



MULHOUSE ALSACE  
AGGLOMÉRATION

## Mulhouse Alsace Agglomération

### Rapport Final d'Analyses MON Association et MON CLUB

*Réalisation de missions d'analyses  
financière, fiscale et juridique avec  
préconisations d'ensemble*

**EY** Building a better  
working world

**EY** Société  
d'Avocats

Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce document, réservé à votre seul usage interne tant dans sa forme que son contenu, est confidentiel. Il ne peut être divulgué à des tiers qu'avec notre accord ; cependant, EY autorise expressément la communication, à toute personne, des conseils relevant du domaine fiscal détaillés dans ce rapport ; étant précisé qu'en tout état de cause nous n'assumons aucune responsabilité vis-à-vis des tiers.

Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.

# Objectifs et limites des travaux

- ▶ Mulhouse Alsace Agglomération (m2A) détient en tant que compétences optionnelles, la construction, l'aménagement et la gestion d'équipements sportifs d'intérêt communautaire. En ceci, l'agglomération a financé la construction d'un centre d'entraînement et de formation à la natation de haut niveau à Mulhouse tout en en assurant la maîtrise d'ouvrage, résultant sur une mise en service de l'équipement en 2011. Depuis 2013, celui-ci est mis à disposition de manière exclusive au Mulhouse Olympique Natation (MON), club sportif de haut niveau au statut associatif, et au MON CLUB, structure commerciale dédiée aux activités de loisirs.
- ▶ L'agglomération souhaite aujourd'hui :
  - ▶ Redéfinir les relations administratives et financières entre la collectivité et les structures
  - ▶ Anticiper les risques financiers et juridiques pour la collectivité
  - ▶ Analyser l'adéquation des montants ainsi que l'utilisation et des modalités de soutien de m2A à l'association.
- ▶ Le cabinet EY a été mandaté afin de réaliser des prestations d'analyses financières, fiscales et juridiques pour la collectivité avec des propositions de préconisations d'ensemble. L'objectif des travaux a consisté à :
  - ▶ Réaliser un examen approfondi et neutre du mode de fonctionnement actuel du centre d'entraînement et de formation et en interface avec le MON et MON CLUB
  - ▶ Proposer un modèle de fonctionnement viabilisé et rénové du centre prenant en compte l'ensemble des aspects qu'ils soient du domaine contractuel, relationnel ou du maintien / redéploiement des pratiques.
- ▶ Le présent rapport a pour objet de présenter les analyses menées au cours de la mission sur les volets financier, fiscal et juridique avec des préconisations d'ensemble sur l'évolution du mode de gestion de l'équipement.
- ▶ Notre intervention ne constitue ni un audit ni un examen limité effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.
- ▶ Nos travaux ont été réalisés conformément à la proposition de services remise à m2A. Ils s'appuient sur :
  - ▶ La collecte des documents nécessaires à nos travaux, en fonction de leur disponibilité au sein de l'organisme.
  - ▶ Des entretiens réalisés avec les interlocuteurs désignés ayant permis de collecter des éléments d'information déclaratifs.
- ▶ Compte tenu de cette méthode et de la charge de travail allouée à ces travaux, arrêtés en accord avec l'agglomération, ces derniers n'ont pas nécessairement mis en évidence toutes les anomalies éventuelles ayant pu survenir.
- ▶ Les travaux ont été réalisés sur la base de l'information disponible et transmise par le MON et MON CLUB.

# Executive Summary (1/3)

## Problématiques générales

- ▶ La mise à disposition exclusive du centre d'entraînement nautique par m2A à MON Association (association sportive de haut niveau dédié à la natation) et MON CLUB (structure commerciale dédié à la pratique de loisirs) pose des questions entre autres en termes de stabilité du modèle économique, de respect du cadre réglementaire et juridique, et de transparence des flux financiers.
- ▶ Dans les faits au cours des derniers exercices, m2A versait 270K€ de subvention à MON et prenait à sa charge la consommation des frais de fluide de l'association. Elle versait également une subvention de 200K€ au titre des objectifs sportifs. MON Asso versait une redevance locative de 140K€ et MON CLUB versait une redevance de 150K€. Les relations financières entre les deux structures étaient floues.

## Synthèse de nos constats sur les volets comptable, financier et organisationnel

- ▶ Les deux structures présentent des fonds propres négatifs et des modèles économiques déséquilibrés : A fin 2019, l'association présentait des fonds propres de -232K€, et la structure commerciale pour -290K€. Les résultats nets sont quasi-systématiquement négatifs.
- ▶ Deux flux financiers transitant du MON au MON CLUB : i) Un flux financier correspondant à une refacturation au titre de prestations diverses, dont les libellés sont insuffisamment détaillés afin de comprendre précisément l'objet et la mécanique de refacturations. ii) une refacturation au titre des frais de fluide, bien plus problématique étant donné que m2A prend déjà à sa charge les frais de fluide de l'association. Ces deux flux ont été respectivement de 22K et 27,5K en 2019.
- ▶ Corollaire du point précédent, les dépenses ne font pas l'objet d'une répartition claire et optimale entre les deux structures.
- ▶ Compte tenu d'un contrat d'image impliquant MON Asso et d'un contrat de conseil entre Eminos et MON CLUB, la gestion de l'équipement est intéressée sur le plan fiscal, ce qui pose le sujet de la fiscalisation de l'association.
- ▶ L'information comptable et financière, couplée à une absence de comptabilité analytique, n'a pas permis de mener des analyses approfondies. Nos diligences se sont basées principalement sur les comptes annuels des deux structures et les rapports CAC de l'association.

## Executive Summary (2/3)

### Synthèse de nos constats sur les aspects juridiques et réglementaires

- ▶ Les irrégularités relevées concernant les conventions d'occupation domaniales : compte tenu de l'évolution des textes et de la jurisprudence, ces conventions présentent plusieurs irrégularités (conditions de durée, de mise en concurrence) bien qu'à la date de leur conclusion, ces éléments n'étaient pas irréguliers.
- ▶ Par ailleurs, les modalités de calcul et de versement des redevances versées par la société MON CLUB soulèvent des interrogations dans la mesure où elles n'indiquent pas une exécution fidèle des stipulations du contrat.
- ▶ Les irrégularités relevées concernant la convention de subvention de fonctionnement : l'initiative association est insuffisamment démontrée, de même que la nécessité des montants versés. Les comptes-rendus financiers et bilans d'activité attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention sont très insuffisants.
- ▶ Les irrégularités relevées concernant la convention de subvention au titre des objectifs sportif : la convention ne précise pas le montant annuel global (même prévisionnel) de la subvention et ne mentionne qu'une première avance, les compléments pour atteindre le montant annuel étant votés ultérieurement au cours de l'année et faisant l'objet d'avenants à la Convention. Cette dernière ne précise pas de modalités de suivi et de contrôle précis des objectifs fixés. Les comptes-rendus financiers et bilans d'activité attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention sont très insuffisants.
- ▶ Le risque de requalification en contrat de la commande publique : il existe un risque que l'ensemble constitué de l'AOT confié à l'Association MON et de la convention de subvention de fonctionnement soit qualifié de marché public de service.
- ▶ Etude de la qualité de pouvoir adjudicateur de l'Association MON : Compte tenu de son objet et de ses ressources, l'association doit être considérée comme un pouvoir adjudicateur.
- ▶ Problématique de fiscalisation de l'Association MON : compte tenu de son mode de fonctionnement, l'association MON peut être analysée comme n'ayant pas une gestion désintéressée et devrait dès lors être fiscalisée.

## Executive Summary (3/3)

### Préconisations d'ensemble sur l'évolution du mode de gestion

- ▶ Compte tenu des constats mentionnés précédemment, deux scénarios d'évolution sont envisageables :
  - ▶ La reprise en régie de l'équipement par la collectivité
  - ▶ La passation d'un marché public de service pour la gestion de l'équipement
- ▶ La remise à plat du mode de gestion de l'équipement pose également la question de l'exploitation et de l'entretien du bâtiment qu'il convient à notre sens de décorrélérer de la mise à disposition.
- ▶ Afin de régulariser l'ensemble du mode de gestion, quelque soit le scénario implémenté, nous recommandons :
  - ▶ De n'avoir qu'une seule structure interlocutrice de l'association
  - ▶ De procéder à la création d'une société sportive ou la fiscalisation / sectorisation de l'association
  - ▶ De remettre à plat les modalités économiques et contractuelles du versement de la subvention (contrôle, montant, besoin)
  - ▶ De renforcer le contrôle interne de l'agglomération sur la structure gérante de l'équipement
  - ▶ De procéder à une remise à plat de l'Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT)
  - ▶ De mettre en place d'une comptabilité analytique pour améliorer la gestion financière et économique et professionnaliser les méthodes
- ▶ Nous recommandons également à m2A, de manière transversale et en complément des volets de régularisations de mener une opération flash et massive de remise à plat du fonctionnement des deux structures sur les aspects de comptabilité analytique, conventionnement et d'évolutions juridiques, entre autres. L'objectif étant d'implémenter opérationnellement l'ensemble des recommandations, il conviendrait à notre sens que m2A prenne en charge la gestion de cette opération.

# Agenda

1

**Contexte : un centre d'entraînement exclusivement mis à disposition au MON Association et MON CLUB**

2

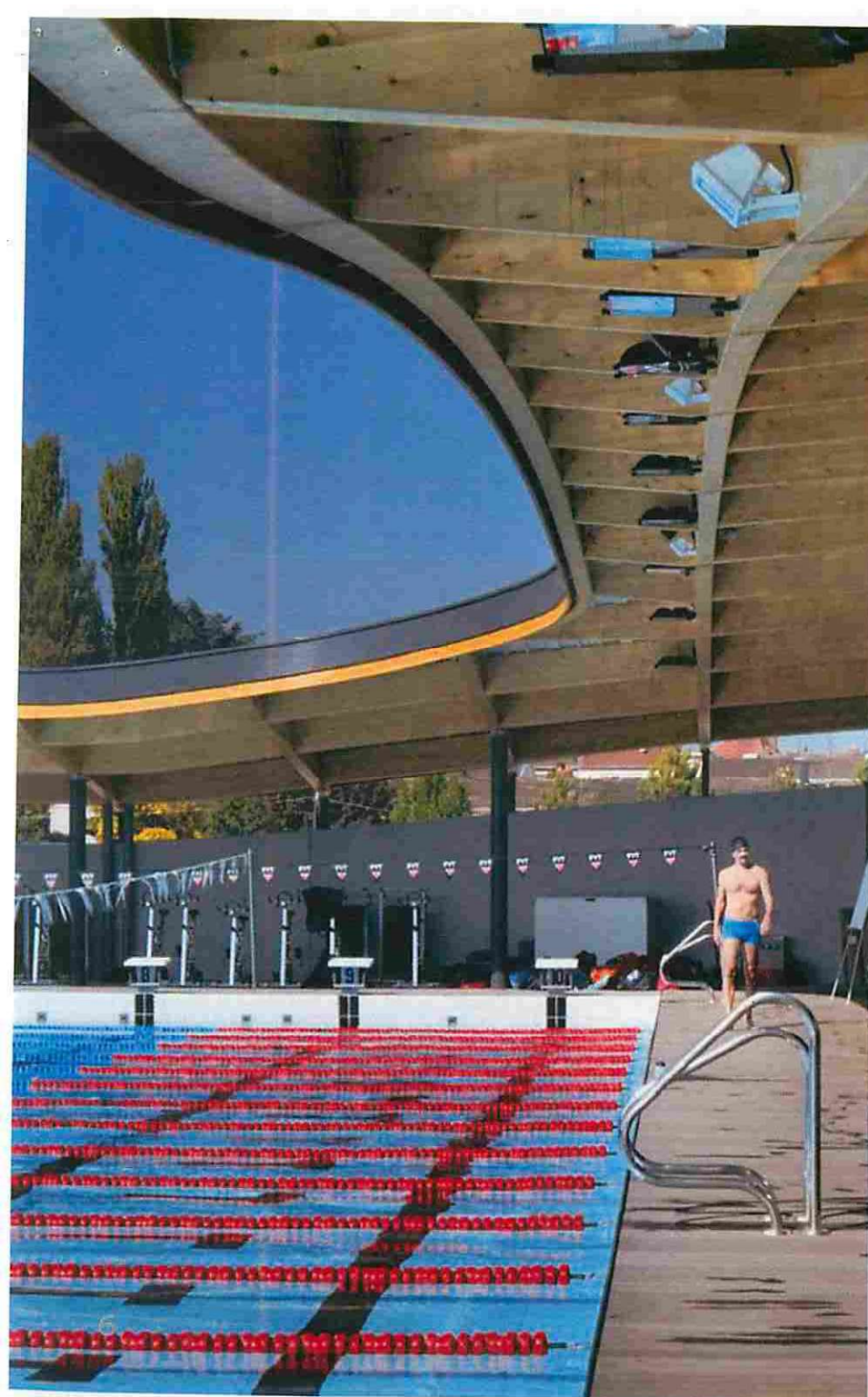
Analyses comptable et financière

3

Synthèse de l'analyse juridique

4

Préconisations d'ensemble sur l'évolution du mode de gestion



# Historique : Le centre d'entraînement, propriété de M2A, mis à disposition exclusivement au MON de 2011 à 2014 contre une redevance de 200K€

## 2011 : Mise en service du centre d'entraînement

- ▶ Le centre d'entraînement et de formation à la natation de haut niveau est mis en service en 2011. Il appartient à M2A ce qui en fait un bâtiment communautaire.
- ▶ Une convention de financement du centre d'entraînement a été passée entre M2A et le MON, fixant la participation du MON à l'opération à hauteur de 260 000 €.

## 2011 à 2014 : Première convention de mise à disposition à MON

- ▶ Une première convention fixe les modalités de mise à disposition du centre d'entraînement à MON **de manière exclusive** pour une durée de 16 ans (4 olympiades, durée prévisionnelle nécessaire pour la formation de nageurs de haut niveau) moyennant une redevance de 200 000€ TTC révisable annuellement selon l'indice du coût de la construction INSEE.
- ▶ Certaines charges de fonctionnement incombent à M2A : les frais de fluide (électricité, chauffage, eau) et les frais résultant du suