



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES REPONSES

ASSOCIATION MULTI-SPORTS ET LOISIRS DE FRÉJUS

(Département du Var)

Exercices à compter du 1er juin 2018 au 31 mai 2023

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	6
INTRODUCTION.....	7
1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION	7
1.1 L'objet social, les adhérents et les activités de l'association	7
1.2 Les sections sportives.....	8
1.2.1 Un fonctionnement autonome des sections.....	10
1.2.2 Le projet de mise en place de conventions d'objectifs par section	11
1.3 La réflexion stratégique.....	12
1.3.1 L'absence de projet associatif	12
1.3.2 L'audit réalisé en 2021	12
1.3.3 Le projet de l'AMSLF Académie.....	13
2 LES MODALITES DE LA VIE ASSOCIATIVE	14
2.1 De nombreux changements depuis le 1 ^{er} juin 2018.....	14
2.1.1 La démission forcée du président en octobre 2020	14
2.1.2 La désignation irrégulière du nouveau bureau et de son président en 2020	15
2.2 Une gouvernance non conforme aux statuts.....	16
2.2.1 L'évolution des règles d'organisation et de fonctionnement	16
2.2.2 Le fonctionnement des instances.....	17
2.2.3 L'évolution des pouvoirs du président	18
2.2.4 Les dirigeants de l'association	19
2.2.4.1 Le directeur général.....	19
2.2.4.2 Des avantages octroyés au président et au trésorier	19
2.2.4.3 La démarche de prévention des conflits d'intérêts	20
2.3 Les relations avec la commune de Fréjus.....	20
2.3.1 Les conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens.....	20
2.3.2 Une autonomie vis-à-vis de la commune à garantir	21
3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ACHATS	23
3.1 La gestion des ressources humaines.....	23
3.1.1 Présentation générale du personnel de l'association	23
3.1.2 L'évolution des effectifs.....	24
3.1.3 La gestion des recrutements	25
3.1.3.1 L'organisation des recrutements.....	25

3.1.3.2	La démarche préalable à l'embauche	26
3.1.4	L'analyse des contrats de travail	26
3.1.4.1	Le contenu des contrats de travail à durée indéterminée	26
3.1.4.2	La rémunération des salariés	26
3.1.5	L'indemnisation des intervenants sportifs au sein de l'association	27
3.1.6	La gestion des agents mis à disposition	28
3.1.7	La gestion des bénévoles.....	30
3.2	Une politique d'achats dispendieuse	31
3.2.1	L'organisation en matière d'achats	31
3.2.2	Des achats ponctuels importants	32
3.2.3	Une politique de communication, de développement et de modernisation coûteuse	32
4	LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE.....	34
4.1	L'organisation comptable.....	34
4.2	Les obligations de production, d'approbation et de publication des comptes.....	36
4.3	Les déclarations obligatoires	37
4.4	L'intervention d'un commissaire aux comptes	38
4.5	La mise en œuvre des normes comptables	38
4.5.1	La comptabilisation des subventions.....	38
4.5.1.1	L'enregistrement en fonds dédiés des subventions liées à un projet	39
4.5.1.2	La comptabilisation des subventions exceptionnelles	40
4.5.1.3	Un décalage entre les subventions accordées et les subventions comptabilisées	40
4.5.2	La valorisation des contributions volontaires en nature.....	41
4.5.3	La comptabilisation des prêts à usage	42
4.5.4	La comptabilité des sections	43
4.5.5	L'inventaire physique et comptable	43
5	UNE DETERIORATION DE LA SITUATION FINANCIERE.....	44
5.1	Les soldes intermédiaires de gestion	44
5.2	Le compte de résultat	46
5.2.1	Le résultat net	46
5.2.2	Les produits d'exploitation.....	47
5.2.2.1	Le poids prépondérant des subventions publiques dans les produits.....	48
5.2.2.2	Le développement des produits issus des cotisations et l'analyse de la stratégie tarifaire.....	49
5.2.2.3	Les autres produits relatifs au mécénat et aux ventes de prestation	51
5.2.3	Les charges d'exploitation	51
5.2.3.1	Les charges de personnel.....	52
5.2.3.2	Les autres charges d'exploitation	53
5.3	La situation bilancielle	53
5.3.1	L'évolution de l'actif et du passif du bilan	53
5.3.2	Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.....	55
ANNEXES		57

Annexe n° 1. Nombre d'adhérents par sections pour la saison 2022-2023.....	58
Annexe n° 2. Plan de relance et d'investissements 2021-2024	59
Annexe n° 3. Évolution des charges d'exploitation	61

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a contrôlé l'Association Multi-Sports et Loisirs de Fréjus (AMSLF) sur la période allant du 1^{er} juin 2018 au 31 mai 2023.

Créée en 1974 à l'initiative d'un conseiller municipal délégué aux sports, l'AMSLF promeut l'éducation physique, les sports, la formation sportive et l'organisation des loisirs et compétitions. En 2023, l'association compte près de 5 000 adhérents, se classant parmi les 30 plus grands clubs omnisports de France avec 23 sections sportives. L'AMSLF se positionne comme le premier club en termes de performances sportives pour les villes de moins de 60 000 habitants.

Les relations étroites entre l'AMSLF et la commune de Fréjus soulignent son utilité locale, le financement public soutenant ses projets représentant plus de 9,8 M€ entre 2019 et 2023.

La chambre relève toutefois que l'évolution de la gouvernance de l'association, non conforme à ses statuts, a progressivement abouti à rendre plus complexe le fonctionnement des instances collégiales que sont l'assemblée générale et le conseil d'administration, limitant les attributions dont elles disposent généralement dans les structures associatives. La direction de l'AMSLF a ainsi connu, depuis 2020, de forts changements affectant défavorablement sa gestion.

L'AMSLF doit consolider son autonomie de gestion vis-à-vis de la commune de Fréjus pour retrouver un fonctionnement plus démocratique.

Si les statuts ont été révisés fin 2022, ils doivent encore être complétés et mis en œuvre de manière effective. L'association doit notamment se doter d'un projet associatif et repenser ses relations avec les sections, notamment en matière d'achats et de gestion administrative.

Le contrôle de la gestion des ressources humaines et des achats a révélé des faiblesses qu'il convient de corriger. La chambre fait le constat d'une hausse des dépenses de rémunération du personnel de plus de 26 % et des achats de 73 %, alors que l'association ne dispose pas des moyens d'assumer de tels choix.

En effet, depuis 2022, la situation financière de l'AMSLF s'est fortement dégradée en raison d'une gestion non maîtrisée. Les déficits cumulés des exercices clos aux 31 mai 2022 et 2023 dépassent un million d'euros et ont provoqué l'assèchement des fonds propres de l'association, conduisant le commissaire aux comptes à déclencher la procédure d'alerte. L'AMSLF doit impérativement redresser une trajectoire financière qui ne lui permettra plus de faire face à ses obligations en maîtrisant ses dépenses et en s'efforçant de chercher de nouvelles recettes pour sortir de l'impasse financière.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. Mettre en œuvre le suivi des conventions d'objectifs signées avec les sections.

Recommandation n° 2. Soumettre au conseil d'administration un projet associatif.

Recommandation n° 3. Garantir sans délai l'autonomie de gestion de l'association.

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'Association Multi-Sports et Loisirs de Fréjus (AMSLF) porte sur les exercices allant du 1^{er} juin 2018 au 31 mai 2023.

Le contrôle a été ouvert par lettres de la présidente du 6 février 2024 adressées à M. Fabien Sgarra, actuel président de l'association, et du 21 février 2024 à M. Hervé De Serna, ancien président de l'AMSLF du 1^{er} juin 2018 au 24 octobre 2020.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé au président en fonction ainsi qu'à son prédécesseur, qui en ont respectivement accusé réception le 1^{er} janvier 2025 et le 24 janvier 2025. Des extraits du rapport ont par ailleurs été transmis aux tiers mis en cause.

Après avoir examiné les réponses dont elle était destinataire, la chambre a arrêté le 18 mars 2025 les observations définitives ci-après, qui portent principalement sur la présentation, l'organisation et les missions de l'association, la gouvernance, le fonctionnement interne en matière d'achats et de gestion des ressources humaines, la situation financière et les relations avec la commune de Fréjus.

1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

1.1 L'objet social, les adhérents et les activités de l'association

L'AMSLF est un acteur essentiel de la pratique sportive à Fréjus. C'est une association sous le statut de la loi du 1^{er} juillet 1901, à but non-lucratif, qui a été créée en 1974 à l'initiative de la commune de Fréjus.

Elle a pour objet la pratique de l'éducation physique et des sports, la formation sportive et l'organisation des sports, en loisirs ou en compétition, le resserrement des liens sociaux entre ses membres au sein de la cité et la contribution à la formation physique et morale des adhérents. Elle vise à valoriser la pratique du sport de loisirs ou en compétition pour le plus grand nombre : hommes, femmes, enfants, adolescents, à titre individuel ou collectif. Elle fait état d'objectifs d'intégration et de valorisation par le sport de certains publics en difficulté ou de publics handicapés.

L'AMSLF est une association multisports qui comprend, en 2023, 23 sections sportives, dont une section sport et handicap. Afin de rester attractive, l'AMSLF entend élargir son panel d'activités à de nouvelles disciplines sportives comme le trail, le roller, le BMX, le skateboard, la breakdance.

Toutes les sections sont affiliées à des fédérations, à l'exception de la gymnastique volontaire, de la danse et de la musculation-fitness.

En 2023, l'AMSLF compte environ 5 000 adhérents et plus de 6 000 pratiquants¹. Elle fait partie des 30 plus grands clubs omnisports de France². Pour la saison 2022-2023, selon le rapport d'activité de l'association, les publics bénéficiaires sont majoritairement en provenance de Fréjus et de son agglomération. La répartition homme-femme est assez équilibrée. Toutes les catégories d'âge sont représentées, pour la pratique d'activités en compétition et de loisirs.

En 2022-2023, plus de 1 000 sportifs ont participé à des compétitions de niveau départemental à international, avec de nombreuses victoires, parmi lesquelles 8 titres de champions du monde, 5 podiums lors de championnats internationaux et 8 titres de champion de France.

À la demande des sections qui se manifestent auprès de leur fédération, ligue ou comité, l'AMSLF organise et participe à de nombreux événements au niveau local, national, et même international.

L'association, en cohérence avec son objet social de « *resserrement des liens sociaux* », signe également des partenariats d'activité publics et privés qui prennent la forme de conventions. Ces partenariats poursuivent plusieurs objectifs, notamment de proposer des activités sportives adaptées à des personnes hospitalisées. De même, des conventions sont signées pour l'organisation d'événements comme le « Roc d'Azur » ou pour initier, par exemple, de jeunes enfants à la pratique de l'escrime les mercredis et pendant les vacances scolaires. L'AMSLF bénéficie également de mise à disposition de locaux dans la ville voisine des Adrets-de-l'Estérel pour la pratique de l'escrime et de pistes pour la pratique du VTT-BMX à Saint-Raphaël. Toutes les conventions signées sont à titre gratuit, à l'exception de la dernière citée qui représente un coût annuel pour l'AMSLF de 2 000 €.

L'AMSLF dispose d'un site internet, qui présente l'ensemble des sections, et a déposé en 2021, auprès de l'Institut national de la propriété industrielle, le logo de l'association.

1.2 Les sections sportives

L'AMSLF se singularise par le regroupement en son sein de sports individuels, collectifs, de combat et de loisirs à partir de sections sportives qui ont un fonctionnement autonome. Durant la période de contrôle, l'AMSLF a compté entre 23 et 26 sections sportives aux caractéristiques et aux nombres d'adhérents différents (Cf. Annexe n° 1).

La dynamique de l'AMSLF est principalement portée par les sections natation-aquagym, tennis-padel, athlétisme-trail, musculation-fitness-gymnastique artistique, danse, basket et boxe. Ces huit sections regroupent 75 % des adhérents pour la saison 2022-2023.

¹ Les pratiquants sont des adhérents inscrits dans plusieurs sections mais comptabilisés qu'une seule fois.

² Selon la fédération française des clubs omnisports.

Tableau n° 1 : Liste des sections lors de la saison juin 2022 à mai 2023

<i>Sports individuels</i>	<i>Athlétisme</i>	<i>Sports collectifs</i>	<i>Basket-ball</i>
	<i>Club nautique</i>		<i>Handball</i>
	<i>Danse</i>	<i>Sports de combat</i>	<i>Aikido</i>
	<i>Escrime</i>		<i>Boxe</i>
	<i>Gymnastique artistique</i>		<i>Karaté</i>
	<i>Natation</i>		<i>Judo</i>
	<i>Parachutisme</i>		<i>Taekwondo</i>
	<i>Sports mécaniques</i>	<i>Sports de loisirs</i>	<i>Cyclotourisme</i>
	<i>Tennis - Padel</i>		<i>Danse</i>
	<i>Tennis de table</i>		<i>Gymnastique volontaire</i>
	<i>Triathlon</i>		<i>Musculation</i>
	<i>VTT - BMX</i>		
	<i>Sport mécanique</i>		
	<i>Sports et handicaps</i>		

Source : AMSLF

Association omnisports et association multisports, quelle différence ?

La différence entre une association omnisport et une association multisport réside principalement dans leur structure et leur fonctionnement. À noter que le terme « omnisports » ne renvoie pas à une terminaison juridique ou technique spécifique.

	Association omnisport	Association multisport
<i>Structure</i>	Regroupe plusieurs sections sportives, chacune dédiée à une discipline spécifique	Propose diverses activités sportives sans nécessairement les organiser en sections distinctes
<i>Fonctionnement</i>	Chaque section fonctionne de manière relativement autonome mais est intégrée dans une structure globale qui gère l'ensemble des activités et des ressources	Les activités peuvent être plus flexibles et moins structurées, elles sont souvent orientées vers le loisir, la découverte, ou le sport santé.
<i>Affiliation</i>	Les sections sont souvent affiliées à leurs fédérations sportives respectives, ce qui suppose le respect des règlements et des statuts de ces fédérations	Peut ou non être affiliée à des fédérations sportives, et les activités ne sont pas toujours soumises aux mêmes règlements stricts que dans les clubs omnisports

L'association omnisport présente généralement une organisation plus formelle et structurée avec des sections spécifiques pour chaque discipline, tandis que l'association multisports offre une approche plus flexible et diversifiée des activités sportives³.

La composition, l'organisation et le fonctionnement des clubs omnisports présentent des formes très variées, notamment marquées par une indépendance plus ou moins forte des sections sportives.

1.2.1 Un fonctionnement autonome des sections

Au sein de l'association existe une section pour chaque activité ou pratique sportive. Chaque section de l'AMSLF est autonome dans son fonctionnement et peut déterminer son projet sportif.

En vertu de l'article 8 du règlement intérieur, les sections ne disposent pas de la personnalité juridique et morale.

³ Sources : Fédération française des clubs omnisports et Comité National Olympique et Sportif Français.

La gouvernance de chaque section repose sur un bureau, composé d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire général. Chaque section décide de son fonctionnement interne et peut élaborer son propre règlement intérieur, qui doit obtenir l'aval de l'assemblée générale de la section et du conseil d'administration de l'association. Les bureaux disposent de pouvoirs étendus tels que l'évolution du périmètre des activités, le choix des salariés, des bénévoles et des intervenants extérieurs, le choix des fournisseurs, l'autonomie comptable par l'encaissement des recettes et le décaissement des dépenses, l'élaboration des rapports financiers, moraux et sportifs de la section.

L'association bénéficie d'un budget global alimenté par des subventions, qu'elle répartit ensuite entre les différentes sections sportives, chacune disposant de son budget propre.

Le degré d'autonomie de chaque section se retrouve également dans l'hétérogénéité des retours d'informations et la qualité inégale des rapports d'activité transmis à l'AMSLF. Si à l'image des sections natation et handball par exemple, les procès-verbaux des assemblées générales des sections présentent des informations détaillées pour l'année écoulée, la chambre constate que toutes les sections n'ont pas le même niveau de rendu.

Le fonctionnement autonome des sections sportives emporte des conséquences sur la gestion des ressources humaines, sur la comptabilité et les achats qui ne sont pas harmonisés et qui peuvent faire perdre en lisibilité. La nouvelle gouvernance s'efforce de réguler et d'harmoniser le fonctionnement des sections, en élaborant des notes de service et en proposant la formalisation de procédures, notamment en matière d'achats et d'engagement des dépenses. La chambre encourage l'association à poursuivre ses efforts en ce sens.

1.2.2 Le projet de mise en place de conventions d'objectifs par section

À partir d'avril 2021, l'AMSLF a structuré les sections autour de trois axes : un plan de développement, un contrat d'objectifs et un budget prévisionnel.

La nouvelle présidence a instauré des conventions d'objectifs pour 2021-2024 visant à définir les conditions de participation et d'attribution des aides.

Les sections doivent atteindre 17 objectifs incluant l'animation et la pratique sportive, la participation aux actions de promotion, la formation, le respect des budgets et des règles en matière de gestion des ressources humaines.

Les sections étaient censées soumettre un dossier détaillé pour le 31 mai 2021, mais l'association ne dispose pas encore de toutes les conventions.

Ces conventions incluent une gestion pluriannuelle et prévoient l'évaluation des actions et le respect des objectifs initiaux. Toutefois, après deux saisons, aucune section n'a remis de bilan annuel de la convention, en dehors des rapports d'activité.

Bien que non obligatoires, la chambre souligne l'intérêt et l'importance de ces conventions d'objectifs avec les sections, qui sont des établissements secondaires déclinant les objectifs de la convention passée entre l'AMSLF et la commune. La chambre note cependant leur décorrélation avec la période de la convention d'objectifs et de moyens signée avec la commune (2016-2019 et 2020-2024), ce qui peut entraîner des objectifs divergents.

Recommandation n° 1. Mettre en œuvre le suivi des conventions d'objectifs signées avec les sections.

1.3 La réflexion stratégique

1.3.1 L'absence de projet associatif

S'agissant d'une bonne pratique de gestion, la formalisation d'un projet associatif est une étape nécessaire pour structurer efficacement l'association, non seulement lors de sa création mais tout au long de son existence. Elle permet de fédérer les acteurs et de pérenniser l'activité de l'association. Bien que l'AMSLF soit un club omnisport composé de multiples sections, la formalisation d'un projet associatif permet de fixer les valeurs, les objectifs et les orientations stratégiques de façon claire et partagée par l'ensemble des personnes qui font vivre l'association.

Outil de management, il a pour but d'accompagner les associations dans la réalisation de leurs objectifs tout en rationalisant les efforts pour agir en cohérence et s'ajuster aux évolutions de l'environnement.

Le projet associatif se fonde sur une affectation programmée des ressources par les organes délibérants pour l'accomplissement d'objectifs statutairement justifiés. Il doit être clairement identifié à partir de coûts imputables déterminés par action, faire l'objet d'une programmation sur la base des dépenses d'investissement et des charges d'exploitation.

Sur l'ensemble de la période de contrôle, l'AMSLF n'a pas formalisé de projet associatif. Bien que l'association s'efforce d'énoncer sa vision, sa mission et ses valeurs dans chacun de ses rapports d'activité annuels, elle n'a pas entamé de réflexion collective sur son identité.

La rédaction d'un tel projet s'appuie sur un travail de diagnostic qui permet d'évaluer la situation dans sa globalité, de vérifier la cohérence du projet au regard des attentes du public et du contexte. Le diagnostic doit à la fois porter sur les éléments internes de l'association, qui passe par une analyse des forces et faiblesses de son organisation, et sur un diagnostic externe qui permet de déterminer les opportunités et les menaces.

Recommandation n° 2. Soumettre au conseil d'administration un projet associatif.

1.3.2 L'audit réalisé en 2021

En décembre 2020, lors du changement de présidence, l'AMSLF a commandé un audit auprès d'un cabinet indépendant pour évaluer et améliorer son fonctionnement.

Cet audit devait permettre « *de poser un constat du fonctionnement actuel avec ses aspects positifs et négatifs, proposer des améliorations au fonctionnement actuel pour optimiser les ressources, accompagner la mise en place des pistes d'améliorations, examiner la faisabilité d'un autre fonctionnement [...]* ».

L'AMSLF a été destinataire de deux rapports en date des 29 mars 2021 et 4 juin 2021. Il est établi par constat d'huissier qu'à sa prise de fonction, la nouvelle présidence ne disposait que de peu d'éléments relatifs au fonctionnement global, à la gouvernance, aux finances et aux effectifs de l'association et la chambre relève que la qualité et les résultats de l'audit s'éloignent de la lettre de cadrage initiale.

Si l'audit n'a pas permis de poser les jalons d'une véritable « *étude, analyse et optimisation de l'organisation* » à suivre par l'AMSLF, il a toutefois souligné, au plan opérationnel, la nécessité de développer l'offre sportive, d'intégrer des sections comme le tennis ou la moto et de poursuivre la transformation de l'AMSLF en mettant en place des conventions avec les sections.

1.3.3 Le projet de l'AMSLF Académie

En octobre 2021, l'association a lancé le projet de « l'AMSLF Académie »⁴ pour préparer les jeunes athlètes au haut niveau.

Ce projet, impliquant des élus et des professionnels locaux, vise à offrir un encadrement sportif complet sur trois ans pour les athlètes de 16 à 21 ans, non déjà intégrés dans des structures adaptées.

L'objectif est de permettre aux athlètes retenus, d'être accompagnés « *dans leur progression sportive, scolaire, personnelle et professionnelle* » et « *d'accéder plus facilement à des soins médicaux spécifiques, à un programme de préparation athlétique adapté à la pratique de leur discipline, assisté d'un salarié de l'AMSLF spécialisé dans ce domaine ainsi qu'à un programme scolaire adapté à la pratique du sport* ».

Une « charte d'engagement réciproque » formalise les devoirs et obligations de l'AMSLF et de l'athlète.

Malgré un lancement officiel le 28 février 2022⁵ et avec un budget initial de 30 000 €, le projet reste embryonnaire en raison de l'absence de financement fléché, le rapport d'activité 2022-2023 de l'AMSLF ne retraçant au demeurant aucune information sur l'académie. Le président a indiqué qu'un bilan serait dressé à la fin de la saison 2024/2025.

La chambre souligne que dans un souci d'efficacité et d'efficience, et avant d'initier de nouveaux projets, l'AMSLF doit s'engager dans une démarche stratégique visant à préciser les objectifs et évaluer leur cohérence avec les moyens disponibles.

⁴ PV de réunion du 15 mars 2021, PV AGO du 17 septembre 2021 et PV CA du 14 décembre 2021.

⁵ Cf. comptes-rendus de réunions de préparation des 14 février 2021 et 13 décembre 2021.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'AMSLF propose de multiples activités sportives qui lui assurent un important rayonnement. Comptant plus de 5 000 adhérents, soit l'équivalent d'environ 10 % de la population fréjussienne, l'AMSLF se singularise par une organisation s'appuyant sur 23 sections sportives autonomes, notamment sur le plan de leur fonctionnement interne, avec le cas échéant l'élaboration d'un règlement intérieur propre qui doit recevoir l'aval du conseil d'administration de l'association.

Désireuse d'améliorer son fonctionnement, l'équipe dirigeante de l'association n'a toutefois tiré que peu de bénéfices d'un audit réalisé en 2021 et, faute de projet associatif, ne fait preuve d'aucune réelle démarche stratégique.

2 LES MODALITES DE LA VIE ASSOCIATIVE

2.1 De nombreux changements depuis le 1^{er} juin 2018

Sur la période examinée, de nombreux changements sont intervenus au sein de l'association, tant sur le plan de la gouvernance que de la composition de l'équipe administrative.

2.1.1 La démission forcée du président en octobre 2020

Le 18 septembre 2020, le président en fonction depuis 2014, M. Hervé De Serna, a été réélu pour un troisième mandat⁶. Cependant, un mois plus tard, soit le 24 octobre 2020, il démissionnait de ses fonctions, suivi par les dirigeants des sections athlétisme, danse et taekwondo.

La chambre a examiné le compte rendu de réunion du bureau du 9 octobre 2020, qui fait état de l'intervention du maire dans le changement de présidence de l'AMSLF, notamment en mettant fin à la mise à disposition de deux agents administratifs et en suspendant le versement des subventions communales du mois de mai jusqu'à la fin du second semestre 2020. Le compte-rendu retrace les explications de l'adjoint au maire qui fait valoir que l'association retrouvera un fonctionnement normal après de nouvelles élections qui permettront à M. Sgarra de devenir président.

⁶ 23 voix pour et 8 voix contre, face à M. Fabien Sgarra.

S'agissant des deux agents de la commune chargés de l'administration de l'AMSLF, à savoir la directrice générale et la responsable administrative et financière, leurs mises à disposition ont pris fin le 28 septembre 2020⁷, l'AMSLF se retrouvant ainsi, du jour au lendemain, sans soutien administratif.

Face aux risques pesant sur la continuité de l'association, le commissaire aux comptes a alors déclenché une procédure d'alerte.

2.1.2 La désignation irrégulière du nouveau bureau et de son président en 2020

À la suite de la démission de l'ensemble des membres du bureau, le tribunal judiciaire de Draguignan a désigné, par ordonnance du 23 octobre 2020⁸, un administrateur provisoire. Sa mission principale consistait à assister aux réunions du mois de novembre 2020 consacrées à la préparation des élections du conseil d'administration et du bureau. L'assemblée générale s'est tenue, dans le contexte de la crise sanitaire, le 17 décembre 2020.

Dans un courrier en date du 2 décembre 2020, l'administrateur provisoire a précisé les modalités de désignation du nouveau bureau et de l'élection du président de l'association.

Un appel à candidatures a été envoyé le 5 novembre 2020 à l'ensemble des présidents de section, à l'exception de celles d'athlétisme, de danse et de taekwondo, qui étaient dépourvues de président. Cet appel incluait également M. Sgarra en tant que candidat libre, bien que son rattachement à une section sportive ne soit pas formellement établi, étant précisé que, selon les statuts, le collège des candidats libres doit être composé d'adhérents de l'AMSLF ayant plus de six mois de présence et étant à jour de leur cotisation.

La chambre relève que cette double condition pour se présenter en tant que candidat libre n'était pas remplie par M. Sgarra.

En effet, un courrier de l'association, daté du 8 septembre 2020, avait invalidé son élection en tant que président de la section taekwondo, le 25 juin 2020, car il n'était pas encore adhérent, l'association précisant par ailleurs que l'intéressé n'était inscrit à la section athlétisme que depuis le 8 juillet 2020 (soit moins de six mois avant l'assemblée générale du 17 décembre 2020).

M. Sgarra a contesté cette affirmation en fournissant une attestation sur l'honneur de son inscription à la section athlétisme datée du 12 février 2020, signée par le directeur technique de la section. Cependant, son nom n'apparaît pas sur la liste des adhérents pour la saison 2019/2020, comme le confirment des échanges internes de courriels. Malgré cela, six candidatures ont été enregistrées pour l'élection du bureau, dont celle de M. Sgarra.

Le procès-verbal du 17 décembre 2020 énumère les membres du collège électoral au sein du conseil d'administration pour l'élection du nouveau bureau. Celui-ci comprend les présidents des sections sportives, trois membres de droit représentant la municipalité ainsi que trois collèges : candidats libres, salariés, et moins de 21 ans. Sur les 28 inscrits convoqués, 19 étaient présents en conférence téléphonique.

⁷ La directrice générale avait été reçue le 24 septembre 2020 pour lui signifier la décision du maire de mettre fin à sa mise à disposition.

⁸ Prolongée par une ordonnance de prorogation le 23 novembre 2020.

Parmi eux figuraient les trois membres de droit, l'agent salarié et 15 présidents de section, conformément à l'article 8 des statuts de l'association. À l'issue du vote, six candidats ont été élus, M. Sgarra obtenant 14 voix, soit la moitié des inscrits.

Le bureau nouvellement constitué a ensuite procédé à la désignation du président de l'association, M. Sgarra obtenant 8 voix sur 9.

Au regard des conditions précitées pour être éligible en tant que candidat libre, force est de constater que M. Sgarra ne les remplissait pas, la validité de sa candidature, son élection au bureau puis à la présidence de l'association ne pouvant dès lors pas être regardées comme étant régulières.

2.2 Une gouvernance non conforme aux statuts

2.2.1 L'évolution des règles d'organisation et de fonctionnement

Depuis sa création en 1974, les statuts de l'AMSLF, complétés par le règlement intérieur⁹, ont été modifiés à sept reprises, dont deux fois au cours de la période sous revue.

Leur révision en date du 21 septembre 2020 a acté le changement de dénomination de l'association pour devenir « association multi-sports et loisirs de Fréjus », en lieu et place d' « association municipale de sports et loisirs de Fréjus », l'objectif de cette démarche, selon la commune, étant d'affirmer officiellement l'indépendance de l'AMSLF.

La révision des statuts du 12 décembre 2022 a une portée importante¹⁰. La composition du bureau est notamment passée de 9 à 12 membres et la durée du mandat des membres du conseil d'administration et du bureau a été portée de trois à quatre ans. De plus, les élus n'ayant plus la qualité de membre de droit, ils ne disposent d'aucune voix délibérative au sein des instances de l'AMSLF.

Le règlement intérieur de 2001 comprenait dix chapitres couvrant divers aspects du fonctionnement de l'association comme les adhérents, les sections, les instances, les ressources, la gestion financière des sections, l'administration générale. La révision de 2022 recentre le règlement sur l'organisation des sous-sections, malgré les ambitions du conseil d'administration¹¹ de réglementer l'organisation, la gestion financière, le budget et les compétitions.

⁹ Le 26 juin 2001.

¹⁰ Déclaration en préfecture le 30 juin 2023, au-delà du délai de trois mois maximaux.

¹¹ Séance du 23 mai 2022.

2.2.2 Le fonctionnement des instances

L'assemblée générale de l'AMSLF constitue l'organe principal de délibération pour les rapports relatifs à la gestion du conseil d'administration, à la situation morale et financière, et elle approuve les comptes annuels. Selon les statuts, elle doit se réunir au moins une fois par an dans les six mois après la clôture de l'exercice, ce délai n'ayant pas été respecté en 2022.

Une assemblée générale extraordinaire (AGE) doit se réunir pour les élections. Sur la période examinée, l'AGE s'est réunie pour l'adhésion de nouvelles sections¹² alors qu'il s'agit de l'une des attributions du conseil d'administration.

Bien que l'assemblée générale soit ouverte à tous les adhérents, seuls les membres du conseil d'administration et les délégués des sections (secrétaire, trésorier ou deux membres du bureau) peuvent voter. Les feuilles de présence sont imprécises et ne permettent pas de vérifier les droits de vote et leur conformité aux statuts.

L'article 17 des statuts précise les modalités de convocation des assemblées générales ordinaires et extraordinaires. Elles doivent être initiées par le président, le conseil d'administration ou le tiers au moins des adhérents de l'association. En 2021, les convocations ont été signées par le secrétaire général. Elles doivent être adressées dans les 15 jours précédant la réunion, ce qui n'est pas toujours respecté. L'ordre du jour doit être défini par le conseil d'administration ; or, l'assemblée n'est pas toujours précédée d'un conseil d'administration.

Initialement, le conseil d'administration comprenait de 30 à 40 membres incluant trois représentants de la commune, tous les présidents des sections sportives, un agent salarié et deux personnes de moins de 21 ans élues par l'assemblée générale. Depuis décembre 2022, il est composé de trois membres du bureau de l'association (président, trésorier et secrétaire général), de neuf membres élus lors de l'assemblée générale électorale et de chaque président de sous-section préalablement désigné.

Jusqu'en 2022 inclus, le conseil d'administration administrait l'association et déléguait ses pouvoirs au bureau, impliquant la possibilité d'un contrôle ultérieur et un partage des responsabilités. Dans la nouvelle version des statuts, le conseil d'administration, en plus d'élire les membres du bureau, veille au respect des dispositions statutaires, arrête le budget annuel et approuve les rapports financiers et moraux, ce qui vide de leur substance les attributions de l'assemblée générale.

Selon les statuts, le conseil d'administration devait se réunir au moins une fois par trimestre. Cependant, sous l'ancienne présidence, il se réunissait trois fois par an, tandis que sous la nouvelle présidence, une seule réunion annuelle est organisée, ce qui contraint les instances de direction à exercer une partie des prérogatives renforcées qui lui ont été reconnues lors de la modification statutaire.

Plusieurs comités ont été mis en place depuis 2021 tels que le comité directeur, le comité d'exécution et le comité de pilotage, bien qu'ils ne soient pas prévus par les statuts. Ces comités jouent un rôle actif dans le fonctionnement de l'association en se prononçant sur des sujets variés comme le développement des activités sportives, la politique de gestion des ressources humaines, les investissements ou les modalités de gestion internes en lieu et place des instances statutaires.

¹² AGE du 17 septembre 2021 pour l'adhésion du tennis et de la gymnastique rythmique.

Le comité exécutif, composé des trois élus, du président, du trésorier général et du secrétaire général, agit comme un bureau restreint. Le comité de pilotage incluant les membres du comité d'exécution ainsi que neufs autres membres élus du bureau directeur est assimilable à un conseil d'administration resserré. Les comptes rendus montrent une confusion des rôles et une méconnaissance des attributions des différentes instances, des sujets stratégiques au périmètre large y étant discutés.

La chambre relève que bien que les statuts de l'AMSLF déterminent les modalités de gouvernance, l'assemblée générale a été dépouillée des pouvoirs habituellement conférés à cette instance et la démocratie interne à l'association apparaît limitée. Pour le président, l'organisation d'une assemblée générale ouverte aux 5 000 adhérents n'est pas prévue sur le plan opérationnel. Selon lui, la démocratie associative s'exerce au sein de chaque section. La participation des milliers d'adhérents aux décisions importantes est quasiment inexistante du fait d'une structure fortement hiérarchisée, avec un bureau centralisé élu au sein du conseil d'administration. Cette organisation pyramidale minimise l'influence des adhérents, dépourvus de droit de vote, qui constituent un rouage non négligeable dans la gouvernance quotidienne et les décisions stratégiques.

