



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION ARC EN RÊVE

(Département de la Gironde)

Exercices 2019 à 2023

Le présent document a été délibéré par la chambre le 26 juin 2025.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	4
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION ET ELEMENTS DE PROCEDURE	8
1 UNE ASSOCIATION SPECIALISEE DANS LA DIFFUSION DES ENJEUX ET DES SAVOIRS RELATIFS A L'ARCHITECTURE	9
1.1 Une association locale créée en 1980 pour promouvoir l'architecture... ..	9
1.2 ...bénéficiant d'une reconnaissance nationale et internationale	10
1.3 Une activité diversifiée mais réduite par les effets de la pandémie, et depuis 2023, par des difficultés financières	11
1.4 Des relations avec les financeurs, appelées à évoluer	12
1.4.1 Des financements publics attribués pour le moment dans un cadre annuel	12
1.4.1.1 Un subventionnement annuel qui reste largement majoritaire	12
1.4.1.2 La nécessité de diversifier les financements.....	13
1.4.2 Une association logée dans un bâtiment partagé avec le CAPC	14
1.4.2.1 Une convention d'occupation ancienne.....	14
1.4.2.2 Une billetterie commune avec le CAPC.....	15
2 LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION	16
2.1 Le fonctionnement des instances collégiales.....	16
2.1.1 Une association qui compte un nombre de membres limité.....	16
2.1.2 Des instances collégiales réunies régulièrement et en respectant toujours le quorum	17
2.1.3 La nécessité de mieux différencier et formaliser le rôle des instances dirigeantes.....	17
2.2 Un changement de direction en 2021	19
2.2.1 Un nouveau directeur entré en fonctions en 2021 et recruté conformément aux statuts.....	19
2.2.1.1 Un recrutement <i>a priori</i> conforme aux statuts.....	19
2.2.1.2 Un directeur recruté par contrat à durée indéterminée	20
2.2.1.3 Une rémunération revalorisée sans décision écrite en 2022	21
2.2.1.4 Une prise en charge injustifiée de frais dont des frais de déplacements fréquents au Québec, pour des raisons familiales.....	22
2.2.1.5 Une fusion des postes de direction génératrice d'économie.....	24
2.2.2 Les conditions financières de départ des anciens dirigeants	24
2.2.2.1 Des indemnités de départ dont une est entachée a priori d'une erreur de calcul favorable à l'agent, déterminées sur une base plus favorable à l'employeur	25
2.2.2.2 D'importantes indemnités de congés payés dont le calcul de l'une n'est pas justifié, reposant sur une simple décision du bureau	26
2.2.3 La soirée « Merci ».....	28
2.2.3.1 Un coût supérieur de 50 % à l'enveloppe approuvée au budget.....	28
2.2.3.2 Des prestations allouées sans mise en concurrence préalable	29

3 DES REGLES DE GESTION TROP PEU CADREES JUSQU'EN 2024.....	30
3.1 Une gestion artisanale des ressources humaines	30
3.1.1 Un dialogue social reposant sur des échanges informels	30
3.1.2 Des effectifs en diminution depuis 2022	30
3.1.3 Un cadrage des modalités de gestion en progrès en 2024.....	31
3.1.3.1 Des règles internes lacunaires inchangées entre 2011 et 2024	31
3.1.3.2 Une actualisation du cadre dans le règlement financier d'administration et de gestion du 20 mars 2024	32
3.1.3.3 Un cadre plus satisfaisant mais qui peut être utilement complété	32
3.1.4 Une revalorisation des salaires à partir de 2022.....	33
3.1.4.1 Les mesures générales de nature salariale et les primes au mérite	34
3.1.4.2 Les primes liées au pouvoir d'achat	34
3.1.4.3 L'indemnisation du télétravail.....	35
3.1.5 Le cas de l'ancien secrétaire général.....	37
3.1.5.1 Une évolution de carrière rapide, jamais entérinée dans des documents écrits	37
3.1.5.2 Des augmentations de rémunérations fréquentes dont trois ne sont pas justifiées ³⁸	38
3.1.5.3 Une découverte tardive d'une procédure de saisine judiciaire sur salaire	38
3.1.5.4 Un licenciement pour faute grave en avril 2023 assorti du paiement d'une indemnité de 5 981 €	39
3.2 Un cadre budgétaire et financier amélioré en 2024 mais toujours incomplet.....	40
3.2.1 Le cahier de procédures de 2009, seul document de cadrage des procédures financières jusqu'en 2024	40
3.2.2 Un usage insuffisamment encadré des cartes bancaires et de la caisse	41
3.2.2.1 Des cartes bancaires trop nombreuses dotées de plafonds trop élevés	41
3.2.2.2 Un recours excessif au numéraire jusqu'en 2023	43
3.2.3 Un cadre d'intervention du cabinet d'expertise comptable à actualiser.....	44
3.2.3.1 Un cadre datant de 2012.....	44
3.2.3.2 Les ambiguïtés constatées dans l'exécution du contrat	45
3.2.4 Des fonctions de trésorier sans contenu jusqu'en 2024	46
3.2.5 L'adoption d'un règlement financier d'administration et de gestion en mars 2024	47
3.3 Des dépenses de déplacement, mission et réception qu'il convient de maîtriser.....	47
3.3.1 Des dépenses en très forte hausse	47
3.3.2 Des dépenses remboursées de façon trop peu rigoureuse	48
3.3.3 Les points d'amélioration des mesures de suivi inscrites dans le règlement financier de mars 2024	50
4 UNE ASSOCIATION MENACEE DE DISPARITION A FIN 2022	51
4.1 Un important dérapage financier en 2022 qui a pesé sur les exercices suivants.....	51
4.1.1 Un déficit 2022 supérieur aux fonds propres disponibles de l'association.....	51

4.1.2 Des inscriptions budgétaires de recettes en trompe l'œil en 2022 et 2023	52
4.1.2.1 Des fonctions budgétaires assumées par le SG à compter de juillet 2021	52
4.1.2.2 Une présentation abusive d'un budget 2022 équilibré avec l'inscription, en produits ordinaires, d'une partie des fonds propres	53
4.1.2.3 L'inscription de nouvelles recettes injustifiées en 2023	54
4.1.3 Un emballlement des dépenses et un déficit découverts tardivement	54
4.1.3.1 L'absence d'instrument de suivi des dépenses de leur engagement à leur exécution	55
4.1.3.2 Des indices d'une dégradation qui n'ont entraîné aucun sursaut	55
4.1.3.3 Un déficit 2022 découvert tardivement	56
4.2 Les dépenses qui font l'objet d'une plainte de l'association à l'encontre du précédent secrétaire général	57
4.2.1 Des achats injustifiés de biens ou de services que l'association n'a jamais commandés ni récupérés	57
4.2.1.1 Des dépenses réglées avec la carte bancaire professionnelle de l'ancien SG	57
4.2.1.2 La prise en charge de factures relatives à des achats de matériels en ligne	57
4.2.2 Des avances sur salaires versées au-delà d'une première période d'arrêt de travail de six mois	58
4.3 Les mesures d'urgence prises pour payer les dépenses en souffrance et poursuivre l'activité	59
4.3.1 De la procédure d'alerte à une procédure de mandat <i>ad hoc</i>	59
4.3.2 Un remboursement des dettes fournisseurs, fiscales et sociales étalé jusqu'en novembre 2025	60
4.3.3 Un retour possible à une situation financière normalisée, conditionnée à une forte baisse d'activité et à une réduction des effectifs	60
5 UNE SITUATION FINANCIERE QUI RESTE PREOCCUPANTE	61
ANNEXES	63
Annexe n° 1. Éléments financiers	64
Annexe n° 2. Liste des dépenses injustifiées réglées avec la carte bancaire professionnelle de l'ancien SG	72
Annexe n° 3. Glossaire	73

SYNTHÈSE

Une association au rayonnement international, fortement soutenue par la ville de Bordeaux et Bordeaux Métropole

Créée en 1980 avec le soutien de la ville de Bordeaux, l'association Arc en rêve est devenue un acteur culturel reconnu en matière d'architecture et d'urbanisme, en France comme à l'international pour certains événements qu'elle a organisés.

En parallèle d'une mission éducative originelle qui demeure toujours au cœur du projet, Arc en rêve propose des expositions, des publications et des rencontres avec les plus grands architectes. Elle emploie aujourd'hui entre 15 et 18 salariés et gère un budget annuel d'environ 1,5 M€. Depuis janvier 1981, elle est installée dans le bâtiment municipal de l'Entrepôt Lainé qui abrite également le Centre d'arts plastiques contemporains (CAPC), musée de France appartenant à la ville de Bordeaux. Cette occupation est aujourd'hui gratuite : la redevance que la ville est en droit de lui réclamer est simplement valorisée en aide en nature dans les conventions annuelles de subventionnement à hauteur de 195 000 €. Grâce à des initiatives récentes, la part des ressources propres dans le total de ses produits a augmenté substantiellement en passant de 2 % en 2022 à 11 % en 2024. Il est impératif de poursuivre sur cette voie, dans un contexte de raréfaction de l'argent public.

Une association qui connaît de graves difficultés budgétaires depuis 2022, liées essentiellement à des fautes de gestion

Son avenir a été compromis par une gestion budgétaire et financière défailante en 2022 et 2023.

À la clôture de l'exercice 2022, une perte annuelle de 0,8 M€ a été constatée. Supérieur d'un tiers aux fonds propres disponibles, un tel déficit compromettrait l'existence même de la structure. Il a été mal anticipé, à la fois du fait d'une présentation trompeuse du budget prévisionnel, équilibré artificiellement en mobilisant une partie des fonds propres qualifiée de recettes annuelles ordinaires (0,3 M€ par rapport aux inscriptions budgétaires révisées), et d'un emballement des dépenses, rendu possible par une absence de suivi de la situation budgétaire et comptable (0,5 M€).

Depuis le changement de direction en 2021, l'essentiel des fonctions financières, comptables et budgétaires avait été repris par le secrétaire général recruté en 2019. En avril 2023, l'association a déposé plainte contre ce dernier et l'a licencié pour faute grave, au motif qu'il aurait détourné 43 600 € entre janvier 2022 et mars 2023. Les investigations de la chambre indiquent qu'il a bénéficié de trois augmentations salariales qui n'avaient pas été approuvées par la direction. Pour autant, les opérations irrégulières qui lui sont imputées n'expliquent que 5 % environ de la perte constatée à fin 2022.

D'autres anomalies grèvent la gestion de la période. Ainsi, ni l'organisme, ni l'ancienne directrice, ni l'expert-comptable n'ont pu justifier l'intégralité des deux indemnités versées à l'ancien directeur artistique en avril 2021, à l'occasion de son départ en retraite. Deux erreurs alléguées de calcul ont abouti à lui verser une somme indue de 36 691 €, soit 44 % du total

versé. Par ailleurs, lors de son départ et de celui de la directrice historique, Arc en rêve a organisé une soirée de remerciements dont le coût (45 143 €) s'est révélé particulièrement onéreux, excédant de 50 % l'enveloppe approuvée dans le budget. Sur un plan plus juridique, en ayant recours à un prestataire externe sans mise en concurrence préalable, l'association s'est montrée peu précautionneuse de l'emploi de ses fonds et a méconnu les obligations qui s'imposaient à elle.

Le directeur en fonction a aussi bénéficié de plusieurs avantages financiers qui ne reposent sur aucun accord écrit, ni sur son contrat de travail. Il en est ainsi du versement d'une prime exceptionnelle de 3 498 € en 2022 ou de la prise en charge de ses frais de déplacements fréquents vers sa résidence familiale au Québec. Ces dépenses de voyage (environ 40 000 €) représentent plus de la moitié des frais totaux de transport (avion et train) de la période 2021-2024. En complément, de nombreuses dépenses réalisées à son bénéfice restent encore non justifiées au plan comptable et continuent de figurer sur deux comptes d'attente. Le total des opérations en cause, dont certaines datent de 2022, dépasse potentiellement 20 000 €.

D'ores et déjà, le directeur a signé deux reconnaissances de dettes non assorties d'un échéancier de remboursement, la première sur une partie des dépenses de l'un des deux comptes d'attente (6 981 €) et la seconde sur les frais de déplacement vers le Québec du dernier trimestre de 2024 (4 705 €). La chambre a recommandé à l'association de demander au directeur le remboursement des autres dépenses dont la prise en charge ne peut pas être justifiée. D'accord avec cette recommandation, le président n'a cependant pris aucun engagement sur les montants concernés, ni sur les modalités de remboursement à exiger.

Une association qui doit renforcer son suivi budgétaire et son contrôle interne

Le dérapage budgétaire de 2022 n'a été rendu possible que par l'absence de dispositifs de contrôle et plus globalement d'intérêt suffisant manifesté par la direction pour les questions financières. À titre d'illustration, le conseil d'administration et le directeur n'ont pas pris la mesure de la situation financière avant fin mars 2023, alors que les services avaient signalé dès juillet 2022 des difficultés croissantes de trésorerie. Pour rétablir la situation, des mesures d'urgence ont alors été rendues nécessaires, avec la désignation en juin 2023 d'un mandataire judiciaire *ad hoc*. Grâce à son intervention, les prêts en cours ont été restructurés et l'ensemble des dettes fiscales, sociales et fournisseurs ont été étalées jusqu'en novembre 2025, sans application de pénalités.

De son côté, l'association a réduit son activité, réalisé des efforts en gestion et diminué le nombre de ses emplois par non-renouvellement des contrats à durée déterminée et non-remplacement des postes vacants. Elle a aussi mis en place de nouveaux outils de gestion, afin de ne plus subir de dérive budgétaire. Beaucoup plus précis et complets que les précédents, ils ne cadrent pas encore suffisamment tous les enjeux comme la gestion des frais de déplacement et de représentation, ou encore l'usage des cartes bancaires.

La découverte de l'ampleur du déficit 2022 a été tellement tardive que durant les trois premiers mois de 2023, les dépenses ont suivi le même rythme d'engagement qu'en 2022. De ce fait, l'exercice 2023 s'est soldé par un nouveau déficit de 0,13 M€. Le président de l'association qui a admis ce retard considère, comme le trésorier et le cabinet d'expertise-comptable, qu'il est imputable à l'ancien secrétaire général qui aurait reporté la

production de documents réclamés à plusieurs reprises. Depuis mars 2022 et jusqu'à son licenciement en avril 2023, l'intéressé était pourtant en arrêt maladie.

En 2024, une nouvelle perte de 26 521 € a été constatée. En amélioration par rapport à fin 2022, la situation financière reste encore précaire en dépit des mesures de redressement prises depuis 2023 et de l'implication des agents pour continuer à proposer des expositions et des événements. En parallèle du maintien d'un soutien public comparable à celui des années précédentes, le retour à une situation plus sereine et à une programmation normalisée impose de continuer à faire preuve de rigueur en gestion, de façon à rembourser avant la fin de 2025, l'ensemble des engagements dont les dettes fournisseurs, sociales et fiscales encore en souffrance au 31 décembre 2024 (338 328 €).

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. : se rapprocher de la ville de Bordeaux pour procéder, par voie de sondage, à une estimation de la contribution d'Arc en rive à la fréquentation des expositions organisées dans le bâtiment de l'Entrepôt. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 2. : prévoir dans les statuts un projet associatif énonçant les buts poursuivis sur le long terme dans les différents domaines d'intervention. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 3. : mieux différencier et formaliser les rôles des différentes instances dirigeantes dans le suivi des activités ainsi que dans les domaines budgétaire et financier. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 4. : demander au directeur le remboursement des frais relatifs à ses voyages personnels, pris en charge sans autorisation expresse. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 5. : réunir dans un seul et même document soumis à l'approbation du CA l'ensemble des règles à appliquer dans la gestion des ressources humaines. [mise en œuvre partielle]

Recommandation n° 6. : fixer, dans le règlement financier, les plafonds des cartes bancaires ainsi que celui de la caisse, et définir de façon plus restrictive les dépenses qu'elles permettent de régler. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 7. : passer un nouveau contrat de prestations avec un cabinet d'expertise comptable, après avoir organisé une mise en concurrence. [mise en œuvre partielle]

Recommandation n° 8. : définir dans les statuts le rôle général du trésorier de l'association, dans l'arrêté des comptes et dans l'établissement du budget. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 9. : présenter au conseil d'administration, une fois par an, une liste des voyages et des frais correspondants, accompagnée d'un bilan de l'utilisation des frais de représentation. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 10. : fixer des forfaits de remboursement des frais d'hébergement et de restauration, par référence à des grilles appliquées par un autre organisme ou administration. [mise en œuvre partielle]

Recommandation n° 11. : ajouter aux documents budgétaires un tableau déclinant le budget sous le même format que le compte de résultat. [non mise en œuvre]

INTRODUCTION ET ÉLÉMENTS DE PROCÉDURE

L'examen des comptes et de la gestion de l'association Arc en rêve couvre les exercices 2019 à 2023. Des observations de gestion ont également été formulées jusqu'à la période la plus récente. Le contrôle a porté sur les thèmes suivants : l'activité de l'association, sa gestion, la gouvernance, les relations avec les collectivités qui la financent, les causes de la crise financière mise à jour au début de 2023, les solutions trouvées pour la surmonter et la situation financière.

Dans un avis daté du 29 août 2024 rendu conformément à l'article R. 243-2 du code des juridictions financières, le Procureur financier près la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine a confirmé la compétence de la juridiction pour procéder à ce contrôle.

Deux lettres d'ouverture du contrôle ont été adressées aux deux présidents successifs d'Arc en rêve, en leur qualité de représentant légal de l'association : le 2 septembre 2024 au président en fonctions depuis le 25 septembre 2019, M. François Brouat, et le 9 septembre 2024, à son prédécesseur, M. Denis Mollat.

L'entretien d'ouverture du contrôle a eu lieu le 9 septembre 2024 avec M. Brouat, par téléphone, et le 12 septembre 2024 avec M. Mollat au siège de la chambre régionale des comptes. Les entretiens préalables à la formulation d'observations provisoires, dont la tenue est prévue à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, se sont déroulés le 18 décembre 2024 avec les deux présidents successifs, au siège de la chambre. La chambre régionale des comptes a arrêté le rapport d'observations provisoires, le 25 février 2025.

Le rapport d'observations définitives suivant a été délibéré le 26 juin 2025, au vu des réponses écrites apportées par les deux anciens présidents et par sept destinataires d'extraits d'observations provisoires, et après avoir auditionné, à leur demande, le président en fonctions ainsi que le secrétaire général licencié en avril 2023.

Tableau n° 1 : liste des principaux responsables en fonctions durant la période sous revue

Nom, qualité	Période concernée
M. Denis Mollat - Président	jusqu'en septembre 2019
M. François Brouat - Président	depuis 25 septembre 2019
Trésorier	ensemble de la période
Mme Fort - Directrice	jusqu'en juin 2021
M. Gallanti - Directeur	depuis avril 2021
Directeur artistique	jusqu'en avril 2021
Responsable administratif et financier Secrétaire général	De novembre 2019 à juillet 2021 - d'août 2021 à avril 2023

Source : chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine (CRC)

1 UNE ASSOCIATION SPECIALISEE DANS LA DIFFUSION DES ENJEUX ET DES SAVOIRS RELATIFS A L'ARCHITECTURE

1.1 Une association locale créée en 1980 pour promouvoir l'architecture...

Arc en rêve est née en mai 1980 d'une initiative de Mme Francine Fort et d'un groupe de jeunes architectes dont le directeur artistique qui a fait valoir ses droits à la retraite, en avril 2021. Rapidement soutenu par le maire de Bordeaux, ce projet s'inscrivait dans le prolongement de la loi du 3 janvier 1977¹ affirmant l'intérêt public et culturel de l'architecture. L'association s'était donnée comme finalité de sensibiliser de jeunes enfants aux aspects architecturaux et à la notion d'espace, objectif qui reste toujours au cœur du projet associatif selon son président. En développant, en parallèle, une activité plus culturelle, voire artistique, sous la forme d'ateliers, d'expositions, de publications, de rencontres et de visites, elle s'est progressivement transformée en lieu de sensibilisation aux enjeux architecturaux, et d'échanges autour des notions de ville et d'espace.

Dans un rapport rédigé avant sa prise de fonctions, l'actuel directeur avait souligné la capacité d'Arc en rêve de *« poser sans cesse les questions nécessaires à la compréhension de notre relation à l'espace et aux territoires qui nous entourent »*, tout en s'adressant *« sans cesse à une multiplicité de publics et d'individus »*.

Selon son objet statutaire actuel, Arc en rêve *« agit dans les domaines de l'architecture, de l'urbanisme, du paysage, de l'aménagement du territoire, du design et du graphisme et les met en relation. Ses modalités d'action sont la production, la diffusion, la médiation et la formation. Ces objectifs et ces modalités s'inscrivent dans un contexte local, régional, national et international afin de développer une recherche et de nouvelles pratiques de l'espace favorisant un rapport différent des individus et des groupes à leur milieu, tant par la prise en compte des trois domaines d'une écologie environnementale, sociale et culturelle que par l'interaction des disciplines de la création »*.

Sa programmation se compose traditionnellement d'expositions, de conférences, d'événements, d'éditions, d'ateliers avec les enfants (primaire et secondaire) et de séminaires pour les acteurs de l'aménagement. L'association peut aussi organiser des visites de bâtiments, des parcours urbains et d'expérimentations explorant les problématiques d'aménagement.

Depuis janvier 1981, Arc en rêve est installée dans le bâtiment municipal de l'Entrepôt, aux côtés du Centre d'arts plastiques contemporain (CAPC), musée de France appartenant à la ville de Bordeaux. Elle emploie aujourd'hui entre 15 et 18 salariés et gère un budget annuel d'environ 1,5 M€.

¹ Article 1 de la loi n° 77-2 du 3 janvier 1977 sur l'architecture :

« L'architecture est une expression de la culture.

La création architecturale, la qualité des constructions, leur insertion harmonieuse dans le milieu environnant, le respect des paysages naturels ou urbains ainsi que du patrimoine sont d'intérêt public. Les autorités habilitées à délivrer le permis de construire ainsi que les autorisations de lotir s'assurent, au cours de l'instruction des demandes, du respect de cet intérêt ».

1.2 ...bénéficiant d'une reconnaissance nationale et internationale

Les membres de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), les élus de la ville de Bordeaux et ceux de la métropole qui siègent en conseil d'administration ont été interrogés sur le rôle de l'association. Tous ont insisté sur son rayonnement national et international, sur ses initiatives et ses apports à la réflexion urbaine. Un rapport de l'inspection des patrimoines (ministère de la Culture) de mars 2019, qui la qualifie de « *centre architectural*² », souligne qu'elle est « *sans équivalent et d'intérêt ministériel depuis son origine* », avec un dynamisme et des actions reconnus au-delà des frontières. Selon son président, le choix de centrer le projet sur les transformations urbaines et territoriales, dans le but d'alimenter le débat public, a contribué à la notoriété d'Arc en rêve. Depuis sa création, l'association a accueilli la plupart des plus grands architectes du monde pour exposer et donner des conférences.

En dépit de cette reconnaissance et du développement d'une expertise dans un domaine qui n'appartient pas directement aux champs de compétence habituels des acteurs du bloc communal, elle reste majoritairement financée par la ville de Bordeaux et par Bordeaux Métropole³. Ses dirigeants ne manquent pas de souligner la précarité de son financement. Sur l'ensemble de la période, avec l'appui de la DRAC, ils demandent la mise en place de documents contractuels de programmation pluriannuelle sur le modèle de ceux que signe l'État avec certains de ses établissements publics, dans le but de mieux inscrire l'activité dans la durée.

² Soit une structure tournée vers la diffusion et l'échange de savoirs.

³ Voir § 1.4.1.1.

1.3 Une activité diversifiée mais réduite par les effets de la pandémie, et depuis 2023, par des difficultés financières

Tableau n° 2 : les actions d’Arc en rêve depuis 2019 (prévisions pour 2024)

	2019	Visiteurs	2020	Visiteurs	2021	Visiteurs	2022	Visiteurs	2023	Visiteurs	2024	Visiteurs
Expositions grande galerie	3	65 245	2	26 201	2	19 895	3	34 871	2	26 412	2	46 903
Expositions galerie blanche	3	31 535	2	2 850	2	21 755	3	42 441	2	16 052	3	46 767
Expositions NEF entrepôt							1	25 218			0	
Conférences-rencontres	9	2 685	6	2 343	10		33	2 000	5	359	5	
Projections-événements	8	530	1	42	4		17	3 085	7	210	14	
Séminaire	1	50										
Concert	1	300										
Editions	2				1							
Hors les murs	1		1	21 844			1		2	12 047	6	
Actions éducatives		6 493		2 267		4 336		10 920		4 882		9 129
Visites commentées	62		34		106		110		59		102	
Interventions	14		4		14		25		35		66	
Projets EAC	11		3		7		4		5		0	
Evènements médiation	6		6		5		8		8		7	
Formation	5		6		2		3		2		2	
Voayges d'études											2	
Total visiteurs		106 838		55 547		45 986		118 535		59 962		102 799
Site internet						38 000		42 000		230 000		NC
Abonnés réseaux sociaux						21 350		24 474		25 287		NC
Abonnés newsletter						15 000		15 280		14 595		NC

Source : bilans annuels d'activité⁴

Différents documents, dont des rapports annuels, dressent périodiquement le bilan des événements marquants et de leurs retombées médiatiques. Les rapports annuels d'activité sont toujours présentés en assemblée générale (AG) en vue de valider le bilan moral de l'association, puis sont transmis aux financeurs publics en appui des demandes de subventions. Selon l'actuel directeur, les expositions sont devenues l'activité principale d'Arc en rêve au début des années 2000, en termes de montants et d'effectifs mobilisés.

L'année 2022 est celle qui a connu l'activité la plus soutenue avec l'organisation de six expositions, dans un climat de reprise après deux années d'activité réduite liée à l'épidémie de la covid 19. La principale exposition de l'année, « *Commun* », proposée dans la nef de l'Entrepôt, se composait de contributions en provenance des Biennales de Venise et Chicago. Les documents fournis mettent en exergue la spécificité de la période sous revue avec deux coups d'arrêt brutaux : en 2020 et 2021 sous l'effet de la pandémie, puis après la découverte du déficit de l'exercice 2022⁵ qui contraint la programmation depuis 2023. Arc en rêve estime malgré tout avoir réussi à maintenir en 2023, « *un niveau d'activité très satisfaisant basé principalement sur les ressources internes* », avec plus de 70 000 visiteurs pour les expositions et plus de 1 200 participants aux conférences et rencontres⁶.

L'association est toujours parvenue à organiser au moins quatre expositions par an au sein du CAPC et à dispenser des actions pédagogiques, sous différentes formes dont des interventions et des projets d'éducation artistique et culturelle (EAC). Les interventions

⁴ Les nombres de visiteurs ont été estimés par Arc en rêve.

⁵ Cf. § 4.3.

⁶ Procès-verbal de l'AG du 20 mars 2024.

prennent la forme d'ateliers, de visites, de parcours qui se déroulent dans les murs de l'association, en ville ou en établissements. 35 actions de ce type ont été menées en 2023 auprès de 943 élèves, majoritairement scolarisés en écoles élémentaires (508 élèves) ou en collèges (364 élèves). La séquence des projets d'EAC (cinq en 2023) est plus longue car elle épouse le temps scolaire et comprend un minimum de 30 heures d'intervention organisées sous la forme d'ateliers. 1 281 élèves ont été associés à ces projets en 2023 dans trois collèges et deux lycées dont deux établissements situés en dehors de Bordeaux Métropole. Quatre des cinq projets ont reçu le soutien de la région Nouvelle-Aquitaine ou du département de la Gironde.

1.4 Des relations avec les financeurs, appelées à évoluer

1.4.1 Des financements publics attribués pour le moment dans un cadre annuel

1.4.1.1 Un subventionnement annuel qui reste largement majoritaire

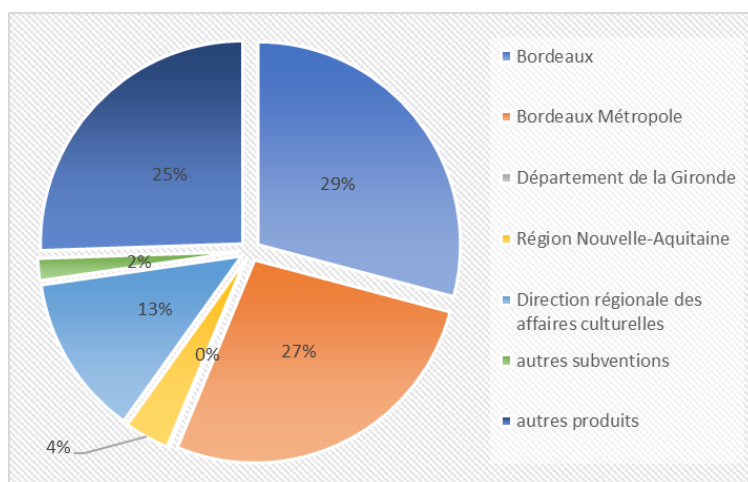
Le budget d'Arc en rêve est principalement alimenté par de l'argent public, majoritairement en provenance de collectivités locales. Pour les années 2019 à 2023, les subventions ont représenté 75 % de ses recettes d'exploitation (80 % en excluant l'année 2020⁷). À elles seules, la ville de Bordeaux (29 % de ses recettes d'exploitation), la métropole (27 %) et la DRAC (13 %) lui ont fourni 69 % de ses produits.

Tableau n° 3 : le détail des ressources d'exploitation

Subventions perçues en €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bordeaux	445 600	460 600	445 600	475 600	445 600	445 600
<i>Aide en nature de Bordeaux- redevance annuelle d'occupation</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>
Bordeaux Métropole	407 253	407 253	407 253	487 257	407 257	407 257
Département de la Gironde	3 000	3 000	-	-	-	-
Région Nouvelle-Aquitaine	50 000	50 000	50 000	80 000	50 000	55 000
Total subventions collectivités hors aide en nature	905 853	920 853	902 853	1 042 857	902 857	907 857
en % des produits d'exploitation	58%	47%	59%	70%	72%	65%
Direction régionale des affaires culturelles	181 465	183 550	197 300	233 700	205 500	193 000
Institut France Afrique (fonds dédiés expo "Africa")	-	42 000	18 000	-	-	-
Institut français	-	-	-	-	-	15 000
Union européenne	-	-	-	69 084	-	-
Bourse européenne-Ministère de la culture portugaise	-	-	-	-	7 500	-
Total général subventions	1 087 318	1 146 403	1 118 153	1 345 641	1 115 857	1 115 857
Produits d'exploitation asso.	1 572 399	1 939 196	1 543 003	1 491 020	1 260 076	1 398 580
Subv / en % des produits d'exploitation	69%	59%	72%	90%	89%	80%
Résultat net de l'exercice	84 574	386 768	70 213	- 808 289	- 135 652	- 26 521

Source : les balances des comptes et les comptes de résultat

⁷ En 2020, l'association a perçu un volume très important de produits de partenariats privés pour des expositions et de produits de ventes de prestations ou coproductions (505 051 €). Cf. § 1.4.1.2.

Graphique n° 1 : l'origine du financement des années 2019 à 2023

Source : les balances des comptes et les comptes de résultat

En conseil d'administration (CA), les dirigeants ont, à plusieurs reprises⁸, souligné un « *sous-financement structurel* », appelant les partenaires publics à réajuster leurs aides à la hausse. Ils défendent régulièrement, avec l'appui du représentant de la DRAC, la mise en place de financements pluriannuels comme l'avait proposée l'inspection des patrimoines dans son rapport de 2019, afin de bâtir une programmation sur plusieurs années. Ce projet est suspendu depuis la découverte de graves difficultés financières en mars 2023. Les représentants des collectivités en CA n'avaient d'ailleurs jamais pris d'engagement ferme à son sujet, insistant plutôt sur la nécessité d'engager une « *réflexion globale sur le positionnement d'Arc en rêve dans l'offre culturelle bordelaise*⁹ ».

La mise en place de documents de programmation pluriannuelle contractualisés avec les principaux contributeurs présente un intérêt évident pour la stabilité de l'association. Mais elle ne peut être envisagée qu'à l'issue du double processus en cours d'assainissement des comptes et de renforcement du cadre de gestion.

1.4.1.2 La nécessité de diversifier les financements

Dans un contexte de raréfaction de l'argent public, il est impératif que l'association diversifie ses ressources. Les rapports de l'inspection générale de Bordeaux Métropole de 2017 et de l'inspection des patrimoines de 2019 l'incitaient à engager des actions de mécénat et à développer une offre de produits et de services : formations payantes autour des questions de la médiation architecturale, commissariats d'expositions, ventes d'expositions, etc. Avant 2024, les initiatives prises dans ces domaines ne se sont révélées financièrement concluantes qu'en 2019 et en 2020 : en 2019 avec la signature d'un partenariat avec la société publique locale La Fab pour l'exposition « *Accessible par nature* », et en 2020 avec la vente d'une adaptation de l'exposition « *Constellation(s)* » à la métropole de Lille. Le président de l'association

⁸ Par exemple, voir PV de l'AG du 28 septembre 2020.

⁹ Prise de parole du représentant de la ville au CA du 9 novembre 2022.

considère que la recherche de partenaires a été, après 2020, contrariée par la crise sanitaire, par les difficultés économiques de la filière du BTP et par la crise financière interne.

Tableau n° 4 : les ressources propres de l'association

Prestations/ ventes/ partenariats/ mécénat	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Formation / expertise / animation / médiation / vente d'éditions	13 352 €	2 021 €	6 232 €	12 065 €	20 589 €	12 289 €
Coproductions / prestations de services	10 014 €	496 505 €	8 396 €	10 457 €	24 895 €	59 287 €
Partenariats expositions	255 000 €					10 000 €
Mécénat	45 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	15 000 €	73 900 €
Cotisations et autres produits	1 300 €	300 €	100 €	2 300 €	2 692 €	2 584 €
Total des ressources propres	324 666 €	508 826 €	24 728 €	34 822 €	63 176 €	158 060 €
En % du total des ressources annuelles	21%	26%	2%	2%	5%	11%

Source : Arc en rêve

En réponse, le président a réaffirmé la volonté de l'organisme d'élargir l'éventail de ses financeurs comme il a su le faire dans le passé. Les résultats de 2024 sont encourageants, avec une multiplication par 4,5 des ressources propres entre 2022 et 2024, sous l'effet d'une hausse substantielle du mécénat et, à un degré moindre, des recettes tirées de prestations. Cette évolution ne peut qu'encourager Arc en rêve à persévérer dans la voie de la recherche de nouvelles sources de financement et de nouveaux partenariats, y compris sous le format de coproductions.

S'agissant des partenariats avec d'autres grandes institutions régionales, le président a reconnu le caractère « *embryonnaire* » des relations nouées avec l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux et avec les quatre maisons de l'architecture de Nouvelle-Aquitaine, même si l'une des quatre vient d'adhérer à l'association.

1.4.2 Une association logée dans un bâtiment partagé avec le Centre d'arts plastiques contemporains

1.4.2.1 Une convention d'occupation ancienne

L'association est logée au sein de l'Entrepôt Lainé, siège du CAPC, depuis l'ouverture du bâtiment au public. Elle occupe 1 050 m² de l'intérieur du bâtiment, dont une grande galerie de 450 m², une autre de 175 m², des ateliers pédagogiques et techniques de 75 m² chacun, des bureaux, ainsi qu'une cour intérieure de 300 m². Elle peut aussi utiliser l'auditorium du CAPC dont elle partage l'usage avec le musée, et quelquefois la grande nef centrale pour des événements exceptionnels comme l'exposition « *Constellation(s)* » en 2016, ou des conférences susceptibles d'attirer plus de 500 personnes¹⁰.

Pour ses aspects techniques, cette occupation est régie par une convention signée en 2012. En contrepartie, Arc en rêve a réglé jusqu'en 2019 une redevance annuelle d'occupation égale à 195 000 €, à partir d'une ressource de même montant incluse dans la subvention de la ville de Bordeaux. Depuis 2019, la ville ne réclame plus le règlement de la redevance et a réduit à due proportion le montant de sa subvention. Les conventions annuelles de subventionnement

¹⁰ Les affluences les plus remarquables concerneraient l'exposition « *Constellation(s)* » en 2016 (30 000 visiteurs) et une conférence de Renzo Piano en 2010 (1 200 participants).

passées avec la ville constatent simplement la mise à disposition gratuite de locaux et considèrent qu'elle représente une aide en nature de 195 000 €.

1.4.2.2 Une billetterie commune avec le Centre d'arts plastiques contemporains

Tandis que l'achat d'un billet d'entrée permet d'accéder à toutes les salles ouvertes au public, qu'elles soient occupées par Arc en rêve ou par le CAPC, les recettes de billetterie sont entièrement encaissées par la ville qui en rétrocède une partie à l'association. Durant la période sous revue, la quote-part annuelle de billetterie reversée à l'association est restée fixée à 15 000 €. Venant en complément de la subvention annuelle, elle n'a pas été attribuée en 2021¹¹ et en 2022. Selon le directeur actuel, ce mécanisme n'est prévu dans aucune décision officielle.

Les dirigeants estiment qu'un montant de 15 000 € n'est pas en adéquation avec la notoriété des expositions et qu'il ne compense pas les recettes auxquelles l'association pourrait prétendre si elle disposait d'une billetterie propre. À deux reprises au moins, le 4 février 2021 en CA et le 20 mars 2024 en AG, le président a soulevé la question du défaut de billetterie propre. Le 20 mars 2024, il a insisté sur l'importance de « *trouver une solution à la situation actuelle qui n'est pas tenable* », ajoutant qu'Arc en rêve « *doit pouvoir bénéficier des recettes engendrées par ses activités et événements* », et qu'il est « *nécessaire d'effectuer un chiffrage indépendant de la fréquentation* ».

L'instauration d'une billetterie spécifique renforcerait certes le degré d'autonomie de gestion de l'association mais ne lui garantirait pas un surcroît de ressources : dans ce cas, rien n'interdirait à la ville, voire à la métropole, d'abaisser leurs aides forfaitaires. Pour autant, une estimation, par voie de sondage, de la contribution d'Arc en rêve à la fréquentation des expositions organisées dans le bâtiment de l'Entrepôt, présenterait un grand intérêt pour les deux partenaires, préalablement à toute révision éventuelle de leurs liens contractuels.

En 2019, une solution alternative à la scission des billetteries avait été avancée par la ville : fusionner les deux structures culturelles après les avoir dotées d'une direction commune. Elle a suscité l'opposition du CA d'Arc en rêve, le 25 octobre 2019. Le président avait alors indiqué que « *le rapprochement des deux institutions abritées dans l'Entrepôt Lainé : CAPC et Arc en rêve, un musée d'art contemporain et un centre d'architecture peut avoir du sens. Mais il ne peut pas se faire de façon subreptice et au détriment du projet du centre d'architecture* ». L'idée d'une fusion des deux structures ou de leur direction n'est plus à l'ordre du jour, comme d'ailleurs le projet évoqué en 2021 de déplacer l'association ou d'ouvrir une implantation au sein de l'ancienne caserne de pompiers de la Benauge, située sur la rive droite. En revanche, les élus de la ville et de la métropole continuent de demander un renforcement des partenariats avec la ville dans l'organisation d'événements. Il semble également possible d'intensifier les mesures de collaboration, sinon de mutualisation d'une partie de la gestion.

¹¹ En 2022, la ville a accordé une subvention complémentaire de 30 000 €, justifiée par l'organisation de l'exposition *Commun*.

Recommandation n° 1. : se rapprocher de la ville de Bordeaux pour procéder, par voie de sondage, à une estimation de la contribution d’Arc en rêve à la fréquentation des expositions organisées dans le bâtiment de l’Entrepôt. [non mise en œuvre]

Le président de l’association a indiqué que cette recommandation « *aurait le mérite de pouvoir être mise en place rapidement et pourrait être un préalable à une billetterie autonome* », qu’il conçoit comme un levier de développement des ressources propres.

2 LA GOUVERNANCE DE L’ASSOCIATION

2.1 Le fonctionnement des instances collégiales

2.1.1 Une association qui compte un nombre de membres limité

Arc en rêve n’a toujours compté qu’un nombre limité de membres (38 jusqu’en mai 2025) en raison d’un mode d’adhésion exigeant le parrainage de membres déjà en place. Moins contraignante qu’auparavant, la procédure retenue dans les statuts en vigueur impose à toute personne désireuse d’acquérir la qualité de membre, d’être proposée par un membre en fonctions, le président ou le directeur, puis de recueillir l’agrément de l’AG.

Les membres se répartissent en quatre catégories :

- les membres fondateurs, dont la liste est annexée aux statuts ;
- les membres d’honneur : il s’agit d’un titre « *décerné par le conseil d’administration* » aux membres qui ont rendu des « *services signalés* » à Arc en rêve ou engagé leur notoriété en sa faveur ;
- les membres de droit, désignés parmi les personnes morales ou physiques « *contribuant culturellement et/ou financièrement* » à son « *fonctionnement permanent* » ;
- les personnalités qualifiées (ou membres actifs), agréées par le CA en raison de leurs compétences et de leurs intérêts dans les domaines d’activité de l’association.

Ils doivent être réunis au moins une fois par an, en AG, dans les six mois suivant la clôture de l’exercice.

Tableau n° 5 : nombre de membres de l’association et de l’AG jusqu’en mai 2025

Membres de droit	Membres d'honneur	Membres fondateurs	Personnalités qualifiées	Total
4	2	11	21	38

Source : données transmises par Arc en rêve - Q01-T01-02-Membres_AG_2024

Conformément au souhait exprimé par le président d’augmenter progressivement le nombre d’adhérents pour renforcer l’action de l’association, l’AG du 16 mai 2025 a approuvé

l'adhésion de 40 nouveaux membres, pour la plupart issus du monde de l'architecture, dont trois personnes morales.

2.1.2 Des instances collégiales réunies régulièrement et en respectant toujours le quorum

Aux termes de l'article 3-1 des statuts « *l'association est administrée par son assemblée générale, par le conseil d'administration et par le bureau issu du conseil d'administration* ».

En 2024, le CA regroupait 20 membres : deux administrateurs choisis par les membres fondateurs, cinq membres de droit représentant les financeurs¹², 12 personnalités qualifiées, et depuis 2021, un représentant des salariés. Il doit siéger au moins trois fois par an.

Le président de l'association est choisi par le CA parmi ses membres à l'exception des membres de droit (soit les représentants des financeurs), pour une durée renouvelable de trois ans. Représentant l'association dans tous les actes de la vie civile, il préside de droit l'AG, le CA et le bureau qui doit être convoqué « *aussi souvent que l'exige l'intérêt de l'association et au moins deux fois par an* » (article 3-7). Ayant la charge des affaires courantes, celui-ci comprend au moins trois personnes dont le président et le trésorier. En 2024, en étaient également membres, deux autres administrateurs.

Les membres de ces différents collèges exercent leurs mandats à titre bénévole. Seuls les frais de déplacement du président, pour sa participation aux bureaux, CA et AG et pour représenter la structure, sont pris en charge. À la suite d'une proposition de la chambre, le président a annoncé qu'il allait soumettre les modalités de ces remboursements au CA, en application de l'article 3-6-3 des statuts.

Au vu des documents fournis, la fréquence de réunion des trois collèges et leur quorum ont été respectés sur l'ensemble de la période, y compris pendant la pandémie.

Tableau n° 6 : nombre de réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale

	2019	2020	2021	2022	2023
Assemblée générale	1	1	2	1	1
Conseil d'administration	3	3	3	3	3

Source : procès-verbaux de séance

2.1.3 La nécessité de mieux différencier et formaliser le rôle des instances dirigeantes

Des procès-verbaux des CA et des AG ont toujours été produits. Leur qualité s'est progressivement améliorée avec dorénavant, une mention des débats et des différents points de vue. L'association est invitée à retracer, dans un écrit, les décisions du bureau, ce qui n'a été fait qu'à deux reprises depuis 2019, le 22 juillet 2021 et le 21 juin 2024.

Le CA doit approuver les grandes orientations, notamment le projet artistique et culturel, le rapport d'activité, le programme, les projets de budgets établis par le directeur et donner

¹² Un pour l'État, deux pour la ville de Bordeaux, un pour la métropole et un pour la région

quitus financier au directeur à la fin de chaque exercice. Dans le suivi d'activité et dans les domaines budgétaires et financiers, ses compétences chevauchent largement celles de l'AG, appelée à approuver « *le rapport financier, l'exercice comptable et le rapport d'activité de l'exercice clos* », « *les éléments budgétaires prévisionnels initiaux et/ou révisés ainsi que le programme d'activité prévisionnel* ». D'une manière générale, jusqu'à la découverte des pertes enregistrées en 2022, les projets de décisions financières et budgétaires suscitaient peu de débats, tant en CA qu'en AG.

Les rôles des différents collèges pourraient être clarifiés et mieux différenciés : (i) en responsabilisant davantage le CA dans la détermination de la stratégie et son pilotage ; (ii) en confiant à l'AG la mission de vérifier la conformité de la stratégie aux buts généraux de l'association, en plus de ses fonctions classiques dont l'approbation générale des comptes ; (iii) et en définissant expressément les missions du bureau. De la même façon, il apparaîtrait utile d'actualiser dans les statuts l'articulation entre le président et le directeur, à la lumière notamment du nouveau règlement financier d'administration et de gestion de mars 2024¹³.

La présence d'un projet associatif énonçant les buts poursuivis et les valeurs promues par Arc en rêve faciliterait le travail des membres des différents collèges, en particulier de ceux appelés à apporter leur soutien financier. Sa rédaction, qui n'est pas obligatoire, pourrait être inscrite dans les statuts tout comme son approbation par l'AG.

Recommandation n° 2. : prévoir dans les statuts un projet associatif énonçant les buts poursuivis sur le long terme dans les différents domaines d'intervention. [non mise en œuvre]

Recommandation n° 3. : mieux différencier et formaliser les rôles des différentes instances dirigeantes dans le suivi des activités ainsi que dans les domaines budgétaire et financier. [non mise en œuvre]

Le président a souscrit à la recommandation n°2 dont la mise en œuvre nécessitera, comme il l'a indiqué durant son audition, d'associer l'ensemble des partenaires publics. La recommandation n°3 suscite davantage de réserves de sa part : favorable à des compléments statutaires précisant le rôle du bureau, du trésorier et du secrétaire général, il considère que les statuts sont suffisamment clairs sur la répartition des rôles entre le CA et l'AG, ainsi qu'entre ceux du président et du directeur. La chambre ne partage pas ce point de vue. D'une part, les procès-verbaux de séances contiennent souvent des ordres du jour du CA et de l'AG très similaires. D'autre part, les prérogatives de contrôle du président ont été clarifiées et élargies dans le nouveau règlement financier d'administration et de gestion, comme celles du trésorier et du vice-président. Les plus importantes d'entre elles mériteraient d'être incluses dans les statuts ou dans le règlement intérieur prévu à l'article 6-1 des statuts, comme, par exemple, le rôle du président dans les procédures d'achats publics ou encore de validation des ordres de mission du directeur et des déplacements les plus coûteux.

¹³ Voir § 3.2.5.

2.2 Un changement de direction en 2021

Aux termes des statuts en vigueur (article 3.9), le directeur ou la directrice de l'association « *élabore et met en œuvre le projet artistique et culturel et rend compte de son exécution au conseil d'administration (...)* ». Il [ou elle] « *assure la gestion financière, économique et sociale de la structure, il [ou elle] contribue à la notoriété et l'image de l'association et est responsable de son organisation générale.* » Jusqu'à la fin 2021, tout en lui conférant le même rôle en matière de projet artistique et culturel, les statuts précédents stipulaient simplement, à propos de ses fonctions générales, qu'il [ou elle] « *assure la gestion de la structure et est responsable de son organisation générale* ».

La direction de l'association a été exercée, en duo, par les deux créateurs de l'association depuis sa création jusqu'à leur départ en retraite, en 2021 : Mme Francine Fort, directrice, et le directeur artistique. Le nouveau directeur recruté en 2021, M. Fabrizio Gallanti, cumule dorénavant ces deux fonctions.

2.2.1 Un nouveau directeur entré en fonctions en 2021 et recruté conformément aux statuts

2.2.1.1 Un recrutement a priori conforme aux statuts

La directrice ainsi que le directeur artistique, tous deux salariés depuis 1981, avaient annoncé dès 2019 leur volonté de faire valoir leurs droits à la retraite. Leur départ a été repoussé à plusieurs reprises pour diverses raisons, principalement le délai de recrutement d'un nouveau directeur dans un contexte de pandémie. Le directeur artistique quittera finalement ses fonctions en avril 2021 et Mme Fort en juillet de la même année. Seule Mme Fort sera remplacée.

En vertu de l'article 15 de la version des statuts alors en vigueur (2011), « *le président nomme le directeur sur proposition du CA et après délibération d'un jury ayant entendu les candidats retenus présenter leurs projets. Le jury, composé sur proposition du bureau, est présidé par le président. En cas de partage égal des voix, la voix du président est prépondérante* ».

Initialement, l'appel à candidatures pour remplacer la directrice devait être lancé en avril 2019 avec un recrutement prévu en septembre ou octobre. À la demande de la ville, il fut différé dans l'attente du recrutement du nouveau dirigeant du CAPC, Bordeaux et la métropole souhaitant alors installer une direction commune aux deux institutions. Après l'abandon de cette solution à laquelle Arc en rève était opposée¹⁴, un appel à candidatures international a été lancé en octobre 2019 et clôturé fin décembre.

Le bureau a constitué un jury sans formaliser cette décision, ni la faire confirmer par le CA. Celui-ci était composé du président, de deux membres du bureau, de personnalités du monde de l'architecture, de la directrice et du directeur artistique sortants, et des représentants des financeurs publics (ville, Bordeaux Métropole, région Nouvelle-Aquitaine et DRAC). Il a tenu sa première séance le 17 janvier 2020, afin de sélectionner quatre candidats parmi ceux qui avaient présenté un projet artistique et culturel, sans que ne participe physiquement aucun

¹⁴ Voir § 1.4.2.2

représentant des collectivités locales concernées. Des entretiens ont ensuite eu lieu avec chacun d'eux, non pas en avril 2020, comme cela était initialement prévu, mais en juillet 2020.

D'après les représentants de la ville et de la métropole en CA, les ambitions affichées dans le projet exposé par M. Gallanti en termes de développement et de rayonnement ont été déterminantes dans le choix du jury. Le candidat choisi comme nouveau directeur a été présenté aux membres de l'association au cours de l'AG du 28 septembre 2020.

Aucune pièce écrite relative à ce processus de sélection n'a été transmise à la chambre. Sous cette réserve, les informations recueillies sur place ou trouvées dans les procès-verbaux des instances tendent à indiquer que le recrutement a été mené conformément aux statuts.

2.2.1.2 Un directeur recruté par contrat à durée indéterminée

Le nouveau directeur a signé un contrat à durée indéterminée (CDI) le 11 février 2021, et non en novembre 2020 comme annoncé lors du CA du 27 octobre 2020. L'ancienne directrice, qui a assuré la direction pleine et entière jusqu'à 2 avril 2021, a été employée par l'association jusqu'en juillet 2021, date de son départ en retraite¹⁵.

Préalablement à sa prise de fonctions définitive, le 2 avril 2021 M. Gallanti a accompli une mission d'expertise sans quitter sa résidence personnelle à Montréal. Encadrée par une lettre de mission et rémunérée 10 500 €, elle s'est déroulée entre le 12 novembre 2020 et 1^{er} avril 2021. Elle a débouché sur la rédaction d'un rapport d'analyse de la situation de l'association et de ses perspectives. Ce document, présenté au CA du 12 mai 2021 sous la forme d'un rapport préparatoire à la rédaction d'une convention pluriannuelle entre arc en rêve et les collectivités locales, dégage des propositions de priorités pour son futur mandat.

Le président a rappelé que les mesures sanitaires alors en vigueur ont retardé l'arrivée du nouveau directeur et sa prise de fonctions effective. Il précise qu'elles ont conduit à lui confier cette mission temporaire d'expertise et à demander à Mme Fort de retarder sa date de départ à la retraite de quelques mois.

Selon son contrat de travail, les fonctions de l'actuel directeur recouvrent les missions suivantes :

¹⁵ Dès septembre 2019, le président lui avait demandé, une première fois, de rester jusqu'en septembre 2020 au regard du programme en cours, d'un processus de recrutement non achevé et de la nécessité d'un temps de tuilage.

La direction du projet

- Définition et mise en œuvre de la stratégie de développement du projet du centre d'architecture.
- Entretien et développement des relations avec les réseaux professionnels et culturels locaux et nationaux, et les réseaux culturels, intellectuels et universitaires internationaux.
- Représentation d'arc en rêve à l'extérieur, participation à des colloques, conférences, publications...
- Rayonnement d'arc en rêve à l'échelle nationale et internationale
- Stratégie de recherche de ressources complémentaires (mécénat, partenariats, ...)

La ligne culturelle et artistique

- Veille prospective sur les nouvelles manières de faire l'architecture, de la penser et de la diffuser.
- Développement de projets de référence internationale, consacrés à l'architecture, au paysage, aux territoires de l'habiter entre ville et campagne.
- Promotion et accompagnement de la création architecturale et urbaine sur le territoire métropolitain
- Repérage et valorisation des qualités de la scène architecturale locale.
- Approche plurielle de l'architecture en relation avec les questions de société.

La direction de la programmation

- Pilotage de la programmation qui comprend les expositions, l'action éducative, les expérimentations, les conférences, colloques, tables rondes ... les éditions et toutes autres formes de production culturelle.

La direction de la structure

- Management de l'équipe
- Responsabilité administrative et financière
- Dialogue avec le CAPC avec qui Arc en rêve partage les locaux de l'entrepôt Lainé et les partenaires institutionnels

- Préparation et mise en œuvre des délibérations du Conseil d'Administration, instance à laquelle le Directeur rend compte de sa gestion.

Source : extrait du CDI de M. Gallanti

Leur contenu, comme d'ailleurs le processus de recrutement, confirme que le déploiement d'un projet culturel et artistique constitue le cœur de sa mission. D'ailleurs, dans sa conclusion, l'article 3-1 du contrat stipule que « *les objectifs proposés par le directeur et validés par le conseil d'administration feront l'objet d'une évaluation tous les 4 ans* ».

2.2.1.3 Une rémunération revalorisée sans décision écrite en 2022

Par référence à la grille d'emplois prévue dans la convention collective applicable, son CDI lui attribue une rémunération brute annuelle de 66 000 €, soit 4 500 € nets mensuels.

Son salaire brut a été revalorisé de 10,4 % en avril 2022, en passant de 5 470 € à 6 040 €. Des échanges de mails montrent que le président a autorisé cette revalorisation et que le bureau en a été informé. Comme l’a reconnu le président, il aurait été logique de compléter d’un avenant son contrat qui fixait précisément sa rémunération, à l’article 3-2.

En novembre 2022, l’intéressé a été bénéficiaire d’une prime exceptionnelle de 3 498 €. Son attribution n’a été approuvée dans aucun document émanant du président ou du bureau, comme l’imposait le cahier des procédures alors en vigueur¹⁶, ni par aucune décision du CA. Son versement coïncide avec celui de la prime dite de partage de la valeur (PPV) à d’autres agents et plafonnée à 1 400 € pour les cadres. Mais contrairement à la PPV, elle a été soumise à cotisations. Ni la directrice précédente, ni le directeur artistique n’avaient perçu une prime similaire entre 2019 et 2021.

2.2.1.4 Une prise en charge injustifiée de frais dont des frais de déplacements fréquents au Québec, pour des raisons familiales

Le directeur a confirmé que la structure a pris en charge ses frais de voyage vers le Québec où réside sa famille, sans que cet avantage soit consenti par aucune décision officielle (président, CA, bureau) ou mentionné dans son contrat, et notamment pas à l’article 4 relatif à l’organisation de ses déplacements professionnels. Lors du CA du 27 octobre 2020, le président avait indiqué : « *compte tenu des reports successifs du recrutement de la nouvelle direction avec le jury qui s’est tenu en juillet, et les contraintes d’organisation de Fabrizio Gallanti vivant avec sa famille au Canada, nous avons envisagé des modalités d’exercice de cette nouvelle direction avec une alternance de présence souhaitée de 5 semaines à Bordeaux et 1 semaine au Québec, jusqu’à l’arrivée de sa famille en juin.* » La lettre de mission prévoyait toutefois la prise en charge d’un seul aller-retour pendant la durée de sa mission d’expertise.

Tableau n° 7 : les déplacements entre la France et le Québec

Date	Destination	Montants	Objet	Date	Destination	Montants	Objet	Date	Destination	Montants	Objet
mars-21	Montréal-Paris-Bordeaux	591,45 €	Transmission direction Aer	janv-23	Montréal-Bordeaux	653,33 €	Structure	janv-24	Bordeaux-Montréal	699,00 €	Structure
juil-21	Paris-Lisbonne-Montréal	343,83 €	Exposition Class Room	févr-23	Bordeaux-Montréal A/R	1 032,70 €	Structure	févr-24	Bordeaux-Montréal	1 193,17 €	Structure
juil-21	Bordeaux-Montréal via Amsterdam A/R	414,45 €	Structure	févr-23	Montréal-New-York	683,74 €	Structure - prospection expositions	févr-24	Bordeaux-Montréal A/R	903,08 €	Structure
févr-22	Bordeaux-Barcelone-Montréal	736,88 €	Projet Class Room	mars-23	Bordeaux-Montréal A/R	233,83 €	Structure	mars-24	Bordeaux-Montréal A/R	806,25 €	Structure
févr-22	Bordeaux-Montréal A/R	647,63 €	Structure	juin-23	Bordeaux-Montréal A/R	822,92 €	Structure	mars-24	Bordeaux-Montréal	699,00 €	Structure
mars-22	Bordeaux-Montréal	280,17 €	Structure	juin-23	Bordeaux-Montréal A/R	1 216,03 €	Structure - prospection expositions	mars-24	Montréal-Paris	799,00 €	Structure
avr-22	Montréal-Bordeaux A/R	592,23 €	Structure	juil-23	Bordeaux-Montréal A/R	747,98 €	Structure - prospection expositions	avr-24	Bordeaux-Montréal A/R	1 168,32 €	Structure
avr-22	Bordeaux-Montréal A/R	875,24 €	Structure	sept-23	Toulouse-Montréal A/R	1 033,54 €	Structure	avr-24	Montréal-Bordeaux	953,30 €	Structure
mai-22	Bordeaux-Montréal	625,10 €	Structure	sept-23	Chicago-Montréal	394,45 €	Structure	avr-24	Bordeaux-Montréal A/R	691,46 €	Structure
juin-22	Bordeaux-Montréal	521,03 €	Structure	oct-23	Nice-Montréal-Bordeaux	688,55 €	Structure	mai-24	Bordeaux-Montréal	922,56 €	Structure
juin-22	Bordeaux-Montréal A/R	830,00 €	Structure	nov-23	Bordeaux-Montréal A/R	967,56 €	Structure	juin-24	Air France Bordeaux-Montréal via Paris	599,50 €	Structure
août-22	Bordeaux-Montréal	737,49 €	Structure	nov-23	Montréal-Mexico	89,90 €	Structure - prospection expositions	juin-24	Bordeaux-Montréal	831,61 €	Structure
sept-22	Bordeaux-Montréal A/R	739,05 €	Structure	déc-23	Bordeaux-Montréal A/R	913,52 €	Structure - prospection expositions	août-24	Bordeaux-Montréal	599,00 €	Structure
sept-22	Montréal-Bordeaux A/R	630,87 €	Structure					sept-24	Montréal-Bordeaux A/R	786,27 €	Structure
oct-22	Bordeaux-Montréal A/R	1 006,51 €	Structure					oct-24	Montréal BDx A/R	699,00 €	Structure
oct-22	Montréal-Bordeaux	406,42 €	Structure					oct-24	Montréal- Bordeaux	1 569,36 €	Structure
nov-22	Montréal-Bordeaux A/R	515,75 €	Structure								
déc-22	Bordeaux-Montréal A/R	1 060,27 €	Structure								
total 2021-2022		11 554,37 €		total 2023		9 478,05 €		total 2024		13 919,88 €	

Source : Arc en rêve

¹⁶ Article 2-3 du document.

En tout, cette prise en charge a généré un coût de transport aérien de 35 000 € de 2021 à octobre 2024. À cette somme viennent s'ajouter de nombreux frais de taxi et de transport Uber, qu'il n'a pas été possible de chiffrer. Autre anomalie, l'article 4 de son contrat, qui prévoit le remboursement des frais sur la base d'un formulaire et l'éventuelle application d'un forfait, n'a jamais été mis en œuvre.

Le directeur a reconnu que les voyages vers le Québec répondent à des considérations personnelles, tout en assurant qu'il continue à assumer ses missions en télétravail durant ses périodes d'absence. Il a indiqué qu'ils lui offrent l'opportunité de procéder à de la prospection pour développer les activités de sa structure, invoquant des projets menés à bien avec le Canada et les États-Unis. Il a cité comme exemples la participation du centre canadien d'architecture (CCA) à l'exposition « *Atmosphérique* » en 2023, une collaboration éditoriale autour de la figure de l'architecte Xu Tiantian, présenté simultanément à Arc en rêve et au CCA en 2024, ou encore la présentation de l'exposition « *Arboretum* » au centre de design de l'université du Québec à Montréal et à la galerie Woodbridge de Chicago en 2025.

Le président de l'association a également mis en avant les effets bénéfiques du travail de prospection mené sur le continent nord-américain par le directeur lors de ses déplacements familiaux. Mais il a reconnu qu'aucune disposition du contrat de travail de l'intéressé n'autorise la prise en charge de ses frais personnels de déplacement et que celle-ci est constitutive d'un avantage en nature au sens du code du travail.

En complément des frais de voyages, deux comptes d'attente continuent de retracer de nombreuses dépenses prises en charges par l'association concernant le directeur, qui demeurent insuffisamment justifiées au plan comptable pour les enregistrer en dépenses définitives. Tandis que certaines datent de 2022, leur total dépasse potentiellement 20 000 € : 6 338 € sur le compte 467134 et 13 954 € au compte 4251 au 31 octobre 2024¹⁷. Seul, le premier de ces deux montants est provisionné.

D'ores et déjà, le directeur a signé, en mai 2025, deux premières reconnaissances de dettes non assorties d'un échéancier : la première porte sur les deux principales avances comptabilisées au compte 4251 et datant de 2022 (6 981 €), et la seconde sur la prise en charge d'autres voyages vers le Québec que ceux identifiés par la chambre, effectués entre le 1^{er} octobre 2024 et le 31 décembre 2024 (4 705 €).

Recommandation n° 4. : demander au directeur le remboursement des frais relatifs à ses voyages personnels, pris en charge sans autorisation expresse. [non mise en œuvre]

Le président a annoncé son intention de donner une suite favorable à cette recommandation, sans cependant identifier l'assiette des dépenses concernées, ni annoncer les modalités et le calendrier qu'il compte appliquer. À défaut, la prise en charge de frais de voyage devrait être traitée comme un avantage en nature soumis à prélèvements sociaux et à l'impôt sur le revenu des personnes physiques.

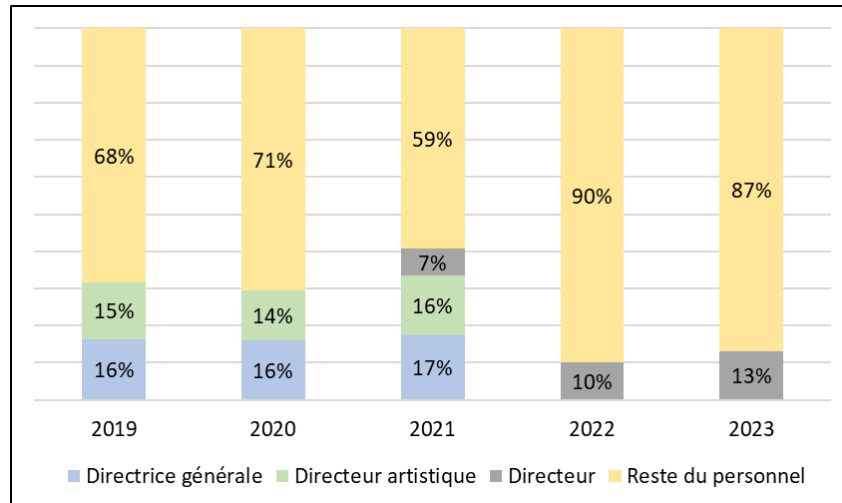
L'association est aussi fondée à demander au directeur le remboursement des autres dépenses dont la prise en charge ne peut pas être justifiée.

¹⁷ Cf. annexe 1

Le président n'a pas non plus révoqué le projet annoncé au cours de l'entretien de fin de contrôle, de formaliser dans le contrat de travail du directeur, la prise en charge de deux voyages aller-retour par an et de la déclarer en avantage en nature sur son bulletin de salaire. S'il était toujours envisagé, la chambre invite l'association à s'interroger sur son bienfondé au regard de la crise financière qu'elle traverse.

2.2.1.5 Une fusion des postes de direction génératrice d'économie

Graphique n° 2 : les rémunérations des directeurs dans le total des rémunérations



Source : CRC à partir des bulletins de paye et des comptes de résultat

La fusion du poste de directeur et de celui de directeur artistique a presque divisé par trois les coûts salariaux correspondants en passant de 31 % du total des rémunérations en 2019 à 13 % en 2023.

En 2021, la part des salaires des cadres de direction dans le total des rémunérations était légèrement supérieure à celle des années 2020 et 2021, malgré le départ à la retraite des deux anciens cadres de direction au cours de l'exercice. Cette situation paradoxale tient aux montants des indemnités particulières qui leur ont été versées avec leur dernier salaire.

Le rapport du commissaire aux comptes relatif à l'exercice 2021 est le premier qui mentionne la rémunération et les avantages des trois plus hauts cadres, comme l'impose l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006. Ces informations ne figuraient pas dans les rapports précédents, ou seulement pour un montant global en 2020. Cette carence avait déjà été signalée par l'inspection générale de Bordeaux Métropole lors de son contrôle de 2017.

2.2.2 Les conditions financières de départ des anciens dirigeants

À l'occasion de leur départ à la retraite, les deux dirigeants en place depuis la création d'Arc en rêve ont perçu une indemnité de départ à la retraite doublée d'une indemnité de congés payés non pris. Contrairement à l'indemnité de départ à la retraite, l'indemnité de congés payés n'est pas prévue dans la convention collective appliquée par l'association.

Tableau n° 8 : les indemnités versées (en €)

En €	Ancienne directrice : départ 07/2021		Ancien directeur artistique: départ 04/2021	
	Prévue au décompte	Payée	Prévue au décompte	Payée
Indemnité de départ à la retraite	Indemnité brute	36 797	Indemnité brute	(inclus charges sociales: 12 804)
	36 242		32 010	44 814
Indemnité de congés payés	25 420 + 1626 (81 jours + 5 jours) =	27 047	6 915 + 8 249 (24 jours + 28 jours) =	39 051
	27 047		15 164	
Total	63 289	63 844	47 174	83 865

Source : informations données par Arc En Rêve

2.2.2.1 Des indemnités de départ dont l'une est entachée a priori d'une erreur de calcul favorable à l'agent, déterminées sur une base plus favorable à l'employeur

L'association applique à tous ses agents, la convention collective nationale des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des territoires (ÉCLAT) du 28 juin 1988. Son article 4.4.4.2 stipule qu'en cas de départ à la retraite, le salarié perçoit une indemnité de départ égale à un tiers de mois de salaire par année à partir de la onzième année de présence. Comme salaire de référence, la convention demande de retenir « *selon le cas le plus favorable au salarié, soit la moyenne des trois derniers mois de salaire, soit la moyenne des douze derniers mois de salaire, étant entendu que les gratifications de caractère exceptionnel ou contractuel perçues pendant ces périodes sont prises en compte prorata temporis* ». Selon le cabinet d'expertise comptable, l'application de ces dispositions aboutissait à verser 100 265 € à l'ancienne directrice et 86 772 € à l'ancien directeur artistique. Le niveau de ces montants peut s'expliquer par la finalité d'une convention collective habituellement appliquée à des salariés présents sur des durées plus courtes et percevant des salaires moins élevés.

Les deux anciens dirigeants ont demandé à se voir appliquer des dispositions issues de la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1^{er} janvier 1984, a priori moins favorables pour eux. Cette convention collective, qui n'avait jamais été appliquée par l'association selon le cabinet d'expertise-comptable, limite l'indemnité de départ à la retraite à quatre mois et demi de salaire après 30 ans d'ancienneté. Dans ce cas, le salaire de référence est le salaire moyen perçu par le salarié lors des 12 derniers mois, ou des trois derniers mois, si celui-ci est plus avantageux au salarié. Déterminées à partir de ces éléments, les indemnités de départ versées se sont finalement élevées à 44 814 € pour l'ancien directeur artistique et à 36 797 € pour l'ancienne directrice.

Les décisions 6 à 9 prises au cours du CA du 12 mai 2021 ont approuvé ce dispositif, en indiquant que l'acceptation par les intéressés d'un mode de calcul moins favorable que celui auquel il pouvait prétendre devait être formalisée dans des courriers de renonciation. L'ancien directeur artistique a confirmé que ces courriers n'ont jamais été envoyés. Au cours du CA du 20 avril 2024, le président a considéré que le délai durant lequel les deux anciens dirigeants auraient pu contester le montant des indemnités versées est aujourd'hui révolu.

Les indemnités de départ ont été calculées par le cabinet d'expertise comptable, les sommes nécessaires à leur paiement ayant été provisionnées dès 2019. La vérification des décomptes a mis en exergue une anomalie. Contrairement à la directrice qui a perçu un montant de 36 797 €, proche de l'estimation de l'indemnité brute établie par le cabinet (36 242 €), le directeur artistique s'est vu attribuer une somme de 44 814 € qui additionne l'estimation de son indemnité brute (32 010 €) et celle des charges sociales (12 804 €). Le montant qui lui revenait a donc été majoré, manifestement par erreur, de 40 %.

Photo n° 1 : extrait des estimations d'indemnité de départ produites par le cabinet d'expertise comptable

Date du calcul	30/04/2021												Provision	Charges (40%)	TOTAL
salarié	date naissance	date entrée	Salaires	âge	ancienneté	nb années à effectuer	coeff major salaires	Salaires probable à terme	probabilité non départ	espérance de vie	facteur actualisation	Ind brute due (mois)	Ind brute due (€)	Charges soc s/ Ind due (€)	Ind due (€) brute chargée due par AER
Directeur artistique	20/02/1952	01/07/1981	7 491	69	40	-	1,000	7 166	1,000	1,000	0,993	4,50	32 010	12 804	44 814
			(cf. salaire mars 2021)										32 010		44 814

Date du calcul	31/07/2021												Provision	Charges (40%)	TOTAL
salarié	date naissance	date entrée	Salaires	âge	ancienneté	nb années à effectuer	coeff major salaires	Salaires probable à terme	probabilité non départ	espérance de vie	facteur actualisation	Ind brute due (mois)	Ind brute due (€)	Charges soc s/ Ind due (€)	Ind due (€) brute chargée due par AER
Fort Francine	06/08/1953	05/07/1981	8 119	68	40	-	1	8 114	1	1	0,99260	4,50	36 242	14 497	50 738
			(cf. salaire mars 2021)										36 242		50 738

Source : décomptes du cabinet d'expertise comptable

Concomitamment à l'accord verbal donné par les anciens dirigeants au versement d'indemnités inférieures à celles découlant de l'application de la convention collective, l'association a accepté de confier aux intéressés le commissariat de l'exposition Campagnes qu'ils avaient contribué à organiser, moyennant une rémunération : estimé à 60 000 € dans le procès-verbal du CA du 25 septembre 2019, son montant prévisionnel a été ramené à 40 000 € dans des projections budgétaires postérieures. Après l'abandon du projet d'exposition, ils ont émis le souhait qu'un montant équivalent soit consacré à l'édition d'un ouvrage sur l'histoire de l'association, sans reversement d'aucun droit à leur profit. Le président de l'association a précisé que l'édition d'un livre reste d'actualité et qu'une dépense de 30 000 € a été programmée dans ce but (10 000 € en 2025 et 20 000 € en 2026).

2.2.2.2 D'importantes indemnités de congés payés dont le calcul de l'une n'est pas justifié, reposant sur une simple décision du bureau

Le 12 mai 2021, le CA a été invité à approuver la décision n 4 qui précise que la directrice et le directeur artistique « *n'ont pas été en mesure de prendre régulièrement leurs jours de congés, en raison de leur charge de travail trop importante* », et « *qu'en conséquence Arc En Rêve s'acquittera des indemnités compensatrices de congés payés non pris et totalement provisionnées en comptabilité* ».

Les deux anciens dirigeants ont justifié les volumes importants de jours indemnisés par une activité intense durant les années 2017-2019 dans un contexte de réduction budgétaire et de limitation de l'effectif. L'autorisation donnée pour la compensation financière de leurs jours de congés non pris est cependant antérieure à cette période : accordée par le bureau, elle date du 12 mai 2015. Cette décision semble être la seule base juridique dont dispose l'association pour justifier l'indemnisation des congés non pris, usage qui n'est pas prévu par la convention collective ÉCLAT, ni par le code du travail : en principe, les jours de congés non posés sont

utilisables jusqu'au 31 mai de l'année suivante, leur report au-delà de cette date n'étant possible qu'avec l'accord de l'employeur¹⁸.

Finalement, les indemnités versées à la directrice et au directeur artistique se sont élevées respectivement à 27 046,54 € et à 39 050,71 €. Elles ont comblé une partie significative de l'écart constaté sur les indemnités de départ à la retraite découlant de l'application d'une autre convention collective que la convention ÉCLAT. Leur calcul a été opéré par le cabinet d'expertise comptable sur la base des jours de congés non pris déclarés par les intéressés.

Comme pour son indemnité de départ à la retraite, l'indemnité de congés payés du directeur artistique (39 051 €) effectivement réglée et inscrite sur son bulletin de salaire d'avril 2021 n'est pas conforme au montant figurant dans le décompte du cabinet joint en annexe dudit bulletin (15 163,73 € pour 52 jours de congés non pris).

Photo n° 2 : Extrait de l'annexe au bulletin de salaire d'avril 2021 du directeur artistique

Indemnité compensatrice de congés payés	
Période de référence :	
- Jours acquis : 101	
- Jours restants : 24	
- Provision acquise : 8 754.14	
- Provision due : 6 914.94	
- Valorisation : 6 914.94	
- Indemnité / période de référence : 6 914.94	
Période anticipée :	
- Jours acquis : 28	
- Jours restants : 28	
- Provision acquise : 8 248.79	
- Provision due : 7 499.67 + 749.12 = 8 248.79	
- Valorisation : 8 067.44	
- Indemnité / période anticipée : 8 248.79	
Indemnité : 6 914.94 + 8 248.79 = 15 163.73	

Source : bulletin de salaire d'avril 2021

Au total, ni l'ancienne directrice, ni l'ancien directeur artistique n'ont su justifier les deux écarts constatés sur les deux indemnités de ce dernier. Le cabinet d'expertise comptable a indiqué que l'entièreté du montant provisionné depuis plusieurs années lui aurait été versée, en alléguant que cette mesure était conforme à la décision du CA du 12 mai 2021, ce qui n'est pas exact. Dans leurs réponses respectives, les deux anciens dirigeants ont souligné leur bonne foi. Ils estiment que les écarts relevés proviennent d'erreurs qui ne leur sont pas imputables. L'ancien directeur artistique s'est engagé dans sa lettre à rembourser les trop-perçus « *dès lors qu'ils sont avérés* ».

De son côté, l'association n'a pas été en capacité de produire un état détaillé des calculs durant toute l'instruction, ce qui incite à penser qu'elle n'en dispose pas. Le président a certes produit le tableau suivant que lui a transmis le cabinet d'expertise comptable, mais celui-ci ne détaille pas, même de façon résumée, le calcul des deux indemnités.

¹⁸ Cf. article L. 3141-13 du code du travail et article 6.1.3 de la convention collective. Le président a annoncé un changement de règle. Voir § 3.1.3.3

Photo n° 3 : Tableau envoyé par le cabinet d'expertise comptable au président en septembre 2022

	FRANCINE	MICHEL
CP	8 144,00	7 203,00
INDEMNITE CP	27 046,00	39 051,00
RETRAITE	36 797,00	44 814,00
TOTAL	71 987,00	91 068,00
TAUX CP 45 %	32 394,15	40 980,60
TOTAL	104 381,15	132 048,60
TOTAL	236 429,75	

Source : réponse écrite du président

L'association n'a pas produit non plus de décompte du temps de travail des deux anciens dirigeants, ni de leurs droits à congés. Pourtant, l'ancienne directrice assure que les heures et journées de travail des agents étaient retracées sur des fiches horaires établies pour la comptabilité analytique, par projet, par tâche, et vérifiées deux fois par an.

Arc en rêve est fondée à demander au directeur artistique de lui rembourser le trop-perçu sur chacune de ses deux indemnités, soit 36 691 € en tout (12 804 + 23 887).

2.2.3 La soirée « Merci »

2.2.3.1 Un coût supérieur de 50 % à l'enveloppe approuvée au budget

En 2021, le CA avait approuvé l'organisation d'une soirée d'hommage à la directrice et au directeur artistique, fondateurs de l'association, au moment de leur départ à la retraite. Cet événement s'est déroulé en juin 2022, dans la nef de l'Entrepôt (CAPC). En tout, il aura coûté 45 143 €, soit 50 % de plus que le montant inscrit au budget 2022 (30 000 €), rappelé au CA du 7 avril 2022.

Au cours de cette soirée, une rétrospective sur le projet d'Arc en rêve a été présentée à environ 400 personnes et suivie d'un cocktail prévu pour 300 personnes. Le directeur a précisé qu'elle s'est conclue par « *un grand diner collectif organisé par un groupe d'amis des dirigeants* », avec la prise en charge par l'association des repas de cinq personnes.

L'ensemble des coûts attachés à cet événement a représenté 3 % des recettes de l'année 2022 et 3,4 % des subventions annuelles versées.

Tableau n° 9 : coût de la soirée en TTC

Organisation de la soirée par une société spécialisée dans l'événementiel		
Objet	Devis	Prix payé
Conception du projet	21/04/2022	1 200 €
Aménagements	NON CONNU	3 750 €
Technique (sous réserve de repérage technique)		12 506 €
Restauration		10 150 €
Equipe de production		4 253 €
Assurances		77 €
Commission pour maîtrise d'œuvre		3 433 €
Total HT	30 822 €	34 168 €
Total TTC	36 986 €	42 442 €

Autres prestations en TTC		
Objet	Devis	Prix payé
France gardiennage	677 €	644 €
Photographe	660 €	660 €
Tirage		400 €
Eclairage	pas de devis	700 €
Restaurant 5 couverts	pas de devis	296 €
TOTAL GENERAL		45 143 €

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les documents transmis et les livres des comptes

Comme le président de l'association, son directeur a attribué le dépassement budgétaire constaté à une augmentation du nombre d'invités après l'établissement des devis. Il indique aussi que la gestion du plateau de scène s'est aussi révélée coûteuse au regard de son degré de « *complexité majeure* ». Il n'en reste pas moins que, comme d'autres opérations évoquées au paragraphe 4.1.3, la gestion financière de cet événement illustre l'absence de maîtrise des dépenses qui a caractérisé l'exercice 2022.

2.2.3.2 Des prestations allouées sans mise en concurrence préalable

L'association a directement passé une commande auprès de l'organisateur de la soirée et des autres prestataires, sans mise en concurrence préalable, comme pour tous les achats effectués jusqu'en 2024. Selon le directeur, l'organisateur aurait été choisi sur simple recommandation d'un administrateur. Il est rappelé que les règles de la commande publique s'appliquent à Arc en rêve. En effet, une association, dont la majorité des ressources provient de subventions publiques et qui est réputée « *satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général* », est constitutive d'un pouvoir adjudicateur¹⁹.

Au surplus, sur la totalité de la période, les conventions de subventionnement passées avec la ville et avec la métropole lui imposent de respecter les règles de la concurrence, dès lors qu'elle peut être qualifiée d'entité adjudicatrice.

Le nouveau règlement financier de mars 2024²⁰ a fixé des procédures d'achat qui devraient, en principe, éviter que ne se reproduisent de telles anomalies.

¹⁹ Cf. article L. 1211-1 du code de la commande publique. Le fait qu'une association soit éligible aux déductions fiscales pour le mécénat la qualifie, pour reprendre les termes du b du 1 de l'article 238bis du code général des impôts, d'association « *d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social et culturel* ».

²⁰ Voir § 3.2.5.

3 DES RÈGLES DE GESTION TROP PEU CADRÉES JUSQU'EN 2024

Jusqu'en 2024, la gestion de l'association est restée très peu cadrée.

3.1 Une gestion artisanale des ressources humaines

3.1.1 Un dialogue social reposant sur des échanges informels

Comme le signale la partie 2.2.2.1, l'association applique aux personnels la convention collective ÉCLAT du 28 juin 1988, dénommée convention collective de l'animation avant 2021. Le changement d'appellation a accompagné l'introduction de plusieurs modifications favorables aux salariés dans le calcul de leur rémunération. Aucun accord spécifique n'est venu compléter les dispositions de la convention.

Comme tout employeur de droit privé, Arc en rêve est dotée d'un conseil social et économique (CSE) qui est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise. Au vu des procès-verbaux (PV) de réunions transmis, le CSE n'a pas été réuni au moins une fois tous les deux mois comme l'impose l'article L. 2315-28 du code de travail, mais une seule fois en 2020, quatre fois en 2021, deux fois en 2022 et une fois en 2023.

En l'absence de désignation d'un délégué syndical par un syndicat représentatif, la plupart des mesures qui viennent en principe conclure une négociation annuelle obligatoire (NAO) continuent à relever du CSE, telles par exemple que certaines des mesures salariales de la période (prime Macron et prime de télétravail en 2021) : elles n'ont pas besoin d'être formalisées dans un accord d'entreprise ou dans une décision de l'employeur.

À plusieurs reprises en 2021, la déléguée du personnel a signalé au CSE des manifestations de « *mal-être* » et de souffrance au travail. Afin d'apaiser les tensions, le nouveau directeur avait alors décidé d'améliorer les conditions salariales des agents depuis 2022, en particulier de ceux dont la situation était jugée précaire²¹. Dans leurs réponses respectives, le président de l'association et le directeur ont souligné l'importance des mesures salariales prises pour améliorer le climat social.

3.1.2 Des effectifs en diminution depuis 2022

En moyenne équivalent temps plein (ETP), l'effectif est demeuré stable entre 2019 et 2021 avant de croître de 21 % entre 2021 et 2022 puis de chuter de 30 % en deux ans. Les recrutements de 2022 découlent de l'orientation prise alors de développer fortement l'activité sans avoir conscience de la dégradation financière.

²¹ Cf. propos introductifs du CSE du 27 octobre 2022. Cf. § 3.1.4.

Tableau n° 10 : effectif de l'association Arc en rêve

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Effectifs présents	entre 16 et 20	entre 18 et 21	entre 17 et 21	entre 19 et 28	entre 16 et 20	entre 16 et 17
Moyenne ETP	16,47	17,22	16,98	20,6	16,5	15,82
Total annuel de CDI	15	16	21	20	19	17
Total annuel de CDD	10	7	5	13	1	0

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les réponses et les tableaux transmis par l'association

Historiquement, l'association a eu fréquemment recours à des contrats à durée déterminée (CDD), contrats d'apprentissage et intervenants externes. Après la constatation du déficit relatif à 2022, des mesures de réduction du personnel sont intervenues, avec le licenciement du secrétaire général, le non renouvellement de quatre CDD et le non-remplacement de trois postes vacants. Il n'y a plus, à ce jour, de recrutements en CDD.

En 2024, d'après l'organigramme transmis, les emplois se répartissaient entre la direction (un cadre), l'administration (un cadre et un technicien), la communication et les relations extérieures (deux agents de maîtrise et un technicien), l'accueil et la médiation (trois techniciens), le pôle conception des expositions et des événements (deux architectes), le pôle production des expositions et des événements (un cadre, deux techniciens et un agent de maîtrise) et l'action éducative (un cadre et un technicien).

3.1.3 Un cadrage des modalités de gestion en progrès en 2024

3.1.3.1 Des règles internes lacunaires inchangées entre 2011 et 2024

Jusqu'en 2024, les règles écrites de gestion du personnel étaient exposées dans deux documents que l'ancienne directrice avait contribués à mettre en place et qui n'ont connu aucun changement jusqu'en 2024 : un « *cahier de procédure-règlement de fonctionnement* » de 2009, paraphé par le précédent président, et un règlement intérieur de 2011 signé par elle. Il n'est pas acquis que ces deux documents aient été approuvés par le CA, formalité que les statuts en vigueur en 2009 et 2011 rendaient *a priori* obligatoire²².

Le cahier des procédures de 2009 ne traite que des recrutements et des décisions relatives aux hausses de rémunération. Il confie l'ensemble des prérogatives de recrutement à la directrice ou au directeur, assisté-e du responsable administratif et financier et du directeur artistique pour les postes de leur secteur respectif d'activité. Il impose de susciter plusieurs candidatures et d'opérer les choix après des entretiens individuels. Par ailleurs, il réserve à la directrice ou au directeur le pouvoir de décision portant sur les hausses de salaire et « *l'attribution de primes au mérite* » sauf pour les mesures qui la/le concernent. Dans ce cas, sont requis « *l'approbation du Président ou validation du Bureau, sauf augmentation régulière* ». Quant au règlement intérieur, il n'aborde que les règles d'organisation du travail et de discipline, en rappelant les garanties qui y sont attachées.

²² Les statuts du 30 juillet 2007 ne confèrent aucun pouvoir de gestion particulier au directeur, au président, ni au bureau.

3.1.3.2 Une actualisation du cadre dans le règlement financier d'administration et de gestion du 20 mars 2024

Le document de 2024 complète le cahier des procédures de 2009. Parmi les mesures nouvelles significatives, peuvent être citées : la nécessité d'un visa du président ou du trésorier avant chaque recrutement en CDI ou CDD de plus de six mois, ainsi qu'avant toute augmentation salariale ou attribution de primes au mérite décidées par le directeur ; une obligation d'information périodique du CA sur la situation du personnel et les perspectives ; ou encore une validation préalable par le directeur et le responsable administratif et financier du règlement des salaires par virement. Autre changement, aux côtés du président, le CA remplace le bureau comme deuxième autorité compétente pour valider l'évolution du salaire du directeur.

Sur le plan de l'organisation interne, le nouveau texte contraint à produire un organigramme détaillé, mentionnant, entre autres, les contrôles et les responsabilités dans le processus de gestion interne, puis de soumettre ce document à l'approbation du CA. L'exemplaire transmis pendant l'instruction répond partiellement à cette nouvelle règle : il détaille les services, les rattachements hiérarchiques, les fonctions et les noms des personnels, mais ne décline pas les informations requises en matière de gestion interne. Selon le directeur, l'organigramme aurait été présenté au CSE en décembre 2024 et soumis au CA en mars 2025.

3.1.3.3 Un cadre plus satisfaisant mais qui peut être utilement complété

Nécessaires, ces éléments de cadrage restent insuffisants et méritent d'être complétés, voire corrigés :

- l'application de la convention collective ÉCLAT n'est explicitement prévue dans aucun document interne, ce qui n'empêche pas le règlement intérieur de faire référence à certaines de ses dispositions, à propos par exemple de modulation du temps de travail et de décompte des heures supplémentaires ;
- aucun document ne rappelle qu'il convient de passer un avenant en cas de hausse significative de la rémunération. Les deux règlements financiers successifs ne mentionnent que des primes « *au mérite* » alors que d'autres primes sont distribuées ;
- l'association a longtemps accepté de verser des acomptes sur salaires dont les montants sont proches du total de la rémunération. Si l'association veut maintenir cet usage, qui va au-delà du droit ouvert par le code du travail pour les salariés (moitié de la rémunération mensuelle²³), il lui appartient de l'énoncer dans un document interne ;
- en matière de temps de travail, le règlement intérieur est beaucoup moins précis que les contrats de travail qui reprennent les stipulations conventionnelles. Aucune décision ni accord d'entreprise ne précisent non plus les modalités de télétravail. Sans être constitutive d'une irrégularité, cette lacune est à l'origine d'une partie du rappel de cotisations et contributions obligatoires mis à sa charge par l'Urssaf, le 15 mars 2023²⁴ ;

²³ Article L. 3242-1 du code du travail.

²⁴ Faute d'un accord écrit, l'association n'était pas autorisée à exonérer du paiement de cotisations le total des indemnités de télétravail réglées en juin 2021. Voir § 3.1.4.3.

- aucun document ne recense les usages et tolérances dans la gestion des congés et des heures supplémentaires tels que l'accumulation sur plusieurs années de jours de congés, le versement d'une indemnité compensatoire des congés payés non pris dont ont bénéficié notamment les deux précédents dirigeants, ou bien le versement de dédommagements de cumuls d'heures supplémentaires²⁵. Même si le directeur assure que conformément au code du travail, les congés ne donnent plus lieu à indemnisation, ni à report, il est nécessaire de le préciser dans un document écrit, dès lors que les pratiques ont été modifiées ;
- à l'instar du règlement intérieur de 2011, le règlement de 2024 impose pour tout recrutement, la diffusion d'une offre d'emploi et la confrontation de plusieurs candidatures. Ces formalités n'ont pas toujours été respectées comme pour l'actuel secrétaire général (SG), auteur d'une candidature spontanée pour des fonctions qu'il avait déjà occupées jusqu'en 2018, ou encore pour la comptable en fonctions, directement recrutée par l'ancien SG après diffusion d'une annonce sur un réseau social. Sans être nécessairement critiquable, le recours à des recrutements directs devrait être prévu à titre exceptionnel dans le règlement financier en associant, par exemple, le bureau à la prise de décision.

Recommandation n° 5. : réunir dans un seul et même document soumis à l'approbation du CA l'ensemble des règles à appliquer dans la gestion des ressources humaines. [mise en œuvre partielle]

Le président a annoncé que plusieurs de ces éléments de cadrage viennent d'être inscrits dans le projet de règlement sur la gestion des ressources humaines préparé durant le premier semestre 2025. Il a précisé que ce document sera soumis en CSE puis au CA avant la fin de l'année, après avoir été analysé par le cabinet d'expertise comptable. Dans ce nouveau texte, l'indemnisation des congés non pris est restreinte à des cas très ciblés (maladie ou incapacité de travail) sans possibilité de les conserver au-delà du 31 mai de l'année suivante.

3.1.4 Une revalorisation des salaires à partir de 2022

Tableau n° 11 : évolution annuelle de l'emploi et des rémunérations hors emplois de directeurs

	2019	2020	2021	2022	2023	Evolution 2019 à 2023
Salaires et traitements sans les directeurs	405 020 €	423 539 €	410 887 €	655 468 €	483 673 €	19%
Moyenne ETP	16,47	17,22	16,98	20,6	16,5	0%
Moyenne ETP directeurs	2,0	2,0	1,7	1,0	1,0	-50%
Moyenne ETP sans les directeurs	14,47	15,22	15,31	19,6	15,5	7%
Salaire moyen par agent	27 990 €	27 828 €	26 832 €	33 442 €	31 205 €	11%
Evolution annuelle du salaire moyen		-1%	-4%	25%	-7%	NS

Source : comptes et données Arc en rêve

²⁵ PV CSE du 27 octobre 2022, page 2 sur 4.

Comme l'ont rappelé le président et le directeur, le pic de dépenses observé en 2022 tient aux recrutements opérés en 2021 et 2022. Les rémunérations des agents, autres que ceux de direction, ont connu une forte hausse en 2022, attribuable à deux facteurs : la volonté de la nouvelle direction d'apaiser un climat social tendu et une actualisation de la convention collective. Les hausses ont à la fois concerné les rémunérations principales et les primes.

Toutes les décisions salariales ont été prises sans anticipation sérieuse de leur impact budgétaire, ni autorisation du conseil d'administration. Le nouveau règlement financier vise à prévenir des anomalies de cette nature.

3.1.4.1 Les mesures générales de nature salariale et les primes au mérite

Les PV de CSE sont les seuls documents qui renseignent sur les mesures salariales générales prises entre 2019 et 2024. Ils signalent que l'actualisation de la convention collective a entraîné, en 2022, une révision des bases salariales de calcul (groupes et coefficients)²⁶, et que les salaires nets des huit salariés les moins bien rémunérés ont été revalorisés en deux ans de 200 € (100 € en mai 2021 et 100 € en 2022)²⁷. En réalité, les rémunérations de ces derniers ont connu des hausses plus importantes.

Les statuts autorisent l'attribution, par le directeur ou la directrice, de primes au mérite. Entre trois et six personnes ont été concernées durant la période, pour des montants annuels qui oscillent entre 250 € et 3 264 €²⁸. D'autres indemnités ont été mises en place sans anticiper de façon sérieuse leurs effets financiers à court, moyen et long terme.

3.1.4.2 Les primes liées au pouvoir d'achat

Depuis 2019, les employeurs privés peuvent distribuer une prime de partage de la valeur (PPV), anciennement appelée prime Macron ou prime de pouvoir d'achat, assortie d'une exonération fiscale. Facultative, la PPV a été attribuée à deux reprises : en novembre 2021 sous la forme d'un versement uniforme de 600 € puis en novembre 2022, en différenciant le montant alloué aux cadres (1 400 €) de celui accordé aux non cadres (900 €). Sa mise en place relève soit d'un accord d'entreprise, soit d'une décision unilatérale de l'employeur. En l'espèce, cette disposition n'a pas été respectée : la première attribution a été décidée le 31 mai 2021 par le CSE qui n'y est pas habilité, et la deuxième n'a été formalisée dans aucune décision ; seul le CSE a été informé de son versement, le 27 octobre 2022, alors que l'absence de trésorerie était manifeste. Il en résulte que les décisions d'attribution sont, dans les deux cas, imputables au directeur qui ne disposait pas de cette délégation.

²⁶ PV des CSE du 11 janvier 2022 et du 27 octobre 2022.

²⁷ PV du CSE du 26 juillet 2021.

²⁸ Hors directeur. Cf. § 2.2.1.3

Tableau n° 12 : montants des primes liées au pouvoir d'achat

	Prime pouvoir d'achat	Prime de partage de la valeur
	2021	2022
	Montant	Montant
Total versé	12 600 €	21 650 €
Nombre d'agents concernés dont :	21	23
<i>directeur</i>	600 €	-
<i>secrétaire général</i>	600 €	1 400 €
<i>designer-responsable SI et régie</i>	600 €	1 400 €
<i>architecte-chef de projet (1)</i>	600 €	1 400 €
<i>architecte-chef de projet (2)</i>	600 €	1 400 €

Source : bulletins de salaire 2021 et 2022

Depuis la mise en place du nouveau règlement financier d'administration et de gestion, ce type de décisions ne peut plus être pris sans l'accord du président ou du trésorier.

3.1.4.3 L'indemnisation du télétravail

Le télétravail a été mis en place pendant le confinement et n'a donné lieu au paiement d'une indemnité pour la première fois qu'en juin 2021, sous la forme d'une prime « CSE télétravail ». 13 agents en ont bénéficié au titre des périodes de télétravail effectuées durant la pandémie de la covid²⁹. Fixé au maximum à 130 € par mois, son montant correspond à un forfait quotidien de 5,99 € multiplié par 22 jours travaillés³⁰. Mais le calcul et ses paramètres ne sont détaillés dans aucun document de l'association. Ils ne sont pas non plus justifiés par référence à un texte général ou par une pratique constatée ailleurs. Le montant de 130 € a simplement été validé uniquement lors du CSE du 31 mai 2021, le PV de séance indiquant que ce « *point vaut accord employeur/ représentants des salariés* ».

Au cours du CSE suivant, le 26 juillet 2021, le directeur a affirmé que les montants versés sur une période de 15 mois seraient compris entre 600 € à 950 € par salarié, ce qui est inexact comme le montre le tableau suivant.

²⁹ Le PV du CA du 4 février 2021 aborde la mise en place du télétravail dans un paragraphe lié à la gestion de la période pandémique mais ne précise pas le fonctionnement et le dédommagement afférent.

³⁰ Au cours du CSE du 31 mai 2021, il a été indiqué que le forfait mensuel de 130 € a été « *proratisé en fonction des jours en télétravail des salariés desquels sont déduits les absences maladie et les congés payés* ».

Tableau n° 13 : montants versés en juin 2021 au titre du rattrapage de l'indemnisation du télétravail pour la période mars 2020 à avril 2021

	Montant 06/2021	Montant mensuel 130 € soit x mois indemnisés
Total	12 397 €	-
Nombre d'agents concernés dont:	13	-
<i>directeur</i>	<i>40 €</i>	<i>0,3</i>
<i>secrétaire général</i>	<i>1 619 €</i>	<i>12,5</i>
<i>responsable SI et production</i>	<i>1 066 €</i>	<i>8,2</i>
<i>architecte-chef de projet (1)</i>	<i>1 390 €</i>	<i>10,7</i>
<i>agent d'accueil</i>	<i>700 €</i>	<i>5,4</i>
<i>chargé de relation publique</i>	<i>876 €</i>	<i>6,7</i>
<i>architecte-chef de projet (2)</i>	<i>1 110 €</i>	<i>8,5</i>
<i>chargé de communication</i>	<i>786 €</i>	<i>6,0</i>
<i>assistant de projet</i>	<i>1 170 €</i>	<i>9,0</i>
<i>assistante polyvalente</i>	<i>902 €</i>	<i>6,9</i>
<i>graphiste</i>	<i>994 €</i>	<i>7,6</i>
<i>assistante graphiste</i>	<i>1 370 €</i>	<i>10,5</i>
<i>architecte</i>	<i>374 €</i>	<i>2,9</i>

Source : bulletins de paye de juin 2021

Les forfaits tant journaliers (5,99 €) que mensuels (130 €) appliqués par Arc en rêve sont bien plus élevés que les montants maximums utilisés par l'Urssaf comme références pour ses contrôles des conditions d'exonération : 2,70 € par jour dans la limite de 59,40 € par mois³¹ s'il n'y a pas d'accord d'entreprise, ou bien 3,25 € par jour dans la limite de 71,50 € en cas d'accord d'entreprise. Autre anomalie, les périodes indemnisées sont particulièrement longues pour certains agents : 12,5 mois entiers de télétravail sur une période de 14 mois par exemple pour l'ancien SG, dont dépendaient les calculs, ou encore presque 11 mois sur 14 pour deux autres agents.

Le versement de la prime « CSE télétravail » s'est, de plus, accompagné d'une erreur, l'association ayant considéré, à tort, qu'elle était entièrement affranchie du paiement de cotisations sociales. En réalité, une exonération n'est possible qu'en cas d'accord de télétravail, et de façon partielle, en fonction des conditions d'exonération précisées dans ce document. Les organismes dépourvus d'un accord, comme Arc en rêve, sont tenus de justifier la réalité des dépenses professionnelles supportées par chaque salarié³². Lors de son contrôle, l'Urssaf a réintégré 9 528 € dans l'assiette des cotisations et exigé le versement de 3 925 €.

L'association a continué de régler une indemnité de télétravail à raison de 5,99 € par jour jusqu'en 2023 avant d'y mettre un terme. Dans l'hypothèse où elle souhaiterait favoriser à nouveau le télétravail et verser une indemnité en contrepartie, il serait de bonne gestion, au préalable, de signer un accord détaillant clairement les modalités de prise en charge.

Enfin, en 2021 et 2022, il avait été prévu de verser des « bonus », calculés en fonction des résultats atteints par chaque agent lors de leur évaluation annuelle. Cette mesure a été abandonnée après le déclenchement de la crise financière.

³¹ Il s'agit des tarifs aujourd'hui en vigueur selon le site de l'Urssaf : <https://www.urssaf.fr/accueil/employeur/beneficier-exonerations/frais-professionnels.html>

³² L'absence d'un accord écrit n'est pas irrégulière dans les entités de droit privé de moins de 50 salariés.

3.1.5 Le cas de l'ancien secrétaire général

3.1.5.1 Une évolution de carrière rapide, jamais entérinée dans des documents écrits

L'ancien SG a œuvré au sein de l'association du 7 novembre 2019 au 20 avril 2023, date de son licenciement. Présenté comme le responsable du dérapage financier qui affecte les exercices 2022 et 2023, l'association lui reproche aussi d'avoir commis plusieurs détournements, ce qui a conduit à son licenciement en avril 2023 et à un dépôt de plainte³³.

Des échanges de mails indiquent qu'il a été recruté après plusieurs entretiens et production des documents demandés par la direction. Il a d'abord été engagé en remplacement d'un agent partant, comme chargé de gestion administrative et financière le 7 novembre 2019, sur un CDD de sept mois. Placé directement sous l'autorité de la directrice, il accomplissait plusieurs missions administratives et financières, détaillées dans son contrat. À l'issue de son CDD, en juin 2020, il a conservé son poste mais sans passation d'un nouveau contrat écrit. Le 17 juin 2020, dans un courriel adressé au cabinet de l'expert-comptable, il a pourtant affirmé disposer d'un CDI, évoquant une régularisation en cours par la directrice.

En omettant de rédiger un nouveau contrat ou bien un avenant, l'organisme n'a pas respecté la convention collective ÉCLAT qui impose de formaliser un contrat de travail dans une lettre établie en double exemplaire (dont l'un pour le salarié), et de ne modifier le contrat que par la voie d'avenants écrits notifiés au salarié. Cette absence de contrat écrit aurait dû être constatée par le cabinet d'expertise comptable, dans le cadre de sa mission sociale³⁴, mais elle ne change rien pour le salarié : la carence de l'association le plaçait automatiquement en CDI et celui-ci était fondé à faire reconnaître cette requalification devant le conseil de prud'hommes³⁵.

Le 22 juillet 2021, le bureau a approuvé la proposition du nouveau directeur de promouvoir l'intéressé aux fonctions de secrétaire général sans changement de son portefeuille d'activités. Il ressort des propos tenus par la direction devant le CSE du 17 février 2021 que celui-ci exerçait déjà des fonctions équivalentes à celles de l'ancien SG, parti en avril 2018 et non remplacé, le CA ayant considéré alors que cette appellation ne se justifiait plus pour ce type de fonctions. Après son licenciement, le 28 avril 2023, le président a indiqué au CA que sa nomination en 2021 « *avait pour objectif de remplacer le binôme qui était à la tête d'Arc en rêve précédemment, avec une directrice, Francine Fort, chargée de la gestion et un directeur artistique, (...) chargé des contenus et de la programmation* ».

Le bureau a approuvé sa promotion le 22 juillet 2021 en demandant que « *le contrat et la fiche de poste soient adossés pour ce poste* », conditions qui n'ont pas été respectées. Quant à sa rémunération, elle a été reclassée dans un groupe salarial supérieur prévu dans la convention collective, mais sans incidence sur son niveau déjà revalorisé en avril 2021, ni réaction de la part du cabinet d'expertise comptable.

³³ Cf. § 4.2.

³⁴ Voir § 3.2.3.2.

³⁵ Cf. articles L. 1245-1 et L. 1245-2 du code du travail.

3.1.5.2 Des augmentations de rémunérations fréquentes dont trois ne sont pas justifiées

L'ancien SG a bénéficié de plusieurs hausses de rémunération. En complément de celles vues précédemment³⁶, trois autres revalorisations lui ont été spécifiques. Alors que la première et la troisième sont intervenues sans décision expresse préalable de sa hiérarchie, la deuxième est justifiée par des écrits dont l'authenticité est contestée par le directeur :

- en juin 2020, au moment où son CDD a pris fin et qu'il a été considéré à tort qu'il bénéficiait d'un CDI, son salaire brut est passé de 2 400 € à 3 095 €, montant qui correspond à un salaire net de 2 400 €. Interrogée, l'ancienne directrice alors en fonctions a paru surprise par une telle hausse salariale ;
- en avril 2021, son salaire brut s'est accru de 18 %, en passant de 3 136 € à 3 701 €. Deux courriers datés du 16 avril 2021, présentés comme rédigés par le nouveau directeur, ont été retrouvés. Ils prévoyaient une majoration de sa rémunération mais sous d'autres formes qu'une hausse de son salaire brut : (i) le premier qui porte la signature du directeur annonce le versement d'une indemnité compensatrice de congés payés non pris et d'heures non récupérées pour un montant net de 2 269 € ; (ii) le deuxième non signé lui attribue une augmentation de 2 682 € en montant net, « *en récompense de la qualité du travail que vous fournissez actuellement en tant que responsable de la gestion financière et administrative* ». Aucune de ces deux mesures, dont la cohérence et la concomitance interroge, n'a été mise en œuvre. Le directeur ne se souvient pas d'avoir rédigé les deux courriers, ni d'avoir signé le premier. Il a aussi manifesté son étonnement à propos de la justification invoquée dans le second : arrivé depuis seulement 15 jours à la tête de l'association, il estime qu'il n'était pas en mesure de déclarer constater une évolution dans la qualité du travail fourni par un salarié ;
- une indemnité de télétravail de 485 € lui a été versée en juillet 2022 alors qu'il était officiellement en arrêt de travail depuis le 31 mars 2022, même s'il continuait d'intervenir à distance.

Un doute sérieux existe sur le bienfondé de ces trois opérations, lequel est aussi contesté par les deux directeurs successifs. Au moment des faits, l'intéressé participait à la constitution du fichier des rémunérations envoyé chaque mois à l'expert-comptable en vue de l'édition des feuilles de paie.

3.1.5.3 Une découverte tardive d'une procédure de saisine judiciaire sur salaire

Le 16 mars 2023, l'association a reçu un courrier du Tribunal judiciaire de Bordeaux rappelant l'envoi d'une précédente notification d'un acte de saisie des rémunérations de l'ancien SG, pour une somme de 73 378 €. Le directeur a déclaré n'avoir jamais eu en main le premier courrier du tribunal, et n'avoir appris l'existence d'une procédure de saisie qu'à cette occasion, concomitamment à la mise à jour des anomalies décrites au paragraphe 4.2.

Le 20 mars 2023, l'ancien secrétaire général a envoyé un courriel à la comptable de l'association, placée sous son autorité, pour éviter qu'elle ne transfère le courrier de rappel au cabinet d'expertise comptable, chargée de l'édition des fiches de paie. Dans ce message, il

³⁶ Voir § 3.1.4.

soutient que la procédure évoquée dans le courrier est entachée d'une erreur en produisant, à l'appui de son affirmation, un courriel qu'il aurait reçu de sa banque le 1^{er} mars 2023. Dans ce document dont l'authenticité reste à vérifier, la responsable du service contentieux de la banque « *confirme, après étude des éléments adressés* » que l'ancien SG est « *totalement étranger à cette affaire et qu'une erreur de procédure a été commise* », puis elle « *demande la main levée de cette procédure qui risque cependant de prendre quelques temps* ».

De son côté, le directeur de l'association a répondu au Tribunal judiciaire, le 4 avril 2023 pour lui indiquer que l'agent était alors placé en arrêt de travail. Plus tard, en octobre 2024, un commissaire de justice de Cognac a écrit à Arc en rève pour demander l'adresse personnelle de l'agent et vérifier son appartenance à l'effectif.

3.1.5.4 Un licenciement pour faute grave en avril 2023 assorti du paiement d'une indemnité de 5 981 €

À la suite de la découverte des faits développés dans les parties 4.1 et 4.2, l'ancien SG a été licencié pour faute grave. Conseillés et accompagnés par une avocate, le président et le directeur lui ont notifié cette décision par un courrier du 18 avril 2023, avec effet au 20 avril 2023 et sans versement d'indemnités de préavis et de licenciement, après une mise à pied à titre conservatoire du 7 au 20 avril. Pour solde de tout compte, une somme de 5 981 € lui a été payée. Elle correspond à une indemnité compensatrice de congés payés diminuée des charges sociales, après retenue à la source de l'impôt sur le revenu.

Les avances sur salaire qu'il avait perçues pendant sa période d'arrêt de travail, au-delà des six premiers mois pris en charge par l'association (15 800 € au total³⁷) n'ont pas été déduites, contrairement à ce que l'expert-comptable avait conseillé. La direction a indiqué ne pas y avoir donné suite afin d'éviter, sur le conseil de son avocate, d'ouvrir un autre contentieux. Elle a invoqué le même motif pour justifier qu'elle n'a pas non plus appliqué l'acte de saisie notifié par le Tribunal judiciaire.

L'intéressé a introduit un recours devant le conseil des prud'hommes, réclamant 250 715 € à Arc en rève, au motif d'un licenciement opéré pendant son congé pour accident du travail. Par la suite, il ne s'est pas présenté aux deux audiences organisées par ce tribunal, les 29 octobre 2024 et le 4 février 2025. Selon le directeur, son absence aux deux audiences va permettre de procéder à la reprise de la provision de 34 000 € constituée pour couvrir le risque d'indemnisation.

Un nouveau secrétaire général, qui avait déjà occupé ce poste entre 2016 et 2018, a été recruté, au début de l'année 2024.

³⁷ Voir § 4.2.2.

3.2 Un cadre budgétaire et financier amélioré en 2024 mais toujours incomplet

3.2.1 Le cahier de procédures de 2009, seul document de cadrage des procédures financières jusqu'en 2024

Les statuts de l'association ne contiennent pas de précisions concernant la gestion financière, pas plus qu'ils ne définissent le rôle du trésorier. Le cahier des procédures de 2009, dont l'actuel directeur a déclaré avoir découvert l'existence pendant le contrôle, est le seul écrit qui régissait les procédures financières jusqu'en 2024.

Muet sur les questions budgétaires, il fixe des règles dans huit domaines : le pouvoir de signature, en particulier pour les opérations bancaires, l'exécution des commandes, le règlement des factures, l'utilisation d'une unique carte bancaire, la gestion de la caisse, les frais de mission, l'édition des factures et les conventions et partenariats. Comme unique procédure de contrôle interne, il identifiait la limitation du nombre de signataires pour les actions principales de gestion, par exemple pour la signature de bons de commande.

En dépit de sa brièveté, le cahier des procédures a été enfreint à plusieurs reprises sur des points importants avec la présence de plusieurs cartes bancaires au lieu d'une, dont l'une utilisée par les services³⁸, l'établissement de procurations bancaires à des personnes non prévues (en l'occurrence un vice-président) ou encore dans la gestion des bons de commande. Ainsi, en 2022, plusieurs bons de commande ont été transmis au service comptable postérieurement aux achats et plusieurs achats qui ne répondaient à aucune demande de l'organisme ont été effectués sans émission préalable d'un bon de commande signé par le directeur³⁹.

La chambre ne peut que s'étonner de l'absence de mesures concrètes prises par la direction, avant 2024, pour améliorer le cadre de gestion. À plusieurs reprises, son attention avait été attirée pour le renforcer. Dans son rapport d'audit de mai 2017, l'inspection générale de Bordeaux Métropole recommandait déjà la mise en place d'un nouveau règlement financier validé par le CA instituant en particulier une procédure de remboursement claire et limitée dans le temps des frais de mission. En 2017, une note de réponse qui a été envoyée à la métropole, ou qui aurait dû l'être, annonçait l'actualisation du règlement de 2009 et son approbation par le CA. Cette intention n'a pas été suivie d'effet : un nouveau document aurait juste été validé par le commissaire aux comptes selon un courriel d'avril 2021 de l'ancien SG. Dans ce courriel adressé à l'ancienne directrice, au nouveau directeur et à la comptable, celui-ci soutenait que les procédures reposaient « *depuis janvier 2018* » sur une « *tradition orale* », listant toute une série de problèmes, par exemple dans la signature des bons de commande, l'enregistrement et le suivi des factures reçues.

Une actualisation des procédures de gestion dès 2018, conforme à la préconisation de l'inspection générale de Bordeaux Métropole, aurait pu contribuer à éviter les dérives et anomalies constatées en 2022 et 2023.

³⁸ Voir § suivant.

³⁹ Voir § 4.2.1 et 4.1.3.2.

De son côté, sur le fondement des normes d'exercice professionnelles (NEP) 315 et 200, le commissaire aux comptes était fondé à émettre une alerte sur la présence de carences en contrôle interne, ce qu'il n'a pas fait.

3.2.2 Un usage insuffisamment encadré des cartes bancaires et de la caisse

Aujourd'hui, la plupart des dépenses sont réalisées sur un compte bancaire principal, à l'aide d'une application bancaire et d'un chéquier que seuls le président, le trésorier et le directeur sont habilités à utiliser⁴⁰. Des dépenses continuent aussi à être réglées par carte bancaire et par une caisse d'argent liquide. Contrairement aux deux autres moyens de paiement, leur usage est évoqué dans le règlement de 2009.

3.2.2.1 Des cartes bancaires trop nombreuses dotées de plafonds trop élevés

Le cahier des procédures réservait l'usage des cartes bancaires à la directrice et au responsable administratif et financier (RAF), sans fixer de limite en montant unitaire et comprenant peu de restrictions en termes d'objets : elles pouvaient ainsi permettre de régler les déplacements professionnels, les frais de réception (déjeuners professionnels) et les commandes en ligne. Pour chaque opération, un justificatif mentionnant la date et le motif du paiement était exigé.

En 2022, les dépenses par carte bancaire ont été plus de deux fois supérieures à celles de 2021 et 5,6 fois supérieures à celles de 2019 (164 859 € en 2022 contre 79 367 € en 2021 et 29 592 € en 2019). Jusqu'en juillet 2021, deux cartes bancaires étaient utilisées : l'une par la direction et l'autre par les services mais ouverte au nom du directeur. Une troisième carte a ensuite été attribuée à l'ancien SG lors de sa nomination à cette fonction, avec l'accord du directeur. À sa demande, le plafond de la carte avait été relevée jusqu'à 15 500 € entre le 7 juin 2022 et le 1^{er} juillet 2022⁴¹. Dans son courrier adressé à la chambre et durant son audition, il a affirmé l'avoir restituée peu après son accident de trajet, fin mars 2022. Pourtant, des documents produits par l'association indiquent que cette carte n'a été désactivée qu'un an plus tard, le 30 mars 2023, à la demande de la direction et après la découverte d'agissements suspects, en même temps que lui ont été retirés sa procuration et son accès en ligne sur le compte bancaire associatif. À ce jour, deux cartes bancaires restent en service : l'une confiée au directeur pour ses missions et déplacements professionnels et l'autre à l'administration pour les paiements en ligne et l'accès à l'application bancaire (consultation des comptes, virements, etc.).

La chambre régionale des comptes s'interroge sur le volume des dépenses réglées à l'aide de ces cartes, sur le niveau atypique de leurs plafonds approchés à quelques reprises, et sur la nécessité de continuer à en utiliser plusieurs.

⁴⁰ La comptable dispose d'un accès à l'application, par délégation.

⁴¹ Il avait pourtant, dans un courriel, sensibilisé ses collègues sur la nécessité de limiter les achats sur des sites de fournisseurs.

Tableau n° 14 : plafonds cartes bancaires

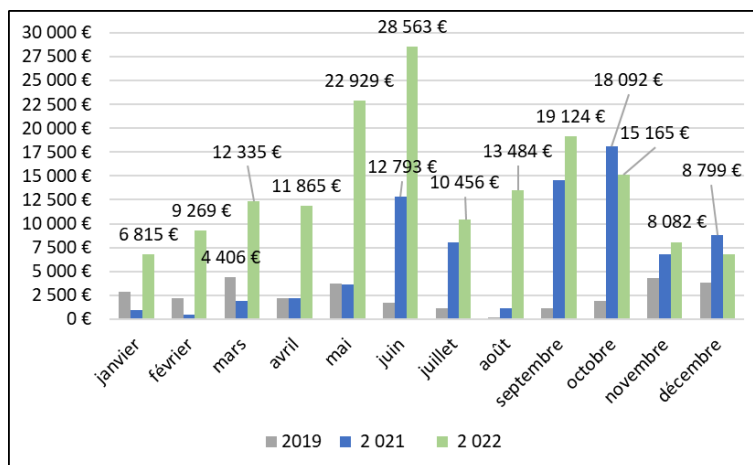
Date des documents	Plafonds des cartes bancaires	Fonction	Retrait	Paiement
22/03/2021	Visa Business/ services?	Directrice	700 €	3 500 €
22/03/2021	Visa gold business	directrice	1 550 €	22 900 €
22/03/2021	Visa gold business	Directeur	1 200 €	7 700 €
01/05/2022	Visa gold business	Secrétaire général	1 550 €	11 500 €
30/03/2023	Visa gold business	Directeur	1 550 €	11 500 €

Source : documents envoyés par l'association

Tableau n° 15 : évolution des plafonds de la carte bancaire de l'ancien SG (en €)

Date d'effet	Date de fin	Plafond de paiements	Plafond de retrait
10/05/2021	03/09/2021	2 300	500
03/09/2021		3 500	700
06/09/2021	13/10/2021	7 700	1 200
13/10/2021	15/11/2021	11 500	1 550
16/11/2021	06/05/2022	7 700	1 200
06/05/2022	06/05/2022	11 500	1 550
07/06/2022	07/06/2022	11 500	1 550
07/06/2022	01/07/2022	15 300	1 550
02/07/2022		11 500	1 550

Source : informations transmises par la banque

Graphique n° 3 : dépenses mensuelles payées par cartes bancaires

Source : relevés bancaires

La recommandation formulée dans le rapport d'inspection de Bordeaux Métropole, de supprimer ou de limiter l'utilisation de ce moyen de paiement, n'a jamais été appliquée. Dans une note de 2018, la direction s'engageait simplement à porter une « *attention rigoureuse* » à l'usage des deux cartes bancaires d'Arc en rêve. Au contraire, le graphique précédent montre que leur usage s'est intensifié à partir de 2021.

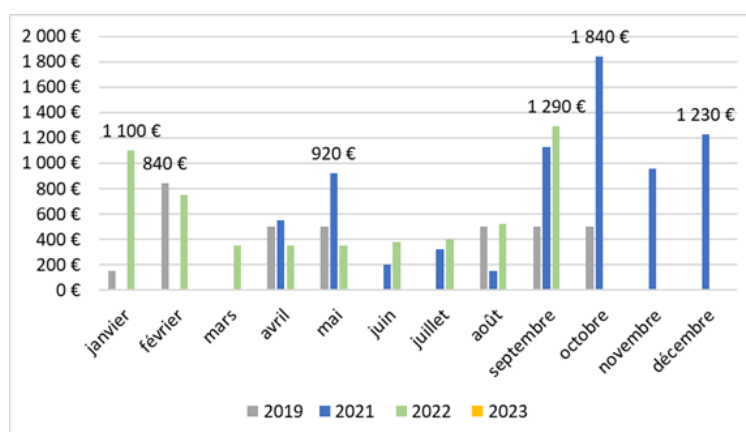
3.2.2.2 Un recours excessif au numéraire jusqu'en 2023

Le règlement de 2009 ne justifie pas la nécessité de détenir une caisse dans un organisme qui ne dispose pas d'une billetterie. Il décrit simplement ses règles d'utilisation et de vérification. Durant l'instruction, il a été indiqué que la caisse sert usuellement à réaliser de petits achats ou des transactions dans les galeries d'exposition (visites commentées, ventes d'éditions, etc.).

Le rapport de la métropole de 2017 avait critiqué l'importance du nombre d'opérations de caisse et de retraits d'espèces destinés à l'alimenter, dénonçant des usages trop larges : versements d'acomptes sur salaires, d'indemnités de stage, paiements de frais de réception, etc. De plus, la transparence des mouvements était entravée par un défaut de production d'un brouillard journalier. L'association n'a pas suivi la recommandation émise dans le rapport visant à limiter les opérations de caisse. Sa direction avait alors souligné son utilité en s'appuyant sur le niveau d'activité de 2017, qui était en réalité anormalement élevé.

La caisse a continué à être utilisée pour régler tous types de dépenses, dont beaucoup n'ont pas à être payées en espèces : frais de réception, réunions festives d'équipe (par exemple avant le départ en vacances en juillet 2019), frais de restaurant, de transport urbain, achat de carburant, règlement en liquide d'une partie du salaire au nouveau directeur en avril 2021 (750 €) pour faciliter son installation, versement d'indemnités à des stagiaires, paiement de repas de bénévoles, etc. Elle a aussi été employée comme une régie d'avances pour rembourser des frais de déplacement à des agents, y compris à l'étranger. Fermée fin avril 2023, à la découverte des anomalies imputées par l'association à son ancien SG, elle a été remise en service en avril 2024. Destiné à financer des achats de fournitures, son usage est encadré par des règles plus précises qu'auparavant même si le nouveau règlement financier omet toujours de définir son objet⁴².

Graphique n° 4 : les retraits effectués par cartes bancaires entre 2019 et 2023



Source : relevés bancaires

La confrontation des relevés bancaires et du grand livre montre qu'il n'y a pas toujours de concordance entre les retraits et l'alimentation de la caisse, ce qui signifie que tous les retraits

⁴² Voir § 3.2.5.

n'ont pas servi à alimenter la caisse. Aucun retrait d'espèces n'a été opéré entre début octobre 2022 et fin 2023.

Recommandation n° 6. : fixer, dans le règlement financier, les plafonds des cartes bancaires ainsi que celui de la caisse, et définir de façon plus restrictive les dépenses qu'elles permettent de régler. [non mise en œuvre]

3.2.3 Un cadre d'intervention du cabinet d'expertise comptable à actualiser

3.2.3.1 Un cadre datant de 2012

L'association est accompagnée par un cabinet d'expertise comptable pour l'accomplissement de deux missions distinctes : (i) l'arrêté des comptes annuels avant leur présentation en CA et en AG ; (ii) le suivi social incluant l'établissement des bulletins de salaire ainsi que le calcul des charges sociales et de toutes autres prestations liées.

Elle n'a transmis qu'un document à caractère contractuel à propos de ces prestations : une « *proposition d'intervention* » signée et datée d'octobre 2012, conclue avec un ancien cabinet dont l'activité a été reprise par le cabinet qui intervient aujourd'hui. Les avenants ou lettres de missions complémentaires, produits par Arc en rêve, se rapportent à d'autres prestations comme la mise à disposition d'un collaborateur du cabinet à raison de trois demi-journées par semaine pour saisir momentanément la comptabilité courante de l'association sur site⁴³. En avril 2023, une autre mission a porté sur l'établissement d'un plan prévisionnel de trésorerie, après la découverte en mars 2023 du déficit grevant l'exercice 2022 (coût de 5 400 € TTC).

Tableau n° 16 : les sommes payées au cabinet d'expertise comptable

En €	2019	2020	2021	2022	2023
Mission comptable	22 459	20 450	12 188	12 432	9 631
Bulletins de salaire- autres	6 098	6 799	7 648	10 152	7 392
Convention recrutement nouveau directeur		4 320			
Etudes			4 608		
Interventions			960		
Simulation indem. Départ retriare			3 000		
Mise à dispo collab			2 160		
Etude trésorerie					7 950
Lettre mission du 2 août					4 200
Total	28 558	31 569	30 564	22 584	29 174

Source : livre-journal⁴⁴

⁴³ Datée de fin mars 2021, cette demande correspond à la période où l'association s'est retrouvée sans comptable, de février à mai 2021.

⁴⁴ Ce décompte a été établi à partir des intitulés de lignes comptables des grands livres journaux, L'exactitude des totaux ne peut donc pas être garanti. Les ordres de grandeur semblent, en revanche, crédibles.

Le cabinet d'expertise comptable a confirmé que la proposition commerciale de 2012 constitue le document contractuel de référence régissant ses principales interventions, ce qui soulève deux difficultés de principe :

- la reconduction du contrat par accord tacite annuel n'est prévue que pour la mission sociale et non pour celle d'accompagnement dans l'élaboration des comptes ;
- ses tarifs ont été actualisés en fonction d'éléments qui ne sont pas dans la proposition.

Le cabinet a aussi précisé qu'il a réalisé un nombre d'heures d'interventions supérieur aux prévisions et rémunérées « *sur un taux moyen de facturation* » pour pallier « *la compétence limitée des équipes en place* », par exemple dans la présentation conforme des états financiers, ou encore dans la vérification des comptes fournisseurs et la production des justifications indispensables au passage des écritures.

3.2.3.2 Les ambigüités constatées dans l'exécution du contrat

- Dans la mission comptable

En plus des opérations liées à l'arrêté des comptes dont leur présentation et la préparation des pièces pour le commissaire aux comptes, la direction a demandé au cabinet de produire, en 2023 et en 2024, une situation comptable intermédiaire en date du 30 juin. Facturée comme une mission complémentaire, la confection d'un état intermédiaire est pourtant présentée dans le contrat de 2012 comme une prestation habituelle, mais il semble qu'elle n'était plus exécutée depuis plusieurs années. Il incombe à l'association de vérifier que la facturation des états produits en 2023 et 2024 est conforme au contrat.

- Dans la mission sociale

La présentation au contrat du détail des prestations du cabinet et de leur facturation est particulièrement complexe de sorte qu'il n'est pas toujours aisé d'identifier, par tâche, le rôle exact du cabinet et le tarif applicable. Trois exemples d'ambigüité peuvent être cités à l'appui de ce constat :

- en 2021, le calcul des indemnités de départ des deux dirigeants historiques a été facturé 3 000 € HT comme une mission complémentaire, alors que le contrat stipule que lors de la sortie d'un salarié, le calcul des indemnités de départ entre dans le traitement normal de la paie, au prix de 36 € HT par agent (tarif 2012 non actualisé). Le cabinet a souligné la nature particulière de la prestation pour justifier le tarif appliqué, la direction ayant demandé plusieurs simulations sur la base de dates et de conventions collectives différentes ;
- le cabinet n'a pas exigé de l'association la production du nouveau contrat de l'ancien SG lorsque son CDD est arrivé à son terme en 2020, se contentant d'un simple mail de l'intéressé⁴⁵, puis quand sa paye a été fortement revalorisée en avril 2021. Or, selon le contrat, le cabinet est réputé assurer un suivi administratif de chaque salarié dans le cadre de la prestation « *d'établissement des bulletins de paye* » ;

⁴⁵ Le mail indiquait que la régularisation du contrat était en cours mais que lui et la directrice étaient très pris.

- chargé du traitement des charges sociales, il n'a pas repéré les erreurs qui ont débouché sur un rappel de cotisations et contributions obligatoires de 9 617 € en 2023 par l'Urssaf, dont une somme de 3 925 € au titre de l'indemnité de télétravail⁴⁶.

Recommandation n° 7. : passer un nouveau contrat de prestations avec un cabinet d'expertise comptable, après avoir organisé une mise en concurrence. [mise en œuvre partielle]

Le président de l'association a informé la chambre qu'une procédure a été engagée mettant en concurrence quatre cabinets, pour un nouveau contrat de prestations sur les volets financier et social.

3.2.4 Des fonctions de trésorier sans contenu jusqu'en 2024

Le poste de trésorier de l'association est toujours occupé par un membre fondateur. Siégeant au CA et au bureau, ses missions ne sont pas décrites aux statuts. Compte tenu de la forte implication de l'ancienne directrice dans la gestion budgétaire et financière, de la présence d'un SG, d'un(e) comptable, des interventions d'un expert-comptable et d'un commissaire aux comptes, l'intéressé a déclaré s'être surtout astreint à vérifier une partie des frais de mission et de voyage des dirigeants. Au cours du CA du 28 avril 2023, le trésorier a rappelé que lors du bureau du 16 février 2023, il avait demandé à l'ancien SG, alors qu'il était toujours en arrêt de travail, un document comparatif de la trésorerie entre 2021 et 2022. Ce document ne lui a été adressé que le 28 mars 2023, l'agent ayant invoqué des raisons familiales graves pour en différer la production.

À la suite des anomalies dévoilées en début d'année 2023, il a été décidé de renforcer le rôle du trésorier et de définir ses prérogatives dans le nouveau règlement financier. Désormais investi d'un pouvoir de validation en matière de frais de déplacement, de recrutement et d'augmentation salariale, son champ de contrôle a été étendu au suivi mensuel de la trésorerie et de l'utilisation des cartes bancaires. Il a déclaré avoir procédé à quatre contrôles de la trésorerie d'avril 2024 à mars 2025. Les statuts doivent définir ce que l'association attend de lui, en particulier dans l'arrêté des comptes et dans l'établissement du budget, de façon à articuler son rôle avec ceux de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes.

Recommandation n° 8. : définir dans les statuts le rôle général du trésorier de l'association, dans l'arrêté des comptes et dans l'établissement du budget. [non mise en œuvre]

Le président ne s'est pas engagé dans sa réponse à mettre en œuvre cette recommandation même s'il a exprimé un accord de principe sur son intérêt.

⁴⁶ L'association avait considéré n'être redevable d'aucune cotisation sur cette indemnité. Voir § 3.1.4.3.

3.2.5 L'adoption d'un règlement financier d'administration et de gestion en mars 2024

Un « *règlement financier d'administration et de gestion* » a été entériné par le bureau en mars 2024, puis présenté au CA du 20 mars 2024, sans vote. Durant cette séance, le président et le trésorier ont précisé que le document a été « *validé par le commissaire aux comptes, soumis aux collectivités locales et revu par la direction régionale des Finances Publiques* ». La DRAC avait récemment conditionné le maintien de son soutien financier à la mise en place d'instruments de ce type. En 2023, le versement de 5 % de sa subvention annuelle avait d'ailleurs été subordonné à l'adoption d'un nouveau règlement financier.

Beaucoup plus complet et exigeant que le règlement de 2009, notamment dans le suivi budgétaire et de la trésorerie, il fixe de nombreuses règles et procédures, y compris dans le fonctionnement courant. Deux mesures de progrès significatives en gestion peuvent être citées : l'obligation de disposer d'un ordre de mission signé avant tout déplacement d'un agent et du directeur, et la formalisation d'un cadre d'achat composé de quatre procédures différentes, imposant une définition des besoins, une mise en concurrence ainsi qu'une publicité pour tout achat de plus de 25 000 € HT.

Il reste encore à adopter des règles précises concernant les plafonds des cartes bancaires ainsi que celui de la caisse et de délimiter leur champ d'utilisation de façon plus restrictive⁴⁷. La question des droits d'accès aux comptes bancaires mériterait aussi d'être traitée dans ce document même si des mesures de rationalisation ont déjà été décidées⁴⁸.

3.3 Des dépenses de déplacement, mission et réception qu'il convient de maîtriser

3.3.1 Des dépenses en très forte hausse

En 2022, les dépenses de déplacement, mission et réception représentaient 10 % des charges d'exploitation. Entre 2019 et 2022, elles ont été multipliées par 5,5 (231 725 € en 2022 contre 42 618 € en 2019). Les plus forts taux de croissance ont concerné les comptes suivants :

- réceptions et événements internes : + 1 353 % en raison surtout de l'organisation de la soirée « Merci » en hommage aux deux dirigeants fondateurs (45 143 €) ;
- voyages et déplacements des intervenants : + 1 123 % ;
- voyages et déplacements pour la structure : + 313 % ;
- frais de restaurant et déjeuners de travail interne ou avec des tiers : + 660 %.

⁴⁷ Voir Recommandation n° 6.

⁴⁸ Il a été indiqué qu'un nouvel outil numérique va permettre de gérer le niveau d'autorisation et les accès des quatre utilisateurs du principal compte bancaire.

Tableau n° 17 : évolution des dépenses de déplacement, mission et réception

Intitulés des comptes	n° de comptes	2019	2020	2021	2022	2023	au 31/10/2024	2019/2022	2019/2023	2021/2022
Voyages/déplacements structure	6251	14 037	12 012	25 662	57 952	42 885	13 055	313%	206%	126%
Voyages et déplacements expo ou action culturelle Direction	652001						12 319			
Voyages et déplacements structure Direction	652002						24 424			
Voyages et déplacements structure - lucratif	625101	364						-100%	-100%	
Voyages et déplacements expo ou action culturelle	625103						5 680			
Voyages/dépl. intervenants	62511	7 388	17 699	25 325	90 367	8 556	6 368	1123%	16%	257%
Voyages déplacements interv - lucratif	625111	55			1 390			2449%	-100%	
Taxes / frais de douane	62513						62			
Restaurants/Collations/Hébergements - Voyages et déplac. AE	6256	2 562	3 712					-100%	-100%	
Missions personnel - lucratif	625601				1 180					
Restaurants/Déjeuners Travail Interne ou avec des Tiers	62561	2 116	2 362	8 315	16 073	13 166	7 806	660%	522%	93%
Restaurants/Déjeuners Travail Interne ou avec des Tiers	6256101	45						-100%	-100%	
Restaurants avec Tiers expo/ action culturelle	625611						7 371			
Déjeuners Travail Interne - CDE Livrées	62562	575	273		2 500	100		335%	-83%	
Réceptions structure-événements internes	6257	4 259	222	3 324	61 865	3 977	774	1353%	-7%	1761%
Réceptions structure - lucratif	625701	794	538	2 381	162		6 146	-80%	-100%	-93%
Réceptions intervenants	62571	7 495	636	42	235			-97%	-100%	464%
Réceptions intervenants - lucratif	625711	69						-100%	-100%	
Restaurants/Collations/Hébergements Intervenants AER	62572	2 861	1 299					-100%	-100%	
Total 625		42 618	38 752	65 050	231 725	68 684	84 005	444%	61%	256%
en % des charges d'exploitation		3%	2%	4%	10%	5%	NC			

Sources : les comptes de l'association

Le directeur a justifié l'emballlement constaté en 2022 par « la productivité particulière de cette année, avec 7 expositions au lieu de 4, et une cinquantaine d'événements publics au lieu de 12 l'année précédente » et la venue « d'un grand nombre d'invités externes et étrangers ». Il a rappelé « qu'à chacune de ces expositions était associé un programme très intense de conférences, tables rondes, projections qui ont déterminé donc tous les déplacements depuis et vers Arc en rêve », et souligné les effets « d'une grande exposition dans la nef de l'entrepôt, intitulé "Commun", qui se composait de contributions en provenance de la Biennale de Venise et de la Biennale de Chicago ».

Incontestablement, l'activité a été très soutenue en 2022, première année post-pandémie. Mais elle ne justifie pas les défaillances observées dans l'engagement et le suivi des dépenses, avec un total de charges annuelles supérieur de 386 381 € aux prévisions budgétaires⁴⁹. Tous les postes de dépenses ont subi des dépassements flagrants, y compris les frais de déplacement, de mission et réception, en dépit d'une présentation budgétaire par projet et par exposition qui ne permet pas de les mesurer.

En 2023, les frais de déplacement, mission et réception ont été ramenés à 68 684 €, soit un niveau équivalent à celui de 2021 (65 050 €), avant de réaugmenter de 40 % en 2024 (96 165 €).

3.3.2 Des dépenses remboursées de façon trop peu rigoureuse

Une recommandation du rapport d'audit de Bordeaux Métropole demandait à l'association d'instaurer une avance permanente de trésorerie et de rembourser les frais de déplacement une fois par mois en créant des sous-comptes individuels et nominatifs, ce qui a

⁴⁹ Voir § 4.1.

été en grande partie appliqué : depuis 2017, les frais sont enregistrés dans des comptes individuels pour les salariés en CDI et remboursés au fur et à mesure.

Malgré cette mesure, le suivi de ce type de dépenses reste difficile à opérer, notamment celles du directeur, au regard de leur ampleur, du nombre d'opérations passées, parfois pour de petits montants, et de la diversité de leur objet : frais de taxi, transport Uber, frais de restauration, notamment de restauration rapide ou de petite restauration (y compris à Bordeaux), frais de pharmacie, librairie, achat de vins, etc.

D'une manière plus générale, l'association ne dispose pas d'un suivi détaillé des frais de déplacement permettant de connaître directement le coût global d'une mission ou l'ensemble des coûts correspondants imputables à un agent.

Tableau n° 18 : le détail des comptes individuels des frais de déplacement, voyages, et de restauration des différents directeurs

Compte 467xxx	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
Directeur artistique	2 235,00 €	527,40 €	au 31 octobre						
Mme Fort	169,10 €		113,30 €						
M. Gallanti			39 998,00 €	49 393,00 €	30 898,58 €	7 496,92 €			
Dont taxis/uber			1 075,00 €	4 704,00 €	3 398,00 €	159,40 €			
Par tranche de montants (en €)			Nbre d'opérations	Montants	Nbre d'opérations	Montants			
< à 50			304	5 726,14 €	528	9 717,00 €		464	9 105,05 €
entre 50,01 et 200			86	8 792,00 €	161	14 693,00 €		119	9 871,11 €
entre 200,01 et 500			19	5 783,61 €	35	10 250,00 €		15	4 226,15 €
> à 500			11	19 697,00 €	7	8 663,00 €		5	3 995,28 €

Sources : les livres de comptes

Le directeur actuel est l'agent qui se déplace le plus aux frais de l'organisme, notamment du fait de la prise en charge de ses voyages entre Bordeaux et sa résidence familiale, à Montréal⁵⁰ : les frais de transport aérien correspondants constituent la moitié des frais de transport (avion et train) de la période mars 2021-octobre 2024 de toute l'association (environ 35 000 € sur 67 000 €).

La liste des dépenses qui lui ont été remboursées comprend plusieurs opérations dont la prise en charge intégrale par l'association interroge. Ainsi, figurent plusieurs montants individuels de frais de restauration supérieurs ou égaux à 50 € (par exemple lors d'un déplacement à Barcelone, à Porto ou à Londres) y compris pour des repas sans invités extérieurs, de nombreux frais de déplacement en taxi ou en transport Uber, un sur classement pour un vol New-York/Paris (289 €), ou encore un voyage entre Bordeaux et Porto en septembre 2023 sur un avion de la compagnie Air France au prix de 1 136 € avec un transit par Amsterdam. Pourtant, à ce moment-là de l'année 2023, une ligne directe entre Bordeaux et Porto était assurée par une compagnie low-cost.

⁵⁰ Voir § 2.2.1.4.

Tableau n° 19 : quelques exemples de frais élevés de restauration ou de taxi

Destination	Date	N° PJ dossier	Objet	Montant
Venise	20/09/2021	09/158	Diner M. Gallanti + invité	164,00 €
Chicago	09/12/2021	12/081	Repas M. Gallanti et salarié AER	126,00 €
Barcelone	18/02/2022	02 055	Repas (M. Gallanti et salarié AER)	112,05 €
Barcelone	16/02/2022	02 061	Repas (M. Gallanti -salarié AER)	47,40 €
Porto	15/10/2023	10 019	Repas (M. Gallanti + 1 invité)	134,50 €
Porto	15/10/2023	10 021	Repas (M. Gallanti + 1 invité)	101,83 €
Porto	15 au 17/10/2023	10 061 à 068	8 trajets UBER	157,51 €
Londres	01/11/2024	11 010	Bar - 2 x Bas-Armagnac (M. Gallanti)	35,70 €
Londres	02/11/2024	11 012	Bar - 5 x Bas-Armagnac (M. Gallanti + 3 invités)	89,25 €
Londres	02/11/2024	11 015	Repas (M. Gallanti -salarié AER)	165,27 €
Londres	03/11/2024	11 017	Repas (M. Gallanti -salarié AER)	262,99 €
Londres	04/11/2024	11 037	Frais déplacement (taxi)	130,23 €

Sources : données transmises par AER

Le directeur s'est efforcé de justifier la diversité des frais engagés durant la période. Il a notamment précisé que les frais de déplacement en Uber ou en taxi ainsi que les frais de repas remboursés concernent aussi des invités. Il a attribué le coût élevé du déplacement entre Bordeaux et Porto constaté au paragraphe précédent, aux contraintes d'agenda d'un architecte de renommée mondiale invité par Arc En Rêve. Il a aussi rappelé qu'il achetait directement des cadeaux (bouteilles de vin essentiellement) pour les invités.

Il est indispensable de renforcer le suivi des remboursements de frais de façon à garantir que les prises en charge ne portent que sur des dépenses calculées au meilleur prix possible et ayant un lien avéré avec la vie associative. Au préalable, il importe de distinguer plus nettement qu'aujourd'hui les frais de représentation (engagés pour l'accueil d'invités sur place ou à l'étranger) des frais de déplacement *stricto sensu*.

Recommandation n° 9. : présenter au conseil d'administration, une fois par an, une liste des voyages et des frais correspondants, accompagnée d'un bilan de l'utilisation des frais de représentation. [non mise en œuvre]

D'accord pour différencier le suivi des frais de déplacement de celui des frais de représentation, le président n'a pas pris d'engagement sur une date de mise en œuvre pour cette recommandation. Il a simplement indiqué que l'association allait étudier « les modalités de présentation » du bilan recommandé par la chambre.

3.3.3 Les points d'amélioration des mesures de suivi inscrites dans le règlement financier de mars 2024

Le nouveau règlement financier affiche des modalités plus restrictives qu'auparavant, tant pour l'engagement de frais de mission sur la base d'ordres de mission signés, que des remboursements. Pour autant, les remboursements continuent d'être opérés au réel, ce qui semble discutable pour les frais d'hébergement et de restauration, à l'exception des repas organisés avec des tiers dans le cadre d'une activité de représentation. La chambre a suggéré à

l'association de compléter le règlement d'une grille de remboursement ou des références d'une grille en vigueur dans un autre organisme ou administration et de pouvoir imposer le choix du moyen de transport le moins onéreux et le plus adapté à la nature du déplacement.

En réponse, le président a indiqué que cette recommandation serait mise en œuvre dans le prochain règlement de gestion des ressources humaines. Encore à l'état de projet, ce document prévoit un remboursement au réel des frais d'hébergement et de repas, dans la limite de plafonds de remboursement déterminés par référence à ceux fixés par la direction générale des finances publiques. Il interdit les dépassements, sauf cas exceptionnels, et impose le remboursement des frais de transport sur la base des billets de seconde classe en train, et en classe économique pour l'avion. Le cadre envisagé apportera effectivement un surcroît de rigueur dans la gestion des frais de mission, même s'il ouvre encore la possibilité de réviser les plafonds de remboursement chaque année. Il conviendra d'actualiser le règlement financier de ces mesures.

Recommandation n° 10. : fixer des forfaits de remboursement des frais d'hébergement et de restauration, par référence à des grilles appliquées par un autre organisme ou administration. [mise en œuvre partielle]

Un autre point d'amélioration concerne date-limite de remboursement des frais, et par conséquent de leur régularisation dans les comptes. Le règlement financier retient la date d'approbation des comptes de l'année N, soit au plus tard le 30 juin N+1. Cette échéance est trop lointaine. Il est indispensable de raccourcir le délai de régularisation pour les frais de cette nature de façon à fluidifier leur contrôle et leur suivi, en fixant par exemple la date-limite au dernier jour du mois suivant.

4 UNE ASSOCIATION MENACÉE DE DISPARITION A FIN 2022

4.1 Un important dérapage financier en 2022 qui a pesé sur les exercices suivants

4.1.1 Un déficit 2022 supérieur aux fonds propres disponibles de l'association

L'assemblée générale et le conseil d'administration avaient adopté un budget ambitieux pour 2022, afin de favoriser une forte reprise d'activité après la pandémie. L'exercice s'est finalement soldé par une perte de 808 291 € supérieure de 33 % (200 717 €) aux fonds propres constatés à fin 2021 (607 574 €). L'association s'est trouvée dans l'impossibilité d'honorer l'ensemble des dépenses engagées et de ses obligations financières. Le commissaire aux comptes a alors lancé une procédure d'alerte le 3 avril 2023, auprès du président de l'association, en application de l'article L. 234-2 du code de commerce, soulignant la présence d'une menace sur la continuité de l'exploitation.

Du fait d'une découverte tardive de la situation, les dépenses ont continué à être engagées sur le même rythme durant les premiers mois de 2023. En dépit des mesures

énergiques prises ensuite, avec une réduction de l'activité et le recrutement d'un mandataire *ad hoc*, cet exercice s'est achevé sur un nouveau déficit de 135 651 €.

Les comptes 2022 ont seulement été approuvés le 2 juin 2023. Le retard pris dans leur établissement ne tient pas qu'à la complexité de la situation. La direction de l'association⁵¹, le trésorier, l'expert-comptable et le commissaire aux comptes reprochent tous à l'ancien SG, qui était pourtant en arrêt de travail depuis fin mars 2022, d'avoir temporisé avant de répondre à leurs demandes de renseignements, afin de repousser la clôture des comptes 2022.

Au total, les pertes enregistrées en 2022 et 2023 découlent des effets cumulatifs de deux facteurs, le second expliquant la majorité du déficit de 2022 :

- l'inscription en produits des budgets prévisionnels (BP) 2022 et 2023⁵², de recettes qui n'avaient pas à y figurer : tandis que les produits du BP 2022 comprenaient une fraction des fonds propres, présentée abusivement comme des recettes ordinaires, ceux de 2023 incluaient, en plus, des produits sans fondement ;
- un emballement des dépenses dont le total a excédé les inscriptions budgétaires, situation rendue possible par une absence de suivi de la situation budgétaire et comptable. Une partie minoritaire des dépenses se rapporte à des opérations que l'association considère comme frauduleuses et qui ont fait l'objet d'une plainte contre le précédent SG⁵³.

Tableau n° 20 : exécution budgétaire 2022

	Budget 2022			Ecart entre le réalisé et le.....			
	Prévisionnel	Révisé	Réalisé	...prévisionnel		...révisé	
				en €	en % du déficit	en €	en % du déficit
Dépenses	1 942 040 €	1 822 040 €	2 328 421 €	386 381 €	48%	506 381 €	63%
Recettes	1 942 040 €	1 822 040 €	1 520 130 €	- 421 910 €	52%	- 301 910 €	37%
Résultat	- €	- €	- 808 291 €	- 808 291 €	100%	- 808 291 €	100%

Source : CRC à partir des tableaux de suivi Arc en Rêve

4.1.2 Des inscriptions budgétaires de recettes en trompe l'œil en 2022 et 2023

4.1.2.1 Des fonctions budgétaires assumées par le secrétaire général à compter de juillet 2021

L'ancienne directrice accomplissait directement l'essentiel des tâches budgétaires, de la phase de préparation jusqu'à la présentation du budget prévisionnel (BP) et des budgets révisés devant le conseil d'administration (CA) et l'assemblée générale (AG). Elle assurait ensuite le suivi budgétaire de façon détaillée et efficace, mais en dehors de tout cadre écrit. Après son départ, l'essentiel de ses fonctions a été repris par l'ancien secrétaire général (SG) qui a pu s'abriter derrière l'absence de procédures écrites pour s'abstenir de produire des états périodiques de suivi obéissant à un minimum de règles de forme.

⁵¹ Voir notamment PV du CA du 28 avril 2023.

⁵² Il s'agit de la première version du budget ou budget initial.

⁵³ Voir § 4.2.

Tableau n° 21 : présentations budgétaires devant les différentes instances de l'association

Budget 2022	Budget initial	Budget initial	Dem. subventions	1 ^{er} budget révisé	Suivi budget révisé	Suivi budget révisé
Date	16/06/2021	16/06/2021	22/07/2021	07/04/2022	08/06/2022	09/11/2022
Présentée par	DG	DG	SG	DG	DG et SG	DG et SG
Devant	AG	CA	bureau	CA	AG	CA
Trésorier	présent	présent		présent	présent	
Expert-comptable	présent	présent			présent	
Commissaire aux comptes	présent				présent	
Budget 2023	1 ^{ère} version	1 ^{er} budget révisé				
Date	08/06/2022	09/11/2022				
Présentée par	DG et SG	DG et SG				
Devant	AG	CA				
Trésorier	présent					
Expert-comptable	présent					
Commissaire aux comptes	présent					

Source : procès-verbaux des AG, CA et bureaux

Auteur des différentes versions du BP 2022, l'ancien SG a été associé, pendant son arrêt de travail consécutif à son accident de trajet du 29 mars 2022, aux présentations de l'exécution budgétaire 2022 par le directeur, d'abord le 8 juin 2022 devant l'AG puis le 9 novembre 2022 devant le CA. Les présentations du BP et du budget révisé pour 2022 avaient été assurées par le seul directeur : le 16 juin 2021 pour la première version (devant le CA et l'AG), et le 7 avril 2022 pour la deuxième (devant le CA). L'ancien SG avait déjà été invité à exposer devant le CA, le 7 avril 2022, l'exécution budgétaire de l'exercice 2021.

4.1.2.2 Une présentation abusive d'un budget 2022 équilibré avec l'inscription, en produits ordinaires, d'une partie des fonds propres

Tableau n° 22 : les inscriptions budgétaires en recettes

	Budget 2022				Budget 2023		
	Prévisionnel 16/06/2021	Révisé du CA 07/04/2022	Réalisé AG 02/06/2023	réalisé après rectif AER	Prévisionnel AG 08/06/22	Révisé CA 9/11/2022	Réalisé 20/03/24
Produits							
Subventions fonctionnement	1 103 397 €	1 103 397 €	1 101 557 €	1 101 557 €	1 307 396 €	pas de document disponible	1 108 357 €
dont avance et anticipation pluriannuelle 2023/2025 (ou % billetterie pour ville)	- €	- €	- €		123 000 €		- €
dont indexation inflation	- €	- €	- €		81 000 €		- €
Prestations	15 999 €	15 999 €	22 523 €	24 958 €	119 016 €		45 485 €
dont formations et évènements privés					100 000 €		10 199 €
Action spéciale							
Financements publics	230 000 €	210 000 €	155 000 €	175 000 €			
Financements privés	70 000 €	30 000 €	10 000 €	- €			
Auto-financement sur fonds propres	250 000 €	110 000 €	- €	- €			
Total	550 000 €	350 000 €	165 000 €	175 000 €	- €		- €
Ligne éditoriale	- €	70 000 €	- €	- €			
Autres produits	268 500 €	278 500 €	58 512 €	95 609 €	310 000 €	103 543 €	
dont fonds à utiliser sur fonds propres ou à trouver	180 000 €	140 000 €	- €	- €	245 000 €		
Produits annexes	4 144 €	4 144 €	110 421 €	123 006 €	2 478 €	3 269 €	
dont reprise sur provision Indem. Départ et congés payés							
Total Produits	1 942 040 €	1 822 040 €	1 458 013 €	1 520 130 €	1 738 890 €		1 260 653 €
Ecart sur produits	- 421 910 €	- 301 910 €			- 478 237 €		

Source : documents budgétaires d'Arc en rêve

Les présentations du BP et du budget révisé laissaient accroire que le budget annuel serait équilibré alors même qu'était mobilisée une part significative de fonds propres : 71 % de leur total dans le budget initial et 41 % dans la version révisée. Or, les fonds propres ne constituent pas une ressource ordinaire : ils ne peuvent être utilisés que pour apurer une perte. En toute rigueur, les documents budgétaires soumis à approbation auraient dû afficher clairement la perte annuelle anticipée (430 000 € dans le budget initial puis 250 000 € dans le budget révisé) et le prélèvement sur fonds propres nécessaire pour l'absorber.

Au vu des PV de séance, cette présentation abusive du budget n'a jamais suscité de réaction de la part du trésorier, de l'expert-comptable, ni du commissaire aux comptes. Les mêmes documents indiquent que les interventions de l'ancien SG étaient centrées sur le recouvrement et le suivi des subventions ainsi que sur la nécessité de revaloriser leurs montants.

4.1.2.3 L'inscription de nouvelles recettes injustifiées en 2023

La version initiale du budget pour 2023 prévoyait aussi de mobiliser une autre fraction des fonds propres et de la compléter par des recettes nouvelles, en provenance des financeurs (« *indexation inflation* », « *avance et participation pluriannuelle* ») ou de l'activité associative (« *formations et événements privés* »). Ces inscriptions ne reposaient sur aucun fondement, aucune d'elles n'ayant eu de suite. Pourtant, en séance, les représentants de la ville de Bordeaux et de la Métropole n'ont jamais émis aucune réserve sur leur bienfondé.

4.1.3 Un emballage des dépenses et un déficit découverts tardivement

Tableau n° 23 : les inscriptions budgétaires en dépenses

	Budget 2022			réalisé après rectific AER	Budget 2023				
	Prévisionnel 16/06/2021	Révisé du CA 07/04/2022	Réalisé AG 02/06/2023		Prévisionnel AG 08/06/22	Révisé CA 9/11/2022	Réalisé 20/03/24		
Charges									
Diffusion- Exposition-conférences-Editions									
Prestations achetées	230 000 €	310 000 €	332 853 €	détail non connu	370 000 €	pas de document disponible	142 396 €		
Ligne éditoriale	120 000 €	70 000 €	28 800 €		- €				
Action spéciale	500 000 €	350 000 €	372 409 €		110 000 €		21 593 €		
charges de personnel	589 023 €	528 624 €	594 182 €		627 178 €				
Total 1	1 439 023 €	1 258 624 €	1 328 244 €		1 107 178 €		163 989 €		
Education-Formation-Médiation-Expertise									
Prestations achetées	8 000 €	8 000 €	14 041 €		12 000 €		49 103 €		
charges de personnel	131 871 €	220 260 €	247 576 €		164 031 €				
Total 2	139 871 €	228 260 €	261 617 €		176 031 €		49 103 €		
Structure-Fonctionnement général									
Frais généraux	155 000 €	162 000 €	232 684 €		234 000 €		178 066 €		
charges de personnel	160 146 €	132 156 €	204 023 €		173 681 €		882 287 €		
Divers et dotations	48 000 €	41 000 €	274 540 €		48 000 €		122 859 €		
Total 3	363 146 €	335 156 €	711 247 €		455 681 €		1 183 212 €		
Total charges	1 942 040 €	1 822 040 €	2 301 108 €	2 328 421 €	1 738 890 €		1 396 304 €		
Ecart sur charges	386 381 €	506 381 €			- 342 586 €				

Source : documents budgétaires d'Arc En Rêve

L'emballlement des dépenses a concerné tous les postes de dépenses⁵⁴.

4.1.3.1 L'absence d'instrument de suivi des dépenses de leur engagement à leur exécution

Comme le signale la partie 3.2.1, l'association ne disposait ni d'une comptabilité budgétaire d'engagement, ni de tableaux de bord de suivi des dépenses mensuelles, instruments qui auraient pu contribuer à éviter la dérive constatée des dépenses.

Signé en 2012 et prolongé par tacite reconduction jusqu'à présent, le contrat de l'expert-comptable proposait bien l'établissement d'une situation semestrielle mais cette prestation n'a été exécutée durant la période qu'en 2023, à la demande de la direction d'Arc en rêve, sous la forme d'une intervention nouvelle⁵⁵.

Afin de faciliter le suivi des dépenses par nature, il est indispensable de compléter la maquette du budget annuel d'un tableau construit à l'image du compte de résultat.

Recommandation n° 11. : ajouter aux documents budgétaires un tableau déclinant le budget sous le même format que le compte de résultat. [non mise en œuvre]

Le président a annoncé que des tableaux par projet, présentés sous le même format qu'un compte de résultat, existent déjà et qu'ils sont joints aux demandes de subvention. Il a assuré qu'ils seront dorénavant soumis au conseil d'administration.

4.1.3.2 Des indices d'une dégradation qui n'ont entraîné aucun sursaut

Bien que placé en arrêt maladie à partir du 30 mars 2022 jusqu'à son licenciement en avril 2023, l'ancien secrétaire général a continué à superviser les opérations de gestion financière jusqu'en mars 2023. Selon une note du président du 13 juin 2023, il serait parvenu, jusqu'à la fin de 2022, à convaincre les dirigeants que la situation financière restait sous son contrôle, sans jamais produire d'éléments chiffrés, en réponse par exemple aux courriels des services relayant les demandes de paiement des fournisseurs.

Les difficultés à payer à temps les factures étaient cependant devenues un sujet d'inquiétude dès juillet 2022, et des préoccupations sur le volume des dépenses engagées ainsi que leurs effets sur la trésorerie ont été exprimées au moins à deux reprises devant des instances collégiales, mais toujours en sous-estimant leur portée et leurs conséquences.

Dès le 27 octobre 2022, devant le comité social et économique, le directeur ou le SG ont ainsi tenu les propos suivants :

« Malgré des rappels en mai 2022, en juin 2022 et en septembre 2022, il n'y a pas eu de maîtrise des dépenses de production-projet d'une part et d'autre part, des dépenses nombreuses ont été engagées sans aval préalable de la direction et/ou du secrétariat général (un devis ne

⁵⁴ Cf. partie financière Annexe 1- III- B).

⁵⁵ Les deux parties avaient manifestement oublié qu'elle est prévue au contrat. Cf. § 3.2.3 à propos de ce contrat.

vaut pas accord et engagement auprès des fournisseurs sans accord préalable de la direction et/ou du secrétariat général).

Des transmissions tardives à l'administration de dépenses ont été constatées (bons de commande et juin ou juillet et transmission du bon en septembre ou octobre) ont rendu difficile le suivi des dépenses et de trésorerie.

De manière générale, les 6 à 9 mois prochains (octobre 2022 à mars 2023), seront tendus en matière de trésorerie et les 10 mois suivants de cette période de tension devront être prudents en matière de dépenses, d'investissements, voire de charges programmatiques ».

Une dizaine de jours plus tard, le 9 novembre 2022, « *une forte dégradation de la situation de trésorerie* » a été annoncée au CA mais imputée à des causes ponctuelles telles que la revalorisation des rémunérations (+ 80 000 €), « *l'absence de produits supplémentaires* » ou encore le dépassement de l'enveloppe allouée à la soirée « Merci ». Toujours selon le compte rendu, « *cette situation de trésorerie 2022 n'est que la confirmation du "sous-financement public"* » et se produit « *comme toutes les années ou une grande exposition a lieu dans la nef* ». Peu de temps après, le 17 novembre 2022, l'ancien SG communiquait au commissaire aux comptes un résultat déficitaire de l'ordre de 200 000 €.

Malgré tous ces indices, le versement, pour la deuxième année consécutive, de la prime de partage de la valeur (PPV) a été annoncée lors du CSE du 27 octobre 2022. Plus grave, aucune autorité n'a pris l'initiative, avant la fin de l'année, d'établir ou de faire établir un état des lieux des dépenses et des factures en souffrance.

4.1.3.3 Un déficit 2022 découvert tardivement

La découverte de l'ampleur du déficit 2022 a été progressive et lente. En février 2023, le bureau a été mis au courant de la présence d'un déficit compris entre 300 000 € et 400 000 €, dans une note de bas de page d'une plaquette produite par l'ancien SG. Le directeur n'a appris que le 28 mars 2023, après les interventions de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes, qu'il serait de l'ordre de 700 000 €, avant d'en informer le CA le 28 avril 2023. La perte définitive qui sera approuvée le 2 juin 2023 par le CA s'élève à 808 291 €.

Comme le trésorier et le cabinet d'expertise-comptable, le président de l'association a insisté sur le fait que la présence d'un grave déficit était difficile à établir sans le concours du SG et que celui-ci a tardé à répondre aux questions posées. Sans écarter la part de responsabilité qui pourrait incomber à l'ancien SG dans la dérive de la situation financière de l'année 2022, il est anormal que l'exercice d'une mission aussi sensible et prenante que le suivi des comptes ait pu continuer à lui être confié, durant son arrêt maladie.

De son côté, le cabinet d'expertise-comptable a rappelé qu'il ne joue pas de rôle actif dans le processus budgétaire. Il a confirmé qu'aucun élément ne lui avait été communiqué durant l'année 2022 laissant présager d'une dégradation brutale des comptes, alors même que la situation était, à ses yeux, « saine » à fin 2021. Il a rappelé que dès que le déficit a été découvert, il en a immédiatement informé le commissaire aux comptes.

En tout état de cause, à partir des premiers signes de juillet et au cours de l'automne 2022, la direction disposait d'indices suffisamment inquiétants, qui auraient dû la conduire à faire dresser un état des lieux financiers et réagir sans attendre mars 2023 les poursuites engagées contre l'ancien SG.

4.2 Les dépenses qui font l'objet d'une plainte de l'association à l'encontre du précédent secrétaire général

L'association soupçonne son ancien secrétaire général d'avoir commis plusieurs détournements, ayant justifié une déclaration de main courante le 3 avril 2023, suivie le 20 avril 2023 de son licenciement pour faute grave et du dépôt d'une plainte auprès du procureur de la République. La plupart des opérations en cause se sont produites après son placement en arrêt de travail, le 30 mars 2022. Elles concernent des achats de biens ou de services que l'association n'a jamais commandés ni récupérés, et des avances sur salaire. Le fait que la direction ait donné son accord à l'ancien SG pour qu'il continue de participer à la vie administrative, à distance, ne constitue pas une raison suffisante pour justifier que leur contestation ne soit intervenue qu'en avril 2023.

4.2.1 Des achats injustifiés de biens ou de services que l'association n'a jamais commandés ni récupérés

4.2.1.1 Des dépenses réglées avec la carte bancaire professionnelle de l'ancien secrétaire général

À partir d'une analyse des relevés bancaires, l'association a identifié une soixantaine d'achats non justifiés par un bon de commande, une facture ou un justificatif de frais professionnels, effectués avec la carte bancaire professionnelle de l'intéressé. Aucun des biens ou services achetés n'a bénéficié à l'association. Leur total s'élève à 12 821,37 €⁵⁶.

4.2.1.2 La prise en charge de factures relatives à des achats de matériels en ligne

Quatre dépenses relatives à des achats de matériels en ligne sur le site *Amazon* ont été mises à la charge de l'association, à partir d'un nouveau compte-client ouvert à son nom et à son insu, en plus du compte déjà existant. Les matériels correspondants n'ont jamais été réceptionnés, ni enregistrés dans l'inventaire.

Tableau n° 24 : liste du matériel réglé mais non réceptionné par l'association, commandé à partir d'un nouveau compte client ouvert au nom de l'association

Date	Facture	Matériel	Montant	Observation
11/05/2022	Facture FR2TEQG2AUI	4 Samsung Care Galaxy TAB A8 wi-fi	3 742,75 €	Réglée avec la CB arc en rêve de JM Tabu, aucun bon de commande
28/07/2022	Facture FR3TWRG9BRUI	6 Are VC 520 kit audiot et camera BT2	3 552,07 €	Réglée avec la CB arc en rêve de JM Tabu, bon de commande avec sa signature
28/07/2022	Facture FR8TCRG8ACUI	6 Spots Ref A002164601 ECL EU/8/OBD 90002 M9040 SP L020 avec transadaptateur taille L	3 843,82 €	Réglée avec sa carte bancaire personnelle puis remboursement par Arc en rêve, bon de commande avec sa signature
07/10/2022	Facture FR2TXWJ3AEUI	8 Samsung Samsung Care Galaxy TAB A8 wi-fi	3 826,88 €	Réglée avec sa carte bancaire personnelle puis remboursement par Arc en rêve, bon de commande sans signature
Total			14 965,52 €	

⁵⁶ Voir détail des dépenses en annexe n°2

Source : CRC à partir des documents transmis par l'association arc en rêve

Deux des quatre dépenses ont pris la forme de remboursement à l'ancien SG de sommes qu'il aurait directement réglées, et deux autres ont directement été payées avec sa carte bancaire professionnelle. Leur total s'élève à 14 963,52 €. Trois factures sont accompagnées d'un bon de commande dont un non signé et deux signés par ses soins.

L'ancien secrétaire général dément être à l'origine de ces quatre achats sur facture et de la soixantaine d'achats effectués à l'aide de sa carte bancaire professionnelle.

4.2.2 Des avances sur salaires versées au-delà d'une première période d'arrêt de travail de six mois

À la suite de son accident de trajet en moto, survenu au retour d'une journée de travail le 29 mars 2022, l'intéressé a été hospitalisé deux jours et placé en arrêt de travail jusqu'à son licenciement. Conformément à la convention collective ÉCLAT, l'association a maintenu son salaire pendant ses six premiers mois d'arrêt, jusqu'à fin septembre 2022.

De façon irrégulière, l'intéressé a continué ensuite de recevoir des avances équivalentes à son salaire net sans prime exceptionnelle d'octobre 2022 à mars 2023, alors qu'il était en principe indemnisé par la sécurité sociale.

Tableau n° 25 : montants des rémunérations versées par l'association au secrétaire général pendant sa période d'arrêt de travail

Date	Montant bulletin de salaire après impôt sur le revenu	Avance versée
avr-22	2 786,12 €	- €
mai-22	440,35 €	2 700,00 €
juin-22	2800,97	- €
juil-22	3 289,19 €	- €
	(dont indemnité télétravail 485,19€)	
août-22	2 804,00 €	- €
sept-22	2 630,97 €	- €
oct-22	- 5,12 €	2 900,00 €
nov-22	1 389,76 €	2 900,00 €
	(prime partage de la valeur- PPV- 1 400€)	
déc-22	- 5,12 €	2 500,00 €
janv-23	- 13,29 €	2 500,00 €
févr-23	- 21,46 €	2 500,00 €
mars-23	- 154,24 €	2 500,00 €
total		15 800,00 €

Source : CRC à partir des éléments transmis par l'association arc en rêve

Le total des versements contestés s'élève à 15 800 €. Pour réclamer et obtenir de l'association ces avances, l'intéressé a allégué des retards dans les envois des arrêts de travail qui l'auraient empêché de percevoir les indemnités journalières de la sécurité sociale. Les

avances lui ont été directement versées par virement bancaire sans transmission à l'expert-comptable pour établissement d'une feuille de paie, ni accord formalisé de la direction. Elles reposaient uniquement sur des échanges entre l'ancien secrétaire général, la comptable de l'association et la collaboratrice de l'expert-comptable.

L'ancien SG a affirmé qu'il ne s'agissait pas d'avances sur salaire mais de sommes régularisant ses heures supplémentaires, sans fournir aucune pièce justificative étayant son propos.

Le seul élément de rémunération auquel pouvait prétendre l'ancien SG était la prime de partage de la valeur que le cabinet comptable lui a versée en totalité après émission d'une feuille de paie. Au vu des documents produits par l'association, rien n'empêchait la direction de demander sa proratisation pour tenir compte de son temps d'absence.

L'association a alerté la caisse primaire d'assurance maladie de cette situation, en avril 2023, mais non l'administration fiscale qui semble également lésée, ces avances n'ayant jamais été déclarées comme revenus.

En tout, l'ensemble des anomalies relevées aux paragraphes 4.2.1 et 4.2.2 représente un montant de dépenses injustifiées égal à 43 587 €.

4.3 Les mesures d'urgence prises pour payer les dépenses en souffrance et poursuivre l'activité

4.3.1 De la procédure d'alerte à une procédure de mandat *ad hoc*

Alerté sur la gravité de la situation par l'expert-comptable, le commissaire aux comptes a lancé une procédure d'alerte auprès du président de l'association, en application de l'article L. 234-2 du code de commerce. Dans une lettre du 3 avril 2023, il lui a formellement demandé d'exposer son analyse et les mesures de redressement envisagées. Celui-ci a immédiatement répondu en lui annonçant les signalements opérés, les mesures de rétablissement proposées et la date du prochain CA, soit le 28 avril 2023. Lors de cette séance consacrée à la constatation d'un déficit estimé alors à 0,7 M€, le président a informé les administrateurs des démarches pénales entreprises, du licenciement du SG le 20 avril 2023 et du déclenchement de la procédure d'alerte par le commissaire aux comptes. Ont également été évoqués les scénarios possibles de survie de l'association.

Jugeant la situation complexe et grave en dépit des explications apportées, le commissaire aux comptes a décidé de poursuivre la procédure d'alerte : par un courrier du 26 mai 2023, il a officiellement demandé au président de faire délibérer le CA sur les faits relevés, en sa présence et dans les huit jours, par application du deuxième alinéa de l'article L. 612-3 du code de commerce⁵⁷. Comme le prévoit cet article, la lettre a été transmise au président du tribunal judiciaire.

⁵⁷ Cet article détaille la procédure d'alerte pour les personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique.

Conformément à la demande du commissaire aux comptes, un nouveau CA suivi d'une AG se sont tenus le 2 juin 2023 afin d'évoquer les modalités de continuation de l'activité et valider les comptes 2022. À cette occasion, le commissaire aux comptes a annoncé la certification des comptes moyennant une alerte sur le caractère incertain de la capacité de l'association à poursuivre son activité.

Afin de prévenir une procédure collective, Arc en rêve a sollicité du tribunal judiciaire de Bordeaux, la désignation d'un mandataire *ad hoc*, procédure prévue à l'article L. 611-3 du code de commerce. Par une ordonnance du 9 juin 2023, le tribunal judiciaire a désigné un cabinet pour cette mission dont le terme a été fixé au 9 mai 2024, après prorogation. Sa mission consistait à négocier avec les créanciers un accord relatif au gel et au rééchelonnement de la dette, notamment avec l'Urssaf et une banque, à élaborer une stratégie de restructuration de l'activité et à proposer toute mesure de nature à pérenniser l'activité.

4.3.2 Un remboursement des dettes fournisseurs, fiscales et sociales étalé jusqu'en novembre 2025

Le rapport de fin de mission du mandataire expose un projet d'accord avec la banque, pour une restructuration des prêts en cours, pour un capital restant dû de 69 884 € au 30 juin 2023 et la suppression progressive d'une ligne de trésorerie de 50 000 €. Une procédure de conciliation a alors été ouverte par une ordonnance du tribunal le 23 juillet 2024 pour déboucher sur un accord définitif avant le 24 novembre 2024. Ce délai a été tenu avec la signature d'un protocole de conciliation le 12 novembre 2024.

Le rapport de fin de mission fait également état d'un plan de remboursement des dettes fiscales et sociales (194 560 € à fin 2023) s'étalant sur 18 mois, de mars 2024 à août 2025, avalisé par la commission des chefs des services financiers (CCSF), par les représentants des organismes de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et par ceux de l'assurance chômage. De son côté, l'association a adressé aux autres fournisseurs un communiqué du président détaillant leurs difficultés. Avec l'accord de tous les créanciers concernés, un plan d'apurement des dettes fournisseurs (116 076 € au 4 avril 2024)⁵⁸ a été mis en place.

L'ensemble des dettes fournisseurs seront normalement remboursées en novembre 2025 et les dettes fiscales et sociales en août 2025.

4.3.3 Un retour possible à une situation financière normalisée, conditionnée à une forte baisse d'activité et à une réduction des effectifs

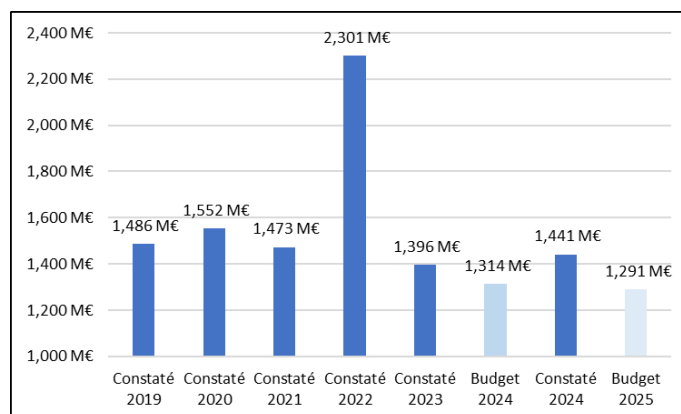
Depuis la découverte du déficit grevant l'exercice 2022, l'activité a été réduite avec l'accord des financeurs publics et du CA. Ainsi, en 2023, les seules actions maintenues ont été les ateliers pédagogiques, et parmi les expositions réalisées, cinq ont eu lieu en interne, gérées majoritairement sans intervention externe.

Le nombre d'emplois en ETP a été diminué de près d'un quart entre 2023 et 2024, par non-renouvellement des CDD et non-remplacement des postes vacants. Depuis mi-2023, les

⁵⁸ Source : tableau transmis par les services.

dépenses ont aussi été nettement abaissées. En 2024, le total des dépenses (1,441 M€) a été inférieur de 3 % à celui de 2019 en euros courants, et de 14 % en euros constants⁵⁹. Un effort d'économie supplémentaire a été programmé en 2025.

Graphique n° 5 : évolution des dépenses de l'association



Source : CRC à partir des comptes Arc En Rêve, budgets 2024 et 2025

5 UNE SITUATION FINANCIERE QUI RESTE PREOCCUPANTE

Les fonds propres disponibles à fin 2021 (607 575 €) n'ont pas suffi à absorber la perte constatée à fin 2022 (- 808 291 €) : le bilan dégageait alors une insuffisance en fonds propres de 200 716 € qui a continué à se creuser en 2023 pour atteindre 336 367 €. En 2024, l'association a enregistré une nouvelle perte de 26 521 €.

La situation reste donc précaire en dépit des mesures de redressement prises depuis 2023 et de l'implication des agents pour continuer à proposer des expositions et des événements. Elle nécessite toujours une vigilance particulière des dirigeants et des représentants des différents financeurs. En parallèle du maintien d'un soutien public comparable à celui des années précédentes, le retour à une situation plus sereine et à une programmation plus riche impose de continuer à faire preuve de rigueur en gestion de façon à rembourser l'ensemble des dettes : les annuités d'emprunts dont le règlement n'est plus suspendu depuis le 1^{er} janvier 2025 ainsi que l'ensemble des dettes fournisseurs, sociales et fiscales encore en souffrance au 31 décembre 2024, dont une grande part est remboursable avant la fin de l'année 2025.

⁵⁹ Ce taux a été calculé en fonction de l'évolution de l'indice des prix à la consommation, pour l'ensemble des ménages de la France métropolitaine (hors tabac), entre décembre 2019 et décembre 2023.

Tableau n° 26 : montant des dettes fournisseurs, sociales et fiscales au 31/12/2024

En €	Bilan au 31/12/2024
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	96 349
Dettes fiscales et sociales	156 191
Autres dettes	85 788
<i>Dont dette URSSAF issue de la crise</i>	84 970
Total	338 329

Source : rapport du commissaire aux comptes transmis par l'association

Une analyse plus détaillée de la situation financière est présentée à l'annexe 1.

ANNEXES

Annexe n° 1. Éléments financiers	64
Annexe n° 2. Liste des dépenses injustifiées réglées avec la carte bancaire professionnelle de l'ancien secrétaire général.....	72
Annexe n° 3. Liste des abréviations	73

Annexe n° 1. Éléments financiers

I/ Des comptes toujours certifiés par le commissaire aux comptes malgré l'émission d'une alerte en 2022 et 2023 sur la continuité de l'activité

Toute association qui reçoit 153 000 € ou plus de subventions publiques doit établir des comptes annuels, nommer au moins un CAC et assurer la publicité des comptes et du rapport du CAC⁶⁰. Dans le cas d'Arc en rêve qui entre dans cette catégorie, les obligations de formalisation des comptes et de recours à un CAC sont inscrites dans les statuts. Le mandat de commissariat aux comptes a été exercé par deux cabinets au cours de la période.

De 2019 à 2023, les comptes ont été tous certifiés moyennant la formulation d'une alerte, dans les rapports 2022 et 2023, sur la capacité de l'association à poursuivre son activité.

Tous les rapports sur les conventions dites règlementées ont été fournis sauf celui de l'exercice 2019. Ils n'appellent pas de remarque.

II/ Des usages de provisionnement à actualiser

Parmi les sommes détournées selon l'association, seules celles relatives à des achats injustifiés de biens ou de services⁶¹ ont été provisionnées. Le cabinet d'expertise-comptable a assuré que les avances sur salaires ont déjà été comptabilisées en charges en 2023 et ne doivent donc pas donner lieu à provisionnement. Il en est pris acte.

Par ailleurs, une provision de 6 338 € a été enregistrée sous un intitulé (« *facture dépôt plainte* ») qu'il convient de corriger : en effet, elle concerne des frais engagés pour le compte du directeur, imputés sur un compte d'attente (467134) car ils demeurent insuffisamment justifiés pour que l'association puisse les comptabiliser en dépenses définitives. La principale opération (4 500 €) correspondrait, selon le directeur, à une somme versée par l'association pour acheter des meubles pour son logement personnel, qu'il lui restituerait à son départ. Le financement de ce type de dépenses n'est pas inscrit dans son contrat. Il appartient à l'association de décider sans plus attendre si elle souhaite lui demander de rembourser tout ou partie des frais provisionnés, un non-remboursement obligeant à constater une charge définitive.

D'autres dépenses effectuées au profit du directeur, et comptabilisées sur un compte d'attente non personnalisé (4251), ont été signalées à la chambre par le président : non provisionnées, elles pourraient atteindre, au maximum, 13 713 € au 31 octobre 2024. Le directeur s'est engagé, le 5 mai 2025, à rembourser les deux principales opérations, pour un total de 6 981 €, selon un échéancier qui reste à définir.

S'agissant des provisions pour risques, leur montant a été porté en 2021 à 50 000 € pour couvrir la différence entre les indemnités de départ en retraite versées aux deux anciens directeurs et celles qu'ils auraient pu réclamer en se fondant sur la convention collective ÉCLAT⁶².

⁶⁰ Cf. articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce.

⁶¹ Cf. § 4.2.1

⁶² Cf. § 2.2.2.1.

La direction estime aujourd'hui que la fin du délai théorique de contestation permet de reprendre ce montant, ce qui doit permettre d'améliorer le résultat de 2024.

Sur un plan plus général, la chambre invite l'association à accompagner, lorsque cela s'avèrera possible, le provisionnement des futures indemnités de départ à la retraite, d'une constitution de réserves financières. Enfin, les sommes provisionnées gagneraient à être détaillées dans une fiche établie par l'expert-comptable remise au CA.

Tableau n° 1 : montant des provisions pour charges liées aux indemnités de départ à la retraite

En €	2019	2020	2021	2022	2023
Report À Nouveau - Lignes validées	318 800	352 275	313 712	132 365	154 734
Variation Prov. IDR	33 476	1 455		22 369	12 040
Variation Prov. IDR		- 40 018	- 181 346		
Total	352 275	313 712	132 365	154 734	166 774

Source : CRC Nouvelle Aquitaine d'après les grands livres

III/ Un déficit exceptionnel en 2022 représentant 54 % des produits d'exploitation

Tableau n° 2 : compte de résultat d'Arc en rève

En €	2019	2020	2021	2022	2023	Variation 2019/2022	Variation 2019/2023
Cotisations	1 300	300	100	2 300	2 692	76,9%	107,1%
Production vendue	341 454	0	-	-	-	-100,0%	-100,0%
Vente de biens et de services	-	508 051	26 652	34 958	55 316	NC	NC
Subventions d'exploitation	1 087 318	1 146 403	1 118 153	1 345 641	1 115 857	23,8%	2,6%
Reprises s/amort., déprec., prov.et transferts de charge	136 092	284 206	399 338	108 121	81 043	-20,6%	-40,4%
Ressources liées à la générosité du public	-	-	-	-	5 000	NC	NC
Autres produits	6 235	236	- 1 240	-	168	-100,0%	-97,3%
Produits d'exploitation	1 572 399	1 939 196	1 543 003	1 491 020	1 260 076	-5,2%	-19,9%
Variation de stock de matières premières	609	-	-	-	-	-100,0%	-100,0%
Autres achats non stockés et charges externes	455 385	545 413	431 695	1 066 432	389 382	134,2%	-14,5%
Impôts et taxes	42 904	41 409	70 548	55 477	47 581	29,3%	10,9%
Salaires	591 712	600 063	692 168	729 740	556 597	23,3%	-5,9%
Charges sociales	194 460	132 613	112 278	260 564	278 110	34,0%	43,0%
Dotations aux amortissements et provisions	197 838	154 358	159 928	144 509	114 533	-27,0%	-42,1%
Report en fonds dédiés	-	42 000	-	22 369	-	NC	NC
Autres charges	544	34 565	4 068	22 876	4 383	4105,1%	705,7%
Charges d'exploitation	1 483 452	1 550 421	1 470 685	2 301 967	1 390 586	55,2%	-6,3%
Résultat d'exploitation (a)	88 947	388 775	72 318	- 810 947	- 130 510	-1011,7%	-246,7%
Produits financiers	674	303	340	133	193	-80,3%	-71,4%
Charges financières	47	16	89	1 174	1 553	2397,9%	3204,3%
Résultat financier (b)	627	287	251	- 1 041	- 1 360	-266,0%	-316,9%
Résultat courant (c=a+b)	89 574	389 062	72 569	- 811 988	- 131 870	-1006,5%	-247,2%
Produits exceptionnels	-	3 861	2 490	28 978	383	NC	NC
Charges exceptionnelles	5 000	6 155	4 846	25 279	4 165	405,6%	-16,7%
Résultat exceptionnel (d)	- 5 000	- 2 294	- 2 356	3 699	- 3 782	-174,0%	-24,4%
Excédent ou déficit (e=c+d)	84 574	386 768	70 213	- 808 289	- 135 652	-1055,7%	-260,4%

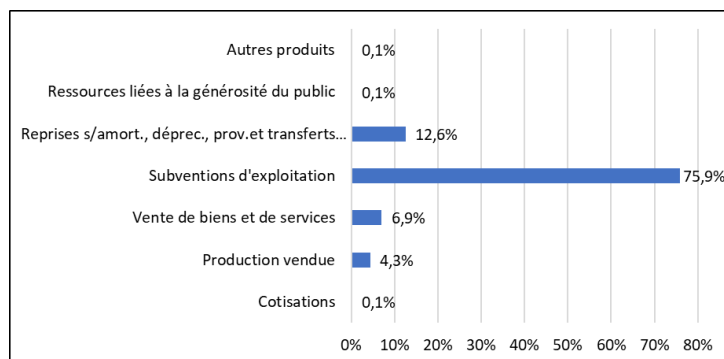
Source : CRC Nouvelle-Aquitaine à partir des rapports du CAC

La dégradation brutale de la situation depuis 2022 est due aux raisons examinées dans la partie 4.1.

