être mis en place pour l'utilisation des cartes bancaires de l'association.

La situation financière

L'analyse des comptes de la période 2009-2017 met clairement en évidence les trois phases du projet : la construction jusqu'en 2013, la période consacrée à la mise en navigation et au voyage aux Etats-Unis (2014-2015) et la période plus récente (2016 et 2017). Des signes de tensions apparaissent en fin de période avec des résultats d'exploitation négatifs de 2015 à 2017 inclus et un résultat net négatif en 2016.

Les produits d'exploitation, et notamment les subventions de fonctionnement perçues, ont été particulièrement importants au cours de la seconde phase. L'association cherche à développer de nouvelles ressources qui, bien que non négligeables, ne sont pas encore très importantes.

Les charges d'exploitation ont assez fortement augmenté à partir de 2014, notamment pour deux raisons :

- *les dépenses réelles se sont fortement accrues, en lien avec la mise en navigation du navire, notamment en 2015 pour le voyage aux Etats-Unis. Cette hausse a concerné les achats et charges externes et les frais de personnel, en raison du recrutement de marins et d'autres salariés ;*
- *à partir de 2014 après achèvement du navire, les dotations aux amortissements et aux dépréciations sont devenues nettement plus importantes, et ce même si elles ont, en partie, pu être compensées par des reprises de quotes-parts de subventions aux comptes de résultat.*

Au 31 décembre 2017, l'association avait une dette bancaire restant à rembourser d'environ 2,3 M€. Ces emprunts ont pour l'essentiel été souscrits à partir de 2013.

Le bilan financier du voyage aux Etats-Unis

En dépit de leur succès populaire et médiatique incontestable, la préparation puis le voyage aux Etats-Unis présentent un bilan financier bien plus contrasté.

Selon le bilan produit aux collectivités territoriales qui ont subventionné ce voyage, les dépenses se sont élevées au total à 3 M€, dont près d'un tiers pour les salaires des marins.

Les recettes initialement espérées devaient s'élever à 4,2 M€, incluant notamment les subventions des collectivités (1,5 M€), la refacturation de dépenses pouvant être évaluée à 1,7 M€ à la fondation Hermione (abritée par la fondation du Patrimoine) et un reversement d'1 M€ émanant de l'association Friends of Hermione (FOH), constituée aux Etats-Unis pour rechercher des sponsors ainsi que pour organiser les aspects médiatiques et le programme outre-Atlantique.

Au final, la fondation Hermione n'a pu prendre en charge que des dépenses à hauteur de 0,5 M€. De fait, la convention qu'elle avait passée avec l'association Hermione – La Fayette le 31 décembre 2013 stipulait que « ces refacturations interviendront dans la limite des disponibilités financières de la fondation ». Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre régionale des comptes, le président de la fondation Hermione a apporté quelques explications à cet égard.

Quant à l'association FOH, elle n'a rien reversé à l'association Hermione. Pourtant, cette association aurait recueilli aux Etats-Unis environ deux millions de dollars. Mais elle en aurait dépensé l'intégralité pour l'organisation d'événements culturels dans les escales, en s'appuyant sur une agence événementielle privée. Toutefois, il n'a été produit aucun détail du calendrier, des lieux et de la portée desdits « événements culturels ». De même, et en dépit de la demande faite en cours d'instruction, il n'a été produit aucun compte rendu financier des activités de l'association américaine, permettant de vérifier la nature et les montants des produits et charges, ainsi que l'absence de bénéfice.

Certes, la convention qui avait été passée en janvier 2014 entre les deux associations stipulait simplement que l'association FOH ferait « tous ses efforts » pour reverser 1 M€ à l'association Hermione. Par ailleurs, cette convention ne comportait aucun dispositif permettant à l'association l'Hermione de vérifier les montants de recettes (sponsoring, billetterie) perçus par l'association américaine ainsi que l'utilisation qui en a été faite. Dans sa réponse à la chambre régionale des comptes, le président de l'association FOH a apporté quelques explications à cet égard, mais qui n'étaient ni chiffrées ni appuyées de documents justificatifs.

En raison de l'insuffisance ou de l'absence de ces reversements émanant de la fondation Hermione et de FOH, l'association Hermione – La Fayette a donc dû négocier avec un établissement bancaire pour consolider le crédit relais qu'elle avait souscrit à titre d'avance sur ces recettes escomptées mais finalement non obtenues, afin de le transformer en un prêt de 0,8 M€ remboursable sur une durée de douze ans.

Cette situation est d'autant plus regrettable qu'à l'origine, l'objectif affiché était de lever des fonds nettement plus élevés aux Etats-Unis et de financer ainsi une grande partie de ce voyage, hautement symbolique au regard de l'histoire et de l'amitié communes entre les deux pays.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1 : Veiller à :

- respecter les procédures prévues dans les statuts pour ce qui est des règles de vote, des quorums, de la formalisation de l'élection des membres de bureau et de la conformité des ordres du jour avec les points réellement abordés lors des réunions des différentes instances ; conserver des comptes rendus précis et signés des réunions des différentes instances.

(mise en œuvre en cours)

Recommandation n° 2 : Veiller à :

- préciser dans les statuts et/ou dans le règlement intérieur la nature des délégations (de pouvoir ou de signature) et des procurations pouvant être données au président, aux vice-présidents, au trésorier et au délégué général et, le cas échéant, à d'autres instances, responsables ou salariés de l'association ; formaliser précisément leurs contenus et leurs processus d'attribution et les respecter au stade de leur mise en œuvre ; prévoir des modalités permettant qu'il soit rendu compte régulièrement de la mise en œuvre de ces délégations auprès des instances de l'association les ayant accordées.

(mise en œuvre en cours)

Recommandation n° 3 : Veiller à :

- formaliser et préciser les responsabilités et les procédures en matière d'encaissement et de suivi des recettes de billetterie et de ventes de produits ; prévoir la mise en place d'un processus de contrôle interne pour l'encaissement de produits et pour l'utilisation des cartes bancaires.

(mise en œuvre en cours)

PROCEDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association Hermione-La Fayette, pour les exercices 2009 à 2017, a été effectué dans le cadre du programme 2018 de la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine, sur le fondement de l'article L.211-8 du code des juridictions financières, après avis favorable du procureur financier en date du 19 juin 2017.

L'association a perçu au cours de la période 2009-2015 puis en 2017 des subventions d'investissement de la part de quatre collectivités territoriales d'un montant total de 6,837 millions d'euros (M€) ; elle a aussi perçu en 2012 puis de 2015 à 2017 des subventions de fonctionnement d'un montant total de 1,657 M€ de la part de cinq collectivités territoriales. Après examen des conditions de mise en œuvre par l'association des dispositions de l'article R.243-2-1 du code des juridictions financières (voir la partie 1.2 du présent rapport), le contrôle a porté sur l'ensemble des comptes et de la gestion depuis 2009.

L'ouverture du contrôle a été notifiée à M. Olivier Pagezy, président de l'association depuis le 30 avril 2016 et à M. Bénédicte Donnelly, son prédécesseur (qui assurait cette fonction depuis 1994), par lettres des 31 janvier 2018 et 16 février 2018.

Un entretien de début de contrôle s'est déroulé par téléphone le 16 février 2018 avec M. Pagezy et le 5 mars 2018 avec M. Donnelly.

Les entretiens facultatifs de fin de contrôle prévus par le second alinéa de l'article L.243-1 du code des juridictions financières ont eu lieu le 14 juin 2018 avec M. Pagezy et M. Donnelly.

Lors de son délibéré du 29 août 2018, la chambre régionale des comptes a arrêté ses observations provisoires.

Ces observations ont été adressées le 4 octobre 2018 à M Pagezy. A la même date, un extrait intégral en a été adressé à M. Donnelly. Ils ont adressé une réponse conjointe par courriel du 14 novembre 2018, modifiée par courriel du 17 novembre 2018.

Des extraits les concernant ont été envoyés le 4 octobre 2018 à la déléguée générale de l'association Hermione en fonctions jusqu'en septembre 2017 (qui a répondu le 26 novembre 2018), au président de l'association Friends of Hermione (dont la réponse a été reçue le 9 novembre 2018) et au président de la Fondation Hermione (dont la réponse du 3 décembre 2018 a été reçue le 12 décembre 2018). Des extraits les concernant ont aussi été envoyés le 4 octobre 2018 au maire de Rochefort et président de la communauté d'agglomération de Rochefort océan (CARO) et à la société assurant le commissariat aux comptes de l'association, mais ces destinataires n'ont pas répondu.

Lors de son délibéré du 7 février 2019, la chambre régionale des comptes a arrêté les observations définitives suivantes.

1. UN PROJET ORIGINAL SOUTENU PAR LES COLLECTIVITES LOCALES ET EN COURS DE REORIENTATION

1.1 Le projet initial de reconstruction du navire de M. de Lafayette

1.1.1 Les origines et la naissance du projet

Le 10 mars 1780, le marquis de La Fayette a embarqué à Rochefort sur une frégate, l'Hermione, pour son deuxième voyage en Amérique, afin d'aller annoncer à Georges Washington l'arrivée d'un contingent militaire français venant soutenir les insurgés américains dans leur lutte pour l'indépendance contre les Anglais. Ce navire a participé par la suite, pendant deux ans, à plusieurs batailles ainsi qu'à la protection des côtes américaines. Revenu en France, il a effectué plusieurs missions avant de couler le 20 septembre 1793 au large du Croisic, à la suite d'une erreur de navigation de son pilote. L'épave a été retrouvée en juillet 1984 par des archéologues sous-marins, qui ont pu en récupérer quelques canons, une ancre et divers éléments de sa charpente en bois.

A la fin de l'année 1992, à l'initiative de quelques membres du Centre international de la mer installé à la Corderie Royale et de plusieurs élus de la ville de Rochefort, dont son ancien maire M. Jean-Louis Frot, a été créée l'association Hermione-La Fayette, dont la volonté était de reconstruire la frégate d'origine. Il s'agissait d'un projet important : en effet, le navire, dont la coque devait être entièrement réalisée en chêne, mesurait plus de 65 mètres de long et portait trois mâts et 2 200 m² de voilure. La reconstruction a débuté en 1997 dans l'ancien arsenal de Rochefort.

Dès l'origine du projet, il ne s'agissait pas uniquement de reconstruire un navire, mais aussi de faire partager ce projet au public afin qu'il puisse découvrir les grandes étapes de cette reconstruction. Celle-ci avait également pour but de construire une frégate capable de naviguer réellement, avec un équipage de professionnels et de bénévoles.

Dans leur réponse conjointe aux observations provisoires, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que ce projet présentait également un caractère exceptionnel, celui de « *participer à la renaissance d'un patrimoine largement occulté par la France, et plus largement au patrimoine Français* », cette contribution ayant été reconnue par la remise à l'association, en 2018, du prix du rayonnement français dans la catégorie environnement.

1.1.2 Un objet social axé sur la reconstruction de la frégate ...

Aux termes de ses statuts de 2004, l'association Hermione-La Fayette a pour objet :

- *la reconstruction dans l'ancien Arsenal de Rochefort de la frégate l'Hermione construite en 1779 sur laquelle embarqua La Fayette pour son deuxième voyage en Amérique lors de la guerre d'indépendance ;*

- *l'exploitation de cette frégate par tous moyens commerciaux appropriés afin de rechercher l'équilibre économique du projet, pendant et après la reconstruction ».*

Ce projet comportait également les valeurs et actions suivantes :

- « *veiller au respect de l'authenticité historique de l'œuvre de reconstruction de l'Hermione, « frégate de la Liberté », en cohérence avec l'impératif de navigabilité transocéanique ;*

- *réaliser la reconstruction et l'exploitation commerciale (...) en recherchant la promotion des valeurs humaines, culturelles et éducatives du projet, dans sa dimension nationale et internationale ;*

- *entreprendre toutes études historiques, techniques, juridiques ou financières (...), ainsi que toutes opérations qui, par leur nature, se rattachent directement ou indirectement à cette activité ou susceptibles d'en permettre ou d'en aider la conception, la réalisation ou l'exploitation ».*

Cette dynamique de projet a permis de susciter un intérêt véritable de la part des visiteurs en créant parfois des mouvements collectifs autour du chantier (fêtes de mise à l'eau, fête de départ et d'arrivée des navigations...).

1.1.3 ... avec pour but de réitérer le voyage historique outre-Atlantique

Le projet de l'association Hermione-La Fayette n'était pas seulement la reconstruction du navire mais aussi de préparer et organiser une traversée de l'Atlantique, dédiée à l'amitié franco-américaine et aux valeurs qui la fondent.

Dès le début des années 2000, l'association a noué des relations avec des réseaux associatifs franco-américains. Une structure associative (association Friends of Hermione in America) a été créée aux Etats-Unis afin d'aider aux démarches d'organisation. Selon, M. Donnelly, « *la mise en place d'une telle structure a néanmoins été compliquée par les aléas des relations diplomatiques et économiques franco-américaines, et par les difficultés de l'association à recruter des personnes influentes dans les réseaux franco-américains et à s'engager sur un calendrier précis de fin de construction de l'Hermione* ».

L'objectif fixé a été atteint puisque, lancée en eaux salées le 7 septembre 2014, l'Hermione a effectué entre avril et juillet 2015 un premier voyage aux Etats-Unis.

1.2 Un projet très fortement soutenu dès l'origine par les collectivités territoriales

1.2.1 Le recensement des subventions publiques perçues par l'association

L'association Hermione - La Fayette a bénéficié d'un soutien financier public très important. En effet, depuis l'origine du projet, les subventions publiques attribuées pour la reconstruction du navire, telles que répertoriées sur un état joint aux comptes annuels 2015 de l'association, se sont élevées au total à 14,920 M€¹. Ces subventions représentent donc près des trois cinquièmes (58 %) de la valeur comptable brute du navire² figurant à l'actif du bilan 2016 de l'association.

Il convient de préciser que le montant précité n'inclut ni les subventions publiques versées pour le fonctionnement de l'association et pour l'organisation du voyage aux Etats-Unis en 2015, ni les subventions publiques versées après 2016.

Le tableau ci-après ne reprend que les subventions perçues au cours de la période sous contrôle, de 2009 à 2017 ; il a été réalisé selon les données des comptes annuels 2009-2016 de l'association et, pour 2017, selon les arrêtés d'attribution de subventions qui ont été produits.

Il en ressort que, de 2009 à 2015 puis en 2017, l'association a perçu 7,037 M€ de subventions d'investissement, dont 2,491 M€ du département de la Charente-Maritime, 2,385 M€ de la région Poitou-Charentes, 1,841 M€ de la ville de Rochefort, 0,2 M€ de l'Etat, 0,06 M€ de la région Nouvelle-Aquitaine et 0,06 M€ de la communauté de communes de Rochefort océan (CARO).

Elle a par ailleurs perçu, en 2013 et de 2015 à 2017, des subventions de fonctionnement d'un montant total de 1,671 M€, dont 0,5 M€ du département de la Charente-Maritime, 0,5 M€ de la région Poitou-Charentes, 0,34 M€ de la ville de Rochefort, 0,257 M€ de la CARO, 0,035 M€ de la région Bretagne, 0,025 M€ de la région Nouvelle-Aquitaine, et 0,014 M€ de l'Union européenne.

Dans leur réponse conjointe aux observations provisoires, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que s'ils ne contestent pas l'importance des subventions reçues sur la période, la plupart dédiées à l'investissement du navire, ils tiennent à souligner que les travaux de reconstruction ne représentent pas la totalité de l'activité de l'association ; en effet, à la fois opérateur touristique, aménageur et gestionnaire du site, armateur et compagnie de navigation, celle-ci a réussi à mobiliser des ressources privées qui constituent la majorité des financements qu'elle a obtenus.

¹ Montant inchangé en 2016, en l'absence d'attribution de nouvelles subventions d'investissement cette année-là.

² Voir la partie 3.2.4 du présent rapport. La valeur comptable brute de 25,74 M€ représente l'ensemble des dépenses payées pour la reconstruction de la frégate (hors matériel de navigation et de vie à bord). Cette valeur n'intègre pas la valorisation des heures de travail effectuées par des bénévoles lors du chantier de reconstruction.

Tableau des subventions publiques perçues de 2009 à 2017	Nature	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Ville de Rochefort	Investissement	274 000	274 000	274 000	274 000	274 000	274 000	137 000	0	60 000	1 841 000
	Fonctionnement					89 740		250 000			339 740
Communauté d'agglomération de Rochefort Océan (CARO)	Investissement									60 000	60 000
	Fonctionnement							250 000		7 500	257 500
Région Poitou-Charentes puis Nouvelle Aquitaine	Investissement	801 417	0	350 983	657 600	164 400	274 000	137 000	0	60 000	2 445 400
	Fonctionnement							500 000		25 000	525 000
Département de Charente-Maritime	Investissement	624 000	274 000	574 000	274 000	274 000	274 000	137 000	0	60 000	2 491 000
	Fonctionnement							500 000			500 000
Région Bretagne	Investissement										0
	Fonctionnement								35 000		35 000
Etat (Ministère de la culture)	Investissement	0	200 000	0	0	0	0	0	0		200 000
	Fonctionnement										0
Union européenne	Investissement										0
	Fonctionnement									13 650	13 650
Total collectivités territoriales et EPCI	Investissement	1 699 417	748 000	1 198 983	1 205 600	712 400	822 000	411 000	0	240 000	7 037 400
	dont subventions de collectivités locales et d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI)	1 699 417	548 000	1 198 983	1 205 600	712 400	822 000	411 000	0	240 000	6 837 400
	Fonctionnement	0	0	0	0	89 740	0	1 500 000	35 000	46 150	1 670 890
	dont subventions de collectivités locales et d'EPCI	0	0	0	0	89 740	0	1 500 000	35 000	32 500	1 657 240

1.2.2 Les comptes rendus financiers retraçant l'utilisation de ces subventions

Aux termes de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 : « (...) / L'autorité administrative (...) qui attribue une subvention doit, lorsque cette subvention dépasse un seuil défini par décret, conclure une convention avec l'organisme de droit privé qui en bénéficie, définissant l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée. (...) / (...) / Lorsque la subvention est affectée à une dépense déterminée, l'organisme de droit privé bénéficiaire doit produire un compte rendu financier qui atteste de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention. Le compte rendu financier est déposé auprès de l'autorité administrative (...) qui a versé la subvention dans les six mois suivant la fin de l'exercice pour lequel elle a été attribuée ». Le seuil susmentionné au-delà duquel la signature d'une convention est obligatoire est fixé à 23 000 € par le décret n° 2001-495 du 6 juin 2001.