2.2.3 L'évolution des pouvoirs du président

Le bureau, élu par le conseil d'administration, est l'instance exécutive et opérationnelle de l'association.

Les statuts révisés de décembre 2022 augmentent le nombre de membres du bureau, qui passe de 9 à 12, selon la composition suivante : un président, un secrétaire, un trésorier et des représentants élus du conseil d'administration.

Sous l'empire des statuts de 2020, le bureau nommait le directeur général, un responsable administratif et financier et un commissaire aux comptes tout en disposant des pouvoirs les plus étendus pour l'organisation des services de l'association. À compter de la révision de décembre 2022, les missions du bureau ne sont plus définies dans les statuts et sont réparties entre le conseil d'administration, qui se réunit peu en pratique, et le président.

Jusqu'en 2022 inclus, le président général¹³ représentait l'association, fixait le budget annuel, contrôlait les dépenses et déléguait certaines tâches au directeur général ou à un membre du bureau. Les statuts révisés de 2022 ont élargi ses missions, lui conférant la gestion quotidienne de l'association et amoindrissant fortement le rôle des autres instances.

¹³ Terminologie utilisée par l'association.

2.2.4 Les dirigeants de l'association

2.2.4.1 Le directeur général

Les statuts du 21 septembre 2020 prévoient expressément à l'article 13 que « *le bureau nomme en dehors du conseil d'administration un directeur général chargé d'assurer au jour le jour la gestion et le fonctionnement de l'association* ».

Les fonctions de directeur général de l'AMSLF ont été assurées du 1^{er} février 2021 au 30 juin 2023 par un agent bénéficiant d'une convention de mise à disposition passée entre la commune et l'association.

La personne nommée sur cette fonction était déjà en lien direct avec l'association. Une lettre de mission signée du maire, en date du 15 décembre 2017, précise son champ d'intervention vis-à-vis de l'association, qui s'organise autour de trois missions : en lien avec le contrôle de gestion, suivre, section par section, la réalisation des objectifs de la convention signée avec la commune ; formuler toute proposition pour optimiser l'allocation des moyens accordés par la commune ; développer le sport pour tous et donner plus de visibilité en matière de sport de haut niveau. Il devait également « *disposer d'une vision claire et partagée de l'évolution actuelle et future des différentes sections* ».

Lors de la modification des statuts en date du 12 décembre 2022, la suppression du poste de directeur général a été formellement décidée. Compte tenu d'une déclaration tardive (au-delà du délai légal de trois mois) à la préfecture le 30 juin 2023, le directeur en fonction, qui occupait ce poste à 80 % dans le cadre d'une convention de mise à disposition signée le 17 octobre 2022, a continué d'exercer ses missions jusqu'au 30 juin 2023, terme fixé dans son arrêté de fin de mise à disposition auprès de l'AMSLF, en date du 17 mai 2023.

La chambre relève que l'intéressé a bénéficié de la mise à disposition d'un véhicule de fonction dont les frais (carburant, péages, et assurance) ont été entièrement pris en charge par l'AMSLF, sans que ces derniers ne soient considérés, à tort, comme un avantage en nature.

2.2.4.2 Des avantages octroyés au président et au trésorier

L'AMSLF a décidé de mettre fin aux demandes d'indemnités kilométriques des dirigeants et opté pour la mise à disposition de véhicules pour des raisons économiques et de trésorerie, qui n'ont pour autant pas été démontrées ni chiffrées par l'association.

Elle a ainsi conclu un contrat de prêt d'usage de deux véhicules, renouvelable par tacite reconduction, à compter du 25 octobre 2021, au profit exclusif et nominatif du président et du trésorier, dans le cadre de la location de six véhicules au total.

Le président a pu disposer d'un véhicule de type SUV pour une valorisation du prêt de 4 140 € sur 9 mois, puis de 4 050 €. Le trésorier a bénéficié du même type de véhicule pour une valorisation sur 9 mois de 4 140 €, puis de 5 310 €.

Les frais de carburant, de péage ainsi que le coût de l'assurance liés à ces véhicules, utilisés également à des fins personnelles, ont aussi fait l'objet d'une prise en charge totale par l'association.

Aucune décision du conseil d'administration ni du bureau, alors qu'il s'agit d'une de leurs prérogatives, n'a validé le principe de conventions de prêt d'usage à titre exclusivement nominatif, pas plus que la prise en charge par l'association des frais occasionnés à des fins personnelles.

2.2.4.3 La démarche de prévention des conflits d'intérêts

Bien que la réglementation ne l'impose pas, il est de bonne gestion qu'une association, qui plus est d'une surface financière significative et d'une taille importante, engage une démarche de prévention des conflits d'intérêts dès lors qu'elle est financée par des fonds publics.

L'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique définit la notion de conflit d'intérêts comme « *toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction* ».

Plusieurs élus municipaux siégeaient régulièrement au conseil d'administration et au bureau de l'AMSLF. C'est le cas du président en fonction, entré au conseil municipal en septembre 2021 et qui a siégé à la commission « *vie associative, démocratie de proximité, social, politique de la ville, prévention et sécurité* ».

La transparence que doivent avoir les administrateurs de l'AMSLF vis-à-vis des financeurs publics est par conséquent un sujet auquel l'AMSLF, qui exerce des missions d'intérêt général, doit s'intéresser.

L'instauration d'un dispositif de contrôle interne incluant une cartographie des risques s'inscrit dans une démarche de prévention des conflits d'intérêts, qui doit aussi s'accompagner d'une information des administrateurs sur leur responsabilité en la matière.

2.3 Les relations avec la commune de Fréjus

L'AMSLF est un acteur majeur de la politique sportive de la commune. En plus de valoriser la pratique du sport de loisirs ou en compétition pour le plus grand nombre, elle fait état d'objectifs d'intégration et de valorisation pour des publics en difficulté ou handicapés.

2.3.1 Les conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens

L'AMSLF et la commune de Fréjus entretiennent des relations étroites qui se matérialisent par l'octroi de subventions lui permettant d'assurer ses activités et qui s'inscrivent dans le cadre de conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens. L'AMSLF est, de loin, l'association qui perçoit le plus important montant de subventions alloué par la commune.

Sur la période examinée, deux conventions se sont appliquées, d'une durée de quatre ans (2016-2019 et 2020-2024). Celles-ci précisent notamment l'objet, les objectifs, les engagements de la commune (subventions, mise à disposition de bâtiments, de matériel et de personnel) et ceux de l'association (usage des biens mis à disposition, responsabilité, pièces justificatives à fournir, etc.).

Au-delà de la mise à disposition d'agents¹⁴, l'AMSLF bénéficie également de la mise à disposition de locaux à titre gratuit, certains bâtiments mentionnés dans les conventions l'étant à titre exclusif et d'autres non. L'article 4.3 de la convention d'objectifs et de moyens indique que c'est la commune qui assume la responsabilité des équipements et des installations et assure les immeubles. L'AMSLF bénéficie par ailleurs de la mise à disposition du matériel nécessaire aux différentes activités sportives ainsi que de véhicules de transport.

Les conventions signées entre la commune et l'AMSLF sont correctement formalisées mais présentent des carences en termes de qualité et de niveau d'information. En effet, elles sont reprises, à quelques exceptions près, à l'identique et ne font pas état d'une dynamique ni d'une progression dans lesquelles pourraient s'inscrire l'AMSLF en termes d'objectifs et de résultats à atteindre au regard des moyens financiers accordés, soit 9,27 M€ entre 2019 et 2023.

Le document annexé à chacune des conventions présente les objectifs de l'association, le public visé, la localisation et les moyens mis en œuvre. Les éléments d'information sont d'ordre général et ne permettent pas d'appréhender la capacité de l'association à atteindre les objectifs fixés.

En effet, si chacune des conventions présente un tableau récapitulatif des disciplines, du public visé, des moyens mis en œuvre et des objectifs à atteindre, force est de constater que ceux-ci ne sont pas dotés d'un calendrier de mise en œuvre des moyens financiers, matériels et humains permettant de réaliser les objectifs, pas plus que d'indicateurs de suivi et d'évaluation pouvant constater l'atteinte ou non des objectifs fixés au terme de la convention.

La chambre invite l'AMSLF à présenter, lors du renouvellement de la convention d'objectifs et de moyens avec la commune, un projet de l'association à jour, doté d'objectifs à atteindre par section, d'indicateurs et d'un calendrier de réalisation.

2.3.2 Une autonomie vis-à-vis de la commune à garantir

L'initiative de la création de l'AMSLF en 1974 revient à un conseiller municipal de la commune de Fréjus, délégué aux sports, qui est devenu le premier président de l'association.

Les statuts de 2014 et 2020, en vigueur jusqu'à l'adoption de ceux de décembre 2022, prévoyaient que le conseil d'administration soit composé de 30 à 40 personnes élues, incluant « *trois représentants de la commune, membres de droit, tous élus municipaux et désignés par le maire* » de Fréjus. Ils justifiaient la présence d'élus municipaux par la nécessité pour la commune d'être informée de la politique sportive suivie.

¹⁴ Encadrée par des conventions spécifiques établies entre la commune et l'association.

En 2018, la gouvernance avait proposé, sur les conseils d'un avocat, de modifier le nom de l'association pour « *enlever la connotation municipale* » et éviter d'être « *cataloguée comme une association transparente* ». Ce changement de dénomination a été adopté le 21 septembre 2020 lors d'un vote unanime de l'assemblée générale, le terme « municipale » étant remplacé par « multi-sports ».

Si ce risque d'être assimilée à une association transparente a été identifié en 2018 et pris en compte en 2020, les statuts adoptés le 21 septembre 2020 maintiennent un lien entre la commune et la gouvernance de l'AMSLF, l'article 8 relatif au conseil d'administration qui mentionne que « *les membres de droit sont trois représentants de la commune, élus municipaux, désignés par le maire [...]* ».

Les comptes annuels l'AMSLF démontrent le poids substantiel de la subvention communale dans le budget de fonctionnement de l'association. Le montant accordé par la commune, mise à disposition du personnel comprise, s'élève à 6,2 M€ sur la période sous revue, soit, en moyenne annuelle, 63,8 % des recettes d'exploitation de l'association.

Cette proportion ne reflète pas la totalité du soutien de la commune, qui s'avère supérieur. L'AMSLF bénéficie, au travers des conventions d'objectifs et de moyens signées avec la commune, de moyens en personnel, bâtiments, matériels et installations, permettant son fonctionnement, qui sont valorisés par la commune à hauteur de 3,04 M€ entre 2019 et 2023. Le total des moyens accordés par la commune, subventions et valorisation des biens comprises, s'élève à 9,24 M€, soit 95,1 % des recettes d'exploitation.

Fort de ce rapport privilégié qu'elle entretient avec la commune, l'AMSLF n'a pas mis en œuvre de politique dynamique pour chercher d'autres sources de financements. En conséquence, lorsqu'elle ne parvient plus à faire face à ses charges, elle se tourne vers la commune pour demander des aides exceptionnelles.

Par ailleurs, le poste de directeur général de l'AMSLF a été occupé par un agent de la commune disposant d'une lettre de mission signée du maire dès 2017, et il a exercé ses fonctions jusqu'en juin 2023.

À ces éléments, s'ajoutent les circonstances de la démission en 2020 du président de l'association, dans un contexte de suspension par la commune du versement des subventions et de fin des mises à disposition de deux agents administratifs, suivie de l'élection du nouveau président.

Si, dans les statuts révisés de l'association, la prise de distance avec la commune est plus marquée, son autonomie de fonctionnement et de gestion reste à affirmer.

La chambre recommande à l'association de prendre toutes les mesures lui permettant de garantir son autonomie de gestion, notamment en analysant les évolutions statutaires possibles (rôle des différentes instances, mode d'élection du président, diversification des sources de financement).

Recommandation n° 3. Garantir sans délai l'autonomie de gestion de l'association.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Fin 2020, l'association a traversé une crise interne importante, marquée par la démission de son président, dans un contexte de suspension du versement de subventions municipales et de fin de mises à disposition de personnels administratifs de la commune. Cette période de troubles a fragilisé le fonctionnement de l'association.

Bien que les statuts aient été modifiés à deux reprises depuis 2019, ils ne reflètent pas la réalité opérationnelle et la vie de l'association. Alors que la structure compte plusieurs milliers d'adhérents, seule une dizaine disposent d'un droit de vote.

Pour améliorer son efficacité au service de l'intérêt des adhérents et de la transparence de sa gestion, l'association doit non seulement conformer les attributions de ses instances opérationnelles à ses statuts, mais également rétablir sa vie démocratique qui s'est considérablement réduite au cours de la période contrôlée.

Les relations entre la commune et l'AMSLF se caractérisant de longue date par des liens étroits, l'association doit prendre toutes les mesures lui permettant de garantir son autonomie de gestion.

3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ACHATS

3.1 La gestion des ressources humaines

3.1.1 Présentation générale du personnel de l'association

En matière de gestion du personnel, l'association applique la convention collective nationale du sport (CCNS) du 7 juillet 2005, étendue par un arrêté du 21 novembre 2006, ainsi que les dispositions minimales fixées par le code du travail.

L'AMSLF emploie des salariés en contrat à durée indéterminée et déterminée. Elle s'appuie également sur du personnel mis à disposition par la commune de Fréjus ainsi que sur des bénévoles œuvrant au service de l'association. L'AMSLF fait aussi appel à des intervenants extérieurs rémunérés, non liés par un contrat de travail.

Alors que la précédente gouvernance fait état de l'existence d'un registre du personnel, l'AMLSF ne l'a pas produit à la chambre, le président actuel indiquant qu'un tel document est bien tenu mais que celui-ci est conservé par le cabinet d'expertise comptable de l'association. Le fait de ne pas tenir le registre à disposition des agents de l'inspection du travail est constitutif d'un délit d'entrave à l'exercice du contrôle de l'emploi des salariés¹⁵. La chambre demande donc à l'association, conformément à la réglementation et aux dispositions de l'article L.1221-13 du code du travail, de le conserver dans les locaux du siège social de l'AMSLF.

3.1.2 L'évolution des effectifs

L'association n'a pas été en mesure de fournir un suivi des effectifs portant sur la totalité de la période de contrôle. À partir de mars 2022, un tableau retraçant la liste des agents salariés avant et après le 1^{er} juin 2021 a été mis en place ; pour autant, il ne permet pas de disposer d'une vision exhaustive car il ne prend pas en compte les agents mis à disposition par la commune. Il ne permet pas non plus une exploitation fiable des informations ni le recensement du nombre d'équivalents temps plein (ETP).

Des bilans sociaux simplifiés de l'AMSL, dont la réalisation est sous-traitée auprès du cabinet comptable, ont été produits pour la période 2018 à 2023. Ces documents sont établis par année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre, ce qui est en décalage avec les exercices comptables (1^{er} juin N-1 au 31 mai N). Ce sont cependant les seuls documents qui couvrent la totalité de la période de contrôle et qui permettent un certain niveau d'analyse.

La chambre observe que ces bilans intègrent la situation des éducateurs sportifs, qui disposent d'un bulletin de paye et perçoivent des indemnités forfaitaires, alors même qu'ils ne sont pas salariés de l'association.

Tableau n° 2 : Évolution des effectifs physiques, des équivalents temps plein et de la rémunération

<i>Effectifs</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2018/2023
<i>Effectif physique</i>	28	36	32	31	78	131	+ 368 %
<i>Équivalent temps plein</i>	24,43	30,9	27,7	29,33	57,17	63,78	+ 161 %
<i>Rémunération nette (en €)</i>	379 312	464 990	366 145	407 489	656 830	788 255	+ 108 %
<i>Rémunération brute (en €)</i>	495 175	615 532	348 522	467 352	833 732	975 743	+ 97 %

Source : CRC PACA à partir des bilans sociaux simplifiés

¹⁵ Cour de cassation, Chambre criminelle, 31 janvier 2012, 11-85.226.

D'après ces documents, les effectifs physiques ont été multipliés par plus de trois et demi, évoluant de 36 en 2019 à 131 en 2023, tandis que le nombre d'équivalents temps plein doublait. La rémunération nette augmente de 69,5 %, passant de 464 990 € en 2019 à 788 255 € en 2023. Cette hausse résulte notamment de l'intégration, à compter de l'exercice 2021-2022, des indemnités forfaitaires versées aux éducateurs sportifs.

L'analyse des fiches de paye des seuls agents en contrats à durée indéterminée et déterminée confirme la hausse constatée des effectifs.

Tableau n° 3 : Évolution des contrats par type

<i>Type de contrat</i>	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023	Évolution 2019/2023
<i>Contrat à durée déterminée</i>	15	16	12	39	19	+ 26,7 %
<i>Contrat à durée indéterminée</i>	18	20	22	29	31	+ 72,2 %
Total	33	36	34	68	50	+ 51,5 %

Source : CRC PACA à partir de l'analyse des bulletins de paie.

La convention nationale du sport fait état des situations d'emploi soumises aux contraintes liées aux activités sportives. Elle souligne que le recours au contrat à durée indéterminée doit être privilégié tout en tenant compte de modalités particulières (intermittence, modulation du temps de travail). La part des contrats à durée indéterminée est passée de 54,5 % en 2019 à 62 % en 2023.

3.1.3 La gestion des recrutements

3.1.3.1 L'organisation des recrutements

L'administration de l'AMSLF et les sections sportives se partagent la gestion des recrutements. La première publie les annonces, transmet les candidatures aux présidents des sections sportives et gère les démarches administratives, tandis que les secondes procèdent à la sélection des candidats.

L'association ne dispose pas de procédure formalisée, bien qu'une fiche de renseignement soit utilisée pour le recrutement. La validation du recrutement relève par ailleurs du comité d'exécution, un organe non prévu par les statuts.

La chambre relève qu'en l'absence de la responsable des ressources humaines, aucune continuité de gestion n'est assurée, avec pour conséquence des démarches essentielles de recrutement inachevées¹⁶.

3.1.3.2 La démarche préalable à l'embauche

La démarche préalable à l'embauche (DPAE), obligatoire, doit être réalisée huit jours avant la date prévisible d'embauche, en vertu des dispositions des articles L. 1221-10 et R. 1221-4 du code du travail. Le non-respect de ce délai expose l'employeur à des sanctions financières.

Or, dans 12 dossiers de 2021 et 2022, la date d'embauche précédait celle de la DPAE, du fait de retards administratifs.

3.1.4 **L'analyse des contrats de travail**

3.1.4.1 Le contenu des contrats de travail à durée indéterminée

L'analyse du contenu des contrats de travail a permis de vérifier que l'ensemble des mentions exigées par le droit du travail et la convention collective en vigueur étaient reprises. Deux périodes doivent être distinguées selon que l'embauche a eu lieu avant ou après le changement de gouvernance intervenu fin 2020.

Pour les salariés embauchés avant 2021, le contrat de travail repose sur un modèle minimaliste qui reprend les éléments relatifs aux fonctions, au lieu de travail et à la rémunération, sans faire état notamment de la classification salariale retenue ni des modalités de versement des éléments variables de la paye (primes, ancienneté, indemnités).

Les salariés embauchés depuis 2021 bénéficient d'un contrat de travail plus étoffé, qui contient les principales dispositions requises. Ce contrat pourrait néanmoins intégrer en plus les différents avantages en nature dont bénéficient le cas échéant les agents ainsi que les modalités d'évaluation professionnelle.

L'association doit s'attacher à compléter les contrats des éléments manquants en se référant à l'article 4.2.1 de la CCNS qui énumère les mentions minimales, et ce afin d'unifier leur contenu pour l'ensemble des salariés.

3.1.4.2 La rémunération des salariés

Les statuts de l'association ne prévoient pas de rémunération pour les dirigeants bénévoles de l'association, excepté le remboursement des frais professionnels.

¹⁶ Par exemple, l'employeur est tenu d'établir une attestation de salaire permettant le déclenchement du versement des indemnités journalières dès réception de l'arrêt de travail.

En ce qui concerne les salariés, la CCNS définit les modalités de classification et de rémunération, qui doivent être indiquées dans les contrats de travail et respecter les *minima* des grilles en vigueur.

La classification des salariés est fondée sur les responsabilités exercées, l'autonomie et la technicité du poste.

La qualification professionnelle repose sur les compétences, titres, diplômes et sur l'expérience professionnelle.

Le contrôle effectué par la chambre sur le personnel administratif révèle l'absence de fiches de poste et de diplômes dans les dossiers individuels des salariés. De plus, les fiches de paie ne mentionnent ni la qualification ni le coefficient appliqué.

Entre 2022 et 2023, l'association explique avoir reclassé les agents selon les groupes de la CCNS, ce qui a induit une hausse des dépenses de personnel de 26 000 €.

En réalité, l'AMSLF a procédé à des revalorisations salariales individuelles en dehors des modalités prévues par la convention collective, sur la base des demandes faites lors des entretiens d'évaluation.

Sur un échantillon de 24 salariés, des augmentations mensuelles de salaire allant jusqu'à 342 € ont été relevées. Ces revalorisations, discutées de manière discrétionnaire en comité d'exécution, manquent de transparence. La chambre insiste sur l'importance d'un système d'évaluation fondé sur des critères objectifs¹⁷.

Concernant les indemnités, la CCNS prévoit une prime d'ancienneté et en fixe les conditions. Son versement n'appelle pas d'observation de la chambre.

L'AMSLF a également versé des primes « *exceptionnelles* », dont le montant varie pour chaque salarié de 100 € à 1 015 € et représente un total de 33 467 € sur les deux derniers exercices, sans discussion préalable dans les instances ni mention dans les contrats de travail.

3.1.5 L'indemnisation des intervenants sportifs au sein de l'association

L'association fait appel, de manière régulière ou occasionnelle, à des intervenants : sportifs, éducateurs, entraîneurs, arbitres, délégués de match, accompagnateurs. Ces différents intervenants perçoivent une indemnisation en contrepartie de leur prestation.

À partir de septembre 2021, l'association s'est interrogée sur les indemnités versées à ces intervenants, qui ne sont pas salariés de l'association et agissent en qualité de bénévoles. Ces intervenants percevaient jusque-là, sous la forme d'une indemnité, le remboursement de leurs frais kilométriques. L'association a souhaité passer à un système forfaitaire pour les frais de déplacement des intervenants.

¹⁷ Cass. Soc, 6 mai 2015.

L'AMSLF a sollicité l'URSSAF pour un éclairage sur cette situation, qui a répondu le 26 novembre 2021. L'URSSAF a indiqué que ce courrier constitue une réponse à une question juridique d'ordre général et non individualisée et ne peut être assimilée à un rescrit social, n'engageant pas juridiquement celle-ci quant à la conformité des pratiques. L'association verse désormais une indemnité mensuelle qui couvre les frais de déplacement et un complément correspondant à l'indemnisation des prestations réalisées.

Ce changement a été opéré à compter de 2022. Ainsi, pour la saison 2022-2023, l'association déclare que ces indemnités forfaitaires ont concerné 70 personnes pour un volume de 1 858 heures par mois, représentant à l'année l'équivalent de 12,25 ETP.

L'examen des fiches de paye montre que les indemnités ont été attribuées, en réalité, à 82 personnes en 2022 et à 63 personnes entre janvier et juin 2023, pour un montant mensuel brut moyen de 1 663,56 € en 2022 contre 1 917,47 € en 2023. Le montant de ces forfaits bruts s'élève au total à 136 412,21 € pour l'année 2022 et il est déjà de 120 800,37 € pour les six premiers mois de l'année 2023. Certaines personnes perçoivent plus de 4 000 € annuels, avec des montants pouvant atteindre de 7 754,59 € et 8 380,08 € sur six mois en 2023.

Compte tenu des volumes financiers concernés, l'association doit engager un travail pour sécuriser la situation de ces intervenants afin de bien définir la nature juridique des relations de travail. Bien qu'ils interviennent sous le statut de bénévole, la jurisprudence¹⁸ est amenée à requalifier le bénévolat en salariat lorsque deux conditions sont remplies : l'existence d'une rémunération et d'un lien de subordination. Or, ces intervenants interviennent à la demande des sections sportives pour exécuter des missions précises (heures d'entraînement, accompagnement, arbitrage, etc.), selon des consignes et des plannings déterminés par l'association. Sur ces indemnités, l'association peut solliciter un rescrit social afin d'obtenir une position juridiquement sécurisée vis-à-vis de l'URSSAF.

3.1.6 La gestion des agents mis à disposition

Depuis la loi n°2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation et la déconcentration, la mise à disposition des agents d'une collectivité territoriale au profit d'une association est possible. Auparavant, cette faculté était limitée à la contribution et à la mise en œuvre d'une politique publique, et seulement pour l'exercice des missions de services publics¹⁹.

L'AMSLF bénéficie, dans le cadre de conventions annuelles ou pluriannuelles, d'agents mis à disposition (MAD) par la commune de Fréjus représentant en moyenne, au cours de la période de contrôle, 21 personnes physiques et près de 6 ETP. Parmi eux, le nombre d'éducateurs sportifs mis à disposition varie de 17 à 13.

¹⁸ CAA Nancy, 1^{er} février 2024, n° 22/02308.

¹⁹Article L. 512-8 du code de la fonction publique, ancien article 61-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.

Tableau n° 4 : Évolution du nombre d'agents mis à disposition

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre de personnes physiques MAD</i>	23	21	22	22	18
<i>Nombre d'agents en ETP MAD</i>	7,77	3,96	5,15	6,43	5,53

Source : CRC PACA d'après les conventions de mise à disposition

Les conventions de mise à disposition doivent comporter certaines mentions obligatoires : la nature des fonctions prévues, les conditions d'emploi, les modalités de contrôle et d'évaluation des activités, les modalités de notation, ainsi que les modalités de remboursement, dont les rémunérations, les autres avantages pécuniaires et les charges sociales.

Si la rédaction des conventions n'appelle pas de remarque, l'AMSLF est tenue d'établir, pour chaque agent mis à disposition, un rapport annuel sur la manière de servir, ce qui n'est pas fait.

Le contrôle du temps de travail des agents mis à disposition est réalisé au moyen de remontées d'informations par l'AMSLF vers la direction des sports de la commune, sur la base de simples états déclaratifs. Il appartient à l'organisme d'accueil de gérer les congés annuels et les absences des agents mis à disposition tout en tenant informée l'administration d'origine. Pour l'association, le processus est inversé puisque celle-ci déclare ne pas gérer les congés et les absences, en contradiction avec l'article 2 des conventions, relatif aux conditions d'emploi, qui précise que le travail des agents mis à disposition est géré par le président de l'AMSLF.

Le montant total des mises à disposition de personnel pour les années 2019-2023, que l'association a remboursé à la commune, s'élève à 1 432 363 €.

Tableau n° 5 : Remboursement du coût des agents mis à disposition

En €	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Montant remboursé pour les agents mis à disposition</i>	369 354	251 868	175 239	342 755	293 147

Source : CRC PACA d'après les conventions de mise à disposition

Les coûts liés aux mises à disposition font l'objet d'une évaluation prévisionnelle et sont corrigés sur la base d'états déclaratifs d'horaires de travail par semaine, en fin d'exercice. Ils ne prennent pas en compte la réalité des prestations. Bien que ces coûts soient couverts par la subvention d'exploitation accordée par la commune, ils ne reflètent pas la totalité des charges réelles, notamment en cas d'absence des agents, les coûts de remplacement restant à la charge de l'association.

En principe, la rémunération pendant les congés de maladie et les actions de formation reste à la charge de la commune, sauf si la convention en décide autrement. Les charges résultant d'accident de service ou de maladie professionnelle sont également supportées par la collectivité d'origine. Les conventions qui lient l'AMSLF à la commune de Fréjus sont muettes sur ces éléments. Aussi l'AMSLF doit veiller, dans les états qu'elle transmet à la commune, à déduire des demandes de remboursement les absences pour maladie, accidents de service ou maladie professionnelle, ainsi que les congés pour formation.

3.1.7 La gestion des bénévoles

Le bénévole est celui qui apporte son concours à une association où il intervient sans lien de subordination et sans percevoir, en contrepartie, de rémunération sous quelque forme que ce soit (salaire, indemnité ou avantage en nature).

Bien que l'AMSLF n'ait pas formalisé de charte des bénévoles, elle a produit une note d'information du 13 décembre 2021 définissant le cadre des relations entre l'association et les bénévoles, précisant les droits et les obligations ainsi que les conditions de remboursement des frais. Parmi les obligations du bénévole, celui-ci s'engage à assurer de façon efficace sa mission et son activité, sur la base des horaires et des disponibilités choisis conjointement avec son président de section sportive. Les missions des bénévoles ciblent le soutien à la mise en place des entraînements, l'accompagnement des équipes jeunes, le soutien logistique des matchs et événements et la participation à la vie administrative de la section.

Les missions des bénévoles dépendent directement des sections sportives en fonction des particularités du fonctionnement propres à chacune. Elles sont déterminées par les bureaux des sections.

L'association n'a pas été en mesure de fournir un listing à jour des bénévoles, qui sont tous des usagers ou des adhérents. Elle n'a pas non plus transmis de document retraçant l'ensemble des activités des bénévoles ainsi que les jours et les horaires d'intervention. Si l'AMSLF a produit un tableau qui reprend par sections sportives le nombre de bénévoles pour les exercices 2021 à 2023, les données sur les années antérieures sont absentes. Par ailleurs, alors que l'association déclare 122 bénévoles en 2023, le décompte s'établit à 211 bénévoles dans un autre document, pour un volume de 18 779 heures au titre de la saison 2022-2023. Il conviendrait que l'AMSLF assure un suivi régulier et fiable du nombre de bénévoles par section et du volume d'heures correspondant.

L'association ne dispose pas d'un journal de remboursement des frais des bénévoles. Elle n'a pas justifié non plus de la vérification systématique des bulletins judiciaires des bénévoles, bien que cela soit obligatoire. La chambre rappelle l'importance de l'accomplissement de cette formalité et de sa mise à jour périodique, compte tenu des activités de l'association impliquant la présence de mineurs et de très jeunes enfants.

Les bénévoles de l'AMSLF doivent être couverts par une assurance responsabilité civile pour les protéger en cas d'accident ou de dommages causés à autrui dans le cadre de leurs activités. Le contrat d'assurance multirisque de l'association prévoit, en 2023, une garantie pour un volume déclaré de 80 personnes, ce qui ne correspond pas à la réalité.

Compte tenu du grand nombre de bénévoles dont l'association dispose, cette dernière, pour une bonne gestion, doit mettre en place une organisation permettant le recensement précis, la couverture et le suivi régulier de ces derniers.

3.2 Une politique d'achats dispendieuse

3.2.1 L'organisation en matière d'achats

L'association a indiqué que les achats concernant l'administration générale sont décidés par la commission exécutive en fonction des investissements à opérer, étant donc libre de prendre toutes les décisions concernant le choix des prestataires. La chambre souligne que cette organisation n'est pas en cohérence avec les statuts de l'AMSLF, cette instance n'y étant pas mentionnée.

En raison du fonctionnement autonome des sections, les achats de l'AMSLF ne font pas l'objet d'un processus unique. Le président a précisé que les informations tarifaires sont présentées au bureau puis au conseil d'administration. Or, la chambre n'a pas retrouvé ces éléments d'information dans les comptes rendus de ces instances.

Il n'existe pas de limite de montant fixé aux sections en matière d'achats. À titre d'exemple, la section basket a pu réaliser un achat de matériel pour 7 153,92 € le 2 juin 2022, la section athlétisme un achat de 4 209,95 € le 2 mars 2023, la section tennis un montant de 3 000 € (le 15 mai 2023) et la section VTT un achat de 4 550,60 € (le 28 février 2023).

Chaque bureau de section choisit librement ses fournisseurs, sans concertation préalable et coordonnée, pour des besoins souvent identiques à ceux des autres sections, tels que les produits d'entretien, les fournitures de bureau, les équipements, les formations, les déplacements et les voyages. Aucune démarche de centralisation n'est, à ce jour, mise en place. Cette situation ne permet pas la négociation de tarifs attractifs sur des quantités plus importantes, d'autant que les fournisseurs peuvent appliquer des tarifs différents entre les sections.

En outre, les achats réalisés par chaque section se font sans un cadre uniforme. Aucun document ne retrace, de façon fiable et exhaustive, l'organisation établie au sein de chaque section ainsi que les modalités de délégation.

La chambre a examiné la fonction achat pour quatre des plus importantes sections. Les achats se font majoritairement par les membres du bureau et les éducateurs sportifs selon des modalités propres à chaque section. Des devis peuvent parfois être demandés, notamment pour les réservations d'hôtel, billets d'avion ou de train, tandis que pour des achats spécifiques, la section sollicite directement la commune. Les paiements se font généralement par chèque ou par virement au nom de la section. Les sections ont la possibilité d'utiliser une carte bancaire. Ces diverses modalités d'organisation présentent deux risques principaux qui sont le contrôle des personnes habilitées à signer les achats et la démultiplication des moyens de paiement.

3.2.2 Des achats ponctuels importants

Dans la première année qui a suivi la mise en place de la nouvelle gouvernance, c'est à dire en 2021, le président a engagé l'association dans plusieurs partenariats. La chambre en a examiné deux.

Le premier partenariat concerne la flotte automobile de l'association, conclu avec le représentant local d'un constructeur. L'AMSLF a signé un contrat de location de longue durée pour 6 véhicules pour une durée de 48 mois à compter de septembre 2021. L'association dispose de 10 véhicules, dont 6 fourgons, contre 4 auparavant. Cette augmentation est liée au développement de l'association et à l'évolution du nombre des adhérents. Le coût de ces locations est évalué à 17 149 € pour la saison 2021-2022 et de 34 579 € pour la saison suivante. La chambre relève que le choix du comité d'exécution de conserver une partie de l'ancienne flotte (2 véhicules sur les 4) n'est intervenu qu'en octobre 2021, c'est-à-dire après la décision de disposer de 3 mini-bus supplémentaires. Le comité d'exécution a décidé de mettre en vente les 2 véhicules sur le site « Le bon coin ». Un quatrième fourgon a été commandé pour mars 2022. Dans le même temps, l'AMSLF a conclu un partenariat avec le même prestataire pour bénéficier de véhicules personnels pour les dirigeants.

Le deuxième partenariat porte sur l'achat de tenues et de sacs à dos pour l'ensemble des adhérents, des salariés et des agents mis à disposition. Ces équipements sont identifiés au nom de l'association et répondaient, selon le président, à l'idée de renforcer le sentiment d'appartenance et l'identité visuelle de l'AMSLF. Le comité d'exécution a décidé d'acheter auprès d'un fournisseur, en septembre 2021, 1 200 survêtements personnalisés pour un montant de 39 600 € puis, en janvier 2022, 2 300 survêtements supplémentaires pour la somme de 75 900 €. L'association a ensuite décidé d'acquérir, en décembre 2022, 800 sacs à dos pour un montant de 14 592 € puis, en janvier 2023, à nouveau 3 200 sacs à dos pour un montant de 58 368 €, auprès du même prestataire. L'association n'a apporté aucune explication à la chambre sur les raisons d'une telle scission des commandes.

Bien que le *pack* devait initialement être intégré au montant des cotisations, celui-ci a été distribué gratuitement aux adhérents, ainsi qu'aux salariés. L'association a transmis un suivi des stocks de ces équipements. Elle a indiqué que le reste des équipements était commercialisé via son portail internet auprès des adhérents et du grand public, la vente de ces *packs* demeurant marginale.

3.2.3 Une politique de communication, de développement et de modernisation coûteuse

À la suite de l'audit réalisé en 2021, qui avait notamment comme objectif de promouvoir le sport pour tous, des actions ont été menées en faveur du développement de la communication et du sentiment d'appartenance à l'AMSLF. La chambre a notamment relevé trois projets significatifs.

Un premier projet a porté sur la diffusion de guides sportifs. Jusqu'à fin 2020, l'AMSLF en éditait annuellement 2 000. Ces guides indiquaient pour chaque section des informations pratiques telles que les lieux des installations sportives, les modalités d'inscription, les catégories d'âge le coût des prestations ainsi que le planning. Pour la saison 2021-2022, l'AMSLF a fait procéder à l'édition de 40 000 guides, soit une quantité approchant le nombre d'habitants de la commune de Fréjus, pour un montant de 6 852 €.

Le deuxième projet concerne la carte « *WinWinSports* », initiée en septembre 2021. *WinWinSport* a été présenté par l'AMSLF comme une plateforme d'avantages pour chaque adhérent et un outil commercial de développement du tissu économique local. Il s'agit d'une carte qui permet aux utilisateurs d'obtenir des réductions dans des commerces partenaires de la commune, mais également auprès d'un réseau de commerçants national.

L'association a dans un premier temps commandé 2 700 cartes pour une valeur de 27 000 €. L'opération a été renouvelée en 2022 avec la commande de 4 000 cartes, pour un montant de 28 000 €. La mise en œuvre de ce projet a fait l'objet d'une évaluation lors du conseil d'administration du 23 mai 2022, l'impact de la carte étant considéré comme « *décevant* ». Sur les 4 500 adhérents de l'association, seuls 3 000 cartes ont été commandées, alors même que les utilisateurs en ont fait un bon retour. La démarche n'aurait pas été suffisamment relayée par les sections et le projet a été abandonné pour la saison 2022-2023. Le président de l'association reconnaît que le projet n'était pas opérationnel, faute d'une coordination suffisante au sein du groupement des commerçants et ce, malgré le soutien de l'adjointe au commerce de la commune. Selon les données extraites des livres de comptes de l'association, le coût de ce projet s'est élevé à 55 000 € pour les exercices clos aux 31 mai 2022 et 2023.

Un troisième projet de développement concerne le recours à un *Community manager*. Il s'agit d'une personne responsable de la gestion et de l'animation des réseaux sociaux et qui vise à développer la communication numérique. L'AMSLF a fait appel à un travailleur indépendant pour accomplir cette mission dès la fin de l'année 2020. Si les prestations étaient au départ ponctuelles (3 500 € pour l'exercice clos au 31 mai 2021), elles sont devenues régulières, s'élevant respectivement à 25 300 € et 39 000 € pour les exercices clos en 2022 et 2023, soit une dépense totale de 67 800 €. Ce fournisseur s'est, en effet, vu confier la gestion des logiciels « *click to club* » et « *infomaniak* » ainsi que la formation des bénévoles et des salariés aux outils, en sa qualité de référent.

Les factures afférentes à ces prestations ne mentionnent pas de façon précise la désignation et le décompte des services vendus, la période à laquelle ils se rapportent, ni le nombre d'heures de formation ou leur coût unitaire. Elles ne précisent pas non plus les conditions générales de paiement (délai de paiement, escompte, taux de pénalités en cas de retard ou de non-paiement). L'association doit faire preuve de plus d'exigence et de vigilance quant à la qualité des factures qui lui sont présentées et qu'elle est amenée à payer.

L'impact attendu et le coût des projets doivent également être mieux appréhendés et maîtrisés par l'AMSLF.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'effectif de l'AMSLF comprend des salariés, des bénévoles, des intervenants extérieurs et des agents mis à disposition par la commune. Les conditions de suivi de cet effectif manquent de rigueur, notamment en raison de la superposition des différents statuts du personnel. Les irrégularités dans les recrutements et la gestion de carrière doivent être corrigées.

Des achats aux procédures informelles, disparates, mal cadrées et au coût mal maîtrisé, tels que les équipements individuels pour les adhérents ou la politique de développement et de communication, ont généré des dépenses significatives, que l'AMSLF a dû absorber.

Bien que l'autonomie des sections sportives explique en partie cette situation, l'AMSLF doit veiller à renforcer son organisation interne afin d'assurer la cohérence entre les activités proposées et les moyens disponibles, qu'elle perçoit en direct, pour leur mise en œuvre.

4 LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE

4.1 L'organisation comptable

Le service financier de l'AMSLF comprend le trésorier, une responsable financière ainsi que l'ensemble formé par les trésoriers des sections. Le processus comptable se fonde sur l'autonomie des sections qui peuvent, en principe, dans le respect des budgets qui leur sont accordés, engager des dépenses pour leur compte. La liquidation et le paiement des factures sont effectués par la responsable financière, en l'absence de procédure interne écrite. La gestion des situations à risque (double facturation, absence de service fait ou fraude) n'est pas formalisée. L'association a mis en place une comptabilité d'engagement. Les engagements de dépenses sont réalisés par les autorités habilitées de l'association (président ou trésorier,) dans des limites qui n'ont pu être précisées en l'absence de délibération du conseil d'administration. Même les engagements les plus significatifs (achat de survêtements, location de véhicules) ne font pas l'objet d'une autorisation préalable du conseil d'administration ou du bureau, une simple information, dans le meilleur des cas, étant émise. À ce jour, les personnes habilitées sont libres d'engager tout montant de dépense, le conseil d'administration n'ayant pas fixé de limite, ce qui constitue une zone de risque.

La comptabilité de l'association est tenue sur un logiciel dédié. Elle fait appel à un comptable externe qui tient la comptabilité, y compris dans le champ social. Le contrôle de sa qualité est assuré par un cabinet d'expert-comptable. Un commissaire aux comptes vérifie la sincérité et la conformité des données financières de l'association aux normes en vigueur.

L'exercice comptable court du 1^{er} juin de l'année N jusqu'au 31 mai de l'année N+1, en décalage par rapport au calendrier d'attribution des subventions de la commune, basé sur l'année civile. L'association a fait le choix d'aligner son calendrier comptable sur celui de la commune à compter de l'exercice 2024.

Le principal moyen de paiement est le chéquier. Chaque section dispose de son propre carnet de chèques, mis à la disposition des personnes ayant reçu délégation de signature (majoritairement les présidents et les trésoriers), sans limitation de montant. L'AMSLF n'a formalisé aucune procédure précisant les personnes habilitées à réaliser les opérations comptables, à détenir et utiliser les chèquiers et les cartes bancaires, ni les montants pouvant être engagés. Bien que l'association réalise, *a minima*, un contrôle *a posteriori* des talons de chèques, celui-ci apparaît insuffisant.

La chambre souligne la nécessité de formaliser le processus d'engagement des dépenses. Au-delà, les remboursements de frais doivent également faire l'objet de procédures formalisées permettant de justifier chaque demande, et il en est de même pour le suivi et la déclaration des avantages en nature (logement, voiture, téléphonie).

L'association ne dispose pas d'un plan de contrôle interne. Elle a néanmoins indiqué que des procédures internes sont en cours de mise en place, à effet du 1^{er} janvier 2024. La chambre engage l'association à instaurer des règles de gestion précises en matière comptable et financière et à mettre en place une organisation et des contrôles suffisants pour se prémunir contre les risques (financiers et opérationnels).

Par ailleurs, la procédure budgétaire appelle plusieurs observations. La présentation du budget prévisionnel est succincte et n'est pas débattu dans les instances. Or, le budget prévisionnel est un outil de prévision et d'aide au pilotage pour l'équipe dirigeante et un outil de communication au sein de l'association. Bien que des réunions d'élaboration du budget existent entre les sections et le siège, le cadrage budgétaire et les modalités d'arbitrage ne sont pas suffisamment explicités, notamment au regard du principe de solidarité financière entre les sections et des évolutions d'un exercice sur l'autre. Eu égard au montant des subventions perçues, l'AMSLF doit se doter de règles budgétaires insérées dans un guide de procédures qui intègre les modalités de dialogue de gestion.

En outre, les prévisions budgétaires doivent être renforcées avec un suivi plus fin des écarts entre les dépenses prévues et celles réalisées, y compris concernant les budgets des sections. La chambre relève que les modalités de redistribution des subventions reçues de la commune sur le budget général de l'association vers les budgets des sections sont opaques. Or, l'utilisation des fonds doit demeurer conforme au but pour lequel elles ont été consenties²⁰. Les articles L. 1611-4 du code général des collectivités territoriales et 15 du décret-loi du 2 mai 1938 interdisent le reversement d'une subvention publique, sauf si la convention conclue entre la commune et l'association le prévoit expressément. La chambre observe que la convention conclue entre l'AMSLF et la commune de Fréjus ne mentionne rien à ce sujet.

²⁰ Réponse ministérielle, question n° 10247, publiée au JO le 2 novembre 1998, page 6040.

4.2 Les obligations de production, d’approbation et de publication des comptes

L’article L. 612-4 du code de commerce dispose que « toute association ayant reçu, annuellement, des autorités administratives, au sens de l'article 1^{er} de la loi du 12 avril 2000, ou des établissements publics à caractère industriel et commercial, une ou plusieurs subventions en numéraire, dont le montant global dépasse un seuil fixé par décret²¹, doit établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe, dont les modalités d'établissement sont fixées par décret. Ces associations doivent assurer, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'État, la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes ».

Le défaut de production de ces documents rend personnellement responsables les dirigeants de l’association. L’alinéa 3 de l’article L. 612-4 du code du commerce indique que les peines prévues à l’article L. 242-8 du même code sont applicables aux dirigeants des associations : « est puni d’une amende de 9 000 € le fait, pour le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d’une société anonyme, de ne pas, pour chaque exercice, dresser l’inventaire et établir des comptes annuels et un rapport de gestion ».

Tableau n° 6 : Publication des comptes annuels et des rapports du commissaire aux comptes

<i>Exercice clos au</i>	<i>Date d’approbation des comptes annuels par l’assemblée</i>	<i>Date de publication des comptes</i>
31 mai 2019	Non renseignée	Non publiés
31 mai 2020	17 septembre 2021	Non publiés
31 mai 2021	Non renseignée	9 février 2022
31 mai 2022	12 décembre 2022	9 mars 2023
31 mai 2023	19 décembre 2023	24 février 2024

Source : Journal officiel des associations.

Les comptes de l’AMSLF sont correctement établis et les états financiers publiés comportent un bilan, un compte de résultat et une annexe comptable, à laquelle il manque toutefois une mention obligatoire.

En effet, l’article 20 de la loi n°2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l’engagement éducatif prévoit que les associations, dont le budget annuel est supérieur à 150 000 € et qui reçoivent un montant de subventions supérieur à 50 000 €, publient chaque année dans l’annexe des comptes annuels les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature.

²¹ 153 000 € par an.

Or, l'AMSLF, qui reçoit environ 1,5 M€ de subventions annuelles et qui compte au moins un cadre dirigeant²² au sens de l'article L. 3111-2 du code du travail, ne respecte pas cette obligation.

Par ailleurs, en l'absence de précision dans les statuts, les associations doivent soumettre à l'approbation de l'organe délibérant leurs comptes annuels ainsi qu'un rapport de gestion au plus tard dans les six mois de la clôture de l'exercice. Ce délai ne peut être prolongé que par ordonnance du président du tribunal judiciaire, à la demande du représentant légal de l'association. L'association n'a pas été en mesure de transmettre ces comptes-rendus d'approbation pour les rapports 2019 à 2021.

Tous les rapports du commissaire aux comptes font état de comptes arrêtés par le conseil d'administration de l'AMSLF conformément aux statuts, sauf pour l'exercice clos au 31 mai 2022, dont les comptes ont été arrêtés par le comité directeur, un organe informel.

L'article 1^{er} du décret n 2009-540 du 14 mai 2009 prévoit que les comptes annuels certifiés par le commissaire aux comptes sont ensuite transmis à la direction des journaux officiels dans un délai de trois mois suivant l'approbation par l'organe délibérant, conformément aux articles L. 612-4 et R. 612-5 du code de commerce. Bien que la règle des trois mois ait été respectée pour les exercices clos en 2022 et 2023, ce n'est pas le cas pour l'exercice clos de 2020, dans un contexte de crise sanitaire.

4.3 Les déclarations obligatoires

Alors que l'association est soumise à des obligations légales de conservation et d'archivage de documents, différentes pièces n'ont pu être produites à la chambre. C'est le cas de documents d'ordre comptable permettant de prouver l'existence d'un droit ou d'une obligation, les délais de conservation étant au surplus variables en fonction de leur nature.

Par ailleurs, le code général des impôts prévoit, en son article 240, l'obligation de souscrire une déclaration des commissions, courtages, honoraires et autres rémunérations, intitulée DAS 2, lorsqu'une personne physique ou morale verse des montants supérieurs à 1 200 € par an pour un même bénéficiaire (honoraires versés à un professionnel libéral ou rémunérations perçues par des intermédiaires de commerce). L'association n'a pas souscrit à cette déclaration alors qu'elle a versé durant la période des honoraires d'un montant supérieur à 1 200 € à des avocats, des experts, des conseils et des organismes de formation²³.

²² Son directeur de l'association entre 2021 et 2023.

²³ Bulletin officiel des finances publiques du 6 décembre 2017 (n° BOI-BIC-DECLA-30-70-20) relatif à la déclaration des commissions versées aux intermédiaires.

4.4 L'intervention d'un commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes est chargé d'une mission générale et permanente de contrôle des comptes et d'information sur la situation de l'association. Il vérifie la sincérité et la conformité des comptes annuels avec les normes comptables en vigueur et s'assure que les comptes reflètent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de l'exercice. Il est aussi chargé de vérifier la sincérité des informations données dans le rapport de gestion destiné aux organes dirigeants de l'association.

Le décret n°2006-335 du 21 mars 2006 fixe à 153 000 € le montant des subventions et dons reçus d'autorités administratives à partir duquel la nomination d'un commissaire aux comptes est obligatoire.

L'article L. 823-17 du code de commerce prévoit que le commissaire aux comptes doit être convoqué à la réunion du conseil d'administration qui arrête les comptes de l'exercice écoulé. Il peut être convié à toute autre réunion, s'il y a lieu, et être présent à toutes les assemblées, dans les mêmes conditions que les membres de l'association. La chambre constate que, depuis 2021, l'AMSLF ne procède pas à cette convocation systématique du commissaire aux comptes. Elle rappelle que le défaut de convocation aux assemblées générales est passible des dispositions pénales prévues par l'article L. 820-4 du code de commerce.

Selon l'article L. 823-3 du code de commerce, le commissaire aux comptes est nommé pour un mandat de six exercices, qui peut être renouvelé. Ses fonctions expirent après la délibération de l'assemblée générale ou de l'organe compétent qui statue sur les comptes du sixième exercice.

