



Chambre régionale des comptes
d'Auvergne

A Clermont-Ferrand, le 20 juillet 2010

Le Président

N° 786

à

Madame Catherine HENRI-MARTIN
Présidente de l'association
LE TRANSFO
ART ET CULTURE EN REGION
AUVERGNE
7 allée Pierre de Fermat
63170 AUBIERE

PJ : 1

Madame la Présidente,

Par lettre du 16 juin 2010, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de l'association LE TRANSFO ART ET CULTURE EN REGION AUVERGNE au cours des exercices 2006 à 2008. Celui-ci a également été communiqué à l'ordonnateur de la Région Auvergne ainsi que, pour ce qui concerne leur gestion, à vos prédécesseurs.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de votre réponse écrite.

Bien que vous n'en ayez pas l'obligation légale, vous pouvez, si vous le jugez opportun, informer le conseil d'administration de votre l'association des constats de la chambre régionale des comptes.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre accompagné de votre réponse écrite à l'ordonnateur de la Région Auvergne, qui a l'obligation de le communiquer à son assemblée délibérante dès sa plus proche réunion. En application de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors communicable à toute personne qui en ferait la demande.

Les courriers seront envoyés de manière impersonnelle à l'adresse suivante :

Chambre régionale des comptes d'Auvergne, 20, rue Barrière de Jaude - B.P. 409 - 63011 CLERMONT-FERRAND CEDEX 04.73.43.46.73 - Fax 04.73.93.70.81 Météo :
crauvergne@auvergne.comptes.fr

J'ajoute qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code des juridictions financières, une copie de ces observations est transmise au Préfet et au Directeur Général des Finances Publiques de l'Auvergne et du Puy-de-Dôme.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.

Pierre-Alain BAUDET



Chambre régionale des comptes
d'Auvergne

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

**ASSOCIATION LE TRANSFO - ART ET CULTURE EN REGION AUVERGNE
(DEPARTEMENT DU PUY-DE-DÔME)**

Les courriers seront envoyés de manière impersonnelle à l'adresse suivante :

Chambre régionale des comptes d'Auvergne, 20, rue Barrière de Jaude - B.P. 409 - 63011 CLERMONT-FERRAND CEDEX 04.73.43.46.73 - Fax 04.73.93.70.81 Mèll - :
crauvergne@auvergne.ccomptes.fr

SOMMAIRE

I – LA PROCEDURE	4
II – LES OBSERVATIONS DEFINITIVES	4
1 – LA PRESENTATION DE L’ASSOCIATION	4
1.1. La création de l’association	4
1.1.1. L’initiative de la création	4
1.1.2. L’assemblée constitutive	6
1.1.3. Le respect des obligations déclaratives	6
1.2. L’objet statutaire et l’organisation de l’association	6
1.2.1 L’objet statutaire	6
1.2.2. Les différentes catégories de membres de l’association	7
1.2.3. L’organisation de l’association	8
a. Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires	8
b. Le conseil d’administration	9
c. Le bureau	10
1.3. Les dirigeants de l’association	10
1.3.1. Le président	10
1.3.2. Le directeur	12
a. Les modalités de recrutement du directeur	12
b. Le contrat de travail du directeur	12
c. Les pouvoirs statutaires du directeur	13
2 – LES ACTIVITES DE L’ASSOCIATION	13
2.1. L’appui à la connaissance et au développement des secteurs artistiques et culturels	13
2.1.1. Les activités d’études, d’observation et de diffusion conduites par le TRANSFO	14
a. Les activités d’études	14
b. Les activités d’observation	15
c. La diffusion des travaux sur le site Internet	15
d. La diffusion des œuvres d’artistes locaux	16
2.1.2. L’organisation de débats et de journées d’information	16
2.1.3. L’action en milieu pénitentiaire	17
2.1.4. La coopération culturelle à l’étranger	17
2.1.5. L’intermédiation entre les acteurs régionaux de la culture et l’association <i>Relais Culture Europe</i>	19
2.2. La mise en œuvre de prestations d’ingénierie culturelle	20
2.2.1. Les activités d’observation, de conseil et expertise	20
a. La ferme de Trielle	20
b. La saison culturelle de la communauté de communes du massif du Sancy	21
c. Les autres actions du TRANSFO	21
2.2.2. Les activités de formation et d’accompagnement	22
a. Les formations	22
b. L’accompagnement de publics et d’acteurs artistiques et culturels	24
2.2.3. Les activités d’animation de réseaux et de soutien	25
3 – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	26
3.1. La gestion des recrutements	26
3.1.1. La reprise de salariés d’autres associations	26
3.1.2. Les recrutements ultérieurs	27
3.1.3. L’affectation du personnel	28
3.2. La gestion de la masse salariale	28
3.2.1. La politique de rémunération	28
3.2.2. La rémunération du directeur	28
3.2.3. La réduction de la masse salariale	29
3.3. La gestion des départs (2007-2008)	29
3.3.1. Les démissions	29
3.3.2. Les modalités des licenciements économiques	29

4 – LA DEMARCHE BUDGETAIRE-----	30
4.1. Les modalités d'élaboration du budget de l'association-----	30
4.1.1. La préparation du projet de budget-----	30
4.1.2. L'arrêt du budget par le conseil d'administration-----	31
4.1.3. L'approbation du budget par l'assemblée générale ordinaire-----	31
4.2. Le budget prévisionnel par mission relatif à l'exercice 2008 -----	32
4.3. Le dispositif conventionnel -----	34
4.3.1. Les conventions avec l'Etat -----	34
4.3.2. Les conventions avec la Région Auvergne-----	34
4.3.3. L'évolution du montant des subventions allouées par origine et par destination-----	35
5 – LA SITUATION FINANCIERE DE L'ASSOCIATION -----	37
5.1. La fiabilité des comptes -----	37
5.1.1. L'organisation comptable de l'association -----	37
a. Le trésorier-----	37
b. Le dépôt de signature à la banque-----	37
c. Le dispositif prudentiel -----	37
5.1.2. La certification des comptes par le commissaire aux comptes -----	38
5.1.3. L'approbation des comptes par l'assemblée générale-----	38
5.2. Les soldes intermédiaires de gestion -----	38
5.2.1. La formation de la valeur ajoutée -----	38
a. La mise à disposition de locaux par le CRDTA -----	39
b. Les frais de réception et les frais professionnels-----	39
c. Les frais d'avocat-----	39
5.2.2. L'excédent brut d'exploitation-----	40
5.2.3. Le résultat de l'exercice -----	40
5.3. La situation bilancielle -----	41
5.3.1. L'origine des ressources de l'association -----	41
a. L'absence de transfert de passif-----	41
b. Les capitaux propres -----	41
c. Les dettes de l'association -----	42
5.3.2. Les emplois engagés dans le cycle d'exploitation -----	42
a. L'absence de transfert d'actif-----	42
b. L'actif immobilisé -----	42
c. L'actif circulant -----	42
5.3.3. La trésorerie de l'association -----	43
6 – L'EVOLUTION DE L'ASSOCIATION -----	44

ANNEXES

I – PROCEDURE

La chambre régionale des comptes a examiné la gestion l'association LE TRANSFO - ART ET CULTURE EN REGION AUVERGNE, de l'exercice 2006 à l'exercice 2008.

Madame Michèle ANDRÉ, présidente en fonction depuis le 7 février 2008 et Madame Laure ADLER, son prédécesseur, ont été chacune informées de l'engagement de cette procédure par lettres du 22 septembre 2008 de la présidente de la juridiction.

Conformément aux dispositions de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens préalables facultatifs se sont tenus le jeudi 26 février et le lundi 30 mars 2009 avec les présidentes successives de l'association.

Dans sa séance du 13 mai 2009, la juridiction a formulé des observations provisoires, qui ont été adressées, par courriers du président par intérim de la juridiction en date du 11 août 2009, dans leur intégralité, à Madame Michèle ANDRÉ et pour celles concernant sa gestion, à Madame Laure ADLER.

Par courriers datés également du 11 août 2009, des extraits du rapport d'observations provisoires ont en outre été adressés, en leur qualité de personnes morales explicitement mises en cause par les observations de la chambre au sens de l'article L. 243-6 du code des juridictions financières : à la Région Auvergne, en la personne de son président, à l'association ATHENA, en la personne de son trésorier et liquidateur, à Madame Catherine HENRI-MARTIN, vice-présidente de la Région Auvergne, et à Monsieur Simon POURRET, directeur du TRANSFO.

La chambre a arrêté, dans sa séance du 20 mai 2010, les observations définitives objet du présent rapport, après avoir pris en compte les réponses de Madame Laure ADLER et de Madame Michèle ANDRÉ, parvenues respectivement les 8 et 12 octobre 2009.

II – LES OBSERVATIONS DEFINITIVES

Les observations définitives portent sur la présentation de l'association (1), les activités de l'association (2), la gestion des ressources humaines (3), la démarche budgétaire (4), la situation financière de l'association (5) et l'évolution de l'association (6).

1 – LA PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

Seront successivement examinés l'origine, l'objet statutaire et l'organisation de l'association, puis les attributions respectives de son président et de son directeur.

1.1. La création de l'association

1.1.1. L'initiative de la création

La création de l'association a résulté d'une initiative conjointe de l'Etat et de la Région Auvergne. Le conseil régional a donné délégation à la commission permanente, au cours de sa séance des 9, 10 et 11 janvier 2006, pour confirmer l'adhésion de la Région à la future association.

Un communiqué de presse commun à l'Etat et à la Région, du 9 juin 2006, renseigne sur les motifs de la création de l'association qui ne sont présentés ni dans les statuts ni au procès-verbal de l'assemblée générale constitutive : l'Etat et la Région, « *rassemblés autour d'objectifs partagés de développement artistique, de promotion de l'offre culturelle et d'élargissement des publics sur le territoire auvergnat* », ont décidé d'unir leurs moyens et de se doter d'un outil commun dont « *[l]’objectif principal est d’initier un nouvel élan en matière de développement culturel sur l’ensemble des territoires d’Auvergne et de rayonnement artistique de la région vers l’extérieur, en mutualisant les énergies et en associant largement les acteurs.* ».

La dénomination de l'association a été déposée à l'institut national de la propriété Industrielle.

1.1.2. L'assemblée constitutive

L'assemblée générale constitutive s'est tenue le 9 juin 2006. Y ont notamment participé cinq représentants de l'Etat, dont le secrétaire général pour les affaires régionales, et six représentants de la Région : deux vice-présidentes et quatre agents, dont celui qui sera nommé directeur du TRANSFO. La liste d'émargement, jointe au procès-verbal, ne précise pas si les personnes présentes lors de cette assemblée disposaient ou non d'une voix délibérative.

Après adoption des statuts associatifs, l'assemblée générale constitutive a désigné les membres du conseil d'administration, soit :

- le préfet de région, préfet du département du Puy-de-Dôme ou son représentant ;
- le Directeur Régional des Affaires Culturelles d'Auvergne (DRAC) ou son représentant ;
- un représentant du DRAC ;
- le président du conseil régional d'Auvergne ou son représentant ;
- deux conseillers régionaux désignés par le conseil régional ou sa commission permanente ;
- trois membres d'honneur, présentés comme personnalités qualifiées.

Il a été décidé (3^e résolution) qu'une liste des membres candidats pour siéger au conseil d'administration serait proposée lors « *du prochain conseil d'administration* » pour représenter les membres cotisants organisés en quatre collèges.

L'assemblée générale constitutive a déterminé le montant des cotisations 2006, adopté le budget prévisionnel 2006, désigné le commissaire aux comptes et décidé d'adresser une lettre à ses futurs salariés. Ces décisions, par leur nature, relevaient de l'assemblée générale ordinaire. Or la composition de cette dernière était, de par les statuts adoptés, différente de celle de l'assemblée générale constitutive : en effet les membres adhérents et cotisants en sont également membres.

Dans sa réponse, la présidente du TRANSFO a indiqué avoir pris note des observations de la chambre relatives à la fixation du montant des cotisations et à l'adoption du budget prévisionnel, en précisant qu'il en a été fait application dès les années suivantes.

1.1.3. Le respect des obligations déclaratives

La déclaration de la création de l'association à la préfecture du Puy-de-Dôme est intervenue le 13 juin 2006. Le siège de l'association, intitulée ART ET CULTURE EN REGION AUVERGNE, était alors situé à la DRAC d'Auvergne. Une seconde déclaration a été effectuée le 2 mars 2007 afin de transférer le siège social à son adresse actuelle à Aubière. Une troisième déclaration, le 7 mars 2008, a changé le titre de l'association qui est devenu LE TRANSFO - ART ET CULTURE EN REGION AUVERGNE et élargi le nombre de personnalités qualifiées susceptibles d'être nommées membres d'honneur, d'un commun accord entre les membres de droit (par commodité, seule l'appellation « Le TRANSFO » sera utilisée dans le présent rapport). Une quatrième déclaration, le 7 octobre 2008, a pris acte du retrait de l'Etat.

Par ailleurs, les informations relatives à la vie administrative de l'association (modifications des statuts, enregistrements en préfecture, renouvellement des membres du conseil d'administration) figurent au registre spécial, disponible au siège social de l'association.

1.2. L'objet statutaire et l'organisation de l'association

1.2.1 L'objet statutaire

Selon l'article 2 des statuts, l'association « a pour objet :

- *d'aider et de contribuer à la connaissance et au développement des secteurs de la musique et de la voix, de la danse, du théâtre, du livre et de la lecture, et plus généralement de l'ensemble des secteurs artistiques et culturels de la région Auvergne sans exclusive d'esthétiques artistiques,*
- *de mettre en œuvre des activités d'observation, de conseil et expertise, de formation, d'information et d'accompagnement, d'animation de réseaux et de soutien à l'émergence de territoires, de publics et de secteurs artistiques et culturels.*

Elle conduit ces missions dans une perspective générale d'aménagement du territoire, de professionnalisation des acteurs artistiques et culturels, de développement des publics, en cohérence avec les politiques publiques. Dans le cadre de ces missions, elle pourra être amenée à passer toute convention de collaboration ou d'assistance avec tout autre organisme ou association poursuivant le même objet. L'aire d'activité de l'association est la région Auvergne, sans préjuger de l'action qu'elle pourrait mener à l'échelle interrégionale, nationale et internationale. ».

Les activités de l'association, conduites nécessairement « dans une perspective générale d'aménagement du territoire, de professionnalisation des acteurs artistiques et culturels, de développement des publics », s'organisent autour de deux missions : il s'agit, d'une part, de l'appui à la connaissance et au développement des secteurs artistiques et culturels et, d'autre part, de la mise en œuvre de prestations d'ingénierie culturelle.

Mais, malgré son large objet, le TRANSFO se positionne plus particulièrement sur le spectacle vivant qui embrasse une diversité de pratiques culturelles mais non la totalité : la filière cinéma/audiovisuel échappe à sa sphère. Le schéma régional des formations pour les activités artistiques, culturelles et les métiers d'art, établi en juin 2008, note d'ailleurs l'absence de structuration de la filière sur le modèle de la mission confiée au TRANSFO. Il est par ailleurs observé que l'objet statutaire ne prévoit pas que le TRANSFO soit un organisateur de spectacle.

1.2.2. Les différentes catégories de membres de l'association

L'association se compose de membres de droit, de membres d'honneur et de membres adhérents (art. 5) :

- Lors de la création, les membres de droit, l'Etat et la Région Auvergne, étaient représentés, chacun, par trois personnes physiques. Le retrait de l'Etat, constaté lors de l'assemblée générale extraordinaire (AGE) du 11 juillet 2008, n'a laissé subsister que les représentants de la Région ;
- Les statuts stipulent que trois personnalités qualifiées sont nommées membres d'honneur pour trois ans, éventuellement renouvelables, d'un commun accord par les membres de droit. Le nombre de membres d'honneur susceptibles d'être nommés est devenu indéterminé après la modification statutaire intervenue le 7 mars 2008 ;

Les trois membres d'honneur désignés lors de l'assemblée générale constitutive ont démissionné : le premier, par ailleurs trésorier, le 28 septembre 2006 ; les deux autres, par ailleurs présidente et vice-président, le 7 février 2008. Deux personnes physiques ont été élues respectivement vice-présidente et trésorier de l'association lors du conseil d'administration du 12 janvier 2007 sans que leur adhésion ou leur désignation en qualité de membre d'honneur par les membres de droit n'aient été mentionnées dans les documents communiqués à la chambre.

Présenté comme membre d'honneur, le président de *Sauve qui peut le court métrage* apparaît comme membre du conseil d'administration lors de la réunion de cette instance datée du 30 mars 2007. Il a alors été élu secrétaire général de l'association, mais a renoncé à ce mandat quelques jours après son élection.

Ainsi, l'association a-t-elle compté quatre membres d'honneur du 12 janvier au 30 mars 2007 puis cinq du 30 mars 2007 au 7 février 2008, tandis que le bureau comptait quatre membres d'honneur du 12 janvier 2007 au 7 février 2008, alors que seuls trois membres d'honneur pouvaient être statutairement désignés par les membres de droit au cours de cette période.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la présidente du TRANSFO a indiqué qu'une modification des statuts a supprimé la limitation du nombre des membres d'honneur.

- Les membres adhérents sont ventilés entre quatre collèges (départements/communes ; intercommunalités, pays et parcs ; représentants de professionnels ; amateurs), auxquels correspondent des cotisations différenciées. En 2007, on relevait des personnes physiques (98) et morales, de droit privé (18 associations) et de droit public (six collectivités locales et EPCI : Départements du Puy-de-Dôme et de la Haute-Loire, communes de Clermont-Ferrand, du Puy-en-Velay et de Vichy, Clermont Communauté).

En application des statuts, les membres adhérents et cotisants ont vocation à être représentés au sein des instances délibératives, notamment au conseil d'administration, mais ne l'ont jamais été concrètement.

La chambre a pris note, à cet égard, de la réponse de la présidente de l'association, selon laquelle l'assemblée générale de juin 2009 a permis de régulariser la représentation des membres adhérents au sein du conseil d'administration.

Selon l'association, le nombre des adhérents et des membres du conseil d'administration baisse durant la période sous revue. Au vu de l'article 5 des statuts, la qualité de « *membre adhérent* » découle, d'une part, de l'adhésion, sur laquelle se prononce le conseil d'administration malgré l'absence de mention dans les comptes-rendus de ses réunions, et, d'autre part, du versement de la cotisation annuelle (en 2006, 3 000 € pour le collège 1 ; 1 000 € pour le collège 2 ; 50 € pour le collège 3 et 10 € pour le collège 4). La participation aux conseils d'administration et aux assemblées générales suppose d'être à jour des obligations au moment de la convocation des instances. Ainsi l'article 13 précise-t-il que l'assemblée générale ordinaire (AGO) « *comprend tous les membres de l'association, à jour des obligations au moment de la convocation (...) chaque année.* ». Le fait de ne pas payer sa cotisation n'autorise plus la participation à la vie associative mais n'entraîne pas *ipso facto* la perte de la qualité de membre puisque cette situation ne fait pas partie des cas de radiation limitativement définis à l'article 6 des statuts. Les collectivités locales ayant adhéré demeurent, à ce jour, membres de l'association, malgré l'absence de cotisation, dès lors qu'elles n'ont pas démissionné, puisque les statuts n'imposent pas aux membres de l'association de solliciter, chaque année, le renouvellement de leur adhésion. L'interprétation qui prévaut au TRANSFO est différente : l'adhésion est annuelle et les appels à adhésion, en fait les appels à cotisation, sont lancés chaque année, comme indiqué dans la fiche « *les différentes collèges* » qui fait état d' « *adhésions* » de plusieurs collectivités territoriales et EPCI au cours de l'année 2008.

La chambre a pris acte de la réponse de Madame Michèle ANDRÉ, selon laquelle une modification des statuts relative aux modalités d'adhésion à l'association est en cours et permettra de résoudre la question relative à la qualité de membre adhérent au sein du TRANSFO.

1.2.3. L'organisation de l'association

Le TRANSFO étant un organisme participant à une mission d'intérêt général et bénéficiant pour ce faire de fonds publics qui constituent la quasi-totalité de ses ressources, il est nécessaire que son organisation interne et le rôle de ses différentes instances soient précisément définis.

a. Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires

Les assemblées générales (AG) sont mentionnées dans les articles 13 et 14 des statuts. Les assemblées générales extraordinaires sont compétentes pour les modifications de statuts, la dissolution de l'association ou sa fusion « *avec d'autres associations ou structures poursuivant un but analogue* ». Des conditions de quorum sont prévues : « *la présence ou la représentation du quart des membres est nécessaire pour que l'assemblée générale puisse délibérer* ». Faute d'obtention du quorum, l'ordre du jour de l'AG du 30 juin 2008 a été abordé sans décision, ce qui a induit une nouvelle convocation, pour le 11 juillet 2008. L'examen des convocations aux AG ne fait pas apparaître d'anomalies eu égard au fait que la participation à ces instances est conditionnée par le paiement de la cotisation. La périodicité des AG a été conforme aux statuts, c'est-à-dire au minimum une réunion par an, au cours de la période examinée : AG constitutive le 9 juin 2006, AGO et AGE le 14 décembre 2007, AGO et AGE le 11 juillet 2008.

b. Le conseil d'administration

Selon l'article 11 des statuts, le conseil d'administration (CA) « *est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire et autoriser tous actes et opérations permis à l'association, qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale* ». Ainsi, réuni au moins deux fois l'an (CA du 9 juin 2006, CA du 12 janvier 2007, CA du 30 mars 2007, CA du 7 février 2008, CA du 6 juin 2008), « *il met en œuvre la politique définie par l'assemblée générale, décide des opérations et programmes et des personnels à engager* ». « *Il administre l'association, arrête le projet de budget et le soumet à l'assemblée générale. Il autorise tous emprunts et prêts nécessaires au fonctionnement (...)* ». « *L'association est administrée par un conseil d'administration composé au maximum des 6 membres de droit, des membres d'honneur, d'un représentant de chacun des quatre collèges de membres adhérents élus pour 3 années par leurs collèges respectifs. Les membres sont rééligibles (...)* » (art. 9).

Le premier conseil d'administration s'est tenu le même jour que l'assemblée générale constitutive, soit le 9 juin 2006. Désigné par l'assemblée générale constitutive, sa composition était tronquée au regard des statuts puisque les représentants des collèges de membres adhérents n'étaient pas désignés. Le secrétaire général aux affaires régionales (SGAR), le directeur régional des affaires culturelles et un fonctionnaire de cette direction (DRAC), deux représentants de la Région Auvergne et les membres d'honneur participaient à cette réunion du conseil d'administration. Une élue au conseil régional y était représentée.

La chambre observe que l'Etat et la Région disposaient de six sièges sur neuf à ce conseil d'administration, sachant que les trois autres membres ont été désignés par les membres de droit, à savoir l'Etat et la Région.

Les points suivants ont été traités lors de cette réunion : élection du bureau, ouverture d'un compte bancaire, délégation de signature, habilitation du directeur à solliciter une autorisation de découvert. A l'issue de ce conseil d'administration, une « *réunion des membres de droit* » a désigné le directeur.

La consultation des comptes-rendus des CA ultérieurs ne fait pas apparaître la désignation d'un représentant pour chacun des collèges, comme le prévoient les statuts. Les membres adhérents n'y étaient pas représentés et le CA ne comptait que des représentants de l'Etat et de la Région ou des membres d'honneur désignés par ces derniers. La constitution du CA est, par conséquent, demeurée tronquée au cours de toute la période sous revue. La chambre en déduit que la constitution du CA, non-conforme aux statuts, est susceptible de vicier toutes les décisions, dont la désignation des membres du bureau, de la présidente et du trésorier. De plus, la composition réduite du CA, à la fois dans sa diversité et son importance, depuis la création de l'association, peut faire douter de la réalité de la vie associative. La chambre relève à cet égard que le conseil d'administration ne s'est pas réuni afin de préparer l'AG du 14 décembre 2007.

Par ailleurs, il est rappelé que les désignations de trois membres du conseil d'administration au cours de la période sous revue ont été réalisées de façon imprécise et en partie non-conforme aux statuts, le conseil d'administration comptant quatre, puis cinq membres d'honneur entre le 12 janvier 2007 et le 7 février 2008 alors qu'il ne pouvait en comprendre que trois au cours de cette période.

Les membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés.

Dans sa réponse, la présidente de l'association indique qu'afin de diversifier la composition des organes délibérants et de les ouvrir à des personnes extérieures impliquées dans la vie culturelle, le conseil d'administration du TRANSFO est, depuis le 26 juin 2009, constitué de nouveaux membres avec notamment un représentant pour chacun des collèges de membres adhérents.

c. Le bureau

Les pouvoirs et prérogatives du bureau ne sont pas précisés dans les statuts. Seule sa composition est mentionnée à l'article 10 : « *[l]e conseil d'administration désigne parmi ses membres un bureau élu pour trois années, composé au maximum de 6 membres (...)* » comprenant un président, un vice-président, un secrétaire et un secrétaire adjoint, un trésorier et un trésorier adjoint. La seule autre mention du bureau, dans les statuts, figure à l'article 15 : « *Le directeur propose chaque année au bureau et au conseil d'administration un programme d'activités et un budget de réalisation soumis à l'approbation de l'assemblée générale.* ».

Le bureau ne s'est réuni qu'une seule fois, le 17 octobre 2008, soit au cours de l'instruction du contrôle de la chambre. Les réunions du 5 janvier et du 8 octobre 2007, auxquelles n'a pas participé la présidente, ne constituent pas formellement des réunions de bureau. Cette quasi absence de réunion et, semble-t-il, d'action du bureau peut s'expliquer par la rédaction laconique des statuts.

Dans sa réponse, la présidente de l'association indique envisager de modifier les statuts sur ce point en mentionnant la fréquence des réunions de bureau, ses pouvoirs et prérogatives.

1.3. Les dirigeants de l'association

1.3.1. Le président

Selon l'article 12 des statuts, « *[l]e président convoque les assemblées générales et les réunions du conseil d'administration. Il représente l'association dans tous les actes de la vie civile et est investi de tous les pouvoirs à cet effet. Il a (...) qualité pour ester en justice au nom de l'association. En cas d'absence ou d'empêchement, il est remplacé par le vice-président et en cas d'impossibilité de ce dernier, par le membre le plus ancien ou par tout autre administrateur spécialement délégué par lui. (...)* ».

Deux présidentes se sont succédé au cours de la période sous revue : M^{me} Laure ADLER, journaliste et écrivain, et, à compter du 7 février 2008, M^{me} Michèle ANDRÉ, sénatrice du Puy-de-Dôme. Elles ont été élues parmi les membres d'honneur.

M^{me} ADLER a assuré la présidence de l'association du 9 juin 2006, date de sa constitution, au 7 février 2008, date du conseil d'administration au cours duquel sa démission, ainsi que celle de M. Daniel MARTIN, vice-président, ont été annoncées.

L'intéressée a accepté la présidence de l'association à deux conditions : « [d]'une part, affirmer une indépendance totale par rapport aux politiques. D'autre part, composer un comité éditorial avec des personnalités de la région, toutes engagées pour une culture comme arme de liberté (...). ».⁽¹⁾

Ce comité éditorial, dénommé également « conseil scientifique », a été présenté comme « [u]n comité pour phosphorer... Comment, à côté d'une logique institutionnelle, encourager le bouillonnement des idées ? La réponse s'est traduite par la création, aux côtés du Transfo, d'un comité éditorial informel, sorte de boîte à idées (...) » au caractère, précisément, informel. L'instance n'est mentionnée ni dans les statuts ni dans un règlement intérieur, inexistant au cas présent, même si elle avait sa place dans l'organisation. Y siégeaient M. Daniel MARTIN vice-président (critique littéraire), le directeur de la Coopérative de Mai, un critique d'architecture, une bibliothécaire et un professeur de lettres et de philosophie.

L'ancienne présidente a précisé avoir proposé l'insertion du comité éditorial dans les statuts, lors de l'assemblée constitutive et en cours d'exercice de son mandat, sans obtenir satisfaction. Aucune trace administrative, notamment le compte rendu de l'assemblée constitutive paraphé par elle, ne fait cependant état de cette proposition.

Elle n'a pas semblé au demeurant animer ou vouloir animer le comité. Lors du conseil d'administration du 7 février 2008, le courriel de démission de M^{me} ADLER, adressé au président du conseil régional, a été lu par la vice-présidente. Il fait « état de divergences de vues sur les orientations de la structure et plus précisément sur l'absence de lien avec le conseil scientifique. ». Le compte rendu mentionne que le directeur « récusé sa mise en cause concernant le conseil scientifique. Il indique qu'il n'a jamais refusé de la réunir (...). ».

Le comité est censé avoir été dissous, alors qu'il n'a semble-t-il jamais eu d'existence statutaire, lors du CA du 7 février 2008. L'expérience inaboutie ne fait pas disparaître l'intérêt d'une telle instance en tant qu'instrument d'aide à la définition de la stratégie du TRANSFO.

Selon les statuts de l'association, la fonction de président est pratiquement vidée de sa substance. Son titulaire est obligé de déléguer ses pouvoirs au directeur sans avoir la possibilité de retirer cette délégation. Le directeur dispose ainsi de tous les pouvoirs pour la gestion courante de l'association.

Lors du CA du 9 juin 2006, M^{me} ADLER a accordé une délégation de pouvoir au vice-président (« toute délégation de pouvoir nécessaire ») et une délégation de signature au directeur et au trésorier. Pour les actes de gestion courante, elle donnait pouvoir au trésorier et au directeur pour la signature des engagements de dépenses sans plafond. Aucune subdélégation n'apparaît. Ces délégations n'étaient pas précisées (de manière écrite ou verbale), notamment quant au contenu des actes de gestion courante.

La chambre a pris bonne note de la réponse de la présidente du TRANSFO, selon laquelle l'association envisage de déterminer les délégations accordées au directeur, ou de les préciser dans un document autre que les statuts, tel que par exemple un règlement intérieur.

¹. Cf. l'article "L'accès à la culture reste un combat" sur le site Internet de la Région Auvergne.

1.3.2. Le directeur

La chambre a examiné les modalités de recrutement du directeur, ses pouvoirs statutaires et son contrat de travail.

a. Les modalités de recrutement du directeur

L'article 12 des statuts stipule que « [l]e président (...) recrute et nomme le directeur, après avis du conseil d'administration », mais il introduit une dérogation en spécifiant que « [l]e premier directeur est recruté par le collège des membres de droit, réuni dans une formation ad hoc. ».

C'est donc ce comité *ad hoc*, intitulé « réunion des membres de droit », qui a réuni, le 6 juin 2006, des représentants de l'Etat et de la Région et a formellement nommé M. POURRET en qualité de premier directeur de l'association.

La disposition statutaire appliquée constitue une dérogation à la règle de bonne gestion qui aurait consisté à procéder à un appel à candidatures afin de donner à l'association un choix plus large. Un cahier des charges définissant notamment le profil du poste et le contenu des missions avait pourtant été établi préalablement par la DRAC Auvergne. Les pré-requis exigés pour tenir l'emploi étaient les suivants : cinq ans d'expérience à la tête d'une agence régionale ou départementale ou dans un service culturel de l'Etat ou d'une collectivité territoriale, formation BAC+5 dans les champs de la direction ou du développement culturel. Ce document prévoyait l'établissement d'un contrat à durée déterminée de deux ans et une rémunération de 50 000 € par an. Ce cahier des charges n'a toutefois pas été utilisé.

b. Le contrat de travail du directeur

En début de contrôle, M. POURRET a indiqué ne pas avoir de contrat de travail écrit pour lui-même. Son contrat de travail revêtait donc le caractère d'un contrat à durée indéterminée à temps complet. Il affirme avoir saisi le conseil juridique de l'association, lequel lui aurait confirmé l'absence d'obligation pour autant qu'il ne souhaitait pas l'inclusion de clauses particulières.

Or, la convention collective en matière d'animation socio-culturelle, applicable à l'association, comporte un article 4.2 *conclusion du contrat, embauche* établissant le caractère écrit du contrat de travail. Il appartenait à la présidente d'établir un tel contrat. Celui-ci a été conclu en cours d'instruction, le 20 novembre 2008.

Par ailleurs, M. POURRET a, conformément à cette même convention collective, bénéficié d'un congé sans solde afin de participer à une campagne électorale au cours du premier trimestre 2008.

c. Les pouvoirs statutaires du directeur

Selon l'article 15 des statuts, le directeur *« propose chaque année au bureau et au conseil d'administration un programme d'activités et un budget de réalisation soumis à l'approbation de l'assemblée générale. Après approbation de ce programme, le directeur, avec l'ensemble de son équipe, le met en œuvre, dans la limite des crédits mis à sa disposition. Pour les actes de gestion courante, le président accorde au directeur toute délégation de pouvoir nécessaire. Notamment, le directeur aura, dans la limite fixée par le budget et dans le cadre de l'organigramme de l'association, la signature des engagements de dépenses et des contrats, y compris ceux concernant le personnel de l'association. Le directeur exerce toutes les fonctions d'employeur par délégation du président. Le directeur dispose de l'ensemble du personnel de l'association tel que prévu au budget de l'association. Le directeur assiste avec voix consultative aux réunions du bureau et du conseil d'administration, sauf décision contraire du président. »*.

Les responsabilités et les prérogatives du directeur sont définies par les statuts de l'association, ce qui est de nature à conforter son positionnement par rapport à celui du président.

Une configuration plus conforme aux pratiques habituellement rencontrées dans les associations, à savoir un renvoi à des documents d'organisation interne pour la définition des responsabilités et des prérogatives du directeur, aurait laissé la possibilité au président de l'association d'accorder les délégations qui lui paraissaient nécessaires en fonction de sa propre conception du rôle de président et de sa disponibilité.

La chambre a pris acte de l'engagement pris par la présidente du TRANSFO dans sa réponse de clarifier les pouvoirs statutaires du directeur en les précisant dans le règlement intérieur.

2 – LES ACTIVITES DE L'ASSOCIATION

Les missions de l'association sont définies à l'article 2 de ses statuts. Les politiques susceptibles de les décliner n'ont été précisées ni par l'assemblée générale ni par le conseil d'administration. Les activités, conduites nécessairement *« dans une perspective générale d'aménagement du territoire, de professionnalisation des acteurs artistiques et culturels, de développement des publics »*, s'organisent autour de deux missions. Il s'agit, d'une part, de l'appui à la connaissance et au développement des secteurs artistiques et culturels et, d'autre part, de la mise en œuvre de prestations d'ingénierie culturelle.

2.1. L'appui à la connaissance et au développement des secteurs artistiques et culturels

Selon la première mission définie à l'article 2 des statuts, l'association a pour objet : *« d'aider et de contribuer à la connaissance et au développement des secteurs de la musique et de la voix, de la danse, du théâtre, du livre et de la lecture, et plus généralement de l'ensemble des secteurs artistiques et culturels de la région Auvergne sans exclusive d'esthétiques artistiques. »*.

2.1.1. Les activités d'études, d'observation et de diffusion conduites par le TRANSFO

a. Les activités d'études

Malgré la faible antériorité de l'association, un nombre important de rapports d'études ont été réalisés. Il est possible de les classer en trois catégories :

Les commandes de la DRAC et de la Région :

- étude sur le Cycle d'Enseignement Professionnel Initial (CEPI) en école de musique, réalisée en septembre 2006 ;
- étude sur la formation professionnelle supérieure dans le domaine du spectacle vivant, réalisée en septembre 2007 ;
- étude sur la danse, réalisée en septembre 2007.

Les commandes de collectivités locales et EPCI :

- étude sur « *l'activité culturelle sur le pays du Grand Clermont* » pour le Syndicat mixte d'Etude et de Programmation de l'Agglomération Clermontoise (SEPAC), réalisée en décembre 2008. La convention simplifiée, conclue en 2008, prévoit une adhésion du SEPAC au TRANSFO (au montant de 1 000 €) et un versement global de 7 100 €, pour ce diagnostic culturel ;
- focus de l'état des lieux des musiques actuelles réalisé pour la communauté de communes du pays Jeune Loire et ses rivières en septembre 2007 ;
- étude intitulée « *données chiffrées de l'activité culturelle sur le Pays-Vichy Auvergne* », réalisée en décembre 2008.

Les études à l'initiative du TRANSFO :

- étude sur la production discographique en Auvergne (2006-2008) ;
- état des lieux sur les « *musiques actuelles* » en Auvergne réalisé en mars 2007 ;
- étude sur l'accompagnement et la diffusion des jeunes compagnies (théâtre, arts de la rue et cirque) en Auvergne (20 mars 2008) sur la base d'un questionnaire avec 27 réponses sur 41 structures recensées.

Le site internet de l'association mentionne d'autres études dont celle-ci aurait pris l'initiative sans commande extérieure : les librairies indépendantes en Auvergne (étude réalisée en janvier 2008), les compagnies professionnelles de théâtre, d'arts de la rue, de cirque et de danse en région Auvergne, les manifestations littéraires, fêtes et foires du livre en Auvergne. Le TRANSFO a également entrepris de référencer des acteurs de musiques classique et contemporaine implantés en Auvergne.

L'appréciation de la qualité des études produites est délicate, à défaut de critères objectifs, quantifiables ou qualitatifs. La DRAC, qui, selon la présidente de l'association, n'a pas souhaité coopérer à la mise en œuvre de *l'état des lieux des musiques actuelles en Auvergne* ni à sa restitution, invoquant une période de réserve électorale, a critiqué cette étude à la fois sur la méthodologie et sur un « *constat exagéré* ».

En revanche, l'étude sur la création, la diffusion et le disque, ainsi que l'information et la ressource, a servi d'assise à la rencontre régionale sur les musiques actuelles à la grande halle d'Auvergne, le 31 mars 2007. Cette dernière a réuni 410 participants dont 135 membres de groupes, 32 institutionnels, 215 acteurs des musiques actuelles et 28 médias, uniquement locaux cependant.

b. Les activités d'observation

La chambre constate que les études collationnent des données sans nécessairement émettre de diagnostic. Ce nécessaire travail de recensement (présence artistique sur le territoire, lieux de diffusion et de création, diffusion, cartographie...) manque ainsi de mise en perspective. Celle-ci suppose de disposer en interne des compétences et des effectifs adéquats, sauf à procéder à des externalisations, à l'instar de ce qui a été fait pour les rapports thématiques. Ce potentiel fait défaut. Si les statuts de l'association lui assignent comme finalité « *d'aider et de contribuer à la connaissance* » ainsi que « *de mettre en œuvre des activités d'observation* », les rapports produits superposent des données parcellaires, ce qui ne crée pas forcément de la connaissance.

En l'état actuel, du fait de ses compétences internes et de ses pratiques en matière de collecte de données, le TRANSFO ne constitue pas l'observatoire culturel qu'il pourrait être.

Dans sa réponse, la présidente du TRANSFO fait valoir que, compte tenu des moyens humains et financiers dont dispose à ce jour l'association, il ne lui est pas possible de porter un observatoire culturel. Elle précise que le salarié en charge de ce dossier a été licencié pour motif économique suite à la perte d'une subvention de l'Etat en 2008.

c. La diffusion des travaux sur le site Internet

Le site Internet du TRANSFO, évolutif, interactif et régulièrement mis à jour, constitue, selon l'association, un élément primordial dans sa stratégie. Les fonctionnalités du site sont les suivantes :

- La fonction « club export » valorise les artistes auvergnats à l'extérieur de la région ;
- TV TRANSFO met en ligne plus de 150 vidéos, domiciliées sur Youtube, développées en interne ;
- L'agenda contribue à la connaissance des pratiques culturelles, dont les expositions et le cinéma itinérant, sur l'ensemble de l'Auvergne, participant ainsi à la mission d'aménagement culturel du territoire. Il combine le référencement des artistes avec les spectacles. Sans équivalent en région Auvergne, c'est un outil dual à destination du grand public et du milieu professionnel. La recherche se fait par pratique, secteur géographique et collectivité locale ou EPCI. Le site combine un renvoi sur celui du diffuseur du spectacle avec un plan d'accès pour le spectacle. L'intérêt que lui porteraient les médias locaux, avec une réflexion du TRANSFO sur la facturation de cette prestation, atteste son utilité ;
- L'annuaire professionnel concerne 2 950 organismes et plus de 3 500 contacts régionaux ;
- Les internautes inscrits, 230 selon le TRANSFO, peuvent recevoir une *newsletter* et une alerte par courriel/SMS (« *alerte flash* ») sur des événements pour lesquels ils ont marqué un intérêt particulier.

L'utilité d'un site internet se mesure à l'aune de sa fréquentation. Le TRANSFO fait état de 27 075 visites - dont 18 736 visiteurs différents - de juin à septembre 2007, soit environ 129 visites par jour pour 210 jours, 3 014 vidéos vues et 4 817 ajouts aux favoris ; 92 872 visites - dont 63 414 visiteurs différents - de janvier à décembre 2008, soit environ 232 connexions/jour, 4 019 vidéos vues, 5 040 fichiers son entendus, 9,78 pages vues et 10 287 ajouts aux favoris.

L'outil informatique développé par le TRANSFO, pour un coût de 91 712 €, réparti sur trois exercices, permet d'offrir aux internautes, en l'absence d'antennes physiques de l'association, l'information qu'elle met en ligne. L'option technologique retenue a toutefois conduit le Transfo à ne plus participer au Réseau Musique et Danse (RMD) et donc à « [l]'abandon de l'actualisation des bases de données nationales », ce que la DRAC estime regrettable. En revanche, il permet de traiter l'ensemble des secteurs artistiques mentionnés dans les statuts de l'association et il répond aux usages et modes de consommation culturels des jeunes générations, public ainsi privilégié par l'association.

d. La diffusion des œuvres d'artistes locaux

La compilation du CD « *le son en Auvergne* » (de mai à septembre 2007) réunissant 17 artistes régionaux a été confiée au TRANSFO par la Région. Pressée à 1 000 exemplaires pour diffusion auprès des professionnels à Europavox, la compilation a été distribuée gratuitement aux lycéens à raison de 60 000 exemplaires. L'action a été reconduite en 2009 avec une compilation de 18 groupes pour 10 000 exemplaires.

2.1.2. L'organisation de débats et de journées d'information

Ces activités de l'association visent à faciliter les réflexions et les débats sur le développement artistique et culturel régional et à aider les acteurs du territoire à formaliser leurs hypothèses de développement.

En 2007, ont été recensées une journée d'information technique sur le programme communautaire culture 2007-2013 et une rencontre régionale sur l'Europe de la culture. Le bilan des tables-rondes - qui marquaient la trame de la manifestation - apparaît en demi-teinte : « [e]xcepté quelques interventions (...), ce qui est ressortit (...) était (...) plus ou moins connu des acteurs du secteur des musiques actuelles », à l'exception de quelques idées (structuration en réseau des studios de répétition, étude de la question des fonds de garantie, pépinières d'entreprises et groupements d'employeurs dans le domaine culturel...) dont le suivi n'est pas acquis. L'organisation d'un salon professionnel annuel des musiques amplifiées ne s'est pas concrétisée. Même si, selon la réponse de la présidente de l'association, d'autres projets et actions ont vu le jour suite à la rencontre en cause, le bilan de cette action apparaît donc contrasté.

En 2008, le TRANSFO a notamment organisé un « *débat autour des pratiques culturelles des étudiants* » en partenariat avec les universités clermontoises (université d'Auvergne, université Blaise Pascal et service université culture), le service culturel du CROUS, l'association de la fondation étudiante pour la ville. Le TRANSFO a assuré l'organisation matérielle, l'animation, et la synthèse de cette réunion, ainsi que la réception qui l'a clôturée. Les études mentionnées ont été réalisées par des étudiants de l'université d'Auvergne, pour l'étude des pratiques culturelles des étudiants à partir d'un questionnaire, et des étudiants du master action culturelle en milieu éducatif et collectivités territoriales, pour les dispositifs d'accès à la culture de l'agglomération clermontoise. L'action a réuni environ 200 personnes. Elle a coûté 1 916 €, non prise en compte la masse salariale afférente au personnel de l'association.

2.1.3. L'action en milieu pénitentiaire

En partenariat avec les Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation (SPIP), le développement culturel en direction des personnes placées sous main de justice mobilise un salarié à mi-temps. L'action en milieu pénitentiaire recouvre des partenariats avec des structures culturelles en régions et des artistes intervenants, ainsi que des conventions de développement du livre et de la lecture. Après la disparition des actions fléchées petite enfance, c'est la seule action du TRANSFO en direction des « *publics spécifiques* ».

Pour 2007, on relevait 12 projets culturels dans 8 établissements, la participation de 250 détenu(e)s, quatre partenariats réguliers avec des structures culturelles régionales (20 artistes intervenants), six conventions de développement du livre et de la lecture avec des bibliothèques publiques. L'action est régulièrement reconduite depuis lors. Si la DRAC continue de subventionner l'action « *qui fonctionne très bien* », elle demeure critique sur son affichage. Hors la convention tripartite DRAC - service pénitentiaire - le TRANSFO, l'Etat relève la multiplication des conventions particulières passées par le TRANSFO en ce domaine sans référence à la convention fondatrice et à ses financeurs.

Selon l'association, la Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires Rhône-Alpes - Auvergne souhaiterait modifier la convention originelle pour intégrer les SPIP (créés en 1999) et mettre à jour le partenariat. Cette volonté n'a pas trouvé à se concrétiser depuis 2007.

2.1.4. La coopération culturelle à l'étranger

Le TRANSFO participe à la promotion d'artistes régionaux au travers d'une coopération culturelle avec la partie septentrionale du Portugal qui s'insère dans un jumelage initié par la Région Auvergne et la commission de coordination et de développement de la Région Norte. L'action fait sens au regard de l'ampleur de l'immigration lusitanienne en Auvergne.

La description de l'activité est détaillée dans deux conventions : la première, du 12 novembre 2008, de nature tripartite (Région Auvergne - association « *Musiques d'aujourd'hui à Clermont* » festival musiques démesurées - le TRANSFO) porte sur le projet « *coopération culturelle Auvergne Nord Portugal : composer en accords modernes* » avec les actions suivantes : rencontre des acteurs à Porto, accueil *ensemble Remix* au festival des musiques démesurées et projet de création artistique, création à Porto par l'orchestre d'Auvergne et l'*ensemble Remix* et communication.

La seconde convention, également du 12 novembre 2008, et pareillement tripartite (Région Auvergne-maison d'édition « *L'atelier du poisson soluble* » - le TRANSFO) porte sur la « *connaissance de la littérature et de l'illustration du livre pour la jeunesse en Europe* », avec les actions suivantes, menées au second semestre 2008 : rencontre à Porto pour fixer le cadre de la présence de la maison d'édition en prélude à un projet d'échange artistique et culturel, participation à la 12^{ème} rencontre « *luso-galaico-franceses* » du livre pour la jeunesse et accueil d'éditeurs et auteurs portugais. Par courrier du 3 mars 2009, la Région a informé le TRANSFO de la prolongation jusqu'au 20 mai 2009 du délai de validité de la convention tripartite du 18 novembre 2008.

La Région se positionne comme maître d'ouvrage de l'action et confie au TRANSFO une fonction de coordination administrative. Le coût de l'action est détaillé dans les conventions.

Pour la première convention, le budget global du projet « *coopération culturelle Auvergne Nord Portugal : composer en accords modernes* » s'élève à 41 000,00 €. Il n'y est pas mentionné de dépenses supportées par le TRANSFO ni de subvention versée à cette association.

Pour la seconde convention, le budget global du projet « *Auvergne Nord Portugal : connaissance de la littérature et de l'illustration du livre pour la jeunesse en Europe* » s'élève à 7 500 €. Il y est mentionné que le TRANSFO reçoit de la Région un soutien financier de 3 600 €, mais le montant des dépenses éventuelles supportées par l'association n'est pas indiqué.

En application de la loi de 1901 *relative au contrat d'association*, rien n'empêche le TRANSFO de promouvoir une coopération culturelle à l'étranger, fût-elle redondante avec celle de collectivités locales, pour autant qu'elle se rattache à ses compétences statutaires. Or, l'article 2 de ses statuts stipule que « *[l]aire d'activité de l'association est la région Auvergne, sans préjuger de l'action qu'elle pourrait mener à l'échelle interrégionale, nationale ou internationale.* ». Cette action est donc conforme à l'objet associatif du TRANSFO.