Par ailleurs, l'arrêté du 11 octobre 2006 (NOR: PRMX0609605A) relatif au compte rendu financier susmentionné dispose que celui-ci « a pour objet la description des opérations comptables qui attestent de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention ». Il « est constitué d'un tableau des charges et des produits affectés à la réalisation du projet ou de l'action subventionnée. / (II) (...) est issu du compte de résultat de l'organisme. Il fait apparaître les écarts éventuels, exprimés en euro et en pourcentage, constatés entre le budget prévisionnel de l'action et les réalisations. / (II) comprend obligatoirement (diverses) (...) rubriques³ / (II (...) est accompagné de deux annexes⁴. / (...) Les informations contenues dans le compte rendu financier, établies sur la base des documents comptables de l'organisme, sont attestées par le président ou toute personne habilitée à représenter l'organisme. / (...) ».

Comme l'indique le tableau précédent, les subventions perçues par l'association Hermione-La Fayette émanaient principalement de la ville de Rochefort, de la CARO, du département de Charente-Maritime, de la région Poitou-Charentes (jusqu'en 2015) et de la région Nouvelle-Aquitaine (en 2017).

³ En charges :

- I. – Charges directes affectées à la réalisation du projet ou de l'action subventionné(e) : Ventilation entre achats de biens et services ; Charges de personnel ; Charges financières (s'il y a lieu) ; Engagements à réaliser sur ressources affectées.
- II. – Charges indirectes : Part des frais de fonctionnement généraux de l'organisme (y compris les frais financiers) affectés à la réalisation de l'objet de la subvention (ventilation par nature des charges indirectes).

En produits :

- Ventilation par type de ressources affectées directement au projet ou à l'action subventionné(e) :
- Ventilation par subventions d'exploitation ;
- Produits financiers affectés ;
- Autres produits ;
- Report des ressources non utilisées d'opérations antérieures.

Il doit comporter également une évaluation des contributions volontaires en nature affectées au projet ou à l'action subventionnée

⁴ La première annexe comprend un commentaire sur les écarts entre le budget prévisionnel et la réalisation de l'action ainsi qu'un tableau de répartition entre le budget principal et le compte rendu financier des charges communes indiquant les critères utilisés à cet effet.

Une seconde annexe comprend une information qualitative décrivant, notamment, la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux du projet.

Conformément aux dispositions précitées de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000, des conventions ont bien été passées pour l'attribution de ces subventions. Pour l'investissement, elles avaient presque toutes une durée triennale.

Toutefois, les comptes rendus financiers transmis par l'association à ses financeurs publics, tels qu'ils ont été produits en cours d'instruction, ne couvraient pas toute la période (la plupart correspondent aux années 2015 et 2016, pour une demande de subventions en 2017). Par ailleurs, ils ne comportaient pas toutes les précisions prévues par les dispositions précitées de l'arrêté du 11 octobre 2006.

En effet, les comptes rendus qui ont été produits comportaient des tableaux avec des états récapitulatifs des dépenses faites sur l'année N-1 et des demandes de subventions pour l'année N. Ils permettaient certes d'avoir une vision précise de certaines dépenses (salaires des gabiers, réparation de matériels...) mais ne comportaient pas d'autres précisions, portant en particulier sur leurs liens avec les objectifs de chaque convention, et n'étaient pas non plus assortis des annexes obligatoires.

La chambre régionale des comptes rappelle donc à l'association l'obligation de produire des comptes rendus financiers comportant toutes les précisions prévues règlementairement.

Au demeurant, et comme indiqué dans la partie introductive du présent rapport, le caractère incomplet de ces comptes rendus a également amené la chambre régionale des comptes à faire application de la dernière phrase de l'article R.243-2-1 du code des juridictions financières⁵ et à procéder à un contrôle portant sur l'ensemble des comptes et de la gestion de l'association.

1.2.3 Le soutien essentiel apporté au projet par la ville de Rochefort

Pour la période contrôlée, les relations entre l'association Hermione - La Fayette et la ville de Rochefort se fondent sur une convention cadre signée en 2008, dans un but de partenariat global. Cette convention mentionne notamment les obligations réciproques suivantes :

« L'association s'engage à : continuer de conduire son action dans le respect de l'objet défini par ses statuts pour assurer la reconstruction et l'exploitation du navire (...) ; faire de Rochefort le port d'attache de l'Hermione au terme de sa construction et après le voyage à Boston, et d'y faire relâcher le navire au moins 9 mois dans l'année, sauf dispositions particulières arrêtées d'un commun accord. Chaque mouvement du navire devra faire l'objet d'un accord préalable de la ville quant à la programmation de l'opération. (...).

En contrepartie de l'engagement de l'association de faire de Rochefort le port d'attache de l'Hermione (...), la ville met à disposition de l'association des terrains aménagés et équipés ainsi que les ouvrages nécessaires à la conduite du chantier, à l'accueil du public, à la mise à l'eau du

⁵ Article R243-2-1 « Lorsque le concours financier apporté au représentant légal des organismes visés aux articles L. 211-6 à L. 211-9 par une collectivité territoriale ou un établissement public local est attribué sous forme d'une subvention affectée à une dépense déterminée et qu'il ne dépasse pas 50 % des ressources totales du bénéficiaire, le contrôle se limite au compte d'emploi que ce dernier doit établir. Si le compte d'emploi n'est pas tenu, le contrôle porte sur l'ensemble des comptes et de la gestion ».

navire, à sa navigation et à son exploitation (...). Cette mise à disposition est accordée à titre gratuit pour la durée d'occupation du site (...). La ville s'engage à prendre en charge les travaux de grosses réparations des formes de radoub (...) ».

Selon les explications apportées lors de l'instruction, cette convention cadre a été complétée en 2013, pour une durée de 3 ans renouvelable, par une convention d'occupation du domaine public (la forme Napoléon III et ses abords) ; mais cette convention 2013 n'a pas été produite.

Par ailleurs, pour le versement des subventions, plusieurs conventions ont été conclues par lesquelles la ville s'engage à apporter des financements sur une période généralement pluriannuelle, l'association s'y engageant en contrepartie « *à continuer de conduire son action telle que définie dans la convention cadre* ».

Le tableau ci-dessous, retrace l'ensemble des subventions versées par la commune de Rochefort à l'association depuis l'origine du projet. Ces subventions s'élèvent au total à 3,948 M€, dont 2,181 M€ de 2009 à 2017. Dans l'état des subventions joint aux comptes 2015 de l'association, le total des subventions d'investissement apportées depuis l'origine par la ville de Rochefort s'élève à 3,854 M€.

SUBVENTIONS DE LA VILLE DE ROCHEFORT A L'ASSOCIATION HERMIONE LAFAYETTE	Montant (en €)
<i>Versements intervenus pour la construction du navire avant 2009</i>	1 766 776
Versements pour la construction du navire au titre de la convention 2007-2009 et qui sont intervenus après le 1 ^{er} janvier 2009	548 000
Versements pour la construction du navire au titre de la convention 2010-2012	822 000
Versements pour la construction du navire au titre de la convention 2013-2015	411 000
Total des versements pour la construction du navire	3 547 776
Participation aux festivités 2012	89 740
Participation au voyage 2015	250 000
Subvention versée en 2017 pour des travaux d'entretien	60 000
TOTAL jusqu'en 2017 inclus	3 947 516

La ville a également pris en charge d'autres dépenses directement liées au projet Hermione, pour un montant total de 1,312 M€ comme indiqué dans le tableau ci-après⁶.

Objet de la dépense	Date	Montant total TTC (en €)
Aménagement de l'accueil du chantier de l'Hermione / site Porte du soleil	2000	694 982
Etudes préalables au projet de l'Hermione	2004	124 647
Fête de la mise à l'eau de l'Hermione	2012	492 509
TOTAL		1 312 139

⁶ Source : Rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes en date du 16 septembre 2016 sur la gestion de la commune de Rochefort, concernant les exercices 2009 et suivants

Enfin, la ville de Rochefort a construit des bateaux-portes pour l'entrée des formes de radoub, pour un montant total évalué par elle à 8,209 M€ entre 2010 et 2015, et a perçu pour les financer des subventions d'un montant total de 3,079 M€ (dont 1,465 M€ de l'Etat, 0,6 M€ de la région et 1 M€ du département)⁷.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous retrace d'autres locaux appartenant à la ville et occupés par l'association.

Biens occupés	Nature de l'activité
Boutique de l'Hermione – BI 67	Vente
Locaux administratifs – BI 179	Locaux administratifs
Local de stockage – BI 179	Local de stockage
Ateliers 205	Local de stockage

Les conventions relatives à l'occupation de ces locaux communaux ont été produites et appellent une observation pour ce qui est de la mise à disposition des locaux dits « *ateliers 205* ». En effet, la convention pour ces locaux date du 14 juin 2004 et avait une durée de cinq ans non renouvelable tacitement ; par ailleurs, elle prévoyait le versement par l'association d'un loyer annuel de 587 €. Or, bien que cette convention ne soit plus valable depuis 2009, l'association continue à occuper les locaux, sans titre légal et sans versement de loyer. Cette situation devrait donc être régularisée.

Le président actuel de l'association a, par courrier du 23 mars 2017, demandé au maire de Rochefort de prendre une convention unique d'occupation des locaux. Cette convention unique permettrait de clarifier les différents rapports contractuels existants depuis 1998. A ce jour, la commune de Rochefort n'a pas donné suite à cette demande.

Il ressort donc de ce qui précède que le soutien apporté par la ville de Rochefort au projet de l'association l'Hermione – La Fayette a été très important. Au cours de l'instruction, le maire de Rochefort et président de la CARO, a précisé que le transfert de la compétence « *tourisme* » à la CARO devrait amener, à l'avenir, la ville à réduire son soutien financier.

1.2.4 L'importance des financements apportés par d'autres collectivités locales

Comme indiqué précédemment, le département de la Charente-Maritime et la région Poitou-Charentes ont également participé de manière très importante au financement de la construction du navire sur toute la période contrôlée.

Ainsi, dans l'état des subventions joint aux comptes 2015 de l'association, le total des subventions d'investissement apportées depuis l'origine du projet s'élève à 4,796 M€ pour le Département et à 4,753 M€ pour la région Poitou-Charentes (et ce sans compter les autres

⁷ Même source

subventions susmentionnées, accordées notamment en 2015 par ces deux collectivités pour aider au financement du voyage aux Etats-Unis).

Un appui financier conséquent a également été apporté à l'association Hermione-La Fayette en 2015 et 2017 par la CARO et en 2017 par la région Nouvelle-Aquitaine.

Les conventions encadrant l'attribution de ces financements ont été produites et examinées. Deux conventions passées avec la région Poitou-Charentes puis Nouvelle-Aquitaine mentionnent les engagements suivants de l'association :

- la convention du 20 juillet 2011 par laquelle la région a accordé une subvention de 822 000 € précise à son article 4 que « *le propriétaire s'engage à conserver la propriété du navire (...). En cas de cession du navire, et sauf accord explicite et préalable donné par la région, les aides accordées pour la construction font l'objet d'un reversement au budget régional* » ;

- la convention n°2018/RNA-P-CULTURE par laquelle la région accorde une subvention de 60 000€ précise à son article 7 que « *le bénéficiaire s'engage à maintenir le bateau dans son port d'attache à Rochefort pour les 10 prochaines années (hors période de navigation)* ».

1.3 Depuis 2016, la recherche d'un nouveau modèle économique et d'organisation

1.3.1 Un objet social repensé pour préserver et valoriser la frégate ...

L'achèvement de la reconstruction de la frégate en 2014 puis la fin du voyage aux Etats-Unis en 2015 ont rendu nécessaire de repenser le projet de départ de l'association Hermione - La Fayette. Le 3 juin 2016, cette dernière a modifié ses statuts afin d'adapter au mieux son objet social au devenir du projet.

L'objet de l'association a été redéfini de la manière suivante : « *La préservation d'un patrimoine exceptionnel, la réplique de l'Hermione, frégate du 18ème siècle de la Marine française (...). / La mise en valeur culturelle et touristique de l'aventure de l'Hermione à travers l'ouverture des visites au public (...). / Le maintien de la frégate en conditions de navigabilité pour permettre l'organisation périodique de navigations, notamment au long cours. / La conception, l'organisation et la mise en œuvre de programmes réguliers de navigation à fort contenu historique et culturel de manière à conserver et amplifier le statut de l'Hermione comme navire ambassadeur du territoire et de la France. / La réalisation d'actions de formation, d'insertion et de communication liées à la sélection et à la préparation de l'équipage de l'Hermione (...). / La promotion et la protection du capital d'image de l'Hermione et sa mobilisation au service des grands enjeux sociaux et sociétaux (...)* ».

Les nouveaux statuts prévoient également « *la mise en œuvre de toutes opérations nécessaires, pour assurer, dans le respect de ses valeurs associatives – authenticité, désintéressement et partage – son équilibre financier, notamment la commercialisation de produits touristiques, l'organisation d'événements, la vente de produits dérivés, le sponsoring ou le mécénat, la conclusion de conventions de coopération et d'investissement avec les partenaires publics ou la constitution d'entités juridiques en France ou à l'étranger* ».

1.3.2 ...en tant que « figure de proue » du projet plus vaste de mise en valeur touristique du grand arsenal de Rochefort

Depuis le début du projet, l'Hermione a été perçue comme une « *figure de proue* » touristique de Rochefort et de son site de l'arsenal maritime.

Selon des données produites par l'association, l'Hermione a attiré au total 4 599 145 visiteurs sur le chantier à Rochefort sur l'ensemble de la période 1997-2017. Si l'on considère uniquement la période 1999-2014, qui était celle au cours de laquelle s'est déroulé l'essentiel du chantier de reconstruction, la fréquentation moyenne annuelle du chantier s'élevait à 250 592 visiteurs.

Selon une étude réalisée en 2011 par la chambre de commerce et d'industrie de La Rochelle pour la ville de Rochefort, un sondage effectué auprès des visiteurs présents au cours de l'été 2010 a montré que 52 % des visiteurs étaient venus à Rochefort pour l'Hermione, que 95 % des visiteurs n'étaient pas originaires de la Charente-Maritime et que 73 % des visiteurs ont indiqué qu'ils reviendraient certainement.

Selon cette étude, la dépense moyenne par jour des 42 000 visiteurs estimés venus en juillet et août à Rochefort⁸ est évaluée à 20 € (hors billetterie et hors transports, étant précisé que la durée moyenne de séjour est d'un jour) ;

Plus largement, cette étude évalue l'impact économique global de ce projet, sur l'ensemble de la période 1997-2009, de la manière suivante :

- en termes d'emplois, l'impact du projet est estimé à une quarantaine d'emplois à plein temps pour l'activité de construction, ainsi que les autres activités de l'association, sans tenir compte des emplois générés par les dépenses des visiteurs (restauration et hébergement, commerce, visites, ...) ;

- en extrapolant les impacts économiques observés en été 2010 sur l'ensemble de la période 1997-2009, le montant des dépenses des visiteurs est évalué à plus de 33 M€ ;

- les impacts médiatiques du projet sont évalués sur la période 1997-2009 à un équivalent publicitaire de 8,7 M€ pour la presse écrite (environ 2 600 articles recensés) ; l'équivalent publicitaire concernant la télévision n'est pas évalué mais il est fait mention sur la période de 175 émissions identifiées qui mentionnaient l'Hermione.

⁸ L'association Hermione – La Fayette a, quant à elle, fait état de 81 147 visiteurs du chantier en juillet et août 2010. Cette différence avec les données de l'étude de la chambre de commerce et d'industrie s'explique vraisemblablement par des modalités de définition et de comptabilisation distincts.

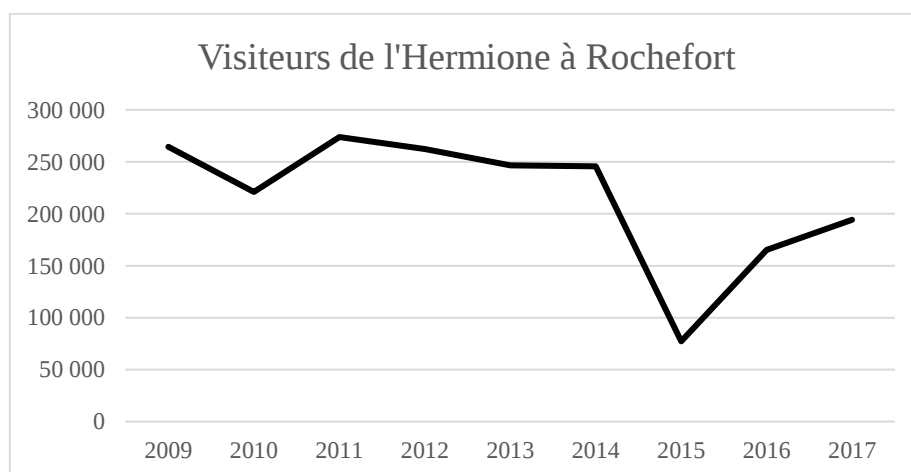
Par ailleurs, le voyage effectué entre avril et juillet 2015 aux Etats-Unis a connu un indéniable succès. Le navire a effectué quatorze escales nord-américaines (douze aux Etats-Unis, une au Canada et une à Saint-Pierre et Miquelon). L'association a transmis deux bilans « communication » de ce voyage, qui évaluent l'ampleur des retombées médiatiques (télé, presse, internet, réseaux sociaux..) et de la reconnaissance populaire, illustrées par ces chiffres⁹ :

- au départ : 100 000 personnes sur les côtes,
- aux Etats-Unis et à St Pierre : 55 000 visiteurs à bord et 400 000 visiteurs sur les villages aux escales,
- pour le retour sur Brest : 35 000 personnes à l'arrivée et 170 000 visiteurs sur le village,
- pour le retour à Rochefort : 80 000 personnes dans la ville et, sur les côtes et la Charente.

Selon les dirigeants de l'association, l'Hermione a donc été en 2015 « un bel ambassadeur, pour ses partenaires collectivités locales et pour ses partenaires privés »¹⁰.

Mais la fin de la construction du navire a eu un impact sur l'intérêt des visiteurs et donc sur la baisse du nombre de visites, comme le montrent le tableau et le graphique suivants :

Visiteurs de l'Hermione	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
A Rochefort	264 603	221 022	273 854	262 186	246 489	245 599	77 258	165 317	194 169	1 950 497
En escales						9 392	155 188	34 244		198 824
Total	264 603	221 022	273 854	262 186	246 489	254 991	232 446	199 561	194 169	2 149 321



La ville de Rochefort a fait réaliser 2017, une étude pour une mise en valeur du site de son arsenal maritime afin d'obtenir le label « *grand site de France* ». Ses objectifs étaient d'étudier comment passer du visiteur à la journée au touriste en séjour, doper la fréquentation, mutualiser et

⁹ Source : Bilan Media Hermione Riva Communication Alternative

¹⁰ Cependant, comme indiqué ci-après dans la partie 3 du présent rapport, le bilan financier de ce voyage aux Etats Unis en 2015 s'est avéré bien plus délicat pour l'association.

optimiser les fonctionnements et continuer à étonner le public en proposant de nouvelles offres capables d'attirer des visiteurs supplémentaires. Cette étude, dite « Médiéval », achevée fin 2017, confirme que l'Hermione « *est indissociable de Rochefort – emblème itinérant du grand arsenal (...) Les voyages de l'Hermione doivent être exploités comme des événements (départ du bateau et retour) et comme un vecteur promotionnel* ».

Cependant, dans ses propositions, cette étude repose principalement sur une approche patrimoniale, en promouvant une mise en valeur du site à travers d'importants investissements, pour un coût global estimé à 39 M€.

Le maire de Rochefort et président de la CARO a précisé en cours d'instruction que les actions ainsi proposées ne seront pas toutes réalisées, compte-tenu de l'ampleur des coûts. Selon lui :

- les dépenses d'investissement ne dépasseront pas 12 M€ et la ville sollicitera l'appui financier de divers partenaires publics ; une réunion était d'ailleurs prévue en juin 2018 avec eux pour prioriser les actions à engager ;

- la CARO est prête à devenir le chef de file des collectivités locales pour travailler sur ce projet de redynamisation du grand site de l'arsenal. Elle souhaiterait par ailleurs la mise en place d'une société d'exploitation qui regrouperait les quatre grands acteurs du site (l'association Hermione, le Musée national de la marine, le Centre international de la mer qui gère la Corderie Royale et la société gestionnaire de l'Accro-mâts, sans que ces derniers aient à modifier leurs statuts).

1.3.3 La réflexion en cours sur les activités et le positionnement de l'association, en collaboration avec les autres acteurs du site de l'arsenal

Lors de l'entretien de fin de contrôle, M. Pagezy, actuel président de l'association, a précisé sa vision de l'avenir de l'association Hermione-La Fayette :

- il souhaiterait qu'une structure soit créée entre l'association et la Corderie Royale, sous une forme associative dans un premier temps, pour exploiter le site sur la base d'une autorisation d'occupation temporaire à passer avec la CARO. Cette structure nouvelle se verrait par la suite dotée d'une filiale sous forme de société commerciale chargée d'exploiter les aspects marchands ;

- selon lui, l'association qu'il préside, qui assure actuellement six fonctions différentes, n'en exercerait plus directement que deux, à terme : celle d'armateur du bateau et celle ayant trait à la vie associative. En revanche, seraient sous-traitées les fonctions suivantes : la navigation et la gestion des escales (sous-traitées à un opérateur privé spécialisé), les opérations touristiques à Rochefort (sous-traitées à l'opérateur associatif et commercial susmentionné), l'organisation d'animations et de réceptions (sous-traitée à un opérateur privé) et les opérations de formation de jeunes (exercées dans un premier temps en direct par l'association puis confiées à un autre opérateur) ;

- pour lui, les périodes de grande navigation de l'Hermione devraient à l'avenir rester exceptionnelles, autour de projets bien ciblés (tels le voyage aux Etats-Unis de 2015, celui en Méditerranée en 2018 sur le thème de la francophonie ou un court voyage à venir en 2019 en Normandie). Le port d'attache de l'Hermione resterait Rochefort, mais il n'exclut pas de

rechercher un autre port d'escale pendant l'hivernage, afin de pouvoir y récupérer des recettes de visites touristiques du bateau (Rochefort étant peu fréquentée par les touristes en hiver).

Lors de l'entretien de fin de contrôle, M. Donnelly a, quant à lui, fait part de quelques-unes de ses convictions pour le devenir du projet :

- il a insisté sur le fait que ce projet trouvait dès le départ ses racines dans la ville de Rochefort, qui constitue selon lui un site exceptionnel de par son histoire, son architecture et son urbanisme. De ce fait, si, à terme, le lien entre l'Hermione et la ville était altéré, cela constituerait selon lui un échec ;

- il estime que, grâce à l'expérience acquise à travers les premiers voyages, le modèle économique concernant les périodes de navigation est désormais bien défini : de tels voyages peuvent être des réussites, tant sur le plan de la fréquentation que pour leurs aspects financiers, s'ils s'inscrivent à chaque fois dans des projets faisant sens au plan culturel (comme les voyages effectués en 2015 et 2018) ;

- en revanche, le modèle économique concernant les périodes de présence du navire à Rochefort lui paraît encore imparfaitement assuré. Sa pérennité passe, selon lui, par l'établissement d'un lien de confiance entre les collectivités (ville, CARO) et l'association, chacun veillant à rester dans son rôle. Elle passe également par des garanties accrues pour ce qui est de la maîtrise du foncier par les acteurs présents sur le site de l'arsenal, afin de leur permettre d'y développer des animations attractives pour le public.

Dans les faits, les quatre principaux acteurs précités du site de l'Arsenal prennent part activement à la démarche des collectivités locales pour faire de l'arsenal un site phare de Rochefort. Ils ont ainsi élaboré le 13 juin 2017 une note commune pour confirmer cette volonté de collaboration, dans laquelle :

- ils souhaitent développer une vision commune du site autour de quelques points : une exploitation simplifiée de l'espace, une offre touristique homogène et cohérente avec la création à terme d'une offre « *parc arsenal* » avec un billet unique, la mutualisation des personnels d'accueil, de médiation et techniques et des autres moyens nécessaires ainsi qu'une concertation systématique de l'ensemble des acteurs sur les nouveaux projets nécessaires au maintien de la fréquentation touristique ;

- ils ont identifié deux prérequis : « *une vision globale de l'avenir touristique du site « autour d'un concept "fort" et différenciant, qui donne du contenu au label Grand Site et qui s'inspire de sites maritimes comparables en Europe* » et « *des nouvelles activités qui permettent notamment de compenser les absences de l'Hermione (...)* » ;

- dans cet esprit, ils « *souhaitent travailler sur un scénario de développement de la fréquentation du site touristique autour de 500 000 visiteurs par an* », l'association Hermione-La Fayette rappelant que « *son équilibre économique repose sur une fréquentation d'au moins 250 000 visiteurs par an* ».

L'association et le Centre international de la mer ont concrétisé leur volonté de collaboration en concluant ensemble un accord de partenariat le 31 octobre 2017.

Toutefois, l'association Hermione - La Fayette a aussi souhaité prolonger les études et la réflexion au-delà des aspects patrimoniaux abordés par l'étude « Médiéval ». Pour elle, la question

se pose de savoir « *comment concilier les impératifs d'un navire construit pour naviguer régulièrement avec le maintien d'une attractivité satisfaisante (sur le site) »* ».

En début 2018, une autre étude a donc été commandée par les acteurs du site de l'arsenal, dont les objectifs visent à préciser les points suivants : comment atteindre un niveau de fréquentation élevé sur le long terme bénéficiant à tous les acteurs de l'arsenal ; comment mutualiser les achats et les fonctions afin de bénéficier d'économies d'échelle et d'effet d'expérience tout en améliorant les performances ; quel est le modèle économique viable afin d'assurer la pérennité et le développement des exploitants sur le site ; quelles sont les activités de loisirs et culturelles à proposer en mettant en avant les valeurs et savoir-faire de l'arsenal. Les résultats de cette étude devaient être connus au cours de l'été 2018.

En cours d'instruction, les dirigeants actuels de l'association Hermione - La Fayette ont insisté sur le fait que, pour sa survie économique, celle-ci se devait d'envisager plusieurs scénarios d'offres touristiques. Une solution envisagée serait d'effectuer chaque année une escale d'environ deux mois à Bordeaux, pendant l'hivernage, afin de développer les recettes de billetterie et aussi d'attirer les visiteurs vers Rochefort, en vue d'une visite plus globale du site.

Cependant, cette recherche de touristes entraînerait, pour l'association, des dépenses liées à la navigation mais également pour la ville de Rochefort, qui a rappelé qu'elle doit absorber des coûts à chaque sortie et entrée du navire, en fonction de la profondeur d'envasement des formes du radoub. Pour le voyage de 2018, ce coût a été évalué à 0,15 M€ par la ville ; or, pour elle, de tels montants seraient difficilement supportables chaque année. Le maire de Rochefort a donc indiqué avoir demandé une évaluation des coûts et gains réels d'une sortie du navire chaque année.

En définitive, cet état des lieux des réflexions en cours met donc en évidence l'engagement résolu des différents acteurs sur un projet de développement touristique potentiellement profitable à tous. Mais il révèle également les coûts et les risques financiers ainsi que les fortes incertitudes pesant sur ce projet, ces dernières étant notamment liées au fait qu'il s'agit d'une expérience originale, voir unique, qui ne peut donc bénéficier que très partiellement de l'analyse des leçons pouvant être tirées de projets menés ailleurs.

Dans leur réponse conjointe aux observations provisoires, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que l'association ne saurait être tenue pour seule responsable du retard pris dans l'élaboration du plan d'investissement sur le site, ayant alerté depuis de nombreuses années les collectivités locales pour mettre en œuvre un plan de développement ambitieux pour le site de l'Arsenal. Ils espèrent que la prochaine annonce d'un plan pluriannuel d'investissement d'environ 25 M€ par les collectivités territoriales sur le site de l'Arsenal, devrait permettre d'enrayer la baisse de la fréquentation touristique et de développer de nouvelles activités. M. Pagezy a également indiqué qu'un professionnel du tourisme était actuellement recherché, pour piloter la future structure d'exploitation de l'Arsenal des Mers qui mutualisera les compétences et les ressources touristiques des acteurs.

2. UN CHOIX ASSOCIATIF EN PHASE AVEC LE PROJET MAIS DONT LA MISE EN ŒUVRE NECESSITE PLUS DE RIGUEUR

2.1 Le maintien d'une forme associative pour faire face aux nouveaux enjeux

2.1.1 Un choix fondé sur la souplesse du statut associatif et sur le bénévolat qui est depuis l'origine au cœur du projet

Aux termes de la loi de 1901, les personnes constituant une association mettent en commun par convention, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Il s'agit donc d'une participation bénévole de chaque contractant à la vie de l'association, pouvant prendre des formes et une consistance variable : participation physique, matérielle ou intellectuelle.

L'ancien président de l'association, M. Donnelly, a rappelé que, pour le projet de l'Hermione, le choix de la structure associative s'expliquait par la triple volonté de « *bénéficier de la souplesse du statut associatif, d'instituer le principe d'une gestion désintéressée comme une valeur fondatrice du projet et de protéger ses initiateurs des risques inhérents à une aventure hors normes à l'issue incertaine* ».

Cette dynamique autour du bénévolat s'est imposée tout au long du projet de reconstruction. Ainsi, le vif intérêt du public pour le chantier a permis de développer rapidement le nombre de demandes d'adhésion au sein de l'association. Chaque adhérent voulait participer au projet : accompagnement de l'équipe permanente, participation au chantier pour certains professionnels... Ce bénévolat, moteur de l'association depuis le début, a ainsi contribué fortement à l'équilibre économique du projet jusqu'en 2014 : fréquentation haute du chantier, appel aux dons pour des travaux phares et pour le voyage aux Etats-Unis...

Dans ses comptes 2016, l'association indique que « *le bénévolat représentait (cette année-là) 15 870 heures de membres présents à Rochefort ou bien dans les villes escales* ». Dans leur réponse conjointe aux observations provisoires, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué qu'en 2017, le temps passé par la centaine de bénévoles de l'association a représenté l'équivalent de 500 000 €. Selon eux, à l'exception de l'Hermione, tous les projets de réalisation de navires de patrimoine lancés en France ces quarante dernières années ont avorté ou connu des échecs. C'est, pour eux, grâce à des valeurs associatives fortes et à la communauté des « *gabiers* » (membres d'équipage) que l'Hermione continue d'entretenir une relation forte avec le grand public, comme en témoigne le succès de son voyage inaugural en 2015 et de son voyage en Méditerranée en 2018.

Toutefois, depuis la fin du chantier de reconstruction du navire, l'engouement du public et l'engagement bénévole se sont amenuisés, au détriment de l'équilibre économique de l'association.

Cette « *perte d'intérêt* » pour l'Hermione a suscité des interrogations sur la pertinence du choix de la structure associative pour l'exploitation du navire. Ainsi, certaines collectivités locales ayant soutenu le projet avaient envisagé, en 2015, la création d'une société d'économie mixte. Mais cette offre a été déclinée par l'association Hermione-La Fayette, qui a préféré poursuivre son projet sur un modèle conservant une place importante au bénévolat.

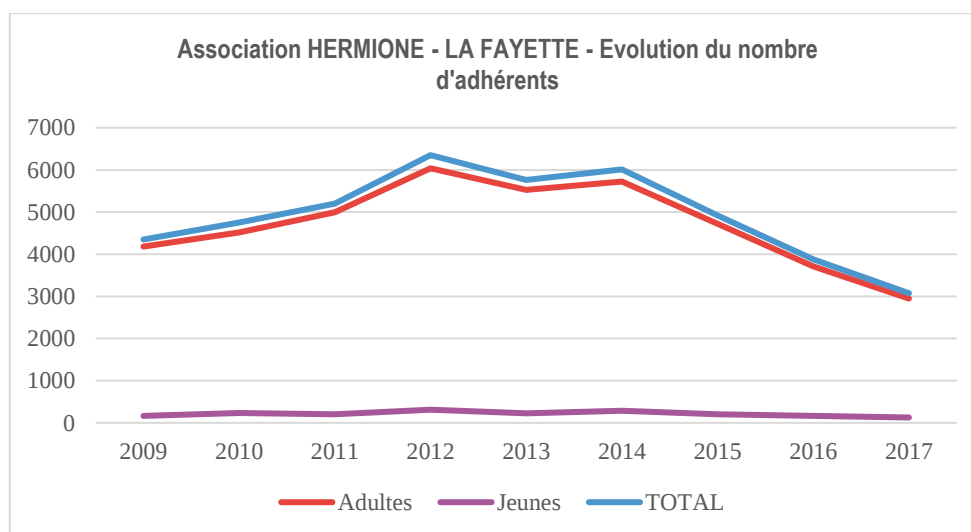
2.1.2 Les trois axes d'évolution de l'association pour faire face à ses nouveaux défis

La volonté de poursuivre l'exploitation du navire de l'Hermione selon le modèle associatif s'est néanmoins accompagnée en 2016 d'un travail de refonte de l'objet social et des statuts. Selon M. Donnelly, pour assurer la pérennité du projet, il fallait privilégier les trois axes suivants : « *fidéliser et élargir le réseau d'adhérents et de bénévoles, enrichir l'association de compétences et d'expertises nouvelles et s'associer à de nouveaux acteurs* ».

L'importance et les enjeux du premier axe (fidéliser les adhérents et bénévoles) sont illustrés par le tableau et le graphique suivants, qui précisent les évolutions du nombre d'adhérents entre 2009 et 2017 et leur corrélation avec les recettes de cotisations perçues.

Nombre Adhérents	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Adultes	4 184	4 517	4 998	6 038	5 529	5 724	4 718	3 709	2 948
Jeunes	166	233	202	312	229	287	202	168	127
TOTAL	4 350	4 750	5 200	6 350	5 758	6 011	4 920	3 877	3 075
Cotisations perçues (en €)	148 333	163 759	165 361	190 829	174 788	183 976	150 177	118 758	108 279

Source CRC – données de l'association Hermione



Les conseils d'administration de l'association qui se sont tenus en 2017 ont fait état de leurs inquiétudes sur cette situation et ont recherché de nouvelles solutions pour attirer ou fidéliser les adhérents, en leur offrant divers avantages (entrées gratuites, réductions sur les achats, journées de navigation à bord pour les plus importants donateurs).

L'association développe aussi des démarches auprès des entreprises pour leur proposer des adhésions avec des possibilités de réservation du navire à des fins privées. Toutefois, sur les dix-sept entreprises adhérentes en 2017, seulement trois ont cotisé pour un montant de 800 €, les cotisations de la plupart d'entre elles se situant entre 100 et 300 €.

La volonté de fidéliser les adhérents passe aussi par une prise de responsabilité accrue au sein de l'association. Ainsi, le règlement intérieur adopté (tardivement) en 2018 (voir ci-après) prévoit l'institution de comités internes « spécialisés », ouverts à tous les adhérents.

Le deuxième axe d'évolution de l'association (la recherche de nouvelles compétences) a été illustré lors du renouvellement de l'équipe dirigeante de l'Hermione en 2016. Il repose aussi sur la recherche de compétences et d'expertises au sein de ses adhérents et la volonté de s'ouvrir à l'extérieur pour rechercher des expertises nouvelles : marketing, activités commerciales, formation, engagement social. Il passe aussi par le renforcement des expertises déjà existantes au sein de l'association : technique, économique, financière, maritime.

Le troisième axe d'évolution (la recherche de nouveaux partenaires) est illustré, comme indiqué précédemment, par la recherche d'une collaboration accrue avec les autres acteurs du site de l'Arsenal.

Par ailleurs, afin d'obtenir davantage de fonds sous forme de dons, de mécénat ou de libéralités au profit des nouvelles actions (telles que la mise en valeur de son patrimoine ou la formation), l'association Hermione – La Fayette a également créé successivement deux fondations :

- la première est la Fondation Hermione – abritée¹¹ par la Fondation du Patrimoine. A cet égard, deux conventions ont été produites. La première, relative à la création de la Fondation Hermione, a une durée de 10 ans mais n'indique pas sa date de signature (sans qu'il soit dès lors possible d'identifier son point de départ). Son objet est le suivant : « *Construire à partir du patrimoine une leçon d'histoire vivante en faisant naviguer l'Hermione sur les traces de La Fayette. Mettre en œuvre et promouvoir les savoir-faire relatifs à la construction, à l'entretien et à la navigation des navires appartenant à notre patrimoine national. Contribuer à la réalisation d'actions relatives à l'accueil du public et à la valorisation du patrimoine concerné* ». La deuxième convention relative à la gestion de cette fondation a été signée le 31 décembre 2013¹². Cette fondation est désormais clôturée ;

- la seconde est la Fondation Hermione Academy abritée par la Fondation Agir Contre l'Exclusion. Son objet est le suivant : « *Soutenir la connaissance des métiers manuels, et notamment ceux liés à la construction navale traditionnelle dans un cadre à but pédagogique pour des publics notamment en difficulté d'apprentissage ou en rupture sociale. Former des jeunes volontaires bénévoles à la manœuvre d'un grand voilier (...). S'appuyer sur les valeurs et la notoriété de l'Hermione pour promouvoir des filières de métiers et des processus d'apprentissage insuffisamment valorisés aujourd'hui (...)* ».

Mais l'interrogation demeure sur le fait de savoir si l'instauration de ces nouveaux partenariats sera suffisante pour assurer l'équilibre économique de l'Hermione et donc de maintenir son indépendance financière vis-à-vis de ses partenaires publics.

¹¹ La loi n°90-559 du 4 juillet 1990 qui a créé la fondation d'entreprise a institutionnalisé les fondations abritées. La fondation abritée n'a pas de personnalité juridique et morale distincte de la fondation qui l'abrite. Elle bénéficie des avantages de la fondation reconnue d'utilité publique qui l'abrite : capacité à recevoir des dons et legs, des donations...

¹² Cette convention d'une durée d'un an et renouvelable de manière tacite a « *pour objet de définir les relations financières entre les parties et les obligations et les modalités qui en découlent* ».

2.2 Des statuts précisés en 2016 mais une formalisation des décisions des instances dirigeantes encore très largement perfectible

2.2.1 Des instances associatives redéfinies et précisées utilement en 2016

L'organisation statutaire de l'association Hermione - La Fayette en vigueur au cours de la période sous contrôle a été définie par les statuts de 2004, déposés à la préfecture le 23 décembre 2004. Ces statuts ont été modifiés par l'assemblée générale du 3 juin 2016 (reçus en sous-préfecture de Rochefort le 12 octobre 2017).

2.2.1.1 Les membres de l'association

Selon ces statuts, l'association est composée de quatre collèges de membres : les membres de droit, les membres fondateurs (statuts 2004) puis d'honneur (statuts 2016), les membres agréés et les adhérents.

Les membres de droit sont les collectivités publiques ayant soutenu le projet depuis son origine. Dans les statuts 2004, il s'agissait de la ville de Rochefort, du département de la Charente-Maritime, de la région Poitou-Charentes et de deux ministères (culture, et défense). Les statuts de 2016 ont procédé à quelques modifications sur ce point avec l'entrée de la CARO, la prise en compte de la création de la région Nouvelle-Aquitaine et la réduction de la participation de l'Etat à un seul ministère (celui « *concerné par le projet* »).

Les membres fondateurs étaient, dans les statuts de 2004, dix personnes physiques nommément désignées (toutes les personnes ayant adhéré dès le départ au projet). Les statuts de 2016 retiennent la dénomination de membres d'honneur, qui intègre les membres fondateurs susmentionnés et dont la liste peut désormais être élargie à de nouveaux membres désignés par le conseil d'administration.

Les membres agréés sont des personnes physiques ou morales agréées par le bureau directeur qui statue discrétionnairement sur les propositions d'admission « *dans l'intérêt supérieur de l'association* ».

Les membres adhérents sont des personnes physiques ou morales qui adhèrent à l'association par leurs cotisations.

Avant 2016, le nombre de membres agréés n'était pas limité. Dans les nouveaux statuts, cette situation perdure et, par ailleurs, le nombre de membres d'honneur peut lui-même évoluer sans limite. Ce constat n'est toutefois en soi pas une critique au regard de la liberté d'association.

La qualité de membre s'acquiert par l'acquiescement d'une cotisation annuelle fixée par le conseil d'administration. Les statuts de 2004 mentionnaient seulement le fait que les membres de droit ne payaient pas de cotisations et ne comportaient aucune précision pour les membres fondateurs ou agréés. Les statuts de 2016 précisent utilement ce point puisque désormais, les cotisations sont dues par « *tous les membres agréés, adhérents et les membres d'honneur. Les membres de droit sont exemptés de cotisation* ».

2.2.1.2 Les organes collégiaux de l'association

L'assemblée annuelle des membres adhérents

Selon les statuts, cette assemblée se réunit une fois par an. Il lui est « *donné lecture* » du rapport du conseil d'administration sur la situation financière, morale et prospective de l'association et du rapport du commissaire aux comptes. Cette assemblée a aussi pour fonction d'élire, à la majorité simple des membres présents et pour une durée de trois ans, six représentants des membres adhérents qui participent à l'assemblée générale de l'association.

L'association Hermione – La Fayette n'a pas été en mesure de produire des listes précises des membres adhérents présents à ces assemblées annuelles. Elle estime leur présence à environ 400 adhérents chaque année. Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancienne déléguée générale de l'association a indiqué que des feuilles de présence avaient bien été établies mais qu'elles n'ont pas été conservées.

L'assemblée générale

L'assemblée générale, qui se réunit une fois par an, est constituée par les membres de droit, les membres fondateurs (puis d'honneur), les membres agréés et les membres adhérents élus par l'assemblée des membres adhérents. Les statuts de 2016 précisent le nombre des membres de droit (cinq) et adhérents élus (six). A la lecture des comptes rendus de 2009 à 2016, l'assemblée générale s'est bien réunie chaque année une fois. L'association Hermione – La Fayette n'a pas été en mesure de produire la feuille de présence concernant l'assemblée générale 2015. Pour les années 2016 et 2017, les états de présence produits indiquent une vingtaine de présents à chaque assemblée générale.

L'assemblée générale « *entend* » le rapport du conseil d'administration sur la situation financière, morale et prospective de l'association et du rapport du commissaire aux comptes. Elle « *approuve* » les comptes de l'exercice clos et « *délibère et le cas échéant vote* » sur les questions mises à l'ordre du jour.

Par ailleurs, les statuts 2004 indiquaient que l'assemblée générale élit « *les représentants des membres agréés et des membres adhérents au conseil d'administration* » pour des mandats de trois ans renouvelables. Les statuts de 2016 sont beaucoup plus précis sur ce point puisqu'ils indiquent que, tous les trois ans, elle procède à l'élection au conseil d'administration « *d'un membre d'honneur¹³, onze membres agréés et trois membres adhérents* ».

Les statuts 2004 et 2016 prévoient par ailleurs que « *la présence ou la représentation de la moitié des membres de l'assemblée générale est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions de l'assemblée générales sont prises à la majorité simple des présents ou représentés (...)* ».

¹³ Alors qu'auparavant, tous les membres fondateurs étaient de plein de droit au sein du conseil d'administration, sans nécessité d'une désignation apr l'assemblée générale.

Le conseil d'administration

Il est composé de représentants des quatre collèges de membres qui exercent leurs fonctions à titre gratuit :

- les membres de droit y siègent tous ;
- s'agissant des membres fondateurs, dans les statuts 2004, ils étaient tous membres de plein droit du conseil d'administration ; dans les statuts 2016, les membres d'honneur ne sont plus représentés que par un membre élu par l'assemblée générale ;
- les membres agréés du conseil d'administration étaient, dans les statuts 2004, élus par l'assemblée générale, leur nombre étant déterminé par le bureau ; les statuts 2016 sont plus précis puisqu'ils fixent leur nombre à onze ;
- les membres adhérents sont représentés par trois membres élus par l'assemblée générale.

L'examen de la composition du conseil d'administration au cours de la période sous contrôle appelle une observation. L'association Hermione - La Fayette a transmis en cours d'instruction un document non daté, remontant semble-t-il à 2014, listant le nom de vingt-deux représentants au sein des différents collèges de membres. La CARO y figure comme membre de droit alors que, selon les statuts alors applicables datant de 2004, elle n'en faisait pas partie. Il a été indiqué que la CARO disposait d'un siège depuis le 17 novembre 2014 suite à un accord entre son président (qui est également maire de Rochefort) et le président de l'association. Cette situation, qui aurait nécessité immédiatement une modification des statuts en bonne et due forme, n'a été régularisée dans les statuts qu'en 2016.

Les statuts de 2004 et de 2016 prévoient que le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an. Or, selon les comptes rendus produits en cours d'instruction, il ne s'est réuni qu'une seule fois en 2015, en méconnaissance de ces obligations statutaires. En revanche, il s'est réuni cinq fois en 2016 et 2017, cette fréquence pouvant s'expliquer par le changement des statuts en 2016 et par la préparation du nouveau voyage de l'Hermione en 2018.

Le conseil d'administration a des pouvoirs larges. Il « (...) gère et administre l'association. Il approuve la politique générale pour la reconstruction, l'exploitation et le financement de l'Hermione proposée par le bureau directeur. Il approuve le budget annuel et fixe le montant des cotisations. Toute souscription d'emprunt par l'association est subordonnée à son accord préalable ». Toutefois, il « peut déléguer au président de l'association tout ou partie de ses pouvoirs, avec faculté de substitution ». Par ailleurs, il fixe les cotisations annuelles dues par les adhérents et il choisit parmi ses membres un bureau directeur pour un mandat d'un an (statuts 2004) puis de 3 ans (statuts 2016). S'agissant des modalités de prise de décision : « La présence ou représentation de la moitié des membres du conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Celles-ci sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, chaque membre du conseil d'administration disposant d'une voix. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante ».

Les comptes rendus des réunions analysés entre 2009 et 2015 soulèvent un certain nombre d'observations au regard de ces règles statutaires :

- il n'y est pas fait mention de la fixation du montant des cotisations de 2009 à 2015. Or, même si les cotisations des adhérents n'ont pas évolué de 2009 à 2015 (25 €), un vote annuel était

prévu par l'article 5 des statuts de 2004 (*« la cotisation est annuelle (...) elle est valable par année civile »*). De plus, il ressort d'autres informations produites en cours d'instruction qu'un tarif spécifique *« jeunes »* de 12 € a été appliqué de fait à partir de 2012. Cette situation n'a été régularisée qu'en 2016, par décisions du conseil d'administration du 17 septembre 2016¹⁴ puis du 2 décembre 2016¹⁵ ;

- l'élection des membres du bureau directeur n'y est pas mentionnée chaque année, contrairement à ce que prévoient les statuts 2004. En effet, seuls les comptes rendus de novembre 2010 et du 20 juin 2014 mentionnent cette élection ;

- les comptes rendus ne portent aucun décompte précis des voix en cas de vote. Les décisions sont indifféremment mentionnées *« approuvée »*, *« approuvée à l'unanimité »* ou à *« à l'unanimité »*.

Le bureau directeur

Dans les statuts de 2004, le conseil d'administration choisit parmi ses membres un bureau directeur au mandat annuel, dont les membres exercent leurs fonctions à titre gratuit et dont l'effectif précis n'est pas fixé. Ce bureau est composé d'un président, de *« plusieurs »* vice-présidents, d'un secrétaire, d'un trésorier et d'un trésorier-adjoint. Le mandat du bureau directeur est d'un an, rééligible. Les membres du bureau sont désignés par le conseil d'administration parmi les membres de droit, les membres fondateurs et les membres agréés. Deux postes de vice-présidents sont choisis par les membres de droit représentant les collectivités territoriales.

La composition du bureau a été très fortement modifiée et précisée par les statuts de 2016. Son mandat est de trois ans et son effectif maximal y est limité *« au maximum (à) 10 membres »* : le président, deux vice-présidents, un secrétaire, un trésorier, un représentant de chacune des quatre collectivités territoriales et un membre supplémentaire *« si le bureau le juge utile »*. Contrairement aux statuts de 2004, le bureau peut aussi comporter des membres adhérents ; par ailleurs, les représentants des membres de droit ne peuvent plus être vice-présidents, ceux-ci étant désormais désignés *« parmi les membres d'honneur, agréés et (...) adhérents »*.

Comme indiqué précédemment, de 2009 à 2015, les comptes rendus des conseils d'administration ne mentionnaient pas toujours la désignation des membres du bureau directeur, en méconnaissance des dispositions statutaires.

Le bureau dispose des attributions suivantes : *« (Il) détermine la politique générale de l'association dans le cadre des directives émanant du conseil d'administration. Il prend toutes décisions nécessaires à la réalisation de l'objet associatif et à la gestion de l'association. Il rend compte de son activité et de ses décisions au conseil d'administration »*. Ses décisions doivent être prises à l'unanimité des membres présents. A défaut d'unanimité, le président soumet la question en discussion au conseil d'administration. Ces modalités de décision n'appellent pas de critique sur leur principe.

¹⁴ Vote des montants suivants : 30 € pour les adultes, 15 € pour les moins de 18 ans et cotisation *« couple »* 50 €.

¹⁵ Vote des tarifs suivants : adhérent sociétaire (30 €), adhérent donateur (500 € - avantages : 1 jour de navigation ou un repas pour 2 à la table du commandant avec visite privée du navire), adhérent bienfaiteur (2 500 € - avantages : 2 ou 3 jours de navigation ou un repas pour 4 à la table du commandant avec visite privée du navire).

2.2.1.3 Les fonctions exécutives

Le président

Aux termes des statuts 2004 puis 2016, « *(il) assure la présidence et la direction générale de l'association (...) sous contrôle du conseil d'administration. Il représente l'association dans tous les actes de la vie associative, civile et en justice. Il rend compte de son action au bureau directeur* ». Cette fonction est assurée à titre gratuit.

L'association Hermione – La Fayette était présidée de 1994 au 30 avril 2016 par M. Bénédicte Donnelly. Elle est présidée depuis le 30 avril 2016 par M. Olivier Pagezy. La présidence de l'association n'a donc été modifiée que deux fois en vingt-quatre ans, ce qui traduit une grande stabilité.

Les vice-présidents

Les statuts de 2004 ne précisait ni le nombre ni le rôle des vice-présidents. Les statuts 2016 stipulent que « *les deux vice-présidents reçoivent une délégation sur un ou plusieurs thèmes définis par le bureau directeur. Ils représentent le président et l'association lorsque c'est nécessaire* ».

Lors de sa réunion du 4 juin 2016, le conseil d'administration a désigné ses deux vice-présidents, en précisant leurs domaines d'intervention (gestion du site et vie associative pour l'un, navigation et maintenance pour l'autre).

Le secrétaire

La fonction de secrétaire n'était pas définie dans les statuts de 2004. Elle l'a été dans ceux de 2016 en ces termes : « *(il) est chargé de la rédaction des procès-verbaux des assemblées et des conseil d'administration qu'il signe et fait signer au président. Il s'assure du respect des règles de fonctionnement définies dans les statuts : convocation des réunions, ordre du jour, rythme et déroulement des élections ...* ».

Le trésorier

Les statuts de 2004 définissaient le rôle du trésorier ainsi : « *(il) administre les finances de l'association, prépare le budget annuel et assure le contrôle de gestion de l'association. Il est assisté par un trésorier-adjoint* ». Cette fonction a été assurée jusqu'en juin 2016 par M. Pagezy. Les statuts de 2016 ne mentionnent plus la fonction de trésorier adjoint et indiquent que le trésorier, « *en collaboration avec le délégué général, administre les finances de l'association, prépare le budget annuel et assure le contrôle de gestion de l'association* ».

Le délégué général

La fonction de délégué général n'était pas mentionnée dans les statuts de 2004. Dans les faits, une salariée qui avait été recrutée dès 1997 et qui est restée en fonctions jusqu'en 2017, assurait ces fonctions qui étaient alors définies de la manière suivante dans son contrat : « *suivi et coordination de la maîtrise d'ouvrage du chantier de reconstruction (...); suivi de la vie de l'association notamment au plan administratif, ainsi que pour informer, solliciter, préparer la décision des membres de l'association ou leurs interlocuteurs; coordination des éléments d'accompagnement culturel de l'association, notamment aux plans historiques et graphiques* ».

Les statuts de 2016 prévoient la désignation du « *délégué général de l'association* » par le conseil d'administration et définissent sa fonction de la manière suivante : « *salarié, il assure la fonction exécutive selon les directives et sous le contrôle du président. Il assiste le trésorier dans la préparation des budgets et suit avec lui la gestion de l'association. Il assiste le président dans la préparation des rapports moral et d'activité et le trésorier pour le rapport financier. Il participe au recrutement des collaborateurs salariés de l'association* ». Lors du conseil d'administration du 16 septembre 2017, un délégué général a été désigné.

2.2.2 Des carences dans la formalisation des décisions à l'origine de risques juridiques non négligeables

2.2.2.1 Des ordres du jour insuffisamment précis

Il convient de rappeler qu'en principe, une instance collégiale d'une association ne peut valablement délibérer que sur les points figurant préalablement à l'ordre du jour de sa réunion, sous peine de nullité des décisions prises. Par ailleurs, il va de soi qu'une instance ne peut être amenée à se prononcer que sur des points relevant de sa compétence statutaire¹⁶.

Les vérifications faites sur les comptes rendus 2016 et 2017 de l'assemblée générale au regard des deux règles susmentionnées appellent les observations suivantes :

- lors de l'assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016, il a été fait une présentation du budget 2016 alors que cette compétence revient au conseil d'administration. Au demeurant, l'ordre du jour de cette assemblée générale mentionnait seulement les thèmes suivants : rapport d'activité, rapport financier, et résolutions, et non le budget 2016.

- pour l'assemblée générale du 7 juillet 2017, l'ordre du jour étant fixé de manière assez large et il n'y était pas précisé clairement qu'un rapport spécial du commissaire aux comptes devait être approuvé, ainsi que la nomination d'un nouvel administrateur.

Ces deux exemples illustrent l'existence de risques juridiques susceptibles de peser sur des décisions et résolutions prises hors compétences et/ou hors ordre du jour.

2.2.2.2 Des comptes rendus des réunions des instances collégiales sans mention des quorums et des votants

Comme indiqué précédemment, les différentes instances collégiales de l'association se voient soumises statutairement à des règles précises quant au quorum et/ou au modalité de vote des décisions. Or, le respect de ces règles ne peut être garanti que si les fiches de présence sont bien tenues, si les quorums sont vérifiés au moins en début de réunion et si les comptes rendus des réunions de ces instances mentionnent précisément tous les éléments afférents aux modalités de prise de décision.

¹⁶ Voir à titres d'exemples les jugements suivants : CA Nancy 28-3-2011 n°08/03233 ; Cass 1^{ère} civ 7-5-2008 n°05-18.532

Ainsi, pour l'assemblée des membres adhérents, comme indiqué précédemment, aucune feuille de présence n'est tenue et les votants ne sont pas comptabilisés. Dans ces conditions, il était impossible de vérifier si les présents remplissaient bien les règles prévues par les statuts pour pouvoir voter et de s'assurer du respect de la règle majoritaire prévue pour le vote des délégués des membres adhérents à l'assemblée générale.

Pour l'assemblée générale, les règles de quorum et de vote des délibérations sont prévues par les statuts. Or, hormis pour le compte rendu de l'assemblée générale du 30 mai 2015 et pour le texte des résolutions prises lors de l'assemblée générale du 3 juin 2016, les documents produits en cours d'instruction ne mentionnaient pas le nombre de votants et/ou la nature des votes émis. Les résolutions y sont seulement mentionnées comme « *approuvées* », sans plus de précisions.