A) Des produits d'exploitation en baisse peu diversifiés

Excepté en 2020 où ils ont atteint un pic à 1,9 M€, les produits d'exploitation ont avoisiné 1,5 M€ par an jusqu'en 2022 avant de reculer de 20 % en 2023 (1,3 M€).

Graphique n° 1 : répartition des produits d'exploitation en moyenne entre 2019 et 2023 (en %)



Source : CRC Nouvelle-Aquitaine à partir des comptes de résultat

1) Les subventions

En moyenne, au cours de la période, trois-quarts des recettes proviennent de subventions publiques. L'association enregistre également des financements provenant de l'Europe ou d'autres pays européens pour des partenariats.

Les montants enregistrés dans les balances des comptes reprennent les montants annuels notifiés dans les délibérations, mais ils ne coïncident pas avec les montants payés par les collectivités sur les mêmes périodes, et constatés dans leurs comptes de gestion.

Tableau n° 3 : subventions enregistrées par l'association selon les balances des comptes

Subventions perçues en €	2019	2020	2021	2022	2023
Bordeaux	445 600	460 600	445 600	475 600	445 600
Bordeaux Métropole	407 253	407 253	407 253	487 257	407 257
Département de la Gironde	3 000	3 000	-	-	NC
Région Nouvelle-Aquitaine	50 000	50 000	50 000	80 000	50 000
Total subventions collectivités	905 853	920 853	902 853	1 042 857	902 857
Direction régionale des affaires culturelles	181 465	183 550	197 300	233 700	205 500
Institut France Afrique (fonds dédiés expo "Africa")	-	42 000	18 000	-	-
Communauté européenne				69 084	-
Bourse européenne-Ministère de la culture portugaise					7 500
Total général subventions	1 087 318	1 146 403	1 118 153	1 345 641	1 115 857
Produits d'exploitation asso.	1 572 399	1 939 196	1 543 003	1 491 020	1 260 076
Subv / Pds expl.	69,2%	59,1%	72,5%	90,2%	88,6%

Source : les balances des comptes et les comptes de résultat

Tableau n° 4 : subventions versées par les collectivités locales selon les comptes de gestion

Subventions perçues en €	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Bordeaux	438 098	476 584	451 896	475 600	460 600	2 302 778
Bordeaux Métropole	407 253	381 136	453 733	491 619	504 708	2 238 449
Département Gironde	3 296	3 000	1 200	-	-	7 496
Région Nouvelle-Aquitaine	50 000	15 000	65 000	49 000	63 000	242 000
Total général subv collectivités versées	898 647	875 719	971 830	1 016 219	1 028 308	4 790 723
Total subventions collectivités enregistrées par l'asso.	905 853	920 853	902 853	1 042 857	902 857	4 675 273
Ecart entre les comptes de gestion coll/la balance de l'asso.	- 7 206	- 45 134	68 977	- 26 638	125 451	115 450

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes de gestion

L'association est invitée à vérifier que les écarts ne correspondent qu'à une différence de méthodologie comptable et ne recèlent pas d'omissions d'encaissements.

2) Les ressources propres

Les ressources propres, qui ajoutent la production vendue à des ventes de biens et services⁶³, ont fortement diminué à partir de 2021 jusqu'en 2023. Les montants très élevés des deux premières années (341 454 € en 2019 et 508 051 € en 2020) sont dus aux produits de partenariats privés pour des expositions et à des ventes de prestations ou de coproductions. À titre d'exemple, selon le PV de l'AG du 16 juin 2021, l'exposition organisée hors les murs de « Lille les usages du monde » a généré 493 000 € de produits exceptionnels. Les ressources propres comportent aussi, pour des montants moindres, les produits de ventes d'éditions, de visites guidées, d'animations autour des expositions, de formation, d'expertise, et de mécénat.

3) Les opérations d'ordre

Les produits d'exploitation incluent des produits d'ordre (c'est-à-dire qui ne se traduisent pas par des rentrées financières réelles) : les reprises sur stocks et en cours, sur provisions et des transferts de charges. Ils varient chaque année en fonction des opérations enregistrées. La principale opération d'ordre habituelle réside dans la reprise sur stocks et en cours des livres et éditions invendus, valorisés à leur prix de vente⁶⁴.

En 2020 et 2021, des produits spécifiques ont aussi été enregistrés :

- les indemnités versées pour compenser l'activité partielle pendant la crise sanitaire. L'association n'a pas su indiquer si elles coïncident avec le montant des indemnités d'activités partielles versées aux employés ;
- la reprise des provisions couvrant le règlement des indemnités de départ des deux anciens dirigeants en 2021.

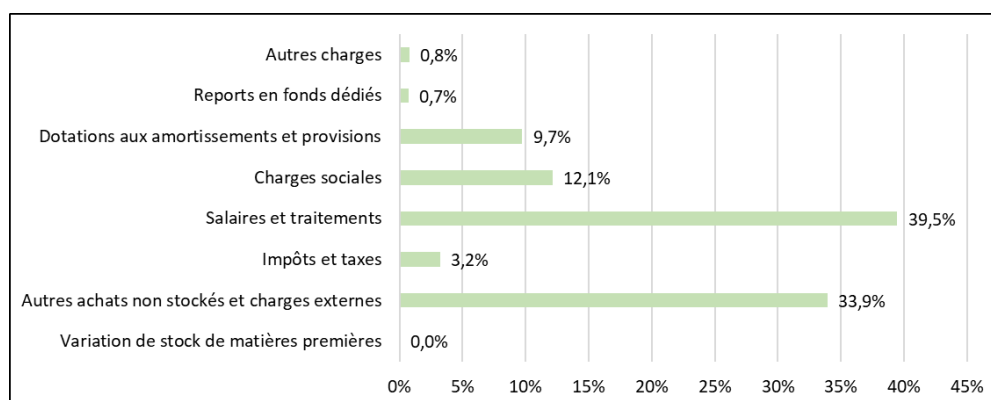
⁶³ La distinction opérée entre production vendue d'une part, et ventes de biens et services d'autre part, n'a pas été expliquée. Les deux notions concernent la vente de prestations de services.

⁶⁴ À la fin de chaque exercice, une provision est constituée pour les invendus, puis reprise sur l'exercice suivant.

B) Un montant de charges d'exploitation exceptionnel en 2022

De 1,5 M€ en moyenne entre 2019 et 2021, les charges d'exploitation ont progressé de 55 % entre 2021 et 2022 pour atteindre 2,3 M€. Avec 1,4 M€, l'exercice 2023 retrouve un niveau de dépenses équivalent aux années précédentes.

Graphique n° 2 : répartition des charges d'exploitation en % en moyenne entre 2019 et 2023



Source : CRC Nouvelle-Aquitaine à partir des comptes de résultat

1) Les charges de personnel

Les charges d'exploitation sont constituées en majorité de dépenses de personnel (51,6 % en moyenne sur l'ensemble de la période) qui se répartissent entre salaires (39,5 % en moyenne) et charges sociales (12,1 % en moyenne).

Tableau n° 5 : effectifs annuels de l'association

	2019	2020	2021	2022	2023
Effectifs	entre 16 et 20	entre 18 et 21	entre 17 et 21	entre 19 et 28	entre 16 et 20
Moyenne ETP	16,47	17,22	16,98	20,6	16,5

Source : réponses de l'association Arc-en-rêve

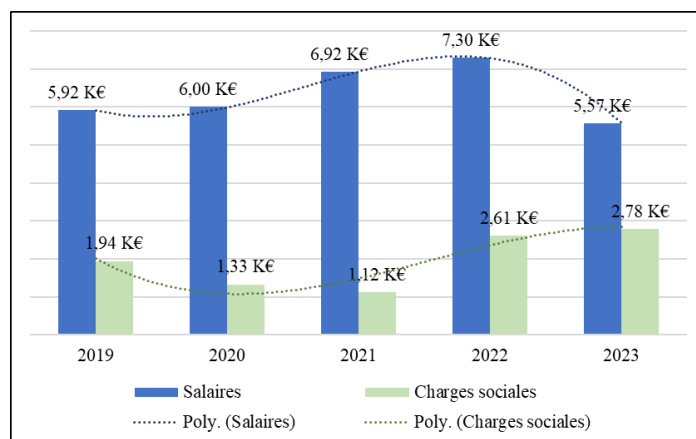
Le total des salaires s'est accru de 23 % jusqu'en 2022 (+ 138 000 €). Cette hausse tient à des recrutements justifiés par une reprise d'activité après deux années de crise sanitaire, mais aussi par la volonté d'étoffer l'effectif : en 2022, deux emplois en CDI (responsable de la communication et un assistant de production) et quatre en CDD⁶⁵ ont été créés. Elle a été amplifiée par les différentes formes de revalorisations salariales accordées en 2022, exposées au paragraphe 3.1.4, consécutives à l'actualisation de la convention collective et à la volonté de la direction d'améliorer les rémunérations.

⁶⁵ Informations relevées dans la note de synthèse sur la situation d'arc en rêve du 13 juin 2023.

En 2023, les difficultés financières ont contraint à agir fortement sur la masse salariale, avec le non renouvellement de quatre CDD, le non remplacement de trois postes vacants et un licenciement. Les salaires ont alors reculé de 31 % (- 173 000 €).

L'évolution des charges sociales est décalée par rapport à celle des salaires : après deux années consécutives de baisse en 2020 et 2021 (- 31,8 % puis - 15,3 %), en période de hausse continue des salaires (+ 1,4 % puis + 15,3 %), elles ont été multipliées par 2,5 entre 2021 et 2023 (+ 132 % puis + 6,7 %), pendant que le total des salaires reculait de 23,7 %⁶⁶.

Graphique n° 3 : évolution des charges sociales et des salaires



Source : CRC Nouvelle-Aquitaine à partir des rapports du CAC⁶⁷

2) La comptabilisation des indemnisations des périodes de crise sanitaire

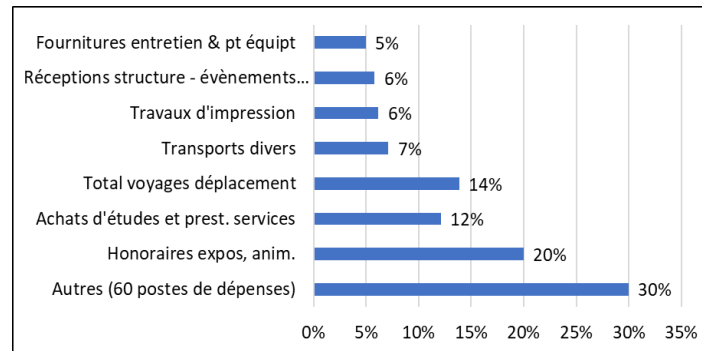
Les indemnisations salariales des périodes de crise sanitaire ont été enregistrées sur un compte *ad hoc* seulement en 2020 (64114 : chômage partiel). Pourtant, des indemnités pour activité partielle (21 142 €) ont aussi été versées en 2021, dans un contexte de poursuite de crise sanitaire. Autre source d'interrogation, le montant enregistré sur ce compte en 2020 (87 771 €) ne correspond pas au montant perçu et comptabilisé en transfert de charges (93 361 €), en dépit des explications demandées à l'association.

3) Les achats et charges externes

Représentant en moyenne 34 % des charges d'exploitation, les achats et charges externes ont culminé à 1 M€ en 2022, un montant 2,2 fois supérieur à la moyenne des trois années précédentes. En 2022, sept postes de dépenses ont concentré 70 % du montant des achats.

⁶⁶ Selon les services, la divergence des évolutions des salaires et des charges sociales tient à une exonération de charges obtenue en début de période, avant une majoration brutale du taux à partir de 2022 (de 15,36 % à 32,85 %). Le PV de l'AG du 20 mars 2024 attribue l'importance des charges sociales en 2023 aux effets d'un licenciement et d'un départ à la retraite.

⁶⁷ « Poly » signifie tendance polynomiale. Cette fonction d'Excel permet d'identifier une tendance pour des données fluctuantes.

Graphique n° 4 : poids des différentes catégories de dépenses dans les achats et charges externes en 2022 (en %)

En €	Comptes	2019	2020	2021	2022	2023
Autres (60 postes de dépenses)		198 894	154 054	238 356	318 718	245 078
Honoraires expos, anim.	62262	66 910	167 908	- 8 299	213 250	4 611
Achats d'études et prest. services	604	114 292	100 410	83 020	129 443	63 543
Total voyages déplacement	625	21 425	29 711	50 988	148 319	51 441
Transports divers	6248	5 496	34 368	25 313	75 855	7 652
Travaux d'impression	60511	22 484	28 350	11 128	65 969	1 698
Réceptions structure - événements internes	6257	4 259	222	3 324	61 865	3 977
Fournitures entretien & pt équipt	6063	21 626	30 391	27 865	53 013	11 381
Autre achats n stockés-chges ext	Total	455 385	545 413	431 695	1 066 432	389 382

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine à partir des balances des comptes

Cette très forte hausse traduit l'intensité de la programmation de l'année 2022, avec notamment l'organisation de sept expositions vues par 102 530 visiteurs (contre 41 650 en 2021), ou encore de 50 manifestations publiques (contre 13 en 2021). Mais elle s'explique aussi, pour une large part, par une forme d'incurie dans le suivi des dépenses attachées à ces événements et au train de vie de la structure (dépassement du budget de la soirée « Merci », prise en charge dans des conditions discutables de nombreux frais de mission, de transport, etc.). La présence d'opérations considérées comme frauduleuses par l'association ne doit pas être négligée même si leur montant (43 586,89 €) ne constitue qu'une part limitée de la dérive constatée.

En 2023, le total des achats et charges externes a été divisé par 2,7 par rapport à 2022, et s'est établi au plus faible niveau de la période (389 382 €).

Les charges d'exploitation incluent également des opérations d'ordre qui représentent en moyenne moins de 10 % du total des charges.

IV/ Vue d'ensemble du bilan

Tableau n° 6 : bilan de l'association Arc-en-rêve du 31 décembre 2019 au 31 décembre 2023

EMPLOIS (actifs en valeurs nettes)					
En €	2019	2020	2021	2022	2023
Concessions, brevets, licences	4 400	1 462	20 045	13 882	6 254
Immobilisations incorporelles	4 400	1 462	20 045	13 882	6 254
Inst. techn., matériel et outillage	5 023	1 186	9 505	35 151	29 463
Autres immobilisations corporelles	31 059	67 862	54 581	63 395	36 866
Autres immobilisations corporelles en cours	0	0	0	0	9 880
Immobilisations corporelles	36 082	69 048	64 086	98 546	76 209
dont titres de participations	1 473	1 473	1 473	1 473	1 473
dont autres immobilisations financières	6 800	6 800	6 800	0	0
Immobilisations financières	8 273	8 273	8 273	1 473	1 473
Total actif immobilisé (a)	48 755	78 783	92 404	113 901	83 936
Produits intermédiaires et finis	0	0	0	0	12 300
Stocks et en-cours	0	0	0	0	0
Avances et acomptes versés sur commandes	276	0	5 000	0	0
Usagers et comptes rattachés	134 935	29 791	13 738	386	0
Autres créances	289 160	343 293	291 004	365 494	242 176
Créances	424 095	373 084	304 742	365 880	242 176
Disponibilités	556 843	721 446	608 385	23 490	94 324
Charges constatées d'avances	4 626	5 784	6 967	12 321	4 785
Sous-total actif circulant (b)	985 840	1 100 314	925 094	401 691	353 585
TOTAL DES EMPLOIS (a+b)	1 034 595	1 179 097	1 017 498	515 592	437 521
RESSOURCES (Passif)					
Fonds associatif (apport des fondateurs de l'association)	81 923	2 116*	2 116	2 116	2 116
Réserves pour projets de l'entité	18 348	18 348	18 348	18 348	18 348
Report à nouveau	-34 252	130 130*	516 899	587 111	-221 180
Résultat de l'exercice	84 575	386 769	70 212	-808 291	-135 651
Total fonds propres (a)	150 594	405 117	607 575	-200 716	-336 367
Fonds dédiés (b)	0	42 000	0	0	0
Provisions pour risques	10 000	10 000	50 000	50 000	50 000
Provisions pour charges	352 275	313 712	132 365	154 734	166 774
Total des provisions pour risques et charges (c)	362 275	323 712	182 365	204 734	216 774
Emprunts auprès d'établissements de crédit	0	0	80 000	89 446	69 884
Dettes financières diverses	0	0	4	50	280
Concours bancaires	0	0	0	0	0
Avances et acomptes reçus sur commandes	235 000	0	0	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	95 808	86 142	41 372	229 677	164 853
Dettes fiscales et sociales	181 452	183 037	106 104	149 696	308 633
Autres dettes	9 466	4 984	79	42 705	13 464
Produits constatés d'avances	0	1 860	0	0	0
Total des dettes (d)	521 726	276 023	227 559	511 574	557 114
TOTAL DES RESSOURCES (a+b+c+d)	1 034 595	1 046 852	1 017 499	515 592	437 521

*Rapport du CAC du 16 juin 2021 (Règlement ANC n°2018-06 du 5 décembre 2018 et n°2019-04) : les sommes précédemment inscrites en fonds associatif (79 807 €, aux comptes 102600 et 103600, subventions d'investissements), et sans information disponible sur leur origine et affectation précise, ont été reclassées en compte de report à nouveau (110340).

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine à partir des rapports du CAC

Annexe n° 2. Liste des dépenses injustifiées réglées avec la carte bancaire professionnelle de l'ancien secrétaire général

Date	Opération	Montant
19/07/2021	CB Amazon prime Fact 180721 N.2968645 Tabu JM	49,00 €
11/08/2021	CB Europalia agence fact 070821 N.2968645 Tabu JM	356,00 €
26/10/2021	CB hotel du Val de fact 251021 N.3626213 Tabu JM	498,32 €
08/11/2021	CB Leclerc N.3626213	126,41 €
09/11/2021	CB SNC Marques fact 081/121 N.3626214	99,00 €
10/01/2022	CB amazon paiements Fact 060122 N.3626213 Tabu JM	296,04 €
21/01/2022	CB Leclerc fact 200122 N.3626213 Tabu JM	15,84 €
24/01/2022	CB amazon proime FR Fact 220122 N.3626213 Tabu JM	49,00 €
26/01/2022	CB LW-Helloasso Fact 250122 N.3626213 Tabu JM	14,80 €
29/01/2022	CB Rocket Lawyer Fact 270122 N.3626213 Tabu JM	39,90 €
21/02/2022	CB les dunes d'or Fact 180222 N.3626213 Tabu JM	49,50 €
24/02/2022	CB Pierre à feu Fact 230222 N.3626213 Tabu JM	30,00 €
01/03/2022	CB Rocket Lawyer Fact 270122 N.3626213 Tabu JM	39,90 €
03/03/2022	CB amazon paiements fact 280222 N.3626213 Tabu JM	92,27 €
21/03/2022	CB Leclerc Dac Fact 190322 N.3629065 M Tabu JM	83,60 €
22/03/2022	Retrait DAB 19-03-20041-330041 N.3629065 Tabu JM	250,00 €
23/03/2022	CB EASYADMIN.INFO Fact 210 322 N.3629065 Tabu JM	4,90 €
26/03/2022	CB LM-SNCF Connect fact 250322 N.3629065 Tabu JM	33,98 €
29/03/2022	CB Rocket Lawyer Fact 270322 N.3626213 Tabu JM	39,90 €
11/04/2022	CB Amazon Paiements Fact 070422 N.3629065 Tabu JMP	240,36 €
14/04/2022	CB SNC marques fact 130422 N.3629065 Tabu JM	100,00 €
15/04/2022	CB Amazon paiements fact 130422 N.3629065 Tabu JM	309,81 €
04/05/2022	CB amazon paiements fact 02 0522 N.3629065 Tabu JM	213,27 €
09/05/2022	CB la poste 330040 fact 06 0522 N.3629065 Tabu JM	7,54 €
10/05/2022	retrait DAB 07-05-20041-330041 N.3629065 Tabu JM	250,00 €
12/05/2022	CB coffee fellows fact 100522 N.3629065 Tabu JM	10,21 €
24/05/2022	Retrait DAB 21-05-20041-330041 N.3629065 Tabu JM	250,00 €
24/05/2022	CB Leclerc DAC Fact 220522 N.3629065 Tabu JM	57,00 €
24/05/2022	CB EASYADMIN.INFO Fact 220522 N.3629065 Tabu JM	29,90 €
15/06/2022	CB Amazon paiements fact 110622 N.3629065 Tabu JM	4 437,06 €
16/06/2022	CB gundwn.com fact 150622 N.3629065 Tabu JM	1,95 €
30/06/2022	CB Vueling airibkg fact 280622 N.3629065 Tabu JM	70,93 €
30/06/2022	CB gundwn.com fact 290622 N.3629065 Tabu JM	4,95 €
02/07/2022	CB gundwn.com fact 010722 N.3629065 Tabu JM	5,00 €
04/07/2022	CB gundwn.com fact 030722 N.3629065 Tabu JM	5,00 €
06/07/2022	CB relaisl estalot fact 050722 N.3620965 Tabu JM	30,01 €
07/07/2022	CB gundwn.com fact 050722 N.3620965 Tabu JM	5,00 €
23/07/2022	CB easyadmin.info fact 210722 N.3629065 Tabu JM	29,90 €
29/08/2022	CB gundwn.com fact 280822 N.3629065 M Tabu JM	4,95 €
09/09/2022	CB Tradelnn fact 080922 N.3629065 Tabu JM	15,98 €
16/09/2022	CB Krys fact 140922 N.3629065 Tabu JM	279,94 €
21/09/2022	CB Amazon paiements fact 190922 N.3629065 Tabu JM	395,77 €
23/09/2022	CB easyadmni.info fact 210922 N.3629065 Tabu JM	29,90 €
28/09/2022	CB gundwn.com fact 270922 N.3629065 Tabu JM	4,95 €
29/09/2022	CB SNC marques fact 280922 N.3629065 Tabu JM	200,00 €
01/10/2022	CB Leclerc fact 290922 N.3629065 Tabu JM	64,80 €
11/10/2022	CB Amazon paiements fact 071022 N.3629065 Tabu JM	1 798,49 €
28/10/2022	CB gundwn.com fact 271022 N.3629065 Tabu JM	4,95 €
19/11/2022	CB JAF SARL fact 171122 N.3629065 Tabu JM	53,00 €
23/11/2022	CB easyadmini.info fact 211122 N.3629065 Tabu JM	29,90 €
09/12/2022	CB Eurpcar.com/fr fact 081222 N.3629065 Tabu JM	663,96 €
27/12/2022	CB gundwn.com fact 261222 N.3629065 Tabu JM	4,95 €
23/01/2023	CB easyadmin.info fact 210123 N.3629065 Tabu JM	29,90 €
23/01/2023	CB Amazon prime FR fact 220123 N.3629065 Tabu JM	69,90 €
26/01/2023	CB gundwn.com fact 250123 N.3629025 Tabu JM	4,95 €
07/02/2023	CB Europacr.com/fr fact 050223 N.3629065 Tabu JM	408,83 €
07/02/2023	CB hotel du val de fact 060223 N.3629065 Tabu JM	490,20 €
25/02/2023	CB gunsw.com fact 240223 N.3629065 Tabu JM	4,95 €
22/03/2022	CB easyadmin.info fact 210323 N.3629065 Tabu JM	29,90 €
28/03/2022	CB gundwn.com fact 260323 N.3629065 Tabu JM	4,95 €
Total		12 821,37 €

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine à partir des documents transmis par Arc en Rêve

Annexe n° 3. Liste des abréviations

Sigle	Signification
AER	Arc en rêve
AG	Assemblée générale
BFR	Besoin en fonds de roulement
BM	Bordeaux Métropole
BP	Budget prévisionnel
BTP	Bâtiment et travaux publics
CA	Conseil d'administration
CAC	Commissaire aux comptes
CAPC	Centre d'arts plastiques contemporains
CCA	Centre canadien d'architecture
CCSF	Commissions des chefs de services financiers
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CP	Congés payés
CRC	Chambre régionale des comptes
CSE	Conseil social et économique
CV	Curriculum vitae
DADS	Déclaration annuelle de données sociales
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
EAC	Éducation artistique et culturelle
ÉCLAT	Éducation, culture, loisirs et animation
ETP	Équivalent temps plein
FR	Fonds de roulement
HT	Hors taxes
IDR	Indemnités de départ à la retraite
M.	Monsieur
M€	Million d'euros
MM	Messieurs
Mme	Madame

Sigle	Signification
NAO	Négociation annuelle obligatoire
PPV	Prime de partage de la valeur
PV	Procès-verbal
RAF	Responsable administratif et financier
RH	Ressources humaines
RI	Règlement intérieur
SG	Secrétaire général
TEG	Taux effectif global
TTC	Toutes taxes comprises
URSSAF	Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales



Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine

3 place des Grands-Hommes
CS 30059

33064 BORDEAUX CEDEX

nouvelleaquitaine@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-nouvelle-aquitaine