Il appartient à l'association d'organiser la désignation du commissaire aux comptes selon le formalisme requis. Le mandat du commissaire aux comptes de l'AMSLF date de 2010. Alors que l'assemblée générale a autorisé en 2016 son renouvellement, aucune décision n'a été retrouvée pour la prolongation de son intervention au-delà de 2022. Ni le commissaire aux comptes, ni le président de l'AMSLF, n'ont été en mesure de transmettre la lettre de mission actualisée dans les conditions fixées par les normes d'exercice professionnel (NEP 210).

4.5 La mise en œuvre des normes comptables

La comptabilité des associations est régie par les règlements de l'autorité des normes comptables (ANC). En début de période de contrôle, les conventions comptables ont appliqué les règlements ANC 2014-03, 2015-06 et 2016-07. À l'exercice clos en 2021, la présentation des comptes annuels de l'association a été modifiée par le règlement n° 2018-06 applicable depuis le 1^{er} janvier 2020.

4.5.1 La comptabilisation des subventions

Il existe deux types de subventions versées par les collectivités et leur nature conditionne leurs modalités de comptabilisation.

Dans le cas général, la subvention est versée sans condition particulière. L'association peut l'utiliser de la façon qu'elle entend. Il s'agit ici soit d'une subvention d'exploitation permettant à l'association de faire face à ses charges, soit d'une subvention d'équilibre accordée pour compenser tout ou partie de la perte globale qui a pu être constatée. Dans le second cas, la subvention est affectée à un emploi précis, souvent d'investissement, en vue d'acquérir des valeurs immobilisées ou de financer des activités à long terme.

4.5.1.1 L'enregistrement en fonds dédiés des subventions liées à un projet

Les articles 131-2 et 131-4 du règlement comptable n°2018-06 du 5 décembre 2018 de l'ANC relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non-lucratif, encadrent la constitution des fonds dédiés. Ils précisent que « *la partie des ressources dédiées par des tiers financeurs à des projets définis qui, à la clôture de l'exercice, n'a pu être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard est comptabilisée au compte de passif « Fonds dédiés » avec pour contrepartie une charge comptabilisée dans le compte « Reports en fonds dédiés ».*

Les ressources qui peuvent être affectées en fonds dédiés sont les subventions d'exploitation fléchées, les contributions financières reçues d'autres personnes morales de droit privé à but non-lucratif, ainsi que les ressources liées à la générosité du public (dons manuels, mécénat, legs, donations et assurance vie).

L'AMSLF ne dispose pas d'un suivi des projets qui font l'objet d'un financement dédié. Ce n'est que depuis l'exercice 2022 que des mouvements de comptes sont observés. Or, entre 2018 et 2022, la chambre a relevé dix subventions, d'un montant total de 104 440 €, qui auraient dû faire l'objet d'un suivi comptable en fonds dédiés.

L'association a indiqué qu'elle n'était pas concernée par les fonds dédiés et n'a pas fourni le détail des projets concernés et des contrats s'y rapportant. Toutefois, deux dotations ont été inscrites sur les exercices clos en 2022 et 2023, pour des montants respectifs de 4 700 € et 2 000 €.

La chambre relève que les subventions reçues par l'association, y compris une partie des subventions municipales, répondent aux critères des projets à comptabiliser en fonds dédiés, à des fins de transparence pour l'ensemble des parties prenantes. Cela permet aux contributeurs publics de suivre la correcte affectation des fonds versés à des projets d'intérêt général. Or, l'AMSLF, qui n'est pas en mesure de justifier l'utilisation des fonds dédiés ni de fournir des informations détaillées dans les annexes aux comptes annuels, ne produit pas non plus d'information claire et complète sur le sujet au conseil d'administration ni à ses adhérents. En outre, l'absence de comptabilisation affecte la formation du résultat de l'association²⁴.

²⁴ Les fonds dédiés permettent d'affecter à l'exercice suivant les financements non utilisés. Ils sont enregistrés au passif du bilan. La contrepartie est une charge non décaissée au compte 689, qui est mouvementé par le compte 789 « reprise des fonds dédiés », qui vient alors majorer le résultat net de l'exercice concerné.

4.5.1.2 La comptabilisation des subventions exceptionnelles

Le règlement comptable de 2018 précise à l'article 142-4 que les contributions financières sont comptabilisées, à la signature de la convention d'octroi, dans un compte de produits exceptionnels, si elles ne relèvent pas de l'activité courante de l'association.

L'association a perçu trois subventions dites exceptionnelles entre 2019 et 2023 :

- 1 500 €, le 3 août 2019, pour une aide sportive de haut niveau ;
- 200 000 €, le 9 décembre 2022, pour le fonctionnement de l'association par l'octroi d'un concours supplémentaire ;
- 5 000 €, le 10 juillet 2023, pour l'organisation d'évènements sportifs.

Aucune de ces subventions n'a fait l'objet d'un enregistrement sur un compte de produits exceptionnels, ayant systématiquement été imputées sur le compte 74100000 « subventions municipales ». La chambre rappelle la nécessité de comptabiliser ce type de contributions financières dans un compte de produits exceptionnels.

4.5.1.3 Un décalage entre les subventions accordées et les subventions comptabilisées

L'article 142-8 du règlement comptable précise que les « *subventions d'exploitation sont comptabilisées en produit lors de la notification de l'acte d'attribution de la subvention par l'autorité administrative. La fraction d'une subvention pluriannuelle rattachée à des exercices futurs est inscrite à la clôture de l'exercice dans un compte « produits comptabilisés d'avance* ».

Tableau n° 7 : Évolution des produits constatés d'avance

<i>En €</i>	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Produits constatés d'avance</i>			415 101	156 833	388 299

Source : CRC PACA d'après les comptes annuels

L'association n'a commencé à comptabiliser des produits constatés d'avance qu'à partir de l'exercice 2021. Ils correspondent à la part de subvention municipale de l'année N pour la période allant du 1^{er} juin au 31 décembre de l'année N.

La chambre constate des incohérences dans le suivi comptable des subventions au regard des montants des subventions accordées, effectivement versées et comptabilisées par l'association.

Tableau n° 8 : Suivi des subventions municipales

<i>En €</i>	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Subvention constatée au compte de la commune</i>	1 482 854	1 239 768	883 239	1 317 955	1 310 087
<i>Subvention versée par la commune (A)</i>	1 425 478	1 254 854	1 236 061	968 649	1 061 960
<i>Subvention comptabilisée par l'association (B)</i>	1 441 643	1 506 876	599 201	1 129 510	1 523 221
<i>Écart (A-B)</i>	- 16 165	- 252 022	636 860	- 160 861	- 461 261

Source/note : CRC PACA d'après les données de la commune et des comptes annuels

Ces écarts significatifs s'expliquent par le décalage d'exercices comptables entre la commune et l'association ainsi que par les modalités de comptabilisation de la subvention *pro rata temporis*. Il appartient à l'association de faire preuve de la plus grande rigueur dans le rattachement de ses produits au bon exercice comptable, et au commissaire aux comptes de contrôler les opérations de comptabilisation des subventions municipales afin de déterminer le montant exact des produits constatés d'avance. L'alignement de l'exercice comptable sur l'année civile, à compter du 1^{er} janvier 2024, permettra de gommer les écarts.

4.5.2 La valorisation des contributions volontaires en nature

L'article 211-1 du règlement comptable n°2018-06 précise qu'« *une contribution volontaire en nature est l'acte par lequel une personne physique ou morale apporte à une entité un travail, des biens ou des services à titre gratuit* ». Selon les dispositions des articles 211-2 et 211-3 combinés, si la nature et l'importance des contributions volontaires en nature constituent des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité et si celle-ci est en mesure de les recenser et de les valoriser, elles doivent alors être comptabilisées en comptes de classe 8, dès lors qu'elles n'ont pas d'impact sur le résultat.

L'ANC a réaffirmé l'importance des transactions sans flux de trésorerie et a rendu obligatoire la comptabilisation des contributions volontaires depuis le 1^{er} janvier 2020. Lorsque des contributions en nature sont comptabilisées, l'association doit établir une annexe des comptes qui intègre les informations suivantes : la nature des contributions, les modalités de mise en œuvre pour les recenser et les quantifier ainsi que les méthodes de valorisation retenues. Elle doit *a minima* être en mesure de donner une information sur leur nature et leur importance.

L'arrêté du 11 octobre 2006 relatif au compte rendu financier prévoit l'évaluation des contributions volontaires en nature affectées au projet ou à l'action subventionnée.

La chambre relève qu'alors qu'elles représentent des montants significatifs, leur comptabilisation est très imparfaite sur la période contrôlée. Le rapport du commissaire aux comptes pour l'exercice clos au 31 mai 2019 précise que les contributions volontaires en nature comprenant le bénévolat, la mise à disposition par la commune de Fréjus d'employés, de véhicules et de locaux, ne sont pas comptabilisées, faute d'une organisation comptable et financière dont l'association ne pouvait « *assumer le coût* ».

Les annexes des documents financiers relatives aux apports en nature, y compris les rapports du commissaire aux comptes, font état de la mise à disposition de locaux par la commune de Fréjus. Les mises à disposition de personnel municipal figurent à tort, jusqu'à l'exercice clos au 31 mai 2021, au poste des contributions volontaires en nature.

Ce n'est qu'à partir de l'exercice à cheval sur les années 2021 et 2022 que leur comptabilisation se fait à la fois en charges de « personnels rattachés » et en produits de « subventions », par des écritures respectives de « charges à payer » et de « produits à recevoir ».

Les contributions volontaires liées aux bénévoles n'ont été comptabilisées qu'à compter de l'exercice clos au 31 mai 2022. Leur valorisation implique de collecter les informations relatives au nombre de bénévoles et au nombre d'heures effectuées. À chaque heure effectuée sont associés un taux horaire et les charges sociales et fiscales correspondantes. Ce taux correspond en principe à la rémunération minimum prévue par la convention collective.

Compte tenu des difficultés de recueil des informations relatives aux bénévoles, les modalités de valorisation de la contribution en nature ne peuvent être considérées comme fiables.

4.5.3 La comptabilisation des prêts à usage

L'article 1875 du code civil définit le prêt à usage comme un contrat par lequel l'une des parties livre une chose à l'autre pour s'en servir, à la charge par le preneur de le rendre après s'en être servi.

Selon l'article 211-1 du règlement comptable n 2018-06, un prêt à usage permet d'utiliser un bien sans en avoir le contrôle et sans pouvoir bénéficier des fruits. Le prêt à usage ne satisfait pas aux conditions de reconnaissance d'un actif au sens des articles 211-1 et suivants du règlement ANC n 2014-03 relatif au plan comptable général.

L'AMSLF fait état de deux prêts à usage accordés au président et au trésorier pour l'utilisation à des fins personnelles de véhicules, qui ne sont pas comptabilisés en tant qu'avantages en nature. Les conventions correspondantes ne sont pas davantage déclarées au titre des conventions réglementées.

La chambre souligne que ces situations doivent être régularisées sans délai.

4.5.4 La comptabilité des sections

Les comptes certifiés des exercices clos aux 31 mai 2019 et 2020 présentent des dérogations aux règles comptables en vigueur selon l'article 121-3 de la sous-section 3 « régularité et sincérité » du règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général.

Les rapports du commissaire aux comptes précisent que l'organisation comptable et financière de l'association se fonde sur l'autonomie des sections sportives. Les opérations financières et les états annuels émanant des sections n'entrent pas dans son périmètre d'intervention. Les comptes bancaires des sections ne sont pas comptabilisés par le siège mais sont intégrés dans les comptes rendus financiers propres à chaque section. En cas de déficit du résultat d'exploitation d'une section, le siège comptabilise une charge de « subvention versée aux sections » pour le compenser et mettre en équilibre les opérations en recettes et en dépenses. En cours d'année, les opérations sont comptabilisées d'après les dépenses et les recettes. Le rattachement des créances et des dettes est constaté au moment de la clôture.

En application du règlement 2018-06, la comptabilité de chaque section a été intégrée à la comptabilité générale de l'association à compter de l'exercice clos en 2021. Cette intégration a entraîné un produit exceptionnel d'un montant de 102 766 €.

4.5.5 L'inventaire physique et comptable

L'association ne dispose pas d'un inventaire physique permettant de vérifier la réalité des biens amortis.

Tableau n° 9 : Inventaire comptable au 31 mai 2023

Type de bien (en €)	Valeur Achat	Amortissement	VNC
Logiciels	35 640	7 400,89	28 239,11
Installations techniques, matériels	63 048,72	43 475,34	19 573,38
Installations générales, agencement, aménagement divers	5 520	1 449	4 071
Matériel de transport	11 800	10 269,79	1 530,21
Matériel de bureau et informatique	22 463,70	12 306,83	10 156,87
Mobilier	26 229,71	11 625,69	14 604,02
Total	164 702,13	86 527,54	78 174,59
Dont acquisitions de l'exercice	50 285,16	5 344,32	44 940,84

Source : AMSLF

Les biens sont amortis selon un plan linéaire conforme aux préconisations requises, bien que deux d'entre eux présentent une durée d'amortissement anormale. Les rapports du commissaire aux comptes sur les exercices clos aux 31 mai 2021 et 2023 pointent par ailleurs des éléments de dépréciation des actifs.

Au regard de ces différents constats, il revient à l'association de réaliser un inventaire physique à la clôture de l'exercice afin de garantir l'actualisation et la fiabilité de l'inventaire comptable.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Même si des progrès ont été réalisés, la tenue de la comptabilité manque de rigueur tant en ce qui concerne la méthode d'enregistrement des subventions et des contributions volontaires en nature que le respect de l'indépendance des exercices ou l'intégration du patrimoine physique, sans omettre la consolidation de la comptabilité autonome des sections au sein de la comptabilité globale de l'association. Les pratiques relevées, compte tenu de leur nature et de leurs montants, induisent un manque de transparence comptable que l'association doit s'attacher à améliorer.

5 UNE DETERIORATION DE LA SITUATION FINANCIERE

Dans le présent rapport, les exercices comptables de l'AMSLF concernés correspondent aux saisons sportives et courent du 1^{er} juin 2018 au 31 mai 2023. Une part prépondérante des recettes de l'association est constituée de produits d'exploitation dont le montant s'élève en moyenne à 1,94 M€ par an sur les exercices clos 2019 à 2023.

5.1 Les soldes intermédiaires de gestion

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion d'une association donne une indication précise sur la performance financière et permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Tableau n° 10 : Évolution des soldes intermédiaires de gestion

En €	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023	Variation 2019/2023
Produits vendus	82 686	56 235	1 000	58 295	116 165	+ 33 479
(-) coût d'achat des marchandises	14 629	12 168	0	0	0	- 14 629
(-) Consommations intermédiaires	91 713	101 722	101 852	389 327	228 777	+ 137 064
(-) services extérieurs et autres services	784 549	660 049	372 154	1 346 309	1 290 129	+ 505 580
(+) subventions d'exploitation	1 462 026	1 525 876	672 642	1 148 660	1 549 500	+ 87 474
(-) impôts et taxes	31 553	32 622	14 432	40 977	68 805	+ 37 252
(-) charges de personnel (hors 621)	1 144 384	1 133 503	357 707	955 920	1 274 175	+ 129 791
Excédent brut d'exploitation	- 522 116	- 357 953	- 172 503	- 1 525 578	- 1 196 220	- 674 104
(+) autres produits de gestion courante (dont cotisations)	519 972	478 724	223 259	842 235	927 282	+ 407 310
(-) autres charges de gestion courante	0	0	1 532	25 852	24 645	+ 24 645
Marge brute	- 2 144	120 771	49 224	- 709 195	-293 583	- 291 439
(+) reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	0	23 844	5 205	8 117	9 082	+ 9 082
(-) dotation aux dépréciations, provisions et amortissements	35 552	11 811	10 388	15 010	19 718	- 15 834
(+) utilisation des fonds dédiés	0	0	0	0	2 000	+ 2 000
(-) reports en fonds dédiés	0	0	0	6 700	0	
Résultat d'exploitation	- 37 696	132 804	44 041	- 722 788	- 302 219	- 264 523
Produits financiers	0	0	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	0	80	+ 80
Résultat courant avant impôt	- 37 696	132 804	44 041	- 722 788	- 302 299	- 264 603
Produits exceptionnels	0	41 759	102 766	22 253	5 082	+ 5 082
Charges exceptionnelles	2 136	1 117	1 785	19 850	30 149	+ 28 013
Résultat exceptionnel	- 2 136	40 642	100 981	2 403	- 25 067	- 22 931
Dont plus ou moins-value de cession	0	0	0	1 000		
Résultat de l'exercice	- 37 696	132 804	44 041	- 722 788	- 302 299	- 264 603
Résultat net comptable	- 39 832	173 446	145 022	- 720 385	- 327 366	- 287 534
Taux de marge brute	- 0,10 %	5,86 %	5,49 %	- 34,61 %	- 11,32 %	
CAF brute	- 4 280	161 413	150 205	- 707 792	- 318 730	- 314 450

Source : CRC PACA à partir de la balance des comptes.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) mesure la capacité de l'association à générer des ressources après déduction des charges de personnel, des impôts et des taxes. Or, pour l'AMSLF, l'EBE est négatif sur l'ensemble de la période de contrôle. Il se détériore fortement en 2022 sous l'effet combiné d'une hausse importante des charges liées aux services extérieurs et des consommations intermédiaires. En 2023, la situation s'améliore en raison de l'augmentation des subventions et ce, malgré une hausse marquée des charges de personnel.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute, qui mesure la capacité de l'association à générer des ressources internes pour financer ses investissements, a été positive en 2020 et 2021. Suivant la trajectoire défavorable du résultat net, elle est devenue fortement négative en 2022, puis en 2023. Cette dégradation s'explique par une augmentation des dépenses plus rapide que celle des produits, qui traduit une situation difficile pour l'association, incapable de couvrir ses besoins sans financements externes.