Par ailleurs, l'analyse des documents produits pour les réunions de conseil d'administration avant 2015 met en évidence les observations suivantes :

- beaucoup de comptes rendus n'ont pu être produits ;
- les procurations ne sont pas mentionnées ;
- les conditions de quorum ne sont souvent précisées ni sur les listes, ni dans les procès-verbaux ;
- le décompte des voix exprimées lors des votes n'est souvent pas retranscrit dans les comptes rendus.

Il convient de préciser que les comptes rendus des bureaux n'ont pas été examinés par la chambre régionale des comptes lors de son instruction.

2.2.2.3 Des procès-verbaux parfois non signés

Les statuts de 2004 et 2016 prévoient que les procès-verbaux des conseils d'administration sont établis par le secrétaire et contresignés par le président. Or, plusieurs procès-verbaux des conseils d'administration produits en cours d'instruction (du 20 juin 2014, du 2 décembre 2016, du 17 septembre 2016, du 21 janvier 2017, du 8 avril 2017, du 7 juillet 2017, du 16 septembre 2017) n'étaient pas signés par le secrétaire et par le président et étaient simplement intitulés « *projet de PV* ». Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancienne déléguée générale a indiqué qu'à partir du deuxième semestre 2016, avec l'arrivée d'un nouveau secrétaire, les procès-verbaux devaient normalement être signés ; elle pense dès lors que les originaux n'ont pas été transmis à la chambre régionale des comptes en cours d'instruction.

En conclusion sur l'ensemble de ces points, il s'avère que les vérifications faites à partir des ordres du jour et des comptes rendus produits en cours d'instruction ont mis en évidence plusieurs carences susceptibles d'avoir des implications juridiques importantes en cas de contentieux portant sur telle ou telle décision prise par une instance collégiale de l'association.

La chambre régionale des comptes recommande donc à l'association de remédier à cette situation. A cet égard, les précisions apportées notamment sur les fonctions de secrétaire et de délégué général par les statuts de 2016 devraient en principe, à l'avenir, permettre une plus grande rigueur et, par voie de conséquence, éviter la survenance de ces risques.

Dans leur réponse conjointe, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que la gouvernance et les procédures internes de l'association devraient à l'avenir être améliorées grâce au recrutement en cours d'un directeur en charge des fonctions support.

2.3 Des insuffisances dans l'organisation interne nécessitant des corrections

2.3.1 Un règlement intérieur adopté tardivement et dont certaines dispositions devraient être intégrées dans les statuts

Quand il existe, le respect du règlement intérieur d'une association s'impose aux adhérents et aux dirigeants au même titre que les statuts. Ce caractère obligatoire est toutefois soumis à plusieurs conditions : tout d'abord, le contenu du règlement intérieur doit être conforme à la loi et aux dispositions statutaires ; ensuite, son adoption doit avoir été régulière.

Les statuts de 2004 indiquaient qu'« *un règlement intérieur peut être établi par le conseil d'administration. Ce règlement est destiné à fixer les divers points non prévus par les statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'association* ». Mais aucun règlement n'avait été établi en application de ces dispositions statutaires.

Les statuts de 2016 sont plus directifs puisqu'ils indiquent qu'« *un règlement interne est établi par le conseil d'administration (...)* ». Ce règlement intérieur n'a toutefois été approuvé par ledit conseil que tardivement, le 31 mars 2018. Selon les informations données, ce règlement a été préalablement élaboré par le bureau. Il précise utilement des règles non prévues dans les statuts, notamment pour les frais de déplacement, les délégations de signature, les conflits d'intérêts. Son examen met toutefois aussi en évidence l'institutionnalisation de plusieurs comités qui ne sont pas ou presque pas¹⁷ mentionnés par les statuts :

- des comités spécialisés (maintenance/travaux, navigation, vie associative, gestion et promotion touristique, formation) qui sont « *des instances consultatives liées au conseil d'administration qui valide leur création et leur liste sur proposition du bureau directeur. / Leur rôle est d'apporter au président, au bureau et au conseil leur expertise sur des thèmes spécifiques, d'étudier les projets liés à ces thématiques et d'en assurer le suivi. (...)* » ;

- un comité des partenaires publics « *composé des représentants des membres de droit, des techniciens désignés comme référents par les collectivités ainsi que de représentants de l'association désignés par le bureau directeur. Son rôle est d'échanger avec les partenaires publics de l'association sur toutes les questions relatives à l'environnement politique, économique, et territorial, et de préparer les arbitrages nécessaires* » ;

- un comité des sages « *composé des anciens présidents et vice-présidents de l'association, des membres fondateurs et des membres d'honneur. Son rôle est de recueillir l'avis de ces*

¹⁷ Les dispositions statutaires 2016 relatives au conseil d'administration ne mentionnent pas la création de comités. L'existence des seuls « *comités spécialisés* » est évoquée au détour des attributions du délégué général, en ces termes : « *le délégué général désigne lui-même ou un de ses collaborateurs comme référents permanents des comités spécialisés du conseil d'administration* ».

personnalités sur les questions de stratégie et de développement de l'association, ainsi que sur toute question qui mettrait en jeu sa pérennité ».

Par ailleurs, le règlement intérieur prévoit que le délégué général « *reçoit délégation de signature de la part du Président* » alors que cela n'est pas prévu par les statuts.

Dans un souci de plus grande sécurité juridique, il serait donc souhaitable que l'existence des différents comités susmentionnés ainsi que les mentions de l'ensemble des délégations pouvant être accordées au sein de l'association figurent directement dans ses statuts, le règlement pouvant alors en préciser les modalités sur une base plus solide.

Dans leur réponse conjointe aux observations provisoires, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que le conseil d'administration du 15 décembre 2018 validerait des propositions de modifications du règlement intérieur (notamment l'ajout d'un comité spécialisé pour représenter les gabiers) et des statuts (notamment pour y intégrer les dispositions d'ordre statutaire du règlement intérieur). La chambre régionale des comptes en prend acte.

2.3.2 La nécessité de mieux définir et formaliser les délégations de pouvoir et de signature ainsi que les procurations sur les comptes bancaires

Les statuts déterminent librement la répartition des pouvoirs entre les organes dirigeants. Il est indispensable qu'ils définissent à qui appartiennent le pouvoir de décision, le pouvoir d'exécution et le pouvoir de contrôle.

Les statuts peuvent aussi prévoir des délégations d'un organe à un autre. Sur ce point, il convient au préalable de rappeler les distinctions juridiques suivantes :

- une délégation de pouvoirs, est un acte juridique par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire). Pendant sa durée, l'autorité délégataire est substituée, dans les responsabilités encourues et dans l'exercice des compétences déléguées, à l'autorité délégante qui cesse de pouvoir exercer ces dernières¹⁸ ;

- une délégation de signature est une délégation consentie à une personne nommément désignée permettant à une autorité supérieure de se décharger matériellement de certaines tâches sans se dessaisir toutefois de ses pouvoirs¹⁹ ;

- une procuration sur les comptes bancaires est un mandat par lequel le titulaire d'un compte bancaire (le mandant) donne à une autre personne (appelée le mandataire) l'autorisation d'effectuer certaines opérations sur son compte bancaire, éventuellement dans certaines limites définies par la procuration.

¹⁸ Lexique des termes juridiques, édition Dalloz

¹⁹ Même source

2.3.2.1 Des pouvoirs exercés sans délégations de pouvoirs préalablement formalisées

Les statuts de 2004 puis de 2016 de l'association disposaient que « *le conseil d'administration gère et administre l'association. (...) (Il) peut déléguer au président de l'association tout ou partie de ses pouvoirs, avec faculté de substitution* ». Par ailleurs, comme indiqué précédemment, selon ces statuts, le président qui représente l'association dans tous ses actes, assure la direction générale de l'association et dispose des pouvoirs nécessaires à cet effet, qu'il exerce « *sous le contrôle du conseil d'administration* ».

Toutefois, il n'a été fait état en cours d'instruction d'aucune délégation de pouvoirs donnée par le conseil d'administration de l'association Hermione – La Fayette au président, tout au long de la période sous contrôle. Il en résulte donc un flou juridique sur la distinction entre les actes pour lesquels le président devait au préalable demander l'autorisation au conseil d'administration et ceux qu'il pouvait prendre directement de sa propre initiative. Une lecture stricte des dispositions statutaires précitées amènerait à conclure à l'absence de pouvoir propre du président.

De même, il n'était pas fait état dans les statuts de 2004 puis de 2016 des délégations de pouvoirs que le président pouvait accorder aux vice-présidents, au trésorier ou au délégué général.

Or, en cours de l'instruction, l'association a apporté les précisions suivantes concernant les délégations de pouvoir : « *le président signait les gros marchés de construction et la déléguée générale signait les dépenses liées au fonctionnement courant. Le processus de décision d'engagement et de contrôle des dépenses de construction était très précis et détaillé dans le contrat de maîtrise d'œuvre signé (avec une société privée). Toutes les dépenses ou décisions significatives étaient soumises au président, mais aucun montant de dépenses n'était précisé. La déléguée générale était chargée de l'exécution des décisions prises lors des réunions du bureau ou du conseil d'administration* ».

Il ressort donc de ces explications que l'association ne faisait pas une distinction claire entre délégations de pouvoirs et délégations de signature. De plus, l'intervention du président ou de la salariée faisant fonction de déléguée générale pour prendre des décisions concernant des contrats de travaux sans autorisation préalable, soit au cas par cas, soit par délégation de pouvoir plus générale² de la part du conseil d'administration (lequel dispose statutairement d'un pouvoir général d'administration et de gestion), était susceptible de poser des problèmes de compétence juridique pouvant fragiliser les décisions prises, en cas de contentieux.

2.3.2.2 Des actes signés sans délégation de signature écrite préalable

Les statuts de 2004 puis de 2016 prévoyaient que, dans sa fonction de représentation de l'association ; le président « *peut être remplacé par un membre du bureau directeur délégué spécialement à cet effet* ». Toutefois, hormis les procurations sur les comptes bancaires (voir ci-après), il n'a été produit en cours d'instruction aucun acte écrit de délégation de signature donnée par les présidents successifs de l'association. Dès lors, eux seuls pouvaient donc légalement signer les actes engageant l'association (et ce, qui plus est, a priori uniquement après avoir préalablement obtenu l'accord du conseil d'administration, en l'absence de délégation de pouvoirs en bonne et due forme –voir ci-dessus-).

Au cours de l'instruction, l'association a apporté les explications suivantes concernant les délégations de signature : *« Les contrats et documents importants (contrat d'assurance, conventions subventions, contrats de travail CDI...) qui engageaient l'association, notamment vis-à-vis des collectivités locales et des services de l'Etat, étaient signés par le président, ou par la déléguée générale, par ordre. / (...) Le nouveau règlement intérieur de 2016 ne prévoit pas de délégations de signature aux deux vice-présidents. La seule délégation de signature existante est celle du président au délégué général et au secrétaire. »*

L'avant dernière phrase de cette réponse traduit un certain flou dans l'interprétation donnée par l'association de ses propres dispositions statutaires en vigueur depuis 2016 qui prévoient, comme indiqué précédemment, la possibilité pour le président d'être représenté par les vice-présidents.

Par ailleurs, l'analyse de divers documents a montré que plusieurs conventions ont été signées par des personnes ne disposant pas d'une délégation écrite à cet effet, y compris pour des actes engageant l'association vis-à-vis des collectivités locales :

- convention régissant les rapports financiers entre la région Bretagne et l'association Hermione - La Fayette signée le 21 juin 2016 par la salariée faisant fonction de déléguée générale,

- avenant n° 1 à la convention d'objectifs et de moyens entre la communauté d'agglomération Rochefort Océan et l'Association Hermione -La Fayette, signé en 2017 par le délégué général,

- convention n° 2017/NA-SC/EC/EGTC-P0002956 avec la région Nouvelle-Aquitaine en 2017, signée par le délégué général.

L'analyse de quatre contrats de travail a aussi montré que deux d'entre eux ont été signés « *pour ordre* » par la salariée faisant fonction de déléguée générale sans qu'il y ait eu production d'une délégation de signature préalable (contrat de travail du capitaine de la frégate du 28 avril 2016 ; avenant au contrat de travail d'une chargée de mission marketing du 28 février 2016).

Les constatations qui précèdent illustrent donc les difficultés susceptibles de fragiliser juridiquement des actes signés au nom de l'association par des personnes n'ayant pas reçu au préalable de délégation de signature en bonne et due forme de la part du président.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ancienne déléguée générale de l'association a indiqué que si aucun document ne formalisait une délégation de signature à son profit, de par l'éloignement géographique du président et pour une bonne gestion de la structure, elle signait les documents de gestion courante, dans le respect des contraintes budgétaires et des directives du bureau et plus particulièrement du président (avec qui elle avait des contacts quotidiens par courriel). Par ailleurs, selon elle, les conventions et contrats précités qu'elle avait signés l'avaient toujours été après un accord du président (généralement par courriel). La chambre régionale des comptes prend acte de ces explications, qui ne sont toutefois pas de nature à faire disparaître les risques juridiques susmentionnés liés à l'absence de formalisation des délégations.

2.3.2.3 Des délégations sur les comptes bancaires peu précises

Au cours de l’instruction, l’association a précisé que, avant le changement de 2016 : « (...) le président avait délégué sa signature pour les opérations effectuées sur les comptes bancaires à la déléguée générale et au trésorier adjoint. ». Par ailleurs, « depuis 2016, le trésorier reçoit du président tous pouvoirs pour signer et effectuer toutes les opérations effectuées sur les comptes bancaires de l’association ».

Plusieurs procurations ont été produites relatives aux comptes bancaires. Leur examen a mis en évidence les constatations suivantes :

- un document daté du 2 décembre 2009 porte « mandat général » donné à la salariée faisant fonction de déléguée générale sur des comptes mais sans indication du nom du mandant (la signature semble être celle de M. Donnelly mais n’est pas identifiée) ni de l’organisme bancaire concerné ;

- une procuration sur les comptes d’un autre établissement bancaire donnée par l’actuel président, M. Pagezy, à la même salariée, pour laquelle il manque la deuxième page avec les signatures ainsi que la date du document ;

- une procuration sur les comptes du même établissement bancaire, donnée par l’actuel président à l’actuel trésorier, mais qui n’est signée que par le trésorier et qui ne comporte qu’un tampon de l’association, sans aucune indication de la date ;

- une procuration sur les comptes du même établissement bancaire, donnée par l’actuel président à l’actuel délégué général, dûment signée par les deux parties concernées, en date du 6 octobre 2017 ; mais cette procuration ne mentionne pas la révocation de la procuration antérieurement donnée à la salariée faisant fonction de déléguée générale, qui avait quitté ses fonctions à l’association.

Outre le fait qu’avant le règlement intérieur de 2018, aucun acte d’organisation interne de l’association ne prévoyait la possibilité de donner des délégations de signature et des procurations au salarié exerçant la fonction de délégué général, les exemples susmentionnés, mettent en évidence diverses insuffisances susceptibles de faire peser sur l’association des risques juridiques et financiers.

Les procédures de gestion des finances et d’administration des comptes bancaires devraient donc être bien mieux formalisées dans les statuts et dans le règlement intérieur de l’association. Cette formalisation permettrait par exemple de définir des types de dépenses ainsi que des montants plafonds pour lesquels telle ou telle personne peut recevoir procuration. Elle pourrait aussi, par ailleurs, avoir pour objet d’instaurer une réelle séparation des fonctions entre, d’une part, l’instance qui administre et qui engage juridiquement l’association et, d’autre part, la personne qui émet les paiements ; une telle séparation permettrait d’instaurer un véritable contrôle interne au sein de la fonction financière de l’association.

3. UNE ASSOCIATION A LA RECHERCHE D'UN NOUVEL EQUILIBRE FINANCIER

3.1 Quelques aspects perfectibles pour ce qui est des comptes et des procédures comptables

3.1.1 Des mandats donnés tardivement au commissaire aux comptes et des comptes non publiés depuis 2012

En application des articles L.612-4 et D.612-5 du code du commerce, les associations ayant reçu annuellement des autorités administratives une ou plusieurs subventions en numéraire dont le montant global dépasse un seuil de 153 000 € doivent établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe. Elles doivent également assurer la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes²⁰ (la nomination de ce dernier étant obligatoire pour elles). Par ailleurs, ces mêmes associations sont soumises au règlement comptable 99-01 du 16 février 1999²¹, édicté par le comité de la réglementation comptable et portant adaptation du plan comptable général.

L'association Hermione – La Fayette a tenu ses comptes annuels 2009-2016 conformément au règlement comptable susmentionné. Par ailleurs, ces comptes ont bien été approuvés chaque année par son assemblée générale.

Une difficulté a toutefois été observée pour ce qui est du processus de nomination des commissaires aux comptes.

En application des articles L.823-1 et 3 du code du commerce, le commissaire aux comptes est désigné par l'assemblée générale ordinaire pour un mandat de six exercices et ses fonctions expirent après la délibération de l'assemblée générale qui statue sur les comptes du sixième exercice.

Or, dans le cas de l'association Hermione – La Fayette, l'analyse des comptes rendus financiers et des résolutions votés par l'assemblée générale entre 2009 et 2017 appelle les observations suivantes :

- le renouvellement du mandat du commissaire aux comptes n'a pas été acté lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle du 26 juin 2009 statuant sur les comptes de l'exercice 2008 alors que le mandat arrivait à son terme. La société assurant le commissariat aux comptes a néanmoins été convoquée aux assemblées générales ordinaires des 18 juin 2010 et 2 juillet 2011 et y a rendu ses rapports généraux sur les comptes desdits exercices ainsi que ses rapports spéciaux sur les conventions réglementées ;

- pour remédier à cette situation irrégulière, l'assemblée générale du 2 juillet 2011 a voté les

²⁰ Décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 : « Les associations et fondations soumises aux prescriptions du premier alinéa de l'article L. 612-4 du code de commerce assurent la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative. / (...) ».

²¹ Homologué par arrêté du 8 avril 1999.

résolutions suivantes : elle a « *décid(é) de confier à titre de mission complémentaire à la société (...), l'audit des comptes des exercices clos au 31 décembre 2009 et 31 décembre 2010* », ce qui a été expressément accepté par cette dernière. Puis, les membres de l'association, « *afin de régulariser les conditions d'approbation des comptes des exercices clos au 31 décembre 2009 et 31 décembre 2010, (ont) decid(é) d'approuver les rapports annuels du commissaire aux comptes sur les comptes desdits exercices, et les rapports spéciaux sur les conventions visées à l'article L.612-5 du code de commerce* » ;

- par ailleurs, la même assemblée générale du 2 juillet 2011 a décidé de renouveler le mandat de la société « *jusqu'à l'assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016* ». Ce mandat expirait donc le 7 juillet 2017, date de l'assemblée générale ayant approuvé les comptes 2016. Or, aucun nouveau mandat n'a été donné à un commissaire aux comptes lors de cette assemblée générale. L'association a indiqué en cours d'instruction que « *des résolutions spécifiques seront soumises à l'assemblée générale d'approbation des comptes 2017 afin d'entériner l'audit des comptes 2017 et d'acter le renouvellement du mandat de commissaire aux comptes à compter de l'exercice clos au 31/12/2018* ». Dans leur réponse conjointe aux observations provisoires, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que cette régularisation avait été opérée.

La chambre régionale des comptes rappelle à l'association son obligation de bien suivre et de renouveler à temps les mandats du commissaire aux comptes afin que ces désignations soient bien actées dans les formes prescrites et que l'approbation des comptes soit régulière.

Une autre difficulté a été observée pour ce qui est du respect par l'association de son obligation de publier ses comptes annuels dans les trois mois à compter de l'approbation des comptes par l'assemblée générale, conformément aux dispositions du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009. Certes, l'association a publié ses comptes au journal officiel en 2009, 2010 et 2011²². En revanche, depuis 2012, aucun compte n'a fait l'objet d'une publication. La chambre régionale des comptes rappelle donc également à l'association le nécessaire respect de cette obligation légale. Dans leur réponse, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que cette régularisation avait été opérée, ce qui a pu être confirmé par la consultation du site internet du journal officiel.

3.1.2 La nécessité d'une meilleure formalisation des procédures d'encaissement des recettes commerciales et d'utilisation des cartes bancaires

L'association tire une part importante de ses ressources de fonctionnement de son activité commerciale, incluant la billetterie et les ventes de produits dérivés. Or, ces activités engendrent des encaissements importants en numéraires, chèques et par carte bancaire. Dans tout organisme, public ou privé, de tels encaissements nécessitent des règles de procédure strictes pour éviter tout risque d'erreur, voire de fraude.

²² Accessibles à partir du site public : <https://www.journal-officiel.gouv.fr/association/index.php>

Il a donc été demandé à l'association d'indiquer les règles qu'elle a mises en place pour l'encaissement de ces recettes, sur place ou en escale. Les réponses apportées appellent les observations suivantes :

- il n'existe, au sein de l'association, aucune formalisation des procédures pour la gestion des encaissements sur place ou en escale ;

- de même, aucune habilitation formelle n'a été mise en place pour les personnes responsables de l'encaissement. En effet, cette fonction n'est mentionnée que dans les contrats de travail de certains salariés, l'association ayant indiqué que sont désignés pour l'encaissement les « responsables et vendeuses boutiques, agents d'accueil » ;

- lors des escales en Bretagne en 2015 et 2016, des conventions avaient été passées avec plusieurs organismes pour la gestion de la billetterie. Mais ces conventions ne formalisaient pas non plus les habilitations et la gestion des encaissements.

Dans ses réponses aux observations provisoires, l'ancienne déléguée générale de l'association a indiqué avoir été toujours très vigilante quant au contrôle de l'encaissement des recettes commerciales. Selon elle :

- les procédures n'étaient certes pas formalisées par écrit, mais elles existaient et faisaient l'objet de rectifications et d'améliorations continues. Le processus était bien réparti entre plusieurs interlocuteurs, à la fois à l'accueil et à la boutique, pour l'encaissement mais également aux bureaux où deux personnes se répartissaient les différentes fonctions ;
- les caisses de la boutique et de l'accueil billetterie étaient informatisées. Chaque jour, les documents extraits de la caisse et les recettes étaient transmis aux bureaux. A partir de là, un contrôle était effectué pour vérifier l'adéquation entre les documents extraits de l'informatique des caisses et les recettes, les espèces étaient versées en banque, des contrôles étaient effectués sur les paiements par cartes bancaires, par chèques, par internet, et un suivi était réalisé pour les paiements sur factures. Des outils statistiques extra-comptables permettaient de réaliser des contrôles de cohérence pour détecter d'éventuels problèmes. Une attention quotidienne était portée aux différentes opérations impliquant des questions financières ;
- lors des escales, les conditions de vente étaient plus compliquées à gérer mais des dispositions particulières étaient prises pour éviter d'éventuels problèmes.

La chambre régionale des comptes prend acte de ces explications mais recommande à l'association de formaliser les procédures d'encaissement et de suivi des recettes, dans une logique de contrôle interne, avec une séparation claire des fonctions : vente, contrôle des encaissements et remise à la banque.

Par ailleurs, il ressort des explications apportées qu'en 2015, trois personnes disposaient d'une carte achat sur les comptes bancaires de l'association (ce qui pouvait s'expliquer cette année-là par les nécessités liées au voyage aux Etats-Unis). Actuellement, seul le délégué général dispose des droits d'utilisation des cartes bancaires sur les comptes des deux établissements bancaires de l'association.

Dans ses réponses aux observations provisoires, l'ancienne déléguée générale de l'association a indiqué que les dépenses effectuées par cartes bancaires en 2015 lors du voyage

aux Etats-Unis avaient été limitées puisque ces cartes avaient uniquement pour objet de pouvoir gérer les urgences et d'éviter de laisser des sommes importantes en liquide dans le coffre présent dans le bureau du bord (l'essentiel des autres dépenses ayant fait l'objet de contrats avec des prestataires rémunérés directement par virements bancaires). Quant aux cartes établies au nom de la déléguée générale et utilisées à Rochefort, elles étaient stockées dans un coffre.

La chambre régionale des comptes prend aussi acte de ces explications et recommande à l'association de mettre en place des procédures internes de suivi et de contrôle de l'utilisation de ces cartes bancaires. Il est au demeurant observé que ces deux recommandations rejoignent celles faites en 2016 et 2017 par le commissaire aux comptes pour ce qui est de la mise en place d'un contrôle interne.

3.2 Un équilibre financier sous tension depuis l'achèvement du bateau et sa mise en navigation

Les éléments qui suivent concernent les comptes 2009 à 2017 de l'association Hermione - La Fayette (les comptes 2017 ayant été produits par M. Pagezy et M. Donnelly en réponse aux observations provisoires).

3.2.1 Des résultats en baisse à partir de 2014

Le tableau ci-après reprend de manière synthétique les données et soldes intermédiaires de gestion des comptes de résultat.

Données en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produits d'exploitation	2 007 000	2 043 514	2 484 251	2 747 034	2 721 381	4 023 375	4 482 861	2 972 563	3 005 663
Charges d'exploitation	1 853 439	1 906 333	1 955 380	2 302 808	2 448 953	3 924 065	4 700 241	3 570 856	3 451 901
RESULTAT D'EXPLOITATION	153 561	137 181	528 871	444 226	272 429	99 310	-217 380	-598 293	-446 239
Produits financiers	44	65	2 262	830	2 061	549	514	1 458	1 795
Charges financières	11 954	12 675	13 093	8 693	33 440	78 947	111 050	98 532	69 752
RESULTAT FINANCIER	-11 910	-12 610	-10 831	-7 863	-31 379	-78 397	-110 537	-97 074	-67 957
Produits exceptionnels	62 322	63 456	56 677	360 863	114 645	111 064	574 647	680 143	700 374
Charges exceptionnelles	66 841	32 900	62 889	725 294	64 897	29 055	63 457	44 944	153 382
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-4 520	30 556	-6 212	-364 432	49 749	82 009	511 189	635 199	546 992
RESULTAT AVANT IMPOT	137 131	155 128	511 827	71 931	290 798	102 922	183 273	-60 169	32 796
Impôts sur les bénéfices	31 885	44 720	162 020	16 061	87 153	71 911	44 587		
RESULTAT NET	105 246	110 408	349 807	55 870	203 645	31 011	138 686	-60 169	32 796

Source CRC à partir des comptes annuels de l'Hermione

Il met en évidence l'apparition en fin de période de divers signes de tension avec :

- un résultat d'exploitation faiblement positif en 2014 (0,099 M€) et nettement négatif en 2015 (- 0,218 M€), en 2016 (- 0,598 M€) et en 2017 (-0,446 M€) ;

- des charges financières en augmentation jusqu'en 2015 (ce qui est lié aux annuités en intérêts de la dette bancaire contractée par l'association à partir de 2013 – voir ci-après).

Ces éléments sont toutefois atténués par l'importance des produits exceptionnels de 2015 à 2017. Toutefois, le résultat net était pour la première fois devenu négatif en 2016 (- 0,06 M€) et n'était redevenu que faiblement positif en 2017 (0,03 M€).

3.2.2 Des recettes affectées par une diminution du chiffre d'affaires depuis 2015

Le tableau général ci-après détaille les évolutions de divers postes de recettes.

Données en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vente de marchandises	320 462	304 176	364 271	550 122	605 082	775 124	989 216	930 733	756 760
Production vendue	1 418 939	1 436 851	1 927 005	1 994 571	1 847 293	2 117 131	1 513 485	1 450 837	1 805 736
Cotisations perçues	148 333	163 759	165 361	190 829	174 788	183 976	150 177	118 758	108 279
Chiffre d'affaires	1 887 734	1 904 786	2 456 637	2 735 522	2 627 163	3 076 231	2 652 878	2 500 328	2 670 775
Evol. annuelle		1%	29%	11%	-4%	17%	-14%	-6%	7%
Prod. immobilis.									41 779
Subventions d'exploitat. (*)	884	1 522	500	2 300			1 500 000	35 000	247 484 (**)
Reprises sur provisions et transferts de charges	114 232	130 100	19 818	0	85 031	937 195	278 144	397 294	23 473
Dont reprise de provisions pour risques	106 300	114 500	18 000	0	17 000	685 500	0	375 000	23 473
Dont charges transférées à la Fondation Hermione	0	0	0	0	68 031	240 157	256 628	0	0
Autres produits	4 151	7 106	7 296	9 212	9 187	9 949	51 839	39 940	22 152
Produits d'exploitation	2 007 000	2 043 514	2 484 251	2 747 034	2 721 381	4 023 375	4 482 861	2 972 563	3 005 663
Evol. annuelle		2%	22%	11%	-1%	48%	11%	-34%	1%
Produits exception. (*)	62 322	63 456	56 677	360 863	114 645	111 064	574 647	680 143	700 374
Dont quotes-parts de subv. d'inv. reprises au c/ résultat	0	0	0	0	0	263	506 398	510 145	535 439

Source CRC selon les données des comptes annuels de l'Hermione

(*) La subvention de 89 740€ versée en 2013 par la ville de Rochefort pour la mise à l'eau n'apparaît pas en subvention d'exploitation mais en subvention exceptionnelle

(**) dont 115 000 € de subventions de la fondation Hermione Académie, 25 000 € de la région Nouvelle Aquitaine, 7 500 € de la CARO et 13 650 € de l'Union européenne

3.2.2.1 L'évolution des ressources constitutives du chiffre d'affaires

Sur l'ensemble de la période 2009-2016, les recettes de l'association issues de son activité commerciale (billetterie, vente de produits...), qui constituent son chiffre d'affaires, représentent environ 84 % de ses produits d'exploitation. Elles avaient globalement augmenté jusqu'en 2014, avant de diminuer en 2015 puis 2016. Si l'on intègre les cotisations perçues en 2017 dans le chiffre d'affaires, celui-ci a augmenté de 7 % par rapport à 2016.

En 2016, les produits de la billetterie représentaient 1,300 M€, soit 49 % du chiffre d'affaires de l'association (sur l'ensemble de la période 2009-2016, ce taux s'élève à 63 %). En 2017, ces produits ont augmenté pour s'établir à 1,704 M€. Comme le montre le tableau ci-après, les produits de la billetterie ont diminué assez fortement en 2015 (année du voyage aux Etats-Unis) et n'ont pas retrouvé en 2016, ni même en 2017 (en dépit d'une augmentation notable), leur niveau antérieur. Cette baisse est en corrélation avec celle du nombre de visiteurs mentionnée dans la première partie du présent rapport.

Données en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Billetterie visite	1 369 057	1 381 722	1 874 619	1 933 932	1 803 967	1 790 827	892 568	1 228 671	1 704 086
Billetterie escale						48363	82 311	71 046	
Total	1 369 057	1 381 722	1 874 619	1 933 932	1 803 967	1 839 190	974 879	1 299 717	1 704 086

Source CRC selon les données des comptes annuels de l'Hermione

L'association cherche à développer une politique tarifaire attractive dans le but de développer le nombre de visiteurs. En 2016, le prix des visites était de 9 € par adulte et le prix des visites libres pour toutes les escales était de 5 € par adulte et de 2 € pour les enfants (6-15 ans), sachant que, pour les adhérents, la visite était gratuite. En 2017, le rapport financier de l'association a fait état d'une volonté d'augmenter le prix de la visite (soit un prix de billet par adulte à 10 €).

Depuis 2015, souhaitant diversifier les modes de visites pour développer la vente de billets, l'association a amélioré les circuits avec la création de nouveaux espaces d'exposition et de visites guidées avec des animations des gabiers. Elle a par ailleurs engagé un rapprochement avec d'autres acteurs du site de l'arsenal en mettant en place, par conventions avec eux, un billet unique Hermione-Accro-mâts et des billets jumelés avec le musée national de la marine.

Les ventes de produits constituent la deuxième source de recettes commerciales de l'association. En 2016, elles représentaient 0,931 M€, soit 37 % du chiffre d'affaires annuel, contre 17 % en 2009. Ces produits ont toutefois diminué en 2017 (0,757 M€). La marge commerciale sur ces produits (écart entre les produits des ventes et les coûts des achats de marchandises) s'est accrue de 2010 à 2015, avant de diminuer par la suite, comme le montre l'avant dernière ligne du tableau ; ce point, ainsi que l'évolution du taux de marge, nécessitent la vigilance de l'association.

Données en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventes livres et magazines	56 947	66 339	81 392	8 169	117 307	126 929	190 203	117 954	65 534
Ventes comptoir	263 514	237 836	282 879	541 952	487 775	594 656	772 093	803 841	690 206
Ventes snack et autres	0	0	0	0	0	53 539	26 920	8 939	1 019
Total ventes	320 462	304 176	364 271	550 122	605 082	775 124	989 216	930 733	756 760
Total achats pour revente	171 690	198 749	180 744	248 463	245 938	366 060	488 545	523 003	413 543
Marge commerciale (= ventes – achats)	148 772	105 427	183 527	301 659	359 144	409 064	500 671	407 730	343 217
Taux de marge (= marge / ventes)	46%	35%	50%	55%	59%	53%	51%	44%	45%

Source CRC selon les données des comptes annuels de l'Hermione

Des projets de développement sont en cours (partenariat avec des marques, boutique en ligne améliorée...), avec la volonté de dynamiser ces ventes.

Depuis quelques années, l'association est aussi à la recherche de nouvelles formes de financement. Elle a ainsi décidé de mettre l'accent sur le partenariat privé et le mécénat avec notamment la création des fondations « *fondation Hermione* » puis « *fondation Hermione Academy* ». Comme le montre le tableau général ci-dessus, les apports de la fondation Hermione, enregistrés en « *transferts de charges* », ont représenté au total 0,565 M€, versés au cours des exercices 2013 à 2015. Les subventions de la fondation Hermione Academy se sont élevées à 0,115 M€ en 2017.

L'association propose aussi des mises à disposition du navire pour des séminaires ou des congrès auprès des entreprises. Le tableau ci-après reprend sur la période 2014 à 2016 la part de ces nouveaux produits. Même si ce type de financement ne représente en 2016 que 3,63 % du chiffre d'affaires pour les partenariats et sponsoring et 1,5 % pour les privatisations, le conseil d'administration de l'association a la volonté de les prioriser dans les années avenir. Leur montant s'est toutefois fortement réduit en 2017.

PRODUITS	2014	2015	2016	2017
Partenariat escales	185 250	316 805	70 000	0
Partenariat sponsoring	40 000	158 830	20 833	23 333
Mise à disposition privatisation Rochefort		42 228	22 352	46 319
Mise à disposition « privatisation » escales			15 100	0
TOTAL	225 250	517 863	128 285	69 652
Part du chiffre d'affaires	11,9%	27,2%	5,2%	2,5%

Source CRC selon les données des comptes annuels de l'Hermione

3.2.2.2 Les autres ressources d'exploitation et exceptionnelles

Comme le montre le tableau général ci-dessus, les subventions de fonctionnement attribuées par des collectivités locales ont été particulièrement importantes en 2015. Leur détail figure dans la partie 1.2.1 du présent rapport.

Les comptes de l'association ont aussi enregistré d'importantes recettes d'ordre, à savoir, d'une part, des reprises de provisions pour risques pour un montant total de 1,340 M€ (dont 0,685 M€ en 2014, 0,375 M€ en 2016 et 0,023 M€ en 2017) et, d'autre part, des quotes-parts de subventions d'investissement reprises au compte de résultat (0,506 M€ en 2015, 0,510 M€ en 2016 et 0,535 M€ en 2017), qui ont permis d'atténuer la charge des dotations aux amortissements des immobilisations.

3.2.3 Des dépenses en très nette progression avec un pic en 2015 lié au voyage aux Etats-Unis

Le tableau ci-dessous représente l'évolution des charges d'exploitation sur la période de contrôle.

Données en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Achats de marchandises	171 690	187 314	192 179	327 036	247 096	366 059	488 545	523 003	413 543
Variation de stocks	-1 051	-18 811	-8 579	-104 334	55 458	-3 943	-9 443	-73 281	-41 558
Autres achats et charges externes	763 652	796 007	832 383	1 241 923	1 052 594	1 467 782	1 923 403	1 177 313	1 146 871
Total achats et charges externes	934 291	964 510	1 015 983	1 464 625	1 355 148	1 829 898	2 402 505	1 627 035	1 518 855
<i>Evolution annuelle</i>		3%	5%	44%	-7%	35%	31%	-32%	-7%
Impôts et taxes	41 787	10 240	13 949	16 162	17 828	26 474	35 054	27 222	32 194
Salaires et traitements	175 902	188 753	187 886	252 858	287 199	506 111	675 718	691 254	787 108
Charges sociales	60 920	70 703	69 110	98 258	104 987	169 067	205 636	215 766	254 781
Total charges de personnel	236 822	259 456	256 996	351 116	392 186	675 178	881 354	907 020	1 041 889
<i>Evolution annuelle</i>		10%	-1%	37%	12%	72%	31%	3%	15%
<i>Dotations aux amortissements des immobilisations</i>	119 755	93 956	61 624	66 698	78 209	361 672	988 765	990 710	852 246
<i>Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations</i>	270 000	320 000	467 390	307 500	501 600	1 018 000	370 700		
Total des dotations aux amortis. et dépréciations	389 755	413 956	529 014	374 198	579 809	1 379 672	1 359 465	990 710	852 246
<i>Dotations aux provisions sur actif circulant</i>					19 688	11 436	4 610	5 570	5 925
<i>Dotations aux provisions pour risques et charges</i>	250 000	253 300	136 500	93 000	83 500			10 000	
Autres charges	785	4 871	2 940	3 707	795	1 407	17 252	3 297	792
Charges d'exploitation	1 853 439	1 906 333	1 955 380	2 302 808	2 448 953	3 924 065	4 700 241	3 570 856	3 451 901
<i>Evolution annuelle</i>		3%	3%	18%	6%	60%	20%	-24%	-3%

Source CRC selon les données des comptes annuels de l'Hermione

3.2.3.1 L'augmentation des achats et autres charges externes

Comme l'indique le tableau général ci-dessus, les achats et autres charges externes constituent le premier poste de dépenses de l'association. Leur montant s'élevait à 2,403 M€ en 2015 soit trois fois plus qu'en 2009 ; ce montant a toutefois diminué en 2016 (1,627 M€) puis en 2017 (1,519 M€). Sur l'ensemble de la période 2009-2016, ces dépenses représentent 51 % des dépenses d'exploitation et ont absorbé 58 % du chiffre d'affaires. En 2017, elles représentent 44% des dépenses d'exploitation et 57% du chiffre d'affaires.

Le pic constaté en 2015 est lié à l'organisation du voyage aux Etats-Unis. Parmi les postes ayant été particulièrement importants cette année-là figurent ceux relatifs aux frais de déplacement, de mission et de réception (0,329 M€), aux honoraires d'assistance technique (0,142 M€), aux frais d'assurance du navire en mer (0,222 M€) et aux achats de marchandises à revendre au comptoir (0,488 M€).

3.2.3.2 Une hausse importante des dépenses de personnel en lien avec la mise en navigation du navire

Comme l'indique le tableau général ci-dessus, les dépenses totales de personnel s'élèvent à 0,881 M€ en 2015 et à 0,907 M€ en 2016, soit quatre fois plus qu'en 2009. Elles ont encore augmenté en 2017 (1,042 M€). Sur l'ensemble de la période 2009-2016, ces dépenses représentent 17 % des dépenses d'exploitation et ont absorbé 20 % du chiffre d'affaires. Mais leur part tend à s'accroître puisqu'elles représentent 25 % des dépenses d'exploitation et 36 % du chiffre d'affaires en 2016 contre 13 % de ces deux grandeurs en 2009. En 2017, elles représentent 30 % des dépenses d'exploitation et 39 % du chiffre d'affaires.

Ces évolutions importantes de la masse salariale sont liées à un fort recrutement depuis quelques années, et notamment de marins à partir de 2014. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution du nombre de salariés au sein de l'association au cours de la période. Il convient de préciser que les données issues des comptes diffèrent de celles des déclarations annuelles des données sociales (DADS) car les premières sont des effectifs moyens tandis que les secondes sont les effectifs physiques (sachant que certains salariés n'ont été présents que quelques mois).

Agents	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Annexes comptables - effectif moyen	7	7	7	8,44	9,32	15,2	17,6	16	25
<i>Evolution annuelle</i>		0%	0%	21%	10%	63%	16%	-9%	56%
Données des déclarations annuelles des données sociales (DADS)	11	12	10	12	16	31	25	33	
dont contrats à durée indéterminée CDI	7	7	7	6	7	7	8	11	
dont contrats à durée déterminée CDD	4	5	3	6	9	24	17	22	
Données DADS MARINS						10	16	19	
Total DADS	11	12	10	12	16	41	41	52	

Source selon les données des comptes annuels et des déclarations DADS

En effectifs physiques (DADS), le nombre de salariés a été multiplié par près de cinq entre 2009 et 2016. L'évolution de l'effectif moyen (selon les annexes comptables) fait état d'un doublement sur la même période, puis d'une nouvelle augmentation très importante en 2017.

Comme le montrent les deux tableaux précédents, il y a une bonne corrélation entre les évolutions annuelles des charges de personnel et celles des effectifs moyens.

Cette hausse des effectifs a été expliquée en cours d’instruction par plusieurs raisons :

- la mise en navigation de la frégate après l’achèvement du chantier a nécessité à partir de 2014 le recrutement de marins professionnels, encadrant les marins bénévoles ; par ailleurs d’autres salariés ont dû être recrutés pour les activités commerciales²³ ;

- la volonté de faire évoluer l’objet social de l’association vers des actions de formation, d’insertion et de communication a aussi engendré un besoin permanent de salariés compétents en ces domaines ;

Le personnel non marin de l’association est régi par la convention collective nationale « *animation* » du 28 juin 1988. L’association Hermione n’a pas conclu d’accord collectif propre avec son personnel.

Un contrôle particulier a été effectué sur les situations des trois salariés de l’association dont les rémunérations étaient les plus élevées en 2016. Il n’a pas mis en évidence d’anomalie majeure. La chambre régionale des comptes rappelle toutefois à l’association la nécessité de veiller à une bonne adéquation entre, d’une part, les stipulations des contrats de travail et, d’autre part, leur mise œuvre effective, tant au niveau de la rémunération que des horaires de travail, en prenant, en tant que de besoin, les avenants aux contrats qui s’imposeraient.

3.2.3.3 L’importance des dépenses d’exploitation d’ordre

Comme l’indique le tableau général précédent, les charges d’exploitation incluaient également de 2009 à 2017 des dotations aux amortissements et aux dépréciations d’immobilisations ainsi que des dotations pour risques et charges.

Les dotations aux amortissements et dépréciations se sont élevées au total à 6,896 M€ sur l’ensemble de la période, mais ont été bien plus importantes en fin de période (4,582 M€ de 2014 à 2017 inclus) qu’en début de période. Elles s’expliquent notamment par l’achèvement de la construction de la frégate et le début de son amortissement comptable. En 2016, ces dotations ont représenté 28 % des dépenses d’exploitation et 40 % du chiffre d’affaires. En 2017, ces ratios s’élevaient respectivement à 25 % et à 32 %. Comme indiqué précédemment, leur impact sur les comptes de résultat n’a été que partiellement atténué, à partir de 2015, par la constatation en produits exceptionnels de reprises de quotes-parts de subventions d’investissement (pour un montant total de 1,552 M€ sur la période 2015-2017).

Les dotations pour risques et charges se sont élevées au total à 0,826 M€ sur l’ensemble de la période et ont été constituées essentiellement de 2009 à 2013 (étant précisé qu’au 1^{er} janvier 2009, le compte des provisions pour risques enregistrait déjà un montant de 0,59 M€, composé de provisions constituées auparavant). Par ailleurs, comme indiqué sur le tableau général concernant les produits d’exploitation, ceux-ci ont enregistré de 2009 à 2017 inclus des recettes provenant de

²³ Notamment suite à la reprise en autonomie de la gestion touristique de l’Hermione, suite à la dénonciation en 2016 de la convention de mise à disposition du personnel qui avait été passée avec le centre international de la mer.

reprises sur ces provisions, pour un montant total de 1,340 M€, dont les montants les plus importants ont été repris en 2014 (0,685 M€) et en 2016 (0,375 M€).

3.2.3.4 Des charges financières en croissance

Comme indiqué sur le tableau général des résultats figurant au point 3.2.1 du présent rapport, les charges financières ont été multipliées par huit entre 2009 et 2016, passant de 0,012 M€ à 0,099 M€, en lien avec la souscription de prêts bancaires à partir de 2013. Ces charges ont toutefois diminué en 2017 (0,070 M€).

Ces charges financières représentaient 4 % du chiffre d'affaires en 2016 et 3 % en 2017 contre 1 % en 2009. Le pic observé pour ces charges en 2015 (0,111 M€) est lié aux intérêts du prêt relais d'un million d'euros contracté pour le financement du voyage aux Etats-Unis.

3.2.4 L'analyse des bilans comptables de l'association

3.2.4.1 Un actif constitué pour l'essentiel de la valeur comptable de la frégate

Comme l'indique le tableau de la page suivante, l'actif immobilisé net de l'association s'établissait au 31 décembre 2017 à 19,113 M€ (pour un actif brut de 27,157 M€). Il se composait presque exclusivement d'immobilisations corporelles.

L'analyse de l'actif brut montre qu'il est constitué pour l'essentiel, à hauteur de 25,754 M€ de la valeur comptable de la frégate (ainsi que de son grand et son petit canot et de sa chaloupe). Ce montant représente l'ensemble des dépenses payées par l'association pour la reconstruction de la frégate. Il n'intègre ni le matériel de navigation et de vie à bord, ni la valorisation des heures de travail effectuées par des bénévoles lors du chantier de reconstruction.

Pour arriver à la valeur comptable nette des constructions figurant à l'actif net, il convient d'en déduire un total de 7,186 M€ de dotations aux amortissements et provisions pour dépréciations déjà constituées au 31 décembre 2017, soit une valeur comptable nette de la frégate de 18,568 M€ à cette date.

ACTIF NET	Au 31/12/2009	Au 31/12/2010	Au 31/12/2011	Au 31/12/2012	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017
Immobilisations incorporelles	797	541	144	2 402	0	93	0	569	0
<i>dont autres</i>	797	541	144	2 402		93		569	0
Immobilisations Corporelles	13 300 258	15 085 836	16 390 254	18 004 008	19 806 413	21 501 050	20 685 071	19 799 488	19 110 039
<i>dont constructions</i>	389 408	366 541	343 674	320 808	297 941	20 949 383	20 124 857	19 304 791	18 568 083
<i>dont installations techniques matériel et outillage</i>	12 395	8 631	4 608	2 590	7 806	350 539	346 750	289 898	241 692
<i>dont autres</i>	83 661	43 470	65 062	121 540	118 811	191 387	196 888	188 224	278 067
<i>dont immo. en cours</i>	12 814 795	14 667 195	15 976 911	17 559 070	19 381 854	9 742	16 575	16 575	22 197
Immobilisations financières	229	229	229	1 725	1 725	1 725	1 725	3 875	3 375
Autres titres immobilisés				996	996	996	996	996	996
Autres	229	229	229	729	729	729	729	2 879	2 379
Total Immobilisations Nettes	13 301 284	15 086 606	16 390 627	18 008 135	19 808 138	21 502 867	20 686 795	19 803 932	19 113 413
Stocks	50 617	69 428	78 007	182 341	115 345	119 390	135 659	208 894	249 182
<i>dont marchandises</i>	50 617	69 428	78 007	182 341	115 345	119 390	135 659	208 894	249 182
Avances et acomptes versés sur commandes	92 476	98 401		9 389	61 597	14 075		420	800
Créances	679 584	527 855	196 446	1 334 965	810 831	6 313 085	1 383 632	345 065	419 915
<i>dont clients et comptes rattachés</i>	63 305	41 688	29 597	99 637	42 219	240 899	125 780	47 677	85 172
<i>dont autres</i>	616 280	486 167	166 849	1 235 329	768 613	6 072 186	1 257 852	297 388	334 742
Charges constatées d'avance		2 505		48 790	56 123	56 965	135 259	119 585	185 843
Total Actif à court Terme	822 677	698 189	274 453	1 575 485	1 043 896	6 503 515	1 654 550	673 964	855 740
Valeurs mobilières de placement	29	102	200 676	798	50 798	798			
Disponibilités	22 828	62 346	67 433	55 335	43 736	107 550	356 460	392 912	388 096
LIQUIDITES	22 857	62 448	268 108	56 133	94 533	108 347	356 460	392 912	388 096
TOTAL ACTIF NET	14 146 819	15 847 242	16 933 188	19 639 753	20 946 568	28 114 730	22 697 805	20 870 808	20 357 249

Le reste de l'actif est constitué :

- de matériel divers, notamment de navigation (d'une valeur comptable brute de 0,504 M€, amortie fin 2017 à hauteur de 0,262 M€, soit une valeur nette de 0,242 M€) ;

- de divers travaux d'aménagement sur les locaux occupés par l'association et sur le navire (d'une valeur comptable brute de 0,852 M€, amortie fin 2017 à hauteur de 0,574 M€ soit une valeur nette de 0,278 M€).

Après intégration de l'actif à court terme et des liquidités, le total de l'actif net (immobilisé et circulant) de l'association s'établissait au 31 décembre 2017 à 20,357 M€.

3.2.4.1 Un passif constitué aux deux tiers par les subventions publiques

Le tableau de la page suivante détaille l'évolution du passif, qui s'élevait bien au 31 décembre 2017 à un montant égal à l'actif net (20,357 M€).

Il se décomposait alors pour l'essentiel entre les trois composantes suivantes : les subventions d'investissement non encore reprises aux comptes de résultats (13,367 M€, soit 66 % du passif net), le total des réserves, du report à nouveau et du résultat de l'exercice, issus de l'activité de l'association (3,882 M€, soit 19 % du passif net) et des emprunts auprès d'établissements bancaires (2,266 M€ soit 11 % du passif net).

Comme indiqué précédemment, les subventions publiques d'investissement ont fait l'objet à partir de 2015 d'une reprise progressive au compte de résultat, au fur et à mesure de l'amortissement comptable du navire.

Pour avoir une vision d'ensemble de leur montant depuis l'origine du projet, il convient donc plutôt de se référer à un état joint aux comptes annuels 2015 de l'association, qui montre qu'elles se sont élevées au total à 14,92 M€. Ces subventions représentent donc près des trois cinquièmes (58 %) de la valeur comptable brute susmentionnée du navire. Le tableau ci-après détaille leur répartition par financeurs.

Origine	Montant	% du total
Subventions du Département	4 795 585	32,1%
Subventions de la Région	4 752 865	31,9%
Subventions de la Ville de Rochefort	3 854 198	25,8%
Subventions du FEDER	1 157 347	7,8%
Subventions du ministère de la culture	200 000	1,3%
Subventions de la ville de La Rochelle	152 449	1,0%
Subventions de la communauté de communes du Thouarsais	7 622	0,1%
TOTAL	14 920 067	100%

Source : Comptes 2015 de l'association Hermione

PASSIF	Au 31/12/2009	Au 31/12/2010	Au 31/12/2011	Au 31/12/2012	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017
Fonds associatifs sans droit de reprise	9 822 084	10 570 084	11 769 067	13 140 537	13 852 937	14 674 937	165 870	165 870	165 870
Réserves	2 759 590	2 864 836	2 975 244	3 325 052	3 380 922	3 584 567	3 615 578	3 754 263	3 754 263
Report à nouveau							155 247	155 247	95 078
Résultat de l'exercice	105 246	110 408	349 807	55 870	203 645	31 011	138 686	-60 169	32 796
Subventions d'investissement					15 423	23 520	14 266 725	13 756 579	13 367 067
Total fonds associatifs	12 686 920	13 545 328	15 094 119	16 521 458	17 452 926	18 314 034	18 342 104	17 771 790	17 415 074
Provisions pour risques	703 700	812 500	901 000	994 000	1 060 500	375 000	375 000	10 000	20 000
Provisions pour charges	30 000	60 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	110 000	110 000
Total provisions	733 700	872 500	991 000	1 084 000	1 150 500	465 000	465 000	120 000	130 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				9 304	870 879	2 450 991	2 627 126	2 481 427	2 266 034
Emprunts et dettes financières diverses		841 026		976 800	350 720	767 200	309 600		
Avances et acomptes reçus				328		3 561			
Total dettes à long terme	0	841 026	0	986 432	1 221 599	3 221 752	2 936 726	2 481 427	2 266 034
TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	13 420 620	15 258 854	16 085 119	18 591 890	19 825 025	22 000 786	21 743 830	20 373 217	19 811 109
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	554 170	471 493	634 870	816 789	855 384	580 709	763 094	298 737	216 898
Dettes fiscales et sociales	152 411	89 873	183 230	94 424	199 909	5 215 516	165 150	193 583	161 356
Dettes sur immobilisations et autres comptes rattachés				49 769	2 738				
Autres dettes	1 618	9 170	12 091	31 024	21 135	140 080		435	771,95
Produits constatés d'avance	18 000	17 852	17 879	55 857	42 377	177 640	25 730	4 835	167 114
TOTAL DETTES A COURT TERME	726 198	588 388	848 069	1 047 863	1 121 542	6 113 944	953 974	497 590	546 141
TOTAL PASSIF	14 146 819	15 847 242	16 933 188	19 639 753	20 946 568	28 114 730	22 697 805	20 870 808	20 357 249

Source CRC selon les données des comptes annuels de l'Hermione

Au 31 décembre 2016, les dettes bancaires de l'association étaient constituées des prêts suivants : un prêt relais d'1 M€, deux emprunts sur 8 ans contractés en 2013 pour lesquels il restait 0,676 M€ à rembourser et deux emprunts sur 15 ans contractés en 2013 pour lesquels il restait 0,801 M€ à rembourser.

Dans leur réponse conjointe aux observations provisoires, M. Pagezy et M. Donnelly ont indiqué que le recours à l'emprunt a surtout été motivé par le souhait de terminer les travaux de reconstruction à temps pour respecter le calendrier du voyage annoncé aux partenaires américains.

Le prêt relais susmentionné devait initialement être remboursé en fin 2017 grâce aux recettes perçues pour le voyage aux Etats-Unis. Toutefois, en raison de l'insuffisance desdites recettes escomptées (voir la partie 3.3 ci-après), des démarches ont été engagées en 2017 afin de le transformer en prêt à long terme. Il a été indiqué en cours d'instruction que les négociations avaient été difficiles en raison des réticences des établissements bancaires sollicités, mais elles ont finalement abouti aux conditions suivantes : octroi à l'association d'un prêt bancaire de 0,8 M€ sur 12 ans avec un taux de 1,61 %, ce prêt étant couvert par une garantie de la région Nouvelle-Aquitaine à hauteur de 50 % et par une hypothèque maritime de quatrième rang sur le navire à hauteur de 100 % du prêt. Les 0,2 M€ restants du crédit relais ont été remboursés par l'association sur ses fonds propres.

3.2.4.2 Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie

Le tableau suivant retrace l'évolution de ces grandeurs au 31 décembre.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fonds de Roulement	119 336	172 248	-305 508	583 755	16 887	497 918	1 057 035	569 286	697 695
Besoin en Fonds De Roulement	96 479	109 801	-573 616	527 622	-77 646	389 571	700 575	176 374	309 600
Trésorerie	22 857	62 447	268 108	56 133	94 533	108 347	356 460	392 912	388 096

Source CRC selon les données des comptes annuels de l'Hermione

3.3 Un bilan financier contrasté du voyage aux Etats-Unis

Comme indiqué au point 1.1.3, le voyage aux Etats-Unis a été un très grand succès médiatique et populaire. Toutefois, son bilan financier apparaît bien plus contrasté.

3.3.1 Des dépenses élevées, à la hauteur de l'importance de ce voyage

L'association a produit un état général récapitulatif des dépenses de navigation 2014/2015.

Selon ce décompte précis et validé par l'expert-comptable, qui a aussi été transmis aux collectivités locales, les dépenses se sont élevées à un peu plus de 3 M€ et se décomposent comme indiqué dans le tableau ci-après.

Il en ressort clairement que les salaires des marins ont constitué le poste de dépenses le plus important, soit près d'un tiers du total, ce qui n'a rien d'anormal en soi.

Récapitulatif général des dépenses TTC pour le voyage aux Etats-Unis sur la période 2014 -2015	
Salaires (marins et gestion administrative, y compris PC de navigation)	901 398
Marins étrangers	118 915
Capitaine d'armement	31 196
Croisières inter-îles (Gestion social des marins)	14 400
Direction de projet - Assistance technique -essais	123 833
Responsable service Technique -essais	15 359
Responsable service technique - voyage	11 237
Frais de nourriture	163 863
Vêtements - literie	31 466
Frais de déplacements gabiers volontaires et marins	122 225
Gasoil et autres consommables, y compris fournitures administratives et documentation nautique	114 723
Equipeement de sécurité / matériel médical	221 121
Matériel d'accès à bord / Protection des chutes /tauds de protection	35 301
Electronique de bord - télécom	327 015
Pilotage, remorquage, lamanage et frais d'escales	166 895
Assurance navigation	280 076
Entretien / réparation /pièces de rechanges	236 735
Routeur météo	3 600
Frais médiaman + équipement audiovisuels et informatique	26 879
Frais marketing et PC navigation	20 811
Artifices	34 753
Total des dépenses	3 001 802

Source CRC selon les données de l'expert-comptable

3.3.2 Des recettes bien moins importantes qu'attendues

Le tableau suivant détaille les recettes, en distinguant celles qui étaient initialement prévues et celles qui ont réellement été perçues en 2014 et 2015 par l'association pour financer ce voyage. Il montre que l'association avait initialement estimé ses recettes à 4,209 M€ mais n'en a finalement perçu que 2,326 M€ dont 1,5 M€ de subventions publiques.

Recettes du voyage 2014/2015	Prévues	Réalisées
Subventions de la Ville, de la CARO, du département et de la Région	1 500 000	1 500 000
Association américaine Friends of Hermione	1 000 000 (*)	0
Fondation Hermione (convention 31/12/2013)	1 708 754 (*)	496 785
Sponsoring privé		198 830
Billetterie Escale		130 674
Total	4 208 754	2 326 289

(*) Voir les modes de calculs de ces recettes prévisionnelles ci-après.

Source CRC selon les données des grands livres de comptes 2014-2015

Lors de l'assemblée générale du 3 juin 2016, il avait été indiqué aux adhérents que l'association avait perçu des recettes en provenance « *des partenaires privés (sponsoring et mécénat par le biais de la fondation Hermione abritée par la Fondation du patrimoine) (d'un montant de 1,046 M€)* ». Toutefois, n'ont été retrouvées dans les comptes annuels 2014 et 2015 que les sommes figurant dans le tableau ci-dessus.

3.3.3 Un financement plus faible que prévu par la Fondation Hermione

Comme indiqué au point 2.1.2 du présent rapport, une convention avait été signée le 31 décembre 2013 entre M. Donnelly, président de l'association Hermione - Lafayette et le président de la fondation Hermione.

Cette convention « de gestion » stipule notamment que : « *l'Association Hermione - La Fayette refacturera à la Fondation Hermione les dépenses énumérées ci-après, propres à l'organisation, la préparation et la réalisation du voyage en Amérique de l'Hermione (essais en 2014 et voyage transatlantique en 2015) : salaires et charges de l'équipage professionnel, y compris en période de pré-armement ; / dépenses de formation de l'équipage professionnel et de l'équipage de volontaires ; / dépenses d'équipement de l'équipage professionnel et volontaire (vêtements, protections de sécurité, etc...) / dépenses de matériel de sécurité et matériel médical ; / dépenses d'assurances ; / dépenses de routage météo et de liaisons par satellite ; / dépenses courantes liées à la présence de l'équipage de volontaires* ». Toutefois, il était aussi précisé par la convention que « *ces refacturations interviendront dans la limite des disponibilités financières de la Fondation Hermione* ».

Le montant des dépenses qui aurait ainsi dû faire l'objet d'une refacturation à la Fondation Hermione peut donc être évalué à environ 1,709 M€, comme l'indique le tableau ci-après, réalisé à partir d'une sélection de la liste des dépenses engagées par l'association pour le voyage.

Récapitulatif des dépenses de navigation 2014/2015 TTC qui auraient dû être prises en charge par la Fondation Hermione selon la convention passée le 31 décembre 2013	
Salaires (marins et gestion administrative, y compris PC de navigation)	767 487
Marins étrangers	118 915
Frais de nourriture	163 863
Vêtements - literie	31 466
Frais de déplacements gabiers volontaires et marins	122 225
Equipement de sécurité / matériel médical	221 121
Assurance navigation	280 076
Routeur météo	3 600
Cumul des dépenses	1 708 754

Source CRC selon les données de l'expert-comptable et les stipulations de la convention

Or, comme indiqué précédemment, l'analyse des grands livres de comptes 2014 et 2015 de l'association montre que la fondation Hermione n'a pris en charge au total en 2014 et 2015 qu'une somme de 0,497 M€ (produits enregistrés dans les comptes de l'association en « *transferts de charges* »). L'association Hermione – La Fayette a donc assumé financièrement une différence de 1,212 M€. Lors de l'entretien de fin de contrôle, M. Pagezy a indiqué que la fondation Hermione avait été clôturée.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la fondation Hermione a indiqué :

- que l'écart entre le financement initialement escompté et celui effectivement réalisé par la fondation doit être relativisé car le montant apporté est loin d'être négligeable. Par ailleurs selon lui, les entreprises sollicitées ont aussi pu apporter leur aide en soutenant directement l'association Hermione-Lafayette ou la structure américaine Friends of Hermione ;

- que la fondation Hermione a été clôturée, son boni de liquidation (dont le montant n'a pas été précisé) ayant été affecté à la nouvelle fondation Hermione Academy hébergée par la Fondation Agir Contre l'Exclusion.

3.3.4 L'absence de financement par l'association Friends of Hermione

Le président de l'association Hermione - La Fayette, M. Donnelly, a signé le 28 janvier 2014 une convention, rédigée en anglais, avec le président de l'association américaine Friends of Hermione (FOH) pour définir les obligations respectives. Cette convention stipulait que FOH :

- devait se charger des tâches suivantes : *organiser le programme de marketing, de communication et de sensibilisation aux Etats-Unis, gérer tous les aspects non techniques des visites dans les ports et toutes les activités à terre, gérer toutes les relations avec les médias américains et français aux Etats-Unis, diriger tous les aspects publics de l'arrivée au départ de l'Hermione, s'assurer que ce voyage laisserait une trace à la fois aux plans éducatifs et culturels et représenter l'association Hermione - La Fayette aux Etats-Unis* » ;

- s'engageait par ailleurs à « *faire tous ses efforts* » (« *its best endeavours* ») pour remettre à l'association française « *un million d'euros* » pour contribuer au voyage.

Toutefois, le compte rendu du conseil d'administration du 30 mai 2015 relatif au point consacré au budget du voyage mentionne que « *l'engagement américain initialement prévu à hauteur de 1 M€ est estimé à ce stade à 400 000 €. (...) (par ailleurs) il n'y aura pas de recettes de billetterie aux escales américaines. On peut simplement attendre un petit reversement sur les ventes de produits (...) par le revendeur local, ainsi que les dons des visiteurs à la caisse de bord* ». Il apparaît en effet que l'association française n'avait pas reçu des autorités américaines l'autorisation d'organiser directement une billetterie payante pour les visites du navire et de vendre des produits dérivés.

L'association Hermione - La Fayette a confirmé en cours d'instruction qu'« *il n'y a pas eu de flux financiers entre FOH et l'association Hermione - La Fayette en France, la structure américaine ayant couvert l'ensemble des coûts. Cette structure américaine est à l'équilibre et n'est plus active* ». Interrogée sur les types de coûts couverts par l'association américaine, l'association Hermione – La Fayette a indiqué que celle-ci s'est chargée de « *l'organisation des événements culturels dans les escales en s'appuyant sur une agence événementielle (basée à New York) : privatisations, relations publiques, visites, expositions culturelles...* ». Pour autant, à l'appui de ces réponses, il n'a été produit aucun détail du calendrier, des lieux et de la portée de ces « *événements culturels* ». Il a par ailleurs été indiqué que l'association américaine avait organisé la billetterie et le sponsoring sur place et encaissé les recettes y afférentes, mais les a conservées.

L'association américaine n'a donc pas reversé à l'association française le « *million d'euros* » mentionné dans la convention susmentionnée. Par ailleurs, le grand livre de comptes 2015 enregistre aussi des « *pertes sur créances irrécouvrables* » de 13 345 € au titre de l'association FOH²⁴.

L'association française n'a demandé à l'association américaine aucun compte rendu financier permettant de vérifier l'absence de bénéfice réalisé par cette dernière. M. Donnelly a expliqué lors du conseil d'administration de janvier 2016 que « *l'association américaine est parvenue à équilibrer ses comptes, ses dépenses principalement destinées à l'accueil du navire dans les ports américains ayant été couvertes par des dons de particuliers et d'entreprises* ». Ce point a été confirmé en ces termes par M. Pagezy lors du conseil d'administration du 30 avril 2016 : « *Friends of Hermione a bien levé*

²⁴ Il a été précisé en cours d'instruction qu'il s'agissait de six factures qui avaient été émises par l'association en 2012 et en 2015, qui n'ont pas été honorées par l'association américaine et qui ont été passées en créances irrécouvrables en 2015.

une somme d'environ 2 M\$ et (...) cette somme a permis l'organisation des escales américaines. En revanche, il n'y aura pas de reversement à l'association Hermione ».

Lors de l'entretien de fin de contrôle, M. Pagezy a expliqué cette absence de reversement par le transfert à l'association américaine de charges non prévues initialement, notamment des frais portuaires et de pilotage aux Etats-Unis. Toutefois, cette affirmation est contredite par le fait que le bilan financier des dépenses établi par l'association française comporte un poste de « *pilotage, remorquage, lamanage²⁵ et frais d'escales* » de 0,167 M€, avec notamment des dépenses d'escales que l'association française a réglées elle-même (sous l'intitulé « *Pennsylvaniaship* »), s'échelonnant du 4 juin au 19 juillet 2015, soit les dates de la présence du navire sur les côtes américaines.

Lors de l'entretien de fin de contrôle, M. Donnelly a apporté les explications suivantes :

- s'agissant du contexte de la signature de la convention avec l'association FOH, il était nécessaire de disposer aux Etats-Unis d'une structure pour organiser le voyage au plan portuaire mais aussi et surtout pour organiser des actions de communication afin que ce voyage ait un réel sens culturel et historique. La présidence de l'association FOH devait initialement être occupée par un ancien ambassadeur américain en France, qui y a finalement renoncé. Une autre personne a donc accepté la charge de cette présidence en 2013. Toutefois, il n'était pas possible de lui imposer, en plus, d'accepter une convention très contraignante en matière de reversement de fonds et de contrôle par l'association française ;

- l'association FOH n'ayant pu trouver suffisamment de bénévoles pour organiser les accueils et les manifestations sur place, elle a recouru aux services de sociétés privées, qui se sont avérés plus onéreux que prévus. L'association française s'est aussi vu interdire de commercer sur le sol américain, ce qui l'a empêchée d'organiser sur place des visites payantes du bateau et d'y vendre des produits dérivés. Une solution aurait été de retarder le voyage d'un an ou deux, le temps de pouvoir développer aux Etats-Unis un bénévolat suffisant pour y accompagner le projet et de tenter d'obtenir une autorisation de commercer sur place. Mais les instances de l'association française ont décidé de réaliser le voyage dès 2015. En effet, tant ses membres que ses partenaires (les ports d'accueil de Bordeaux et Brest, une banque, ...) souhaitaient une date rapprochée de la fin du chantier, pour maintenir la dynamique et la crédibilité du projet. De même, il fallait s'engager sur des dates fermes pour les marins professionnels pressentis.

M. Donnelly a insisté sur l'important succès populaire et médiatique de ce voyage aux Etats-Unis. Mais il a aussi admis que son bilan financier avait été pour lui une grande source de déception.

La chambre régionale des comptes observe donc que certains aspects de ce voyage avaient vraisemblablement mal été anticipés et préparés, en particulier pour ce qui concerne les possibilités d'exercer directement des activités commerciales aux Etats-Unis. Il est également regrettable que la convention passée entre les deux associations, française et américaine, n'ait comporté aucune stipulation permettant à l'association Hermione – La Fayette de disposer de justificatifs précis lui permettant de vérifier les montants des recettes (sponsoring et autres) perçues par l'association américaine FOH, ainsi que l'utilisation que cette dernière en a faite.

Dans leurs réponses aux observations provisoires, M. Pagezy, M. Donnelly et le président de l'association Friends of Hermione ont apporté les précisions suivantes :

²⁵ Le lamanage désigne les opérations d'assistance à l'amarrage et au largage des navires lors de leur arrivée, de leur départ ou de leurs mouvements à l'intérieur des ports.

- l'association américaine FOH était une entité de droit américain, distincte de l'association français Hermione-Lafayette, sans qu'il existe de liens juridiques entre elles ;

- la mission de l'association FOH était de contribuer au projet par des actions de sensibilisation et de marketing aux Etats-Unis, par la sélection des ports pour les escales, par l'organisation des événements devant s'y tenir et, si possible en apportant une contribution financière directe à l'association française ;

- l'association FOH avait transféré en 2011 à l'association Hermione – Lafayette une somme de 180 000 dollars pour financer le navire²⁶. En 2015, l'association FOH n'a effectué aucun transfert mais a pris directement en charge, pour le compte de l'association française, certains coûts liés spécifiquement au voyage, entre autres une prime d'assurance, des frais de sécurité et de passage demandés par certains ports et le coût d'un stand d'exposition itinérant ; ces dépenses avaient fait l'objet de discussions préalables avec l'association française ;

- le calendrier du voyage avait été discuté et préparé par les deux associations ;

- le montant d'un million d'euros mentionné par la convention du 28 janvier 2014 s'est avéré très rapidement avoir été basé sur des hypothèses inexactes, qui ont donné lieu par la suite à divers échanges avec l'association Hermione-Lafayette. Par exemple, ce montant supposait que l'association FOH puisse demander des droits d'entrée aux visiteurs du navire. Mais il a par la suite été décidé, pour des raisons légales et de marketing, de laisser le public accéder gratuitement au bateau lors de ses escales dans les ports américains. Par ailleurs, l'association Hermione - Lafayette a décidé de ne pas vendre de produits aux Etats-Unis. Enfin, pour des raisons légales et de prudence, il a également été décidé de ne pas y organiser de sorties en bateau payantes. Ces décisions ont donc amené à se priver de recettes substantielles, qui étaient initialement prévues.

- les actions de l'association FOH avait été organisées pendant des années par environ une centaine de volontaires regroupés en comités bénévoles dans chaque port d'escale. Toutefois, il n'avait jamais été envisagé de se reposer uniquement sur des bénévoles pour travailler pendant un an presque tous les jours pour accueillir la frégate. Cela aurait été impossible et n'aurait pas permis au navire de rencontrer le succès populaire qu'il a eu au cours de ses escales.

La chambre régionale des comptes prend acte de ces explications. Elle observe toutefois que les réponses apportées n'ont été appuyées d'aucune donnée chiffrée et d'aucun justificatif quant aux coûts supportés par l'association FOH et aux recettes éventuelles (dons, sponsoring, ...) qu'elle a pu percevoir.

3.3.5 Un reste à charge important et durable pour l'association

Au final, ce voyage aux Etats-Unis, qui devait initialement procurer à l'association Hermione – La Fayette une rentrée nette de fonds lui permettant de développer ses activités ultérieures, s'est soldé pour elle par un coût net resté à sa charge pouvant être évalué à 0,676 M€. Comme indiqué précédemment, l'association s'est alors trouvée dans l'obligation de devoir négocier (difficilement) avec un organisme bancaire pour transformer en un prêt de 0,8 M€ sur douze ans le prêt relais qu'elle avait contracté et qui aurait dû être remboursé dès 2017 (grâce notamment aux recettes émanant de

²⁶ De fait, ce montant se retrouve dans le grand livre comptable 2012 de l'association Hermione – Lafayette. Il s'agit d'une recette d'investissement de 165 869,78 € encaissée en 2012 en provenance de « *Asso Hermione en Amérique* » et imputée au compte 102500 en tant que don.

l'association FOH et de la fondation Hermione). L'association supportera donc encore pendant une dizaine d'années une partie de la charge financière de ce voyage aux Etats-Unis.

3.4 En conclusion, une situation financière qui se tend depuis 2015, nécessitant la recherche de nouveaux équilibres

Jusqu'à l'achèvement de la construction du navire, en 2013-2014, la situation financière de l'association Hermione - La Fayette présentait certaines constantes qui lui permettaient de fonctionner selon un équilibre financier à peu près sécurisé, avec, d'une part, des engagements pluriannuels de la part des principales collectivités partenaires (ville, département et région) pour l'attribution de subventions d'investissement importantes et, d'autre part, des flux de visiteurs élevés et constants, qui garantissaient un niveau de chiffre d'affaires suffisant.

La situation financière s'est nettement compliquée depuis l'achèvement de la frégate et sa mise en navigation. D'une part, le voyage aux Etats-Unis, qui a été un réel succès médiatique et populaire, n'a pas apporté toutes les ressources espérées et a, au contraire, laissé à la charge de l'association un coût net important qui pèsera encore pendant plusieurs années sur ses comptes. D'autre part, la baisse du nombre de visiteurs et les incertitudes actuelles pesant sur le nouveau modèle économique à trouver, en lien avec l'ensemble des partenaires du site du grand arsenal de Rochefort, n'ont pas encore permis de garantir un nouvel équilibre de financement certain et durable.

Le beau projet associatif qu'a été la reconstruction puis la mise en navigation de l'Hermione semble donc être entré au plan financier, depuis 2016, dans une zone de remous qui nécessitera un pilotage prudent et pertinent.

A cet égard, les comptes 2018, non encore adoptés, constitueront une information très utile sur la possibilité pour l'association d'assurer la soutenabilité financière d'un modèle économique intégrant à la fois sa présence dans son port d'attache de Rochefort et des périodes de grande navigation (un grand voyage ayant été mené en Méditerranée cette année-là, sur le thème de la francophonie).



Les publications de la chambre régionale des comptes
Nouvelle Aquitaine
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-nouvelle-aquitaine>

Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine

3, place des Grands-Hommes

CS 30059

33064 Bordeaux Cedex

nouvelleaquitaine@crtc.ccomptes.fr