Pour autant, il ne s'agit pas d'une action autonome de l'association sur laquelle se grefferait la Région mais d'une action décidée par la Région avec une coordination externalisée au TRANSFO comme prestataire de service de la collectivité. Ce point n'est guère contestable : dans le compte-rendu d'un déplacement de la responsable de l'activité, il est indiqué que « *[l]inscription d'un volet culturel s'est décidé mi-septembre [2006] suite à une rencontre entre Simon POURRET (...) [et] Jean-Claude MAIRAL, vice-président en charge de l'Europe et de la coopération décentralisée au conseil régional (...).* » ; dans son projet 2007 (fiche n° 7 « *Aider les acteurs culturels à mettre en place une coopération avec le nord Portugal* », p. 23), l'association indique que « *le TRANSFO a été sollicité (...) pour participer à la mise en place du volet culturel dans le cadre de la coopération décentralisée* » ; une fiche technique sur la coopération décentralisée, établie à l'intention de la chambre, précise enfin que le TRANSFO apporte « *un appui opérationnel pour la mise en œuvre du volet culturel des coopérations décentralisées du Conseil régional (...).* ».

Au regard de ce faisceau d'indices, l'action de promotion des artistes régionaux au Portugal n'est pas critiquable du simple fait qu'elle relèverait de la coopération décentralisée, mais en raison de son mode de financement ; en effet, l'association aurait dû être mise en concurrence, par la Région, avec d'autres opérateurs économiques susceptibles d'offrir des prestations de cette nature.

Dans sa réponse, la présidente de l'association indique que l'initiative de la création du TRANSFO revient à l'Etat et à la Région et considère que, dès le départ, ces derniers contrôlaient conjointement cet organisme. Elle estime que l'association remplit les conditions des marchés « *in house* ».

La chambre rappelle à cet égard que les contrats « *in-house* » (encore appelés contrats de quasi-régie ou contrats de prestations intégrées) concernent les contrats de fournitures, de travaux ou de services conclus entre deux personnes morales distinctes dont l'une peut être regardée comme le prolongement administratif de l'autre. La jurisprudence communautaire pose deux conditions pour reconnaître l'existence d'une prestation intégrée :

- le contrôle effectué par la personne publique sur le cocontractant est de même nature que celui qu'elle exerce sur ses services propres ; une simple relation de tutelle ne suffit pas ;

- le cocontractant travaille essentiellement pour la personne publique demanderesse ; la part des activités réalisées au profit d'autres personnes doit demeurer marginale.

Il n'est pas démontré que ces conditions sont satisfaites dans le cas des conventions passées entre l'association et les personnes morales qui ont pris l'initiative de sa création.

2.1.5 L'intermédiation entre les acteurs régionaux de la culture et l'association *Relais Culture Europe*

Le 6 juin 2008, le TRANSFO et l'association *Relais culture Europe* ont signé une convention de partenariat labellisant l'association comme « *pôle régional culture Europe* ». L'association *Relais Culture Europe* a vocation à sensibiliser, informer et accompagner les acteurs culturels et artistiques sur les problématiques et enjeux liant Europe et culture, ainsi que sur les objectifs, politiques et programmes communautaires et sur leur traduction en termes de stratégies, pratiques et projets. Elle poursuit un objectif d'eupéanisation des pratiques des acteurs culturels français. Depuis sa création en 1998, elle assume la fonction de point de contact national pour le programme Culture (2007-2013), mission confiée par la Commission européenne et le Ministère de la Culture français. Elle n'assure pas le soutien technique sur les fonds FEDER ou FSE, qui, en Région, restent du ressort du SGAR, mais apporte une assistance technique sur le programme culture. Peu étoffée, avec seulement huit salariés, l'association développe un réseau de pôles locaux intégrant des structures régionales comparables au TRANSFO.

Le rôle de l'antenne locale est spécifiée : « *[c]haque pôle régional (...) a un socle de missions de base : l'information et l'orientation, centré sur des services aux opérateurs, et une mission de veille et de conseils stratégiques, centrée sur l'accompagnement des collectivités et de leurs élus, sur la base d'une association volontaire. Chaque structure labellisée est au service des opérateurs, publics et privés, de sa région d'implantation. La mission d'information consiste en la mise à disposition d'outils d'information et de communication et en l'organisation de réunions publiques sur les dispositifs communautaires de la période de programmation 2007-2013. La mission d'orientation est une aide personnalisée en direction des opérateurs sur les dispositifs potentiels et dans la mise en relation des structures et/ou des personnes ressources au niveau national et/ou régional. Le réseau des pôles régionaux culture Europe est un espace de veille : il génère de l'information sur les stratégies communautaires, les programmes, les projets, les colloques/séminaires (...). C'est aussi un espace de conseils stratégiques sur l'Europe et la culture à destination des collectivités et de leurs élus. ».*

La convention ne comporte pas de volet financier, sauf en ce qui concerne la cotisation d'adhésion du TRANSFO (1 250 €) et la prise en charge par celui-ci des frais de déplacements en région à l'occasion des journées de rendez-vous individualisés avec les porteurs de projet (analyse des projets et de leur dimension européenne, conseils en méthodologie, orientation vers les programmes et dispositifs financiers correspondants et les personnes ressources chargées du suivi des programmes, diffusion de documentation...).

Le TRANSFO exerce un rôle de « *boîte aux lettres* » consistant en la détection des projets susceptibles de recevoir les financements communautaires et leur transmission au *Relais Culture Europe*. L'intermédiation est ramenée à sa juste proportion. Depuis 2008, sur la vingtaine de structures ayant bénéficié d'un rendez-vous personnalisé avec une conseillère de *Relais culture Europe*, plusieurs projets ont émergé au dispositif. La faible antériorité du dispositif n'a pas permis d'en mesurer les retombées.

2.2. La mise en œuvre de prestations d'ingénierie culturelle

Selon la seconde mission définie à l'article 2 des statuts, l'association a aussi pour objet « *de mettre en œuvre des activités (...) de conseil et expertise, de formation, d'information et d'accompagnement, d'animation de réseaux et de soutien à l'émergence de territoires, de publics et de secteurs artistiques et culturels* », prestations que la chambre regroupe sous le terme d'ingénierie culturelle.

2.2.1. Les activités d'observation, de conseil et expertise

L'association a assuré des prestations de conseil et d'expertise technique pour la création d'équipements : à Montmarault (salle socioculturelle), à Emblavez (centre culturel intercommunal), à Cayres Pradelles (réhabilitation d'un théâtre), à Craponne (aménagement d'une bibliothèque relais), à Sancy (projet d'équipement culturel, médiathèque), à Beaumont (projet de salle de spectacle) et à Gerzat (projet de studios de répétition), pour le Pays de Gentiane (projet de salle de spectacle), le Pays de Tronçais (réhabilitation d'un lieu de création théâtral) et Clermont Communauté (projet d'équipements pour la création), médiation pour le projet de la ferme de Trielle. Parmi ces exemples, les actions suivantes présentent un intérêt particulier :

a. La ferme de Trielle

La ferme de Trielle (Thiézac - Cantal), développe trois activités distinctes et complémentaires :

- au niveau culturel (gestion associative) : formation artistique, éducation artistique des jeunes, photographie documentaire ;
- au niveau de l'hébergement et de la restauration (gestion commerciale) ;
- au niveau de l'insertion (gestion commerciale) par des chantiers.

Les partenaires financiers de ce projet de développement culturel sont la DRAC, le Département du Cantal et la Région Auvergne. La situation financière de la structure étant fragile, le TRANSFO a réalisé plusieurs missions (médiation, travail de rédaction sur une convention multipartite, recherche de financements pour les travaux de mise en conformité). Une convention cadre a été signée en mai 2008, couvrant les années 2008 à 2010. Pour la période d'août 2007 à mars 2008, le TRANSFO a rédigé une synthèse sur la base des documents (projet d'activité, bilan...) de l'association de la ferme de Trielle. Il a organisé les visites sur site (ordre du jour, envoi des invitations, animation des réunions, envoi des relevés de décisions), participé à la finalisation du montage financier des travaux et, enfin, rédigé la convention avec les allers-retours entre partenaires.

Le TRANSFO a assuré ainsi une activité de coordination administrative, plus qu'une expertise culturelle.

La présidente de l'association précise, à cet égard, que l'action réalisée par le TRANSFO dans ce domaine est conforme à la commande des partenaires telle qu'elle a été formulée à Aurillac en août 2007, en présence de représentants du conseil régional d'Auvergne et de la DRAC.

b. La saison culturelle de la communauté de communes du massif du Sancy

Le TRANSFO a été sollicité pour la saison culturelle 2008-2009 de la communauté de communes du massif du Sancy. Sa contribution n'a pas porté sur la programmation mais sur le montage de l'opération sachant que le plan de charge de l'EPCI prévoit huit spectacles professionnels par an ainsi que l'accueil et le partenariat pour quatre spectacles et manifestations : *Les automnales, plein la bobine, les rencontres musicales du Mont-Dore, Sancy show jazz*. Le TRANSFO a estimé les charges et les recettes. Les aspects réglementaires ont été évoqués (licences d'entrepreneur du spectacle, contrats avec les artistes...).

A ce stade, l'aide apportée par le TRANSFO à l'EPCI est élémentaire.

La chambre a pris note des précisions fournies par la présidente du TRANSFO, selon lesquelles les réponses apportées par l'association résultent de l'analyse d'une situation spécifique, cela ayant abouti à la création d'un poste d'agent de développement culturel.

c. Les autres actions du TRANSFO

LE TRANSFO assure également des prestations d'appui à des actions initiées par la Région :

- L'action, non reconduite, « *jour de fête en Auvergne* » (concerts, animations...) a été portée par le Comité Régional du Tourisme en Auvergne (CRDTA). Le TRANSFO a fourni un accompagnement technique à la mise en œuvre et à l'organisation de cette manifestation, qui n'a pas été quantifié ;
- L'association a réalisé en 2008 des expertises et des notes pour l'Agence Régionale pour le Développement des Territoires en Auvergne (ARDTA) sur des projets liés à la culture. Elle a participé aux entretiens des porteurs de projets culturels candidats aux bourses d'entrepreneurs de l'ARDTA. Ses apports ont consisté en la proposition d'un plateau artistique et d'une régie technique pour une soirée d'accueil de nouvelles populations à l'université, ainsi que dans des propositions de tournage autour du thème de la culture en relation avec la chaîne *Demain TV* ;
- L'association participe aux conseils culturels de développement du territoire mis en place par la Région. Elle participe aussi au comité technique du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable des Territoires (SRADDT) qui définit les grands projets prioritaires (infrastructures, services) à 10 ans et les orientations stratégiques à 20 ans ;
- Le TRANSFO a apporté son expertise à la Région pour l'élaboration du volet culturel du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (PRDF), ce qui correspond à une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Ces activités apparaissent conformes à l'objet social de l'association, décliné dans une perspective générale d'aménagement du territoire. Toutefois, les prestations d'expertise et de conseil relèvent d'un marché concurrentiel pour lequel la carence de l'initiative privée n'est pas démontrée.

2.2.2. Les activités de formation et d'accompagnement

Présentées comme un « *axe fondamental* » de l'association, les prestations de formation réalisées par le TRANSFO prennent différentes formes : stages en face à face pédagogique, organisation de débats et de journées d'information, accompagnement de publics spécifiques et d'artistes.

a. Les formations

L'activité de formation vise à favoriser une employabilité locale et durable, au sein d'un secteur culturel, certes financé essentiellement par des fonds publics, mais véritable force d'attraction d'un territoire, tant pour l'accueil de nouvelles populations qu'en matière touristique.

Déclarée comme organisme de formation auprès de la DRTEFP, l'association adresse chaque année à l'autorité administrative un bilan pédagogique et financier accompagné du bilan, du compte de résultat et de leur annexe. Le bilan pédagogique et financier quantifie l'activité de prestataire de formation professionnelle, à la fois au plan budgétaire et à celui des personnes formées.

En 2007, l'activité apparaît déficitaire de plus de 11 000 €.

Total produits/charges au titre de la formation professionnelle - 2007		(en €)
Total produits		115 156
- produits venant des entreprises		4 935
- produits venant des organismes collecteurs des fonds de la FP		12 665
- produits provenant des pouvoirs publics		12 833
* pour la formation des agents (Etat, CL, EPCI		
* pour la formation de publics spécifiques		
- instances européennes		30 000
- Etat		43 500
- Autres		5 800
- produits provenant de contrats conclus avec les particuliers		5 423
Total charges		126 830
- achat		65 967
- charges de personnel		46 120
- autres charges		14 743
- Déficit		11 675

Source : bilan pédagogique et financier 2007 retraçant l'activité de prestataire de formation professionnelle

L'association pratique l'externalisation des actions de formation, c'est-à-dire le recours à d'autres organismes de formation, ce qui se reflète dans la structure de ses coûts. Les frais correspondant à la sous-traitance générale se montent à 78 218,06 € en 2008 contre 71 961,28 € en 2007, auxquels s'ajoutent les frais de déplacement des intervenants : 11 273,91 € en 2008 contre 22 288,16 € en 2007.

La facturation aux stagiaires n'est pas décomposée. Elle ne paraît pas inclure tous les coûts de production. L'association faisant appel à des partenariats financiers, les prix acquittés par les bénéficiaires sont inférieurs au prix du marché. Une formation intitulée « *élaborer un projet culturel* », financée en partie par AGEFIP, est ainsi facturée aux stagiaires 150 € les cinq jours. Un stage intitulé « *développement des publics* », réalisé en partenariat avec l'Observatoire des territoires et de la culture en Languedoc-Roussillon, est facturé entre 90 et 100 € par module. Or, la rémunération du formateur (13 395,20 €), rapportée à une vingtaine de stagiaires, conduit à un coût de production supérieur à 669 € par personne. De même, une formation intitulée « *production et diffusion d'un spectacle* », cofinancée notamment par des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) (pour la branche de l'animation socioculturelle) et l'AFDS (pour les secteurs de la culture, de la communication et des loisirs), est facturée 75 € à chaque bénéficiaire, pour un coût de production individualisé de 144,39 €. Enfin, une action intitulée « *sécurité des spectacles* », réalisée en partenariat avec le centre d'Information et de Ressources pour les Musiques Actuelles (IRMA), est facturée entre 450 et 500 €.

Le TRANSFO a également organisé des formations préparant au Diplôme Universitaire des Musiciens Intervenants (DUMI). L'action recouvre le tutorat pédagogique, la coordination et le suivi complet du projet. Deux sessions de trois ans se sont déroulées avec 20 stagiaires par session. La formation a représenté un volume de 330 heures/stagiaires par année. La formation était cofinancée par des subventions, lesquelles représentaient les deux tiers des produits.

Concernant les effectifs formés, le bilan pédagogique et financier 2007 a recensé 249 personnes ayant bénéficié de 8 757 heures/stagiaires, soit 229 stagiaires pour 2 157 heures stagiaires réalisées par le TRANSFO pour son propre compte et 20 stagiaires pour 6 600 heures/stagiaires pour la formation DUMI. Pour 2008, à défaut de bilan pédagogique et financier, le bilan d'étape au 30 juin 2008 mentionne 41 journées de formation (12 modules représentant 280 heures). 4 100 personnes inscrites ont été recensées pour 24 intervenants. Au titre des pratiques vocales et chorales, 201 participants ont été comptabilisés. Le volume des formations a ensuite décru du fait de la réduction du volume d'activités. Pour les mois de janvier à juin 2008, on recense 41 journées formation, soit 12 modules représentant 280 heures formation, 100 personnes inscrites, 24 intervenants. Le public concerné était diversifié.

L'activité formation du TRANSFO pour le compte de la Région serait suspendue depuis 2008. La notification du licenciement de la personne responsable de cette activité précise que le « *CRA [Conseil régional d'Auvergne], au vu du PRDF [Plan régional de développement de la formation], ne souhaite plus que le TRANSFO soit opérateur en matière de formation professionnelle mais souhaite qu'il recentre son travail autour de l'analyse des besoins de terrain et la fédération des réseaux.* ». Toutefois, nonobstant cette volonté d'un financeur, il est loisible au conseil d'administration du TRANSFO, en accord avec ses statuts, de repositionner l'activité de l'association en matière de formation, dans le respect des textes qui la régissent, et de la financer non plus par des subventions publiques mais par la rémunération de ses prestations au prix du marché. Le TRANSFO pourra, dans ce cadre, conclure d'éventuels contrats à titre onéreux avec des collectivités territoriales et établissements publics locaux, à l'issue d'une mise en concurrence permettant à ceux-ci d'assurer la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Si l'association, comme le montre la réponse de sa présidente à l'observation n° 2.1.4, se considère comme une quasi-régie d'une collectivité publique (ce que la chambre ne tient cependant pas pour établi), elle devrait appliquer pour répondre à ses besoins propres l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 *relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics*.

b. L'accompagnement de publics et d'acteurs artistiques et culturels

Le TRANSFO a assuré un accompagnement personnalisé de certains groupes musicaux. C'était l'objectif de l'opération FOCUS/BIG JAMA/ERUP'SON.

Il s'est agi d'un dispositif de repérage des artistes de musiques actuelles dans chaque département auvergnat. Le TRANSFO a proposé un accompagnement technique (technique vocale, présence scénique...) et participé à son cofinancement. Cinq artistes repérés par les structures départementales partenaires ont bénéficié, au travers des chargés de mission du TRANSFO, d'un accompagnement individualisé (pour une durée d'un an) visant à les inscrire sur la voie de la professionnalisation (conseil en termes de structuration et de développement, prise en considération de l'environnement socio-économique et administratif du spectacle vivant et du disque, perfectionnement dans les domaines artistiques et techniques...). Le partenariat avec le festival de jazz de Vienne a participé d'une même démarche pour le jazz. Le budget prévisionnel 2008 pour BIG JAMA a prévu 2 000 € pour l'accompagnement des groupes musicaux et 10 000 € pour l'organisation d'un concert à la coopérative de mai pour les groupes sélectionnés et leur accompagnement individualisé.

Le TRANSFO a ainsi pris une part active dans la promotion de groupes musicaux comme Kaolin (prix Constantin 2007) et Cocoon (nominé en 2008 pour le même prix) qui se sont produits à l'Olympia.

L'action d'accompagnement de groupes de musiques actuelles correspond à la finalité incubatrice du TRANSFO. Si la musique se prête à cette démarche professionnalisante, les autres secteurs artistiques couverts par le TRANSFO (théâtre, danse...) ne paraissent pas avoir bénéficié de ces dispositifs.

Le TRANSFO a aussi promu des artistes auvergnats lors de festivals régionaux établis. A cette fin, il s'est associé à des « événements régionaux emblématiques » : festival d'Avignon, festival du théâtre de rue d'Aurillac, festival de la communauté d'agglomération de Montluçon, festival *Europavox*, festival des musiques démesurées, festival *Jazz en tête* et festival *Sauve qui peut le court métrage*, à Clermont-Ferrand. Selon l'un de ses membres institutionnels, le TRANSFO se serait adossé à ces événements culturels en profitant de leur notoriété pour la promotion de son activité sans apporter de valeur ajoutée évidente. Si le bilan quantitatif de la participation à certains festivals, tel celui relatif à la représentation de l'association au festival d'Avignon en 2007, peut justifier une telle affirmation, elle apparaît excessive au regard du bilan nuancé (festival d'Aurillac 2008) et même encourageant d'autres participations (*Jazz à Vienne*, *Sauve qui peut le court métrage* 2008).

2.2.3. Les activités d'animation de réseaux et de soutien

La structuration et la mise en réseau, définies comme la facilitation des échanges et des temps de rencontre entre acteurs du monde culturel, se sont traduites par l'organisation de réunions de réseau et de rencontres professionnelles, ainsi que par l'accompagnement de groupes de travail articulés autour d'une discipline ou d'une esthétique : théâtre, arts de la rue, cirque, danse, arts du cirque, livre et lecture (groupe de travail « *illettrisme* », mise en place prévue d'un groupe de travail « *bibliothèque et musique* »), musiques classiques et contemporaines, pratiques chorales et vocales, musiques actuelles, jazz. La charge de travail n'a pas représenté plus de deux à trois réunions par an.

Le TRANSFO a accompagné la création, le 14 janvier 2008, sous forme associative, du Groupement d'Employeurs Culture Auvergne (GECA) réunissant Ecart théâtre, La lisière, Les rescapés de la fosse commune, Nadja, Les Abattoirs de Riom. Cette structure mutualise les compétences de deux personnes pour l'administration et la production/diffusion. Elle est l'aboutissement d'un processus débuté en mars 2007. L'apport du TRANSFO n'est pas quantifié. L'association n'a pas vocation à participer aux coûts de fonctionnement, ni même à intégrer la structure.

L'association a aussi accompagné la création de l'Association des Libraires Indépendants de la région Auvergne (LIRA). L'objectif était de renforcer leur visibilité, de défendre leur métier dans un contexte de concurrence avec les grandes surfaces, de rappeler la loi sur le prix unique du livre et de mettre en valeur leur contribution à la vie culturelle, intellectuelle, artistique et sociale. Le TRANSFO a pris à sa charge la conception graphique du dépliant de présentation.

Le TRANSFO développe également une activité de soutien structurel et conseil en direction des porteurs de projets à portée économique (création de labels, société d'édition, de *booking*...). Le projet associatif a rejoint une initiative de la Région Auvergne. Sur le constat d'une quasi-absence d'acteurs économiques en Auvergne (tourneurs, agents, labels...), le TRANSFO a envisagé de participer à la création d'un incubateur (résidences d'entrepreneurs, prêts d'honneur, microcrédit, garanties sur emprunts, prêts à taux zéro, outils de financements). La concrétisation du projet s'est poursuivie fin 2008 avec le vote par la Région d'une aide financière à la création de structures, associatives ou commerciales, œuvrant dans l'accompagnement professionnel des artistes. Le TRANSFO a ainsi intégré un comité de pilotage rassemblant, outre la Région, Adie Auvergne (organisme de microcrédit), Auvergne Active (antenne de France Active, structure d'aide à la création d'entreprises individuelles), Clermont Agglo initiative, l'espace initiatives jeunes, l'ARDTA et Appuy créateurs (coopérative regroupant des entrepreneurs).

Dans le même registre, et dans une logique identique au partenariat *Relais culture Europe*, le TRANSFO examine la possibilité d'obtenir sa labellisation dans le réseau SMART France. SMART est une plateforme numérique de portage salarial, de conseils et d'aide au montage de projets pour les artistes. Les opérateurs, comme le TRANSFO, doivent remplir deux critères : transversalité et tête de réseau.

Les différentes activités assurées par l'association, essentiellement sous forme de conseil juridique et d'animation, apparaissent conformes à son objet social. En l'absence de définition d'objectifs, il est difficile d'évaluer leurs résultats. Il serait souhaitable, à cet égard, que le conseil d'administration du TRANSFO définisse ses politiques, précise ses objectifs et les décline en indicateurs d'activité, de résultats et d'impact socio-économiques.

Dans sa réponse, la présidente de l'association prend note de ces observations et indique que le conseil d'administration entend définir clairement la politique du TRANSFO afin d'assurer une totale transparence de ses activités, ce dont la chambre prend acte.

3 – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La chambre a examiné la gestion des recrutements, de la masse salariale et des départs.

3.1. La gestion des recrutements

3.1.1. La reprise de salariés d'autres associations

Lors de l'assemblée générale constitutive réunie le 9 juin 2006, une résolution relative à l'« *information des salariés* » a été adoptée, sans plus de précision, dans les termes suivants : « *Il est décidé, après conseil pris auprès du cabinet (...), d'adresser dès maintenant une lettre à chaque futur salarié de l'ACRA avec copie aux présidents respectifs. Le projet de lettre est annexé au présent document.* ».

Aucun document n'est cependant annexé au procès-verbal de l'assemblée constitutive transmis à la chambre. Des copies de courriers adressés le 30 juin 2006 par le vice-président de l'association à des salariés du TRANSFO figurent toutefois à leur dossier. Ils sont rédigés dans les termes suivants : « *Suite à la reprise de l'activité de par l'association « Art et Culture en région Auvergne », nous vous informons que votre contrat de travail est transféré aux mêmes conditions (ancienneté, qualification, rémunération, horaire de travail) au sein de cette Association dont vous deviendrez le salarié à effet du 1^{er} juillet 2006.*

L'ancienneté antérieurement acquise est reprise intégralement.

En conséquence, votre activité s'exercera désormais : 7 allée Pierre de Fermat à Aubière. ».

A cette date, l'association avait défini son objet social et adopté son budget prévisionnel 2006. Mais elle n'avait pris aucune initiative d'intérêt général, établi aucun programme d'activité ni conclu de convention assurant son financement. Elle ne connaissait donc pas encore ses besoins en personnel.

L'intention des membres fondateurs de l'association était d'organiser la reprise de personnels d'autres associations intervenant dans le champ culturel. Ces associations avaient pris des initiatives d'intérêt général dans des domaines aussi divers que l'accès à l'information, la promotion et la diffusion de la musique rock, le développement du livre et de la lecture, le développement d'activités musicales et chorégraphiques, la promotion du théâtre et de l'ensemble de ses composantes et le développement des activités chorales et vocales. La chambre constate cependant que cette intention des membres fondateurs n'a pas été actée par les instances statutaires de l'association, et notamment par le conseil d'administration. En effet, celui-ci, seul compétent en matière de décision d'engagement des personnels, n'a délibéré ni sur l'opportunité ni sur les modalités de ces recrutements.

Estimant les lettres relatives à « *la reprise de l'activité* » insuffisantes, l'association les a complétées par des avenants aux contrats de travail des intéressés. Leur ancienneté a été reprise. Certains droits acquis par des salariés repris ont été généralisés aux autres (régime de prévoyance pris en charge à 50 % par l'employeur : 13^{ème} mois accordé aux salariés sous contrat à durée indéterminée après une année d'ancienneté). Le régime des tickets restaurant a été étendu à partir de février 2007. La convention collective de l'animation a été appliquée à l'ensemble des salariés dès leur embauche.

La chambre relève l'utilisation à mauvais escient de l'article L. 122-12 (ancien) du code du travail, dont l'application n'était pas justifiée en l'espèce. A la date de la reprise des salariés, l'association, créée *ex nihilo*, n'avait pris aucune initiative d'activité susceptible de correspondre à des transferts d'entités économiques autonomes conservant, ainsi, leur identité. Le TRANSFO n'avait donc pas l'obligation de reprendre les contrats du personnel des anciennes associations (rémunération, ancienneté et avantages sociaux). Ainsi, le TRANSFO s'est-t-il créé des obligations en matière de reprise du personnel qui ne s'imposaient pas et qui ont suscité ultérieurement des difficultés de recouvrement.

17 salariés ont été recrutés le 1^{er} juillet 2006, dont 12 à temps complet, un à 90 %, trois à mi-temps, un à 20 %, soit 14,6 équivalents-temps-plein. L'association leur a appliqué, avec un délai pour certains d'entre eux, la convention collective nationale *relative à l'animation* du 28 juin 1988.

3.1.2. Les recrutements ultérieurs

L'article 11 des statuts « *Organisation et rôle du conseil d'administration* » prévoit que l'instance décide « *des personnels à engager* ». Le directeur a, « *dans la limite fixée par le budget et dans le cadre de l'organigramme de l'association, la signature des (...) contrats, y compris ceux concernant le personnel de l'association* » (article 15).

Des recrutements (recrutements initiaux ou par transformation d'un premier contrat) sont sujets à critique puisqu'ils n'ont pas reçu l'aval du conseil d'administration qui doit précéder la signature des contrats par le directeur.

La répartition des compétences statutaires entre le conseil d'administration, qui autorise ces emplois, et le directeur de l'association, qui est chargé du recrutement, n'a pas été respectée.

La délégation de signature dont bénéficie le directeur, à laquelle celui-ci a conféré une interprétation extensive, aboutit, dans les faits, à lui réserver l'entière procédure de recrutement, au détriment du conseil d'administration mais aussi de la présidente, laquelle n'apparaît pas dans le processus de prise de décision.

Pour les éventuels recrutements à venir, l'association devra s'en tenir à un respect plus rigoureux des compétences respectives de ses instances statutaires.

La chambre a pris acte de la réponse de la présidente du TRANSFO, selon laquelle l'association souhaite modifier les statuts sur ce point, afin d'éclaircir la procédure de recrutement pour éviter toute contradiction et toute irrégularité de procédure.

3.1.3. L'affectation du personnel

Compte tenu des recrutements intervenus après la reprise de personnels initialement employés au sein d'autres associations, l'affectation, par mission, des ressources humaines était, au cours du premier semestre 2008, la suivante :

Missions	Activité technique	Activité administrative	ETP
Formation	2	1,5	3,5
Europe	0,5	0,25	0,75
Economie culturelle	0,5	0,45	0,95
Information - ressources - observation	5	0,80	5,80
Structuration des secteurs artistiques	4,8	0,85	5,65
Aménagement du territoire	1	0,12	1,12
Milieu pénitencier	0,5	0	0,50
Total	14,3	3,97	18,27

Source : Le TRANSFO - document de travail du 26 mai 2008 (récapitulatif)

Nota : En gras, les missions impactées par les licenciements intervenus lors du second semestre 2008

Les salariés antérieurement employés au sein d'autres associations culturelles ont été affectés à des activités en partie différentes de celles qu'ils exerçaient auparavant.

3.2. La gestion de la masse salariale

3.2.1. La politique de rémunération

Dans un document adressé à la chambre, l'association indique qu'en raison des « disparités de rémunération » entre salariés des « agences préexistantes », elle a opéré un lissage en lien avec les fonctions occupées et la convention collective de référence.

Aux termes de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, « [l]es associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 EUR et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 EUR doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature. ».

L'association ne satisfait pas à cette obligation, mais les Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS) des années 2006 à 2008 ont été remises à la chambre. La déclaration établie pour l'année 2007 fait apparaître que les rémunérations annuelles brutes, pour une activité à temps complet, ont été comprises entre 21 767 € et 55 325 € et que la rémunération annuelle brute cumulée des trois salariés les mieux rémunérés s'est élevée à 129 795 € (l'un des trois salariés n'ayant travaillé que 1 664 heures, au cours de l'année).

Il est précisé que les cadres dirigeants bénévoles ne sont pas rémunérés.

3.2.2. La rémunération du directeur

La rémunération annuelle brute du directeur de l'association était de 29 141 € (sur un semestre) en 2006, de 55 325 € en 2007 et de 46 718 € en 2008, compte tenu de son passage à temps partiel en mars 2008. La fiche de recrutement prévoyait, à titre indicatif, une rémunération brute annuelle de 50 000 €. L'intéressé ne bénéficie pas d'avantages en nature (véhicule...) ; les frais professionnels qu'il engage sont raisonnables.

La chambre relève que le conseil d'administration de l'association n'a pas délibéré sur le montant de la rémunération du directeur, lequel est conforme à la convention collective appliquée par l'association.

3.2.3. La réduction de la masse salariale

La masse salariale étant le premier poste de charge, l'anticipation d'une réduction du montant des subventions a conduit l'association à procéder à des licenciements économiques. Les charges de personnel sont ainsi passées de 420 295 € (sur un semestre), en 2006, à 895 224 €, en 2007, et à 798 131 €, en 2008 (source : comptes de résultats).

Pour l'année 2008, quatre versions successives du budget prévisionnel ont été arrêtées avec des estimations évolutives de charges de personnel.

Estimées initialement à 926 250 €, dont 843 375 € de salaires (budget prévisionnel voté le 7 février 2008), les charges de personnel ont été ramenées à 780 000 €, dont 709 000 € de salaires, au troisième budget prévisionnel élaboré le 30 juin 2008, qui a pris en compte les licenciements. Elles ont été réévaluées à 800 000 €, dont 727 000 € de salaires, dans le quatrième budget prévisionnel élaboré le 18 septembre 2008.

Cette augmentation, à contre courant des deux baisses précédentes, s'explique par le recrutement en juillet 2008 d'une webmestre/infographiste (avec une rémunération mensuelle de 1 753,60 €) mais surtout par le coût financier des licenciements, estimé à 42 500 € pour l'année 2008.

Dans le budget prévisionnel 2009, les frais de personnel ne dépassent pas 690 000 € (622 000 € pour les salaires et charges permanentes et 68 000 € pour les autres charges).

Après les licenciements économiques, l'association ne compte plus que 14 salariés (21 en 2007).

3.3. La gestion des départs (2007-2008)

3.3.1. Les démissions

Avant et après les licenciements économiques, quatre démissions sont intervenues, une au cours de l'exercice 2007, trois au cours de l'exercice 2008.

L'une des personnes ayant démissionné était déléguée du personnel. La représentation collective des salariés n'est plus assurée depuis lors, aucun salarié n'ayant fait acte de candidature.

3.3.2. Les modalités des licenciements économiques

Le 6 juin 2008, « *[l]es membres du conseil d'administration mandatent la présidente et le directeur pour prendre les mesures nécessaires d'adaptation des charges au montant des produits, mesures pouvant aller jusqu'à des suppressions d'emplois* ». La diminution du produit de l'association, liée notamment à la réduction de la subvention de l'Etat, a ainsi conduit celle-ci à procéder au licenciement économique de salariés à partir du 18 juillet 2008, faute de possibilité de reclassement interne, conformément à l'article L. 1233-4 de l'ancien du code du travail.

Cinq salariés étaient concernés. Conformément à la réglementation en vigueur, la DDTEFP a été informée de la procédure pour quatre agents. L'inspection du travail a autorisé le licenciement d'une cinquième salariée, déléguée du personnel suppléante, qui bénéficiait d'une protection spéciale.

Les motifs de licenciement, autres que généraux, étaient les suivants :

- l'arrêt des missions DUMI ;
- la suppression de l'activité « économie culturelle »: « *[]a partie musique classique et contemporaine occupe (...) une part trop importante au sein du Transfo au regard de la demande.* » ;
- la suppression du centre de documentation ;
- l'arrêt des activités de formation.

Une convention de reclassement personnalisée a été proposée et la procédure de licenciement a été respectée (contenu, délai après l'entretien préalable...). Les lettres de licenciement ont été signées par le directeur au nom de la présidente.

Compte tenu du recrutement d'une salariée le 22 septembre 2008, soit quasi-concomitamment avec les licenciements, la chambre a vérifié que l'emploi à pourvoir était bien de nature différente des emplois supprimés. Il apparaît que les compétences particulières exigées pour l'emploi de ce webmaster/infographiste étaient significativement différentes de celles exigées pour l'emploi supprimé de documentaliste.

En 2008, ont été comptabilisés 17 337 € d'indemnités de licenciement et 1 794 € d'honoraires payés à un cabinet d'avocats consulté sur la procédure à suivre.

4 – LA DEMARCHE BUDGETAIRE

La chambre a examiné les modalités d'élaboration du budget de l'association, la démarche mise en œuvre afin d'élaborer le budget prévisionnel relatif à l'exercice 2008 et le dispositif conventionnel.

4.1. Les modalités d'élaboration du budget de l'association

Les exercices budgétaires et comptables sont calés sur l'année civile.

4.1.1. La préparation du projet de budget

Aux termes de l'article 15 des statuts, « *[]e directeur propose chaque année au bureau et au conseil d'administration un programme d'activité et un budget de réalisation soumis à l'approbation de l'assemblée générale.* ».

Au cours de la période sous revue, chaque budget a été élaboré, sous l'autorité du directeur, selon une démarche qui a évolué d'un exercice à l'autre.

Le budget relatif à l'exercice 2006 a été adopté par l'assemblée générale constitutive. Il a dès lors été élaboré avant la création de l'association. Portant sur le second semestre 2006, il a été dimensionné en fonction des financements que les membres de droit souhaitaient apporter. Le budget relatif à l'exercice 2007 a été préparé et présenté par nature. En revanche, à la demande du représentant de l'Etat, lors du conseil d'administration du 30 mars 2007, le budget prévisionnel relatif à l'exercice 2008 a été préparé et présenté par mission. Enfin, l'Etat ne participant plus au conseil d'administration, le budget relatif à l'exercice 2009 a été préparé par mission et présenté par nature au conseil d'administration. La présentation du budget 2009 est, dès lors, moins détaillée que celle du budget précédent.

Le bureau n'a pas participé à la démarche de préparation du budget avant la réunion de cette instance organisée le 17 octobre 2008. En revanche, deux réunions associant des représentants de l'Etat, de la Région Auvergne et des salariés de l'association, dont le directeur, ont permis de préparer les budgets 2007 et 2008. Les membres du bureau n'ont pas participé à ces réunions.

La chambre relève la faible implication du bureau de l'association dans le processus d'élaboration du budget, due au fait que les budgets sont préparés hors des instances statutaires de l'association, et les difficultés de ces instances à établir un budget par mission en l'absence de définition de la politique du TRANSFO dans le cadre de ses activités.

Selon la présidente, les statuts actuels ne prévoient pas une intervention du bureau, lequel est composé des membres du conseil d'administration, selon l'article 10. Elle précise toutefois que, d'ores et déjà, le nouveau bureau est associé de manière régulière aux travaux et participe à l'élaboration du budget.

4.1.2. L'arrêt du budget par le conseil d'administration

En vertu de l'article 11 des statuts, le conseil d'administration « *arrête le projet de budget et le soumet à l'assemblée générale* ». Déjà adopté par l'assemblée générale constitutive, le budget prévisionnel (BP) 2006 n'a pas été arrêté par le CA. Le BP 2007 a été arrêté par le CA du 12 janvier 2007. Une surestimation de la subvention de l'Etat a conduit à le modifier en juillet 2007. Le CA du 7 février 2008 a approuvé le BP par quatre voix, les représentants de l'Etat s'étant abstenus.

4.1.3. L'approbation du budget par l'assemblée générale ordinaire

Selon l'article 13 des statuts, « *l'assemblée générale vote le budget et vote le montant des cotisations* ». L'assemblée constitutive du 6 juin 2006 a déterminé les montants de cotisation puis examiné et voté le BP. Le BP 2007 a été adopté par l'AG du 14 décembre 2007. Le caractère tardif de l'adoption de ce budget est à relever. La seule instance à laquelle participent les membres adhérents et cotisants ne s'est prononcée sur le budget qu'au terme de l'exercice. Il s'agit là d'un dysfonctionnement important qui met en exergue la faiblesse de la vie sociale de l'association. De plus, le BP 2008 comprenant les mesures de licenciement est supposé avoir été adopté par l'AG du 11 juillet 2008, mais aucune mention ne figure à cet égard dans le compte-rendu.

Selon la présidente, la raison de l'adoption tardive du budget en 2007 est due à la difficulté de réunir les membres de l'assemblée générale ordinaire.

4.2. Le budget prévisionnel par mission relatif à l'exercice 2008

En l'absence de missions déterminées par le conseil d'administration, conformément aux statuts, le budget relatif à l'exercice 2008 a été préparé en dehors des instances statutaires. Il a été arrêté par mission par le conseil d'administration lors de sa séance du 7 février 2008 sur la base de propositions initialement formulées par la DRAC, qui ne coïncident pas forcément avec les missions préalablement définies. Cette approche analytique rend possible la mise en place d'une comptabilité de gestion, qui n'a cependant pas été exigée lors de la création de l'association ni initiée par celle-ci.

Plus que sa difficulté, l'absence de mise en œuvre d'une comptabilité de gestion relève d'une réticence de l'association : la suppression d'un programme entraînerait celle de la part salariale correspondante, alors que, dans la situation présente, seules les actions sont impactées et les charges de personnel correspondantes peuvent être réparties sur d'autres postes.

Cette pratique dénote un manque de transparence dans la gestion à l'égard des contributeurs financiers, mais aussi des instances de l'association. Elle est même contreproductive puisqu'une demande de l'Etat, représenté au conseil d'administration, a porté précisément sur la mise en œuvre d'une comptabilité analytique. A défaut, l'Etat a dû reconstituer un budget par action.

A partir de ce document, réalisé par la DRAC, le TRANSFO a établi, pour 2008, des tableaux par mission décomposant les charges et les produits de manière à faire apparaître les montants restant à financer. Ces tableaux sont précis en ce qui concerne les charges et leur répartition, mais les produits ne sont pas retracés avec la même précision.

Les charges de structure ou d'administration générale du TRANSFO sont évaluées à 253 200 € au budget prévisionnel 2008, soit 17,66 % des emplois. Selon ces données, les coûts de fonctionnement de l'association n'obèrent pas ses interventions sur le milieu culturel. Ces charges de structure sont récapitulées, par mission, de la manière suivante :

<i>(en €)</i>						
Missions	Frais de personnel	ETP de personnel	Frais généraux	Total *	Total de l'action	En % de l'action
Formation	78 190	1,5	17 480	95 670	323 320	29,59 %
Europe	13 040	0,25	2 900	15 940	55 990	28,47 %
Economie culturelle	23 450	0,45	5 250	28 700	98 550	29,12 %
Information	41 700	0,80	9 320	51 020	398 070	12,82 %
Structuration	44 320	0,85	9 900	54 220	436 870	12,41 %
Aménagement	6 250	0,12	1 400	7 650	83 450	9,17 %
Milieu pénitentiaire	NR	NR	NR	NR	37 000	—
Total	206 950	3,97	46 250	253 200	1 433 250	17,66 %

* *Frais d'administration répartis entre les charges de personnels et les frais généraux*

NR : non renseigné

Le tableau récapitulatif suivant décompose la répartition par missions des charges prévisionnelles totales de 2008 :

(montants en euros)

MISSION	ETP	en % ETP	Frais de personnel	en % Frais de personnel	Frais généraux	en % Frais généraux	Charges d'actions	en % Charges d'actions	TOTAL	% par rapport au total
Formation	3,5	19,15	182 440	19,20	40 780	18,97	100 000	37,28	323 220	22,55
% par rapport au montant total			56,44	-	12,62	-	30,94	-	100,00	-
Europe	0,75	4,11	39 090	4,11	8 700	4,05	8 200	3,06	55 990	3,91
% par rapport au montant total			69,82	-	15,54	-	14,65	-	100,00	-
Economie culturelle	0,95	5,20	49 500	5,21	11 050	5,14	38 000	14,17	98 550	6,88
% par rapport au montant total			50,23	-	11,21	-	38,56	-	100,00	-
Information-ressources-observation	5,80	31,75	302 300	31,82	67 570	31,43	28 200	10,51	398 070	27,77
% par rapport au montant total			75,94	-	16,97	-	7,08	-	100,00	-
Structuration des secteurs artistiques	5,65	30,93	294 520	31,00	65 850	30,63	76 600	28,56	436 970	30,49
% par rapport au montant total			67,40	-	15,07	-	17,53	-	100,00	-
Aménagement du territoire	1,12	6,13	58 400	6,15	13 050	6,07	12 000	4,47	83 450	5,82
% par rapport au montant total			69,98	-	15,64	-	14,38	-	100,0	-
Sous-total	17,77	-	926 250	-	20 7000	-	263 000	-	1 397 150	-
Milieu pénitentiaire	0,50	2,73	23 750	2,50	8 000	3,72	5250	1,96	37 000	2,58
% par rapport au montant total			64,19	-	21,62	-	14,19	-	100,00	-
TOTAL	18,27	100 %	950 000	100,00	215 000	100,00	268 250	100,00	1 433 250	100,00

Source : documents DRAC et TRANSFO.

Ce tableau se lit de la manière suivante : à titre d'exemple, pour la mission formation, en 2008, 3,5 ETP (soit 19,15 % des ETP) et 323 220 € (22,55 % des dépenses totales confondues) sont consacrés, en prévision, à cette mission. La somme se répartit en frais de personnel (182 440 € dont 17 480 € au titre de l'administration générale), frais généraux (40 780 €) et charges d'actions (100 000 €). Logiquement, s'agissant de formation, les frais de personnel représentent 56,44 % du montant, contre 12,62 % pour les frais généraux et 30,94 % pour les charges d'actions. La mission représente 19,20 % des dépenses totales de personnel, 18,97 % des dépenses totales de frais généraux et 37,28 % des dépenses totales de charges d'actions.

Ce budget prévisionnel n'a pas été exécuté en ces termes, la réduction des concours financiers de l'Etat conduisant l'association à procéder à des licenciements économiques.

Il est observé que le budget 2009, élaboré par mission, a été voté par nature alors qu'une présentation et un vote par mission aurait davantage permis aux instances statutaires de l'association de débattre de son projet global.

4.3. Le dispositif conventionnel

Les conventions de subvention conclues avec l'Etat, les arrêtés d'attribution de subvention du président du conseil régional d'Auvergne et les conventions conclues avec la Région ont été examinés, ainsi que l'évolution de leurs montants et, le cas échéant, leurs affectations.

Le tableau de l'annexe n° 1 présente les différentes subventions accordées au TRANSFO, de 2006 à 2008, en application de conventions signées avec l'Etat, la Région, des collectivités et d'autres financeurs.

4.3.1. Les conventions avec l'Etat

Les conventions, annuelles avec l'Etat, essentiellement la DRAC et la DRTEFP, ont trait aux obligations comptables et autres engagements habituels demandés aux associations. Les documents relatifs aux exercices 2007 et 2008 font apparaître des signatures assez tardives (le 7 août 2007 et le 25 juin 2008) et des versements non moins tardifs sachant que la DRAC « *mandatera son concours à compter de la notification de la (...) convention* ». Il s'agit essentiellement de subventions de fonctionnement généralistes et non de fonds dédiés.

La mise en place d'une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens, évoquée le 12 décembre 2007 à l'initiative de l'Etat, a été agréée dans son principe par la Région et le TRANSFO sans avoir reçu d'exécution à la date du retrait de l'Etat, en juillet 2008. Il n'est pas sûr que les partenaires aient conçu identiquement ce document : l'Etat insistant sur l'adéquation des moyens à des objectifs à définir, la Région et l'association y percevant une sécurisation des financements sur la durée.

L'exigence d'une convention pluriannuelle d'objectifs accompagne des demandes de l'Etat formulées sinon au sein des instances statutaires de l'association, du moins dans des courriers adressés en 2008 à la présidente, « *visant à faire élaborer par le TRANSFO un réel projet culturel pluriannuel* » pouvant engager financièrement l'Etat et la Région et une « *stratégie cohérente et lisible* » sur la base d'un « *état des lieux exhaustif et circonstancié* ». Ainsi, deux critiques sont, semble-t-il, formulées : d'une part, la juxtaposition par l'association d'actions plus ou moins hétérogènes et sans liant, et d'autre part, le manque de visibilité pluriannuelle des actions, et donc le manque de continuité des actions d'une année sur l'autre.

La volonté de financer des projets précis ne peut être que saluée. Mais la chambre s'étonne de n'avoir pas eu communication des annexes financières prévues dans les conventions annuelles qui, justement, auraient permis de déterminer les moyens à mettre en œuvre, les principaux postes de dépenses, ainsi que les financements attendus. De surcroît, la présence de ces annexes aurait favorisé le respect de la décision 2005/842/CE de la Commission européenne concernant l'application des dispositions de l'article 86, paragraphe 2, du traité CE aux aides d'État, sous forme de compensations de service public, octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général.

4.3.2. Les conventions avec la Région Auvergne

Les sommes octroyées en 2006 étant supérieures à 23 000 €, une convention (ou des conventions) aurai(en)t dû être conclue(s) entre l'association et la Région, en application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 *relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations*. Des conventions sont conclues depuis lors avec la collectivité. Mais, à l'instar de celles conclues avec l'Etat, elles ne sont pas conformes à la décision 2005/842/CE de la Commission européenne mentionnée ci-dessus.

Les conventions conclues à partir de l'exercice 2007 et les décisions de la commission permanente y afférentes, concernant les subventions de fonctionnement à l'association, sont succinctes et ne permettent pas de connaître avec suffisamment de précision les obligations qui en résultaient pour l'association.

M^{me} Henri-Martin, vice-présidente du conseil régional, a participé, aux votes de la commission permanente des 29 mai 2006, 11 décembre 2006, 29 janvier 2007 et 28 janvier 2008 concernant l'octroi de subventions de respectivement 100 000 €, 15 000 €, 640 000 € et 640 000 € au TRANSFO, dont elle est membre du conseil d'administration. La chambre rappelle, à cet égard, la nécessité pour un élu qui est président ou membre d'une association, de s'abstenir systématiquement de prendre part aux délibérations ayant une incidence pour l'association, et même de quitter la salle pour ne pas influencer le vote. Le fait que l'association n'ait pas un objet lucratif n'atténue pas cette obligation.

4.3.3. L'évolution du montant des subventions allouées par origine et par destination

Au regard du plan comptable général, les subventions octroyées au TRANSFO sont des subventions d'exploitation contribuant à couvrir les charges normales de fonctionnement de l'association. Le maintien du niveau de la subvention régionale, sans compensation en tout ou partie de la subvention de l'Etat, en diminution sur la période sous revue, ne la caractérise pas comme une subvention d'équilibre. Les subventions d'exploitation ont représenté 638 375 € en 2006, 1 234 370 € en 2007 et 1 145 455 € en 2008, sachant que l'exercice 2006 ne concerne qu'un semestre.

La chambre a procédé à une répartition des subventions, d'une part, par origine : Etat, collectivités locales, EPCI et autres, et, d'autre part, par destination, lorsque l'information était disponible :

Origine	2006	2007	2008
<i>(en €)</i>			
A.- ETAT			
DRAC	303 525	506 000	350 429
DRTEFP	0	43 500	20 326
DRJS	13 000	8 000	0
DRSP	6 150	16 000	15 000
Total	322 675	573 500	385 755
B.- REGION			
Total	297 700	644 000	752 600
C.- COLLECTIVITES LOCALES/EPCI			
Commune de Clermont-Ferrand	5 000	0	0
Commune d'Issoire	0	2 000	0
CG 63	0	5 070	0
Total	5 000	7 070	0
D.- DIVERS			
SACEM	13 000	4 000	2 000
AGEFIPH	0	5 800	5 100
Total	13 000	9 800	7 100
Total compte de résultat	638 375	1 234 370	1 145 455

Source : comptes de résultat 2006, 2007 et 2008

Si l'objet de la plupart des subventions versées à l'association n'était pas précisé dans une convention, certaines ont été affectées dans ses comptes, conformément au règlement 99-01 du Comité de la Réglementation Comptable (CRC).

Ainsi, les bilans du TRANSFO relatifs aux exercices 2006 et 2007 font apparaître les inscriptions suivantes :

(en €)

Exercice 2006	Montants des fonds affectés	Utilisation en cours d'exercice	Engagements à réaliser sur ressources affectées	Fonds restant à engager en fin d'exercice
DRAC formation			6 000	6 000
SACEM			13 000	13 000
REGION LEP (CEPI) ²			6 500	6 500
Total			25 500	25 500

Source : bilan 2006

(en €)

Exercice 2007	Montants des fonds affectés au projet	Utilisation en cours d'exercice	Engagements à réaliser sur nouvelles ressources affectées	Fonds restant à engager en fin d'exercice
DRAC formation	6 000		6 000	
SACEM	13 000		13 000	
REGION LEP (CEPI)	6 500		6 500	
Total	25 500		25 500	

Source : bilan 2007

Le Cycle d'Enseignement Professionnel Initial (CEPI) a été subventionné par la Région fin 2006 pour 15 000 €.

D'autres subventions ont été affectées par les contributeurs à un usage particulier sans être enregistrées comme fonds dédiés dans la comptabilité du TRANSFO (voir annexe n° 1). Les crédits versés ont été consommés durant l'exercice conformément à l'engagement pris à leur égard. Le cas échéant, un reliquat a été versé en début d'année suivante en fonction des consommations justifiées : il en a été ainsi des versements de la DRTEFP en matière de formation DUMI (Diplôme Universitaire de Musicien Intervenant) dans les conventions de développement de l'emploi et des compétences pour les années 2007 et 2008 et du versement de la Région, en 2006, pour l'étude CEPI (Cycle d'Enseignement Professionnel Initial). Le TRANSFO s'est donc conformé au plan comptable des associations dès lors que les subventions étaient affectées.

Au-delà des dispositions propres à la gestion des fonds dédiés, il est souhaitable que le dispositif conventionnel, au sein duquel le TRANSFO organise ses activités, justifie l'adéquation entre le montant des subventions demandées et les projets associatifs et précise la nature et la durée des obligations de service public dont l'association prend l'initiative, les paramètres de calcul des subventions octroyées, ainsi que les modalités de contrôle, de révision et, le cas échéant, de remboursement de celles-ci.

² Cycle d'Enseignement Professionnel Initiale

5 – LA SITUATION FINANCIERE DE L'ASSOCIATION

La chambre a examiné la fiabilité des comptes, les soldes intermédiaires de gestion et la situation bilancielle.

5.1. La fiabilité des comptes

5.1.1. L'organisation comptable de l'association

a. Le trésorier

Les statuts de l'association ne précisent pas la nature des fonctions du trésorier. Seuls deux articles mentionnent qu'un trésorier et un trésorier adjoint sont membres du bureau (art. 10) et que le trésorier rend compte de sa gestion et soumet le bilan à l'approbation de l'assemblée (art. 13). En l'absence de règlement intérieur, aucun document ne spécifie son rôle. Lors du CA du 9 juin 2006, le trésorier a été désigné mais pas le trésorier-adjoint. Le compte rendu de ce conseil mentionne que le président a accordé au vice-président « *toute délégation de pouvoir nécessaire* » et que, « *pour les actes de gestion courante* », il donne pouvoir au trésorier « *pour la signature des engagements de dépenses sans plafond ainsi qu'au Directeur* ».

La chambre a pris acte de la réponse de la présidente du TRANSFO, selon laquelle l'association définira, à l'occasion de sa prochaine modification statutaire, les attributions et prérogatives des membres du bureau et notamment celles du trésorier.

b. Le dépôt de signature à la banque

Suite à la démission du premier trésorier et à la désignation de son successeur, la signature de ce dernier n'a pas été déposée à la caisse d'Epargne.

Dans un premier formulaire de « *dépôt de signature organismes à but non lucratif* » daté du 9 juin 2006, la présidente, le vice-président et le trésorier se sont vu reconnaître « *tout pouvoir et ce, jusqu'à révocation, pour effectuer séparément toutes opérations autorisées sur les comptes produits et services* ». Chacun y a adjoint un exemplaire de sa signature.

Le second document, de même nature, daté du 7 février 2008, a reconnu cette faculté uniquement à la nouvelle présidente et à une administratrice salariée. Les dépôts de signature se substituant l'un à l'autre, le directeur ne disposait plus, dès lors, de la possibilité de signer des chèques. Le trésorier de l'association n'y était pas mentionné. Il appartenait aux présidentes successives de transmettre à la banque toute modification concernant la désignation des mandataires.

Selon la présidente, l'association s'est conformée à cette obligation le 7 novembre 2008, ce dont la chambre prend acte.

c. Le dispositif prudentiel

Le fait que le directeur puisse, sur la base de la délégation de signature initiale qui n'a pas été rapportée, engager les dépenses, au même titre que le trésorier mais sans que celui-ci exerce cette prérogative dans les faits, et les payer a conduit à concentrer dans ses mains le circuit de la dépense.

La chambre relève l'absence de mise en place d'un dispositif prudentiel permettant au conseil d'administration de s'assurer que les règles de l'organisation sont clairement définies. Compte tenu des sommes manipulées et de leur origine publique, ce dispositif prudentiel pourrait consister en une séparation élémentaire mais formalisée des tâches entre les principaux responsables de l'association : président, trésorier, directeur et administrateurs.

Cette situation ne semble cependant pas avoir porté préjudice aux intérêts de l'association, cette dernière s'étant par ailleurs attaché les services d'un expert comptable.

5.1.2. La certification des comptes par le commissaire aux comptes

L'ordonnance n° 2005-856 du 28 juillet 2005 prévoit que toute association doit assurer la publicité de ses comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) et du rapport du commissaire aux comptes, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'Etat, lorsqu'elle a reçu annuellement une ou plusieurs subventions d'autorités administratives ou organismes assimilés dont le montant global dépasse 153 000 €. L'association s'est conformée à cette obligation. Un commissaire aux comptes et un commissaire aux comptes suppléant ont été nommés.

Au cours de la période sous revue, les comptes de l'association ont été régulièrement certifiés par les commissaires aux comptes.

5.1.3. L'approbation des comptes par l'assemblée générale

Les exercices budgétaires et comptables sont calés sur l'année civile. Les comptes de l'exercice 2006 ont été approuvés le 30 mars 2007 avec l'affectation du résultat en réserve de trésorerie. Les comptes de l'exercice 2007 ont été approuvés le 6 juin 2008. Les comptes de l'exercice 2008 devaient être examinés par l'assemblée générale prévue le 26 juin 2009.

5.2. Les soldes intermédiaires de gestion

5.2.1. La formation de la valeur ajoutée

La formation de valeur ajoutée de l'association est structurellement négative, ainsi que le montre le tableau ci-après, les charges de gestion n'étant pas couvertes par des produits liés à la vente de marchandises, ni par la vente de services, limitée à quelques actions de formation et, d'ailleurs, décroissante sur la période. Cette situation est propre aux associations culturelles financées essentiellement par voie de subvention.

	<i>(en €)</i>		
	2006	2007	2008
Ventes de marchandises	0	0	0
Coût d'achat des marchandises vendues	0	0	0
MARGE COMMERCIALE	0	0	0
Production vendue	84 295	68 453	36 548
Production immobilisée	0	0	
Variation de la production stockée	0	0	
PRODUCTION DE L'EXERCICE	84 295	68 453	36 548
<i>Marge commerciale</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Production de l'exercice</i>	<i>84 295</i>	<i>68 453</i>	<i>36 548</i>
Achats d'approvisionnement (dont droits d'auteurs)	8 023	23 324	14 202
Autres charges externes	123 747	383 435	311 480
VALEUR AJOUTEE	- 47 475	- 338 306	- 289 134

Source : Comptes de résultat de l'association

La chambre a notamment examiné les postes de charges suivants :

a. La mise à disposition de locaux par le CRDTA

Domicilié dans un premier temps à la DRAC, le TRANSFO s'est installé au 7, allée Pierre de Fermat à Aubière dans des locaux mis à disposition par le Centre Régional de Développement Touristique d'Auvergne (CRDTA), en contrepartie d'une participation financière.

La surface des locaux, fonctionnels, a évolué en fonction des besoins de l'association : 308,24 m² en 2006, 423 m² en 2007, 361,55 m² en 2008 et 329,25 m² à la clôture du contrôle. La participation financière de l'association, qui comprend une mise en commun de l'affranchissement et du serveur Internet avec le CRDTA, était de 20 305,86 € (sur un seul semestre) en 2006, 71 534,09 € en 2007 et 65 173,13 € en 2008, ce qui correspondait au prix du marché. A cette participation, se sont ajoutées des charges locatives et de copropriété (4 054,18 € en 2008). Ces charges locatives n'incluaient pas les charges d'entretien et de réparation sur biens immobiliers et la maintenance, qui relevaient du TRANSFO. En 2008, l'entretien des bureaux a représenté 5 220,82 €, contre 2 052 € en 2007.

b. Les frais de réception et les frais professionnels

A l'occasion d'événements créés à son initiative, l'association organise des réceptions, souvent confiées à la même structure, une entreprise d'insertion. Au total, les frais de réception sont mesurés : ils ont représentés 29 220,88 € en 2007 et ont été prévus à hauteur de 14 109 € au budget prévisionnel 2008.

L'examen des frais professionnels des salariés à l'occasion de leurs déplacements ne conduit pas à relever d'anomalies. Les frais de déplacements du personnel ont atteint 11 553,71 € en 2008 contre 19 715,93 € en 2007. Aucun agent, y compris le directeur et ses adjoints, ne bénéficie de frais de représentation. Concernant les frais engagés à l'égard d'invités de l'association, l'examen des factures ne met pas en évidence d'abus.

La chambre relève cependant qu'aucune note interne ne formalise les modalités de prise en charge des frais professionnels, à l'exception d'une fiche indiquant la prise en charge des frais kilométriques. Or, la convention collective *animation* prévoit que, s'agissant des « *charges à caractère spécial inhérent à la fonction ou à l'emploi que le salarié engage au titre de l'accomplissement de ses missions diligentées par l'employeur* », un barème doit être voté annuellement par l'instance délibérante compétente, le conseil d'administration en l'espèce. Même si de bonnes pratiques sont observées, l'association devrait respecter cette obligation conventionnelle.

La chambre a pris acte de l'engagement de la présidente de l'association de proposer un barème de remboursement des frais kilométriques au prochain conseil d'administration, sur la base retenue pour les agents de la fonction publique.

c. Les frais d'avocat

La chambre relève que le TRANSFO a acquitté une facture de 7 600 € à un cabinet d'avocats spécialisé en droit social. Le montant des honoraires, notifié le 19 mai 2006 à la Région Auvergne, correspond à une prestation de conseil juridique adressée par courrier confidentiel à la collectivité régionale le 16 mai 2006. A cette date, l'association n'était pas

encore constituée.

Selon la chambre, le règlement de cette dépense ne pouvait donc incomber à l'association.

5.2.2. L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation est le solde entre, d'une part, la valeur ajoutée, les subventions d'exploitation, déjà examinées, les cotisations des adhérents, au montant limité et décroissant, et, d'autre part, les remboursements de subventions d'exploitation, inexistantes au cas présent, les impôts et taxes et, notamment, les charges de personnel, qui ont retenu l'attention de la chambre.

Son évolution est présentée dans le tableau suivant :

	(en €)		
	2006	2007	2 008
<i>Rappel de la valeur ajoutée</i>	- 47 475	- 338 306	- 289 134
Subventions d'exploitation	618 875	1 234 370	1 145 455
Remb. subv. d'exploitation			
Cotisation des adhérents		10 900	6 230
Impôts, taxes et versements assimilés	19 767	57 220	58 552
Charges de personnel	420 295	895 234	798 131
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	131 338	-45 490	5 868

Source : Comptes de résultat de l'association

L'excédent brut d'exploitation a été négatif en 2007 et n'est redevenu positif qu'en 2008, en raison de la réduction des charges de personnel. Celles-ci ont représenté en 2006 67,9 % des subventions d'exploitation, principale ressource de l'association, 72,5 % en 2007 et 69,7 % en 2008, année au cours de laquelle sont intervenus les licenciements économiques.

5.2.3. Le résultat de l'exercice

Les comptes de résultat de l'association sont joints au présent rapport (annexe 2). Aucun report de facture n'a été enregistré en comptabilité. La chambre n'a pas relevé de problèmes de rattachement de dépenses à l'exercice impactant les résultats annuels. La formation du résultat des exercices 2006 à 2008 est présentée dans le tableau suivant :

	(en €)		
	2006	2007	2 008
<i>Rappel de l'excédent brut d'exploitation</i>	131 338	- 45 490	5 868
Reprise sur charge d'exploitation	223	18 135	25 847
Transfert de charges	0		
Autres produits de gestion	5 616	1 627	1 646
Dotations sur charges d'exploitation	43 990	12 227	29 406
Autres charges de gestion	225	10 628	1 828
RESULTAT D'EXPLOITATION	112 461	- 48 583	2 127
Produits financiers	15 398	29 796	14 908
Charges financières	0	0	18
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	127 859	- 18 787	17 017
Résultat exceptionnel	- 4	-3 038	- 744
Participation des salariés	0		
Impôts sur les bénéficiaires	0		
Engagements à réaliser sur ressources affectées	23 500	0	11 000
Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs		19 500	0

RESULTAT DE L'EXERCICE	104 355	- 2 325	5 273
-------------------------------	----------------	----------------	--------------

Source : Comptes de résultat de l'association

En l'absence de fonds propres, l'importance du résultat net de 2006 a permis de constituer un fonds de roulement de 104 355 € en 2007. Le TRANSFO explique ce résultat par les « *incertitudes au moment de l'établissement du budget prévisionnel* » au printemps 2006. Le compte-rendu du CA du 30 mars 2007 l'explique notamment par des frais généraux et de reprise des personnels des anciennes associations inférieurs aux prévisions des subventions publiques, des dépenses exceptionnelles non réalisées et par des actions reportées ou réalisées à moindre coût.

5.3. La situation bilancielle

La lecture économique du bilan, joint en annexe 3, permet d'analyser l'origine des ressources de l'association et de recenser l'ensemble des emplois engagés dans son cycle d'exploitation. Elle met en exergue une trésorerie abondante.

5.3.1. L'origine des ressources de l'association

En l'absence de transferts émanant des structures supprimées, le passif est constitué des capitaux propres et des dettes (bancaires, financières ou d'exploitation).

a. L'absence de transfert de passif

La question d'un éventuel transfert à TRANSFO du passif de l'association ATHENA s'est posée en 2007.

L'association ATHENA a bénéficié de deux subventions européennes au titre du programme objectif 2 - 2000-2006 (FEDER) pour la création d'un réseau Massif central d'actions culturelles au titre des années 2000 et 2001. En 2005, un contrôle de la Commission Interministérielle de Coordination des Contrôles (CICC) a constaté des dépenses inéligibles (financement du fonctionnement courant) avec, pour conséquence, une obligation de reverser une somme de 20 320,86 €. Compte tenu d'une insuffisance d'actifs, et malgré un apport, la situation n'a pas été régularisée avant la création du TRANSFO. Suite à l'assemblée générale du 18 décembre 2006, ATHENA a transmis au préfet de la région Auvergne, préfet du Puy-de-Dôme, le procès-verbal mentionnant le TRANSFO « *comme bénéficiaire de l'ensemble de ses actifs* », ce qui a conduit ce dernier à prendre l'attache du TRANSFO afin d'obtenir un règlement par cette association.

L'association ATHENA considérait que le TRANSFO avait repris ses activités et devait acquitter cette dette. Le TRANSFO, n'ayant pris aucun engagement en ce sens et ses instances n'ayant pas délibéré sur l'acceptation du patrimoine d'ATHENA, a refusé à bon droit de se substituer à cette association.

b. Les capitaux propres

A sa création, l'association ne disposait pas de capitaux propres. Cette situation, courante s'agissant d'une association loi 1901, apparaît critique dès lors que le TRANSFO doit régler, chaque mois, la rémunération de ses salariés, recrutés dans les conditions présentées *supra*. Lors de l'assemblée générale du 14 décembre 2007, un résultat positif de l'exercice 2006 a été constaté (+ 104 354 €). Selon l'expert comptable, « *il est « bienvenu » car le TRANSFO n'a pas de fonds propres et [en] a besoin de trésorerie pour fonctionner notamment au début d'année avant le versement des subventions des deux principaux financeurs.* ». Ce résultat a alors été affecté à l'unanimité en réserve de trésorerie.

Ce fonds de roulement, correspondant à un mois et demi de charges salariales, est estimé insuffisant par le trésorier de l'association au vu de ses charges fixes.

Les fonds propres ont évolué de 104 354 € en 2006, à 102 028 € en 2007 et 107 298 € en 2008 (au vu d'un document provisoire), sous la seule influence des résultats des exercices, l'association n'ayant bénéficié d'aucune subvention d'investissement.

Selon la chambre, le montant de ce fonds de roulement n'est pas en contradiction avec l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 qui considère « *légitime qu'un organisme non lucratif dégage, dans le cadre de son activité des excédents reflet d'une gestion saine et prudente* ». Le TRANSFO ne vise pas à les « *accumuler dans le but de les placer* » mais les destine « *à des besoins ultérieurs ou à des projets conformes à l'objet non lucratif* ». Les conventions de subvention et les arrêtés de versement étant souvent signés tard dans l'année, l'intérêt d'un tel fonds de roulement paraît évident.

c. Les dettes de l'association

L'association n'ayant pas eu recours à l'emprunt bancaire, sauf en fin de période examinée, seules les dettes fournisseurs (42 818 € en 2006, 80 067 € en 2007 et 31 374 € en 2008) et les dettes fiscales et sociales (130 324 € en 2006, 165 605 € en 2007 et 126 561 € en 2008) apparaissent au passif.

5.3.2. Les emplois engagés dans le cycle d'exploitation

En l'absence de transferts émanant des structures supprimées, l'actif est composé de l'actif immobilisé (immobilisations incorporelles, corporelles et financières) et de l'actif circulant (stocks, créances, placements financiers et disponible).

a. L'absence de transfert d'actif

Aucun transfert d'actif, universel ou ponctuel, d'associations, ou de toute autre entité économique, au TRANSFO n'est relevé dans sa comptabilité. Des actifs d'associations ont toutefois été transférés de façon *ad hoc*. Ainsi, un véhicule Renault Clio a été cédé par l'association Centre Régional du Livre et de la Lecture d'Auvergne au TRANSFO pour un euro symbolique. D'autres actifs mobiliers auraient également été mis à sa disposition, sans traces administratives. Des conventions qualifiées « *de prêt de matériel* » ont été conclues à titre temporaire « *jusqu'au jour du conseil d'administration (...) qui arrêtera les comptes 2006* ». Il s'agit de matériels et mobiliers de bureau.

Aucune convention entre les parties ou délibération du conseil d'administration du TRANSFO n'a acté un tel transfert. Ces actifs ne figurent pas au bilan de l'association.

b. L'actif immobilisé

L'actif immobilisé apparaît modeste : 58 793 € en 2008, soit 36 568 € d'immobilisations incorporelles et 17 266 € d'immobilisations corporelles.

c. L'actif circulant

L'actif circulant de l'association se caractérise par deux traits dominants : des difficultés de recouvrement, d'une part, et le placement des disponibilités en valeurs mobilières de placement, d'autre part.

Dans la comptabilité de l'association, ont été relevées cinq factures impayées d'un montant cumulé de 68,5 k€, émanant d'associations qui ont employé des salariés recrutés par le TRANSFO, le 1^{er} juillet 2006. Deux d'entre elles ont été payées en décembre 2007 et avril 2008 pour un montant global de 25,3 k€ et deux autres, dont l'une concerne l'association ATHENA, ont été passées en créances irrécouvrables pour un montant global de 9,8 k€.

Si le TRANSFO avait proposé de nouveaux contrats aux salariés concernés, au lieu de reprendre les contrats antérieurs, la question de la refacturation des congés payés, et des difficultés de recouvrement associées, ne se serait pas posée puisque les personnels concernés, quittant leur précédent emploi, auraient alors reçu un solde de tout compte.

5.3.3. La trésorerie de l'association

Le tableau suivant présente l'évolution mensuelle de la trésorerie, au cours des années 2007 et 2008 :

(en €)

	2007			2008		
	Compte courant	Placements	Cumulé	Compte courant	Placements	Cumulé
31-janv	25 872,87	99 967,74	125 840,61	56 000,17	78 418,55	134 418,72
28-févr	14 432,58	60 014,70	74 447,28	130 056,59	545 399,33	675 455,92
31-mars	43 945,28	580 032,93	623 978,21	658,59	515 392,45	516 051,04
30-avr	49 142,94	489 867,75	539 010,69	16 869,42	415 298,45	432 167,87
31-mai	13 099,27	421 844,24	434 943,51	32 415,51	315 491,34	347 906,85
30-juin	19 379,93	341 809,88	361 189,81	15 533,89	255 423,43	270 957,32
31-juil	87 473,67	139 658,86	227 132,53	68 049,08	471 875,69	539 924,77
31-août	490 423,29	139 658,86	630 082,15	22 538,69	441 873,90	464 412,59
30-sept	15 756,13	519 657,07	535 413,20	6 697,67	318 765,29	325 462,96
31-oct	17 881,23	397 645,68	415 526,91	26 372,44	208 378,02	234 750,46
30-nov	69 528,06	274 629,43	344 157,49	128 893,10	158 361,99	287 255,09
31-déc	29 389,59	190 885,22	220 274,81	1 884,43	183 406,73*	185 291,16

* 198 315 € à l'actif du bilan de provisoire de 2008

Source : d'après document Transfo.

Ces données font apparaître des cycles mais aucune chute de trésorerie et, globalement, une situation confortable, compte tenu des placements financiers que réalise l'association, dont ce n'est pas la vocation première.

La chambre ne fait donc pas sienne la position des dirigeants de l'association qui, à la mi-2007, ont estimé la trésorerie tendue, puisqu'aucun retard de paiement significatif n'a été relevé et qu'aucune pénalité de retard n'a été versée.

Il est vrai que cette situation satisfaisante a été obtenue en partie par le versement anticipé de certaines subventions en compensation du retard observé quant au versement d'autres contributions et par les économies de fonctionnement et de charges salariales réalisées suite aux licenciements évoqués *supra*.

6 – L'EVOLUTION DE L'ASSOCIATION

Au regard du fonctionnement constaté de ses instances statutaires et de la structures de son budget, le TRANSFO doit envisager une évolution de ses statuts, de sa gouvernance et de ses ressources.

En effet, les statuts rédigés sur plusieurs points de manière imprécise et ambiguë, méritent d'être adaptés afin que le fonctionnement du TRANSFO devienne plus conforme aux principes de la vie associative, plus transparent, plus respectueux des règles prudentielles applicables aux structures associatives comme aux sociétés commerciales et, enfin, pour que sa gouvernance soit plus efficace.

Les modifications pourraient porter sur les points suivants :

- la représentation des membres adhérents et cotisants au conseil d'administration de l'association ;
- le renvoi de la fonction de directeur à un règlement intérieur, à élaborer, ou à des documents d'organisation interne, à formaliser ;
- la mise en place d'un dispositif prudentiel séparant, notamment, la responsabilité de l'ordonnancement des recettes et des dépenses, confiée au président, de celle de leur recouvrement et de leur paiement, confiée au trésorier ;
- les modalités selon lesquelles ces responsabilités peuvent être déléguées à des salariés de l'association ;
- les précisions à apporter à la notion de membres d'honneur en établissant une distinction entre les personnes qualifiées, d'une part, et les membres d'honneur proprement dits, distingués symboliquement, d'autre part ;
- le maintien ou la suppression au sein du conseil d'administration des représentants des différents collèges, lesquels pourraient être éventuellement refondus ;
- la création d'un comité scientifique ou artistique.

Par ailleurs, confronté au risque d'un désengagement financier de l'un de ses contributeurs majeurs, le TRANSFO devra calibrer ses actions en fonction de ses ressources certaines et rechercher de nouveaux membres et contributeurs, notamment parmi les collectivités territoriales et établissements publics locaux, s'il souhaite maintenir ses activités à leur niveau actuel.

Cette recherche de diversification des ressources implique une adaptation de ses offres d'actions aux compétences et besoins de ses membres partenaires et l'adoption de procédures respectueuses du droit de la concurrence, notamment la mise en place d'une comptabilité séparée distinguant clairement les actions d'initiative associative financées par des subventions publiques et les activités de nature concurrentielle.

La présidente du TRANSFO fait valoir, dans sa réponse, que l'association a pris bonne note des diverses observations formulées par la chambre régionale des comptes et a d'ores et déjà pris un certain nombre de mesures afin de se conformer à ses obligations. Elle envisage de procéder rapidement au toilettage statutaire nécessaire pour assurer une meilleure transparence de sa gestion et de son fonctionnement.



Annexe 1

**Subventions versées à l'association de 2006 à 2008
(au vu des conventions transmises)**

(en €)

Origine	2006		2007		2008	
	montant	détail	montant	détail	montant	détail
ETAT						
DRAC	269 500	Fonctionnement	431 950	Fonctionnement	305 167	Fonctionnement
	34 025	Mission voix	68 050	Mission voix	10 000	Structuration livre et lecture
	6 000	étude formation supérieure professionnelle			17 626	Formation continue professionnelle de musiciens intervenants
					18 000	Action milieu pénitentiaire
Total DRAC	309 525		500 000		350 429	
DRTEFP	0	Formation rattachée à l'association AMD ³ jusqu'au 31 décembre 2006	43 500	EDEC DUMI ⁴	22 000	ADEC DUMI
DRJS	15 000 conv.	Aides concernant les projets associatifs	6 000	Système ressource d'incitation des jeunes au livre et à la lecture	0	-
DRSP	6 150	N.C.	16 000	N.C.	15 000	N.C.
Total subv. Etat	324 525		565 500		387 429	
REGION						
	182 700	Fonctionnement 2006	640 000	Fonctionnement 2007	640 000	Fonctionnement 2008
	100 000	Démarrage et lancement d'activité				
	15 000	Réalisation étude sur la mise en place du Cycle d'Enseignement Professionnel Initial (CEPI)				
Autres collectivités locales (conv. non transmise mais mention dans compte de résultat)						
Commune Clermont-Ferrand	5 000	N.C.	0		0	
Commune d'Issoire	0	N.C.	2 000	N.C.	0	N.C.
CG63	0	N.C.	5 070	N.C.	0	N.C.
Divers						
SACEM	13 000	N.C.	4 000	N.C.	2 000	N.C.
AGEFIPH	0		5 800	N.C.	5 100	N.C.

Sources : arrêtés/conventions d'attribution de subvention

³ Auvergne Musique et Danse⁴ Développement de l'Emploi et des Compétences – Diplôme Universitaire de Musicien Intervenant

Annexe 2

Comptes de résultat de l'association relatifs aux exercices 2006 à 2008

Exercices	2006	2007	2008 *	Prév. 2009**
PRODUITS				
produits exploitation	728 510	1 333 486	1 215 727	
production vendue services liés à des financements réglementaires		1 200		
production vendue autres services	84 295	67 253	36 548	20 000
Montant net du chiffre d'affaires	84 295	68 253		
subvention d'exploitation	638 375	1 234 370	1 145 455	1 030 000
reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	223	18 135		
cotisations		10 900	6 230	15 000
Autres produits exploitation	5 616	1 627	1 646	25 000
Produits financiers	15 398	29 796	14 908	
Reprises sur provisions, transferts de charges	13 712	17 419	25 847	
produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	1 685	12 377	14 908	
Produits exceptionnels		3 462	738	
sur opération de gestion		3 462	738	
TOTAL PRODUITS	753 908	1 386 245	1 231 374	1 080 000
CHARGES				
Charges exploitation	616 049	1 382 070	1 213 602	
achats marchandises				190 000
variation stock marchandises				
achats matières premières et autres approvisionnements	8 023	23 324	14 202	
variation de stock (matières premières, approvisionnements)				
autres achats et charges externes	123 747	383 435	311 480	187 000
impôts, taxes et versements assimilés	19 767	57 220	58 552	
salaires et traitements	291 754	636 744	574 179	622 000
charges sociales	128 541	258 490	223 952	68 000
dotation d'exploitation				
dotations amortiss./immo.	831	12 227	29 406	13 000
dotations prov./immo.				
dotations provisions/actif circ.	43 159			
dot. provisions pour risques et charges				
autres charges	225	10 628	1 828	
Charges financières	0	0	18	
Charges exceptionnelles	4	6 501	1 482	
charges sur opérations de gestion	4	1	1 482	
charges sur opérations de capital		6 500		
Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs		19 500		
Engagements à réaliser sur ressources affectées	23 500		11 000	
TOTAL CHARGES	639 554	1 388 571	1 226 104	1 080 000
Bénéfice / déficit net	104 354	-2 326	5 270	0

* Comptes 2008 : documents de travail transmis par l'expert-comptable mais non visés par le commissaire aux comptes.

** Budget prévisionnel 2009

Sources : Comptes de résultats de l'association

Annexe 3
Bilans de l'association relatifs aux exercices 2006 à 2008

(en €)

ACTIF	2006	2007	2008*
Actif immobilisé (I)	24 630	74 003	58 793
immobilisations incorporelles			
- concessions, brevets et droits similaires	3 156	42 299	36 568
- fonds commercial et autres immobilisations incorporelles			
Total immob. incorporelles	3 156	42 299	36 568
immobilisations corporelles			
- terrains et constructions			
- installations techniques, matériel et outillage industriels			
- autres immobilisations corporelles	18 116	26 746	17 266
- immobilisations en cours			
- avances et acomptes			
Total immob. corporelles	18 116	26 746	17 266
immobilisations financières			
- autres immobilisations financières	3 357	4 957	4 957
Total immob. financières	3 357	4 957	4 957
Actif circulant (II)	293 348	273 890	222 385
- matières premières, approvisionnement			
- marchandises			
- avances et acomptes versées sur commandes			
- créances usagers et comptes rattachés	32 936	45 662	11 981
- mandants			
- Autres créances	23 500		3 616
- valeurs mobilières de placement		190 885	198 315
- disponibilités	229 414	29 414	41
- charges constatées d'avance	2 497	7 927	8 429
- charges réparties sur plusieurs exercices			
- écart de conversion actif			
TOTAL ACTIF (I+II)	317 978	347 893	281 187

(en €)

PASSIF	2006	2007	2008*
Capitaux propres (I)	104 354	102 028	107 298
- capital social			
- primes d'émission, de fusion, d'apport			
- réserves		104 354	102 028
- report à nouveau			
- résultat exercice	104 354	- 2 326	5 270
- subventions invest.			
Provisions et fonds dédiés			11 000
Provisions pour risques (II)			
Provisions pour charges (III)			
Fonds dédiés sur subventions de fonctionnement	25 500		11 000
Dettes (IV)		245 865	162 879
dettes moyen long terme			
- emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			4 192
- emprunts et dettes financières diverses			
- avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
- dettes fournisseurs et comptes rattachés	42 818	80 067	31 374
- dettes fiscales et sociales	130 324	165 605	126 561
- dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
- autres dettes	480	191	750
- produits constatés d'avance	14 500		
TOTAL PASSIF (I+II+III+IV)	188 123	347 893	281 178

* Comptes 2008 : documents de travail transmis par l'expert-comptable non visés par le commissaire aux comptes