5.2 Le compte de résultat

5.2.1 Le résultat net

Les résultats de l'AMSLF, globalement positifs jusqu'à l'exercice clos en 2021, se sont fortement détériorés sur les exercices 2022 et 2023, présentant respectivement des déficits de 720 386 € et 327 365 €. Cette évolution est directement liée aux résultats d'exploitation déficitaires.

Tableau n° 11 : Évolution des comptes de résultats

En €	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Produits d'exploitation</i>	2 064 685	2 084 679	902 105	2 057 307	2 604 030
<i>- Charges d'exploitation</i>	2 102 380	1 951 875	858 065	2 780 096	2 906 249
= Résultat d'exploitation	- 37 695	132 804	44 040	- 722 789	- 302 219
<i>Résultat financier</i>					- 80
<i>+ Produits exceptionnels</i>		41 759	102 766	22 253	5 082
<i>- Charges exceptionnelles</i>	2 136	1 117	1 785	19 850	30 148
= Résultat exceptionnel	- 2 136	40 642	100 981	2 403	- 25 067
Résultat net	- 39 831	173 446	145 021	- 720 386	- 327 366

Source : CRC PACA à partir des comptes annuels du CAC

La dégradation de la situation financière de l'association résulte essentiellement des décisions prises en matière de gestion de personnel (recrutement, rémunération, indemnité forfaitaire, etc.) et d'achats importants. L'association fait valoir que cette évolution résulte d'un plan d'investissement sur trois ans, qui prévoyait un retour à l'équilibre du compte de résultat en décembre 2024. La mise en place de ce plan a été rendue nécessaire, selon l'association, par une mauvaise anticipation de la sortie de la crise sanitaire qui a notamment conduit à prendre des « mesures drastiques » pour préserver le volume des adhérents. Il repose sur sept mesures (Cf. annexe n°2) et intègre un lissage progressif du compte de résultat afin d'assurer la survie de l'association. Bien que la dégradation affecte le compte de résultat, l'association souligne que ni la trésorerie ni les fonds propres de l'association n'ont été menacés.

La chambre relève que ce plan n'a pas fait l'objet d'une évaluation financière initiale, l'association estimant *a posteriori* son coût à plus de 864 900 €. Il n'a pas davantage fait l'objet de discussions ni de présentation préalable devant le conseil d'administration, la plupart des mesures ayant été décidées par le président de l'association. Des échanges ont eu lieu au niveau du bureau, mais de façon distincte et indépendamment les unes des autres. Les mesures prises n'ont pas été présentées comme faisant partie d'un tout et leur suivi comme leur coût n'ont pas fait l'objet d'une évaluation annuelle. En outre, et contrairement à l'appréciation du président, les fonds propres ont été affectés par le déficit cumulé des résultats d'exploitation 2022 et 2023, qui dépasse 1 M€.

5.2.2 Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation ont progressé de 26,1 % entre 2019 et 2023 (2,6 M€ sur ce dernier exercice). Les deux principales ressources de l'AMSLF sont les subventions publiques et les cotisations ; elles représentent 94,1 % des produits en 2023.

Le produit issu des cotisations enregistre la plus forte hausse (73,3 %). Leur montant passe de 519 972 € en 2019 à 901 123 € en 2023. Les cotisations représentent, en 2023, 34,6 % des produits contre 25,2 % en 2019. Cette augmentation est la conséquence de l'évolution du nombre d'adhérents et de l'augmentation des montants de cotisations.

Les produits des activités annexes et du mécénat sont en progression et apparaissent au cours des deux derniers exercices.

Tableau n° 12 : L'évolution des produits d'exploitation

Exercice clos (en €)	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Cotisations</i>	519 972	478 724	223 257	799 509	901 123
<i>Ventes de services</i>	82 686	52 633		39 521	81 861
<i>Produits des activités annexes</i>		3 602	1 000	18 774	34 305
<i>Subventions</i>	1 462 026	1 525 876	672 642	1 148 660	1 549 500
<i>Mécénat</i>				42 527	25 600
<i>Autres produits</i>			2	200	559
<i>Reprise sur amort., dépréciations, provisions et transfert de charges</i>		23 844	5 205	8 117	9 082
TOTAL des produits d'exploitation	2 064 685	2 084 679	902 105	2 057 307	2 604 030

Source : CRC PACA à partir des comptes annuels du CAC

5.2.2.1 Le poids prépondérant des subventions publiques dans les produits

Les subventions publiques dont bénéficie l'AMSLF s'élèvent à 1,55 M€ en 2023. Elles représentent plus de la moitié des produits et progressent de 5,98 % entre 2019 et 2023. La part des subventions dans le total des produits d'exploitation a toutefois diminué, passant de 70,8 % à 59,5 %.

Tableau n° 13 : Évolution des subventions publiques reçues

Montant en €	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023	TOTAL
<i>Subvention municipale</i>	1 363 643	1 255 376	599 201	1 129 510	1 523 221	5 870 951
<i>Subvention municipale complémentaire sportif</i>	78 000	251 500				329 500
<i>Subvention du département</i>	5 300	15 000		19 150		39 450
<i>Subvention centre national pour le développement du sport</i>	14 000	4 000	1 500		11 279	30 779
<i>Subvention Estérel Côte d'Azur Agglomération</i>					15 000	15 000
<i>Autres subventions d'exploitation</i>	1 083		71 941 ²⁵			73 024
TOTAL	1 462 026	1 525 876	672 642	1 148 660	1 549 500	6 358 704

Source : CRC PACA à partir de la balance des comptes retraitée

²⁵ Correspond à des aides au versement des cotisations.

La commune, qui est le principal financeur, verse 97,5 % des subventions.

La chambre souligne la forte dépendance financière de l'association aux subventions accordées par la collectivité, auxquelles il convient d'ajouter le montant des mises à disposition de personnel et la valorisation des biens mis à disposition, qui représentent un montant de plus de 9,8 M€ entre 2019 et 2023. Il convient de relever que le montant de la subvention accordée par la commune n'est pas corrélé à l'évolution du nombre d'adhérents.

Depuis 2019, le soutien accordé par la commune a diminué de 10,9 %, en raison de la baisse des mises à disposition de personnel (- 20,6 %) et des biens (- 35,9 %).

Tableau n° 14 : Évolution des moyens accordés à l'AMSLF

<i>En €</i>	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Subvention comptabilisée</i>	1 441 643	1 447 600	599 201	1 129 510	1 523 221
<i>Dont mise à disposition de personnel</i>	369 354	251 868	175 239	342 755	293 147
<i>Valorisation de la mise à disposition de biens et services</i>	951 903	912 002	775 655	421 019	609 816
TOTAL	2 393 546	2 359 602	1 374 856	1 550 529	2 133 037

Source : CRC PACA d'après les comptes annuels de l'AMSLF

5.2.2.2 Le développement des produits issus des cotisations et l'analyse de la stratégie tarifaire

En raison de l'autonomie de fonctionnement des sections, la tarification appliquée au sein de l'AMSLF est relativement complexe. Chaque section applique ses propres tarifs en fonction des groupes et catégories qu'elle définit et en intégrant, le cas échéant, le coût d'adhésion à sa fédération de rattachement.

La chambre a examiné l'évolution des tarifs des sections les plus importantes. Une refonte de la tarification a eu lieu à la saison 2022-2023, qui se traduit par une simplification des grilles. Le coût moyen de la cotisation est passé de 114,9 € au 31 mai 2019 à 181,4 € au 31 mai 2023.

Tableau n° 15 : Évolution du coût moyen de la cotisation et du coût moyen de fonctionnement

	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Nombre d'adhérents</i>	4 526	2 843	4 723	4 683	4 967
<i>Cotisation moyenne par adhérents en €</i>	114,9	168,4	47,3	170,7	181,4
<i>Coût moyen de fonctionnement par adhérents en €</i>	464,5	686,6	181,7	593,7	585,1

Source : CRC PACA à partir des données issues des rapports d'activité de l'AMSLF

Alors même que les coûts de fonctionnement augmentent, le tarif des cotisations progresse dans des proportions moindres, traduisant la volonté de maintenir une accessibilité au sport pour tous.

Bien que le nombre d'adhérents soit en progression de 9,7 %, les produits issus des cotisations ont augmenté de 73,3 % entre mai 2019 et mai 2023. Il y a donc un effet prix lié à l'évolution du coût de la cotisation, qui en moyenne a progressé de 57,9 %, et un effet volume lié à l'augmentation du nombre des adhérents.

La nouvelle gouvernance a travaillé sur la mise en place d'une politique tarifaire tendant à réguler les tarifs sur deux ans (saisons 2021-2022 et 2022-2023). Elle vise une simplification des grilles ainsi qu'une baisse des tarifs de l'ordre de 30 % à 50 %. Ses contours ont été dessinés dès 2021, à la sortie de la crise Covid-19, afin de relancer l'activité sportive. L'association a proposé une lettre chèque de 30 € visant à rembourser une partie de la cotisation à tous les adhérents et a procédé à l'envoi de 2 456 chèques pour un montant total de 73 680 €, dont 40 080 € étaient déjà encaissés au 20 mai 2021.

En pratique, la stratégie tarifaire est suggérée en amont par les bureaux de chaque section. Elle prend en compte les impératifs des fédérations sportives, notamment le coût de la licence, ainsi que les tarifs pratiqués par les clubs concurrents sur le secteur géographique. La prise en compte du coût réel de la section n'est pas un élément de détermination du tarif de la cotisation.

Pour la saison 2021-2022, l'assemblée générale réunie le 2 juillet 2021 a été informée des orientations prises pour la détermination des composantes de la cotisation. Celle-ci comprenait l'adhésion à l'association, le coût de la licence pour les sections adhérentes à une fédération sportive, une tenue (survêtement), une visite médicale et une carte d'avantages.

Le dispositif « *pass Sport* », instauré par le gouvernement depuis la crise sanitaire, permet une réduction de 50 € sur le prix de la cotisation pour les jeunes, étudiants et personnes handicapées. 597 adhérents ont pu en bénéficier sur la saison 2022-2023.

L'association propose la gratuité des adhésions pour les dirigeants essentiels au fonctionnement de la section, dans la limite de dix personnes par section à compter de la saison 2021-2022. L'AMSLF a déclaré pour la saison 2021-2022, 204 gratuités. Elle ne disposait pas d'un suivi du nombre et du coût de ces gratuités, jusqu'à la saison 2022/2023.

Le suivi des cotisations est désormais réalisé en détail via la plateforme dématérialisée « click to club ». L'AMSLF dispose d'un suivi en temps réel des inscriptions et d'un suivi financier. La plateforme permet le paiement en plusieurs fois. L'AMSLF dispose avec cet outil de données statistiques, financières et administratives qui n'existaient pas de manière fiable auparavant.

Contrairement à ce que prévoient les statuts, cette politique tarifaire n'est pas discutée ni arrêtée par le conseil d'administration. L'association doit mettre en conformité ses pratiques avec les statuts et faire délibérer le conseil d'administration sur la stratégie tarifaire.

5.2.2.3 Les autres produits relatifs au mécénat et aux ventes de prestation

Les comptes de l'association enregistrent d'autres produits plus modestes tels que la vente de services, les produits des activités annexes et le mécénat.

L'AMSLF présente des montants hétérogènes concernant les ventes de services durant la période, allant de 0 € en 2021 (en raison de la crise du Covid-19) à environ 82 000 € en 2019 et 2023. Il s'agit de recettes liées aux différentes manifestations sportives organisées par l'association.

Les produits des activités annexes progressent de façon notable au cours des deux derniers exercices. Ils concernent les locations, la mise à disposition du personnel, l'encaissement de publications de journaux, et principalement les recettes tirées de l'organisation de stages scolaires.

Enfin, l'association enregistre, également sur les deux derniers exercices, des produits au titre du mécénat. Si le produit enregistré en 2023 pour 25 600 € correspond effectivement à du mécénat²⁶, la recette enregistrée en 2022 correspond à des produits provenant des « lettres chèques » précédemment évoquées, pour une valeur de 42 527 €.

5.2.3 **Les charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation ont progressé de 38,2 % sur la période contrôlée. Elles atteignent plus de 2,9 M€ sur l'exercice clos au 31 mai 2023.

²⁶ Selon le règlement comptable 2018, le mécénat est un soutien financier apporté par une personne morale ou une personne physique à une action ou une activité d'intérêt général.

Tableau n° 16 : Évolution des charges d'exploitation

Montant en €	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023	Évolution 2019-2023
<i>Achats de marchandises et matières premières</i>	106 342	12 168				
<i>Autres achats et charges externes</i>	876 262	761 771	474 006	1 735 636	1 518 906	+ 73,3 %
<i>Aides financières</i>				25000	17300	
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	31 553	32 622	14 432	40 977	68 805	+ 118,1 %
<i>Salaires et traitements</i>	802 454	852 827	299 418	746 335	1 012 970	+ 26,2 %
<i>Charges sociales</i>	341 930	280 676	58 289	209 586	261 205	- 23,6 %
<i>Dotations aux amortissements et dépréciations</i>	35 552	11 811	10 388	15 010	19 718	- 44,5 %
<i>Reports en fonds dédiés</i>				6 700		
<i>Autres charges</i>			1 532	852	7345	
Total	2 102 380	1 951 875	858 065	2 780 096	2 906 249	+ 38,2 %

Source : CRC PACA à partir des balances des comptes

5.2.3.1 Les charges de personnel

Tableau n° 17 : Évolution des charges de personnel

Montant en €	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023	Évolution 2019-2023
<i>Rémunération du personnel</i>	802 454	852 827	299 418	746 335	1 012 970	+ 26,2 %
<i>Charges sociales</i>	341 930	279 937	50 421	203 335	257 995	- 24,5 %
<i>Autres charges de personnel</i>	0	739	7 868	6 251	3 210	
Total des charges de personnel	1 144 384	1 133 503	357 707	955 920	1 274 175	+ 11,3 %
Part des charges de personnel dans le total des charges d'exploitation	54,4 %	58,1 %	41,7 %	34,4 %	43,8 %	- 19,5 %

Source : CRC PACA à partir des comptes annuels

Les charges de personnel constituent le poste le plus important des dépenses de l'association, représentant 43,8 % du total des charges d'exploitation de l'exercice clos au 31 mai 2023. Cette part est toutefois en baisse par rapport à 2019 (54,4 %) en raison de l'évolution des autres postes de charges.

En volume, la masse salariale a progressé de 11,3 %, passant de 1,14 M€ en 2019 à 1,27 M€ en 2023. La rémunération du personnel a progressé de 26,2 % durant la période, s'établissant à 1 M€ à la clôture de l'exercice 2023. La hausse la plus importante est constatée entre 2022 et 2023, avec 266 636 € supplémentaires. Elle s'explique par les recrutements effectués depuis 2021 et par l'intégration dans la masse salariale des indemnités forfaitaires versées aux éducateurs sportifs.

Pour l'année 2023, les indemnités forfaitaires ont concerné 73 personnes. Leur valorisation se décompose entre d'une part 358 051 € de rémunération brute, et d'autre part 80 874 € de charges sociales, contre respectivement 286 505 € et 64 409 € en 2022, pour 92 personnes.

Les charges sociales diminuent sur la période, passant de 341 930 € en 2019 à 257 995 € en 2023. Cette diminution est à minorer au regard de l'évolution de la ligne « taxe sur les salaires », qui s'établit à 38 921 € en 2023, en raison d'un changement de méthode d'imputation.

5.2.3.2 Les autres charges d'exploitation

Le poste des achats et charges externes a fortement progressé (+ 73,3 %), passant de 876 262 € en 2019 à 1,52 M€ en 2023. La chambre considère que cette progression n'est pas soutenable à court terme au regard des ressources dont dispose l'association et des résultats annuels négatifs sur les deux derniers exercices comptables.

Si des changements de méthode comptable expliquent en partie cette évolution (remboursements du personnel mis à disposition), l'association a engagé de nouvelles dépenses en 2022 et 2023 et des frais supplémentaires de fonctionnement conséquents (Cf. annexe n°3).

Dans une moindre mesure, les charges liées aux impôts et aux taxes ont plus que doublé sur la période. Elles passent de 31 553 € à l'exercice clos en 2019 à 68 805 € à l'exercice 2023. Cette évolution est à mettre en lien avec le changement d'imputation des charges sociales.

La chambre a constaté que l'AMSLF avait réglé des amendes et des contraventions, pour un montant de 7 244 € au cours de la période. Ces amendes résultent de l'utilisation de véhicules de service par des salariés ou des bénévoles. Le trésorier a expliqué qu'il n'était pas toujours possible d'identifier le conducteur ayant commis l'infraction routière. Il appartient à l'association de déterminer si l'infraction est liée à l'activité de l'association ou à une action personnelle d'un membre ou d'un salarié. De plus, toute amende payée par l'association doit être clairement documentée dans les comptes et faire l'objet d'une information dans les rapports annuels, dans un souci de transparence.

La chambre rappelle, *in fine*, que si un dirigeant utilise les fonds de l'association pour payer des amendes qui relèvent d'une infraction personnelle sans lien avec l'activité de l'association, les faits peuvent relever d'une qualification pénale.

5.3 La situation bilancielle

5.3.1 L'évolution de l'actif et du passif du bilan

Les tableaux ci-dessous présentent les principales évolutions des postes du bilan entre 2019 et 2023.

L'actif de l'association est constitué d'immobilisations qui ont plus que doublé sur la période examinée mais dont la valeur nette comptable reste modeste, d'un volume très variable de créances, auxquels s'ajoutent d'importantes disponibilités jusqu'en 2022 et, désormais, des charges constatées d'avance. L'ensemble connaît une baisse de près des deux tiers entre l'exercice 2022 et l'exercice 2023, l'actif s'établissant alors à 273 657 €.

Tableau n° 18 : Évolution des principaux postes de l'actif

<i>En €</i>	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Immobilisations incorporelles (net)</i>				19 512	28 239
<i>Immobilisations corporelles (net)</i>	33 459	25 217	42 308	43 095	49 935
<i>Stocks et en-cours</i>				16 940	13 798
<i>Créances</i>	50 000	235 400	487 914	344 141	1 830
<i>Disponibilités</i>	473 290	419 114	757 162	277 425	99 303
<i>Charges constatées d'avance</i>				50 558	80 552
Total actif	556 749	679 780	1 287 384	751 672	273 657

Source : CRC PACA d'après les comptes annuels

En 2023, du fait de l'assèchement très préoccupant des fonds propres, le passif de l'association est constitué pour une large part de produits constatés d'avance (388 299 €) issus du changement de méthode de comptabilisation des subventions à cheval sur deux exercices, ainsi que de montants modérés de dettes fournisseurs, sociales et fiscales.

Tableau n° 19 : Évolution des principaux postes du passif

<i>En €</i>	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023
<i>Fonds propres (situation nette)</i>	423 487	596 932	741 953	21 567	- 305 799
<i>Dont fonds associatifs sans droit de reprise</i>	463 318	423 487	596 932	741 953	21 567
<i>Dont résultat de l'exercice</i>	- 39 831	173 445	145 021	- 720 386	- 327 366
<i>Fonds dédiés ou reportés</i>				6 700	4 700
<i>Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (trésorerie passive)</i>			1 106	41 479	17 113
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>			28 852	33 128	66 304
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	100 068	68 198	65 030	491 965	103 040
<i>Autres dettes</i>	33 194	14 600	35 342		
<i>Produits constatés d'avance</i>			415 101	156 833	388 299
Total passif	556 749	679 780	1 287 384	751 672	273 657

Source : CRC PACA d'après les comptes annuels

Après avoir augmenté de 318 466 € entre 2019 et 2021 sous l'effet de la crise sanitaire (octroi d'aides de l'État, recours au chômage partiel, réduction des charges de fonctionnement), les fonds propres²⁷ de l'AMSLF présentent, au 31 mai 2023, un solde négatif de 305 799 € en raison de résultats déficitaires cumulés de 1,05 M€ sur les deux derniers exercices.

La chambre souligne la gravité de la situation, qui place l'association dans l'incapacité de faire face à ses obligations et dont l'indépendance vis-à-vis de ses financeurs est plus limitée que jamais.

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

En conséquence de ses mauvais résultats financiers, le fonds de roulement de l'association, qui était positif en début de période (390 028 € en 2019), devient négatif à partir de 2022. Il témoigne de l'assèchement des réserves de l'association au terme de deux exercices fortement déficitaires.

Tableau n° 20 : Évolution des principaux indicateurs financiers

En €	Au 31 mai 2019	Au 31 mai 2020	Au 31 mai 2021	Au 31 mai 2022	Au 31 mai 2023	Évolution 2019-2023
<i>Fonds de roulement</i>	390 028	571 716	699 645	- 33 935	- 379 273	- 197 %
<i>Besoin en fonds de roulement</i>	- 83 262	152 602	- 56 411	- 269 882	- 461 464	+ 454 %
<i>Trésorerie nette</i>	473 920	419 114	756 056	235 946	82 190	- 82,7 %

Source : CRC PACA d'après les comptes annuels

La trésorerie nette de l'association, qui doit lui permettre de faire face au décaissement de ses charges courantes, n'est que faiblement positive en 2023. Ce n'est qu'en raison d'un volume significatif de dettes non réglées à la clôture de l'exercice 2023 (dont des lignes de trésorerie consenties par la banque) que l'association dispose encore d'une trésorerie positive.

Au regard de la forte dégradation des finances de l'association à l'occasion de l'exercice clos au 31 mai 2023, le commissaire aux comptes a déclenché la phase 1 de la procédure d'alerte le 18 décembre 2023, conformément à l'article L. 612-3 du code de commerce. Cette procédure a pour but de permettre aux dirigeants de l'association de prendre toutes les mesures nécessaires pour redresser la situation financière afin d'éviter une cessation de paiement.

N'ayant reçu aucune réponse à la première phase, le commissaire aux comptes a déclenché la phase 2 de la procédure d'alerte le 28 février 2024, au cours de laquelle il a invité l'association à faire délibérer le conseil d'administration sur la situation. Bien que le président considère que la procédure d'alerte est illégale en l'absence de lettre de mission confiée au CAC, la chambre constate toujours l'absence d'une telle lettre.

²⁷ Constitués des fonds associatifs et du résultat de l'exercice.

L'AMSLF a souhaité modifier son exercice comptable à partir de 2024 afin d'être en cohérence avec la subvention municipale votée par année civile. À la clôture de l'instruction, les comptes annuels s'achevant désormais au 31 décembre n'avaient pas été communiqués à la chambre.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

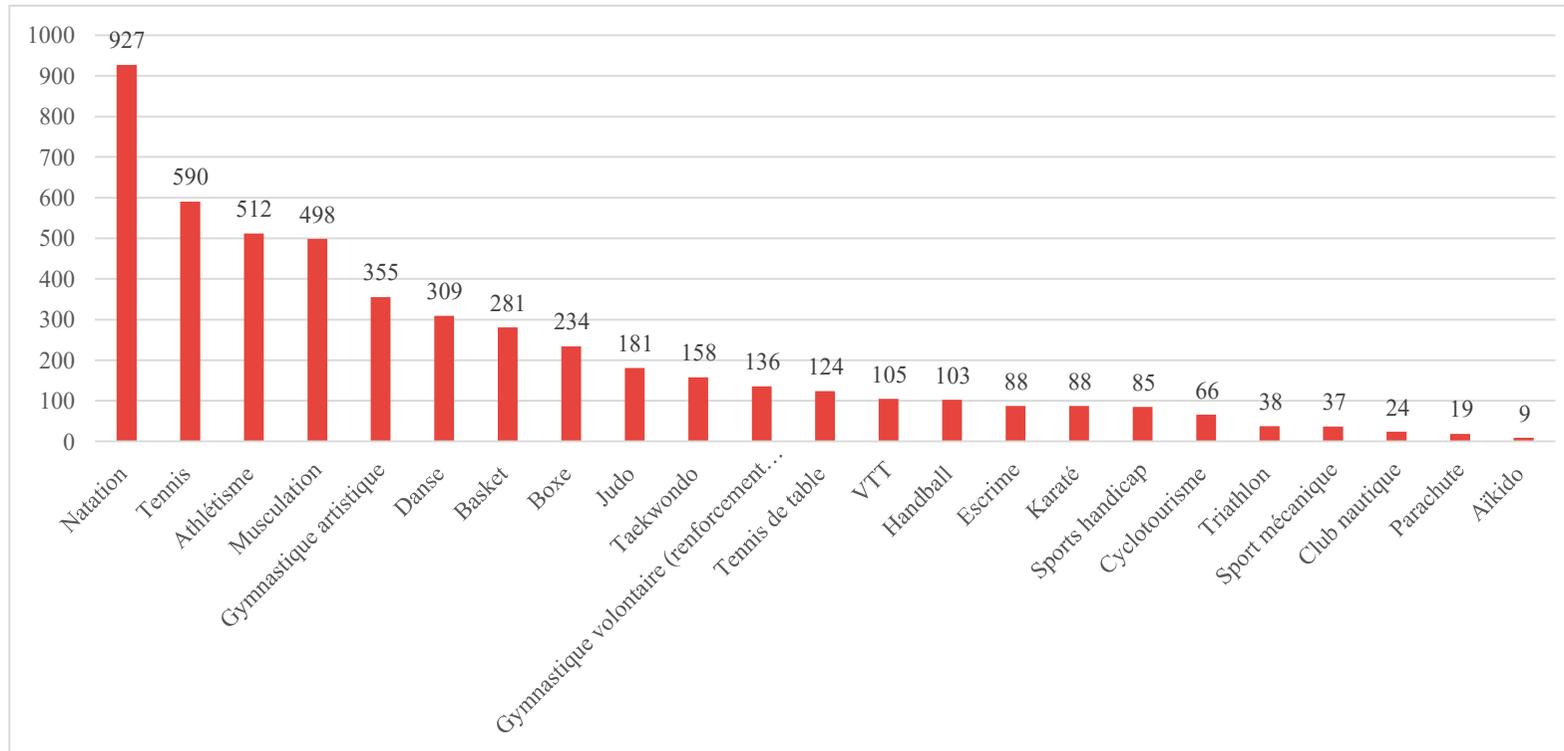
Avec un résultat net déficitaire dépassant 1 M€ au terme des deux derniers exercices et des fonds propres très fortement consommés en 2023, la situation financière de l'association s'est rapidement et fortement dégradée. Elle traduit à tout le moins un défaut de maîtrise de sa gestion courante et constitue un risque pour la pérennité de l'association qui, en l'absence de mesures correctrices, ne pourra plus faire face à ses obligations à court terme.

Face à de nombreux enjeux, tels que la contrainte qui pèse sur les subventions publiques et le développement de la professionnalisation et du haut niveau, la maîtrise des charges constitue pour l'AMSLF un enjeu crucial pour revenir à l'équilibre. La reconstitution des fonds associatifs est non seulement une priorité pour garantir sa continuité, mais elle est également essentielle pour réduire sa dépendance financière croissante vis-à-vis de la commune de Fréjus.

ANNEXES

Annexe n° 1. Nombre d'adhérents par sections pour la saison 2022-2023.....	58
Annexe n° 2. Plan de relance et d'investissements 2021-2024.....	59
Annexe n° 3. Évolution des charges d'exploitation	61

Annexe n° 1. Nombre d'adhérents par sections pour la saison 2022-2023



Annexe n° 2. Plan de relance et d'investissements 2021-2024

<i>Mesures</i>	<i>Objectifs et commentaires</i>	<i>Coût annoncé</i>
<i>Mise en place d'une subvention dynamique pour les sections</i>	<p>Il s'agit d'adapter le montant de la subvention des sections en tenant compte de la reprise d'activité post-crise et du plan de développement.</p> <p>La subvention attribuée à chaque section n'est donc plus automatiquement reconduite d'une année à l'autre à partir de 2021.</p> <p>Gain de transparence dans le fonctionnement de chaque section et le suivi d'activité.</p>	180 000 €
<i>Mise à jour des travailleurs indépendants en salariés</i>	Objectif : mettre fin à la situation opaque, notamment le reversement d'une part des cotisations par les travailleurs indépendants en statut d'auto entreprise à l'administration générale de l'AMSLF.	240 000 €
<i>Mise à jour des salariés liés à la convention collective du sport</i>	Régularisation des groupes selon le niveau fédéral d'encadrement était à faire, lisser sur deux ans.	26 000 €
<i>Relancer l'activité sportive post-crise</i>	<p>Accessibilité du sport à travers une politique tarifaire agressive, avec une simplification et une baisse des tarifs de l'ordre de 30 à 50 %, se traduisant par une augmentation du nombre d'adhérents (2 680 à mars 2021 contre 5000 à l'automne 2023).</p> <p>Lissage des cotisations sur deux ans pour compenser les fermetures des équipements.</p>	Non - évalué
<i>Modernisation de l'outil administratif et financier</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une plateforme dématérialisée, - Mise en place d'une comptabilité analytique par section avec certification des comptes annuels de chaque section, - Transformation des frais de déplacements kilométriques en indemnités forfaitaires pour les éducateurs avec bulletin de paye, - Remise en état de l'outil informatique, - Déménagement dans de nouveaux locaux afin de rendre le siège social accessible aux personnes à mobilité réduite, - Achats de mobiliers, - Aide financière "Covid" de 30 € par le biais des lettres chèques (coût 83 900 €). 	233 900 €

<i>Mesures</i>	<i>Objectifs et commentaires</i>	<i>Coût annoncé</i>
<i>Promotion, communication et identification de l'AMSLF</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution d'une tenue personnalisée pour 130 000 € à tous les adhérents, identification visuelle autour d'un code couleurs, - Régénération et structuration du pôle digital pour intensifier la communication numérique, lancement AMSLF Académie pour 25 000 €, - Distribution d'une carte avantage à tous les adhérents pour bénéficier de réductions et de privilèges, - Personnalisation des équipements sportifs avec une signalétique adaptée 	155 000 €
<i>Création d'un plan de formation pour les encadrants</i>	Formation des éducateurs et encadrants nécessaire pour répondre aux conditions des labels imposés par les fédérations sportives	30 000 €
Total		864 900 €

Source : Association

Annexe n° 3.Évolution des charges d'exploitation

Exercice clos (en €)	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Achats</i>	106 342	113 890	101 852	389 327	228 777
<i>dont achats de marchandise</i>	14 629	12 168	-	-	-
<i>dont équipements</i>	91 713				
<i>Autres achats de services extérieurs</i>	-	123 876	78 663	142 357	211 160
<i>dont sous-traitance générale</i>		-	-	42 360	44 663
<i>dont locations</i>		84 949	45 451	50 095	97 475
<i>dont entretiens et réparations</i>		7 382	8 792	24 518	30 851
<i>dont primes d'assurance</i>		14 891	14 302	11 867	21 706
<i>dont études et recherches</i>		16 283	9 531	11 702	15 940
<i>dont divers et rabais, remises et autres</i>		372	587	1 815	526
<i>Autres services extérieurs</i>	784 549	536 173	293 491	1 203 951	1 078 968
<i>dont rémunération du personnel extérieur</i>		590	-	348 690	356 495
<i>dont rémunération d'intermédiaires et honoraires</i>		128 700	123 474	164 380	166 180
<i>dont publicité, publications, relations publiques</i>		31 900	15 520	132 093	87 685
<i>dont transports de biens, collectif du personnel</i>		23 995	-	1 620	-
<i>dont déplacements, missions, réceptions</i>		183 953	78 370	336 299	198 210
<i>dont frais postaux et de communication</i>		6 581	5 629	10 265	7 119
<i>dont services bancaires et assimilés</i>		52	1 356	7 246	5 421
<i>dont divers et rabais, remises et autres</i>		160 401	69 142	203 359	257 858
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	31 553	32 622	14 432	40 977	68 805
<i>dont taxe sur les salaires</i>		21 396	8 727	32 057	38 921
<i>Charges de personnel</i>	1 144 384	1 133 503	357 707	955 920	1 274 175
<i>dont rémunération du personnel</i>	802 454	852 827	299 418	746 335	1 012 970
<i>dont charges sociales</i>	341 930	279 937	50 421	203 335	257 995
<i>dont autres charges de personnel</i>		739	7 868	6 251	3 210
<i>Autres charges de gestion courantes</i>		-	1 532	25 852	24 645
<i>dont aides financières</i>		-	-	25 000	17 300
<i>Dotation aux amortissements</i>	11 708	11 811	10 388	14 605	19 718
<i>Dotation aux provisions pour dépréciation des actifs</i>	23 844	-	-	405	-
<i>Reports en fonds dédiés</i>		-	-	6 700	-
TOTAL des charges d'exploitation	2 102 380	1 951 875	858 065	2 780 096	2 906 249

Source : CRC PACA à partir des comptes annuels et des balances des comptes

Chambre régionale
des comptes
Provence-Alpes-Côte d'Azur



Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur

17 traverse de Pomègues
13295 Marseille Cedex 08
paca-courrier@crtc.ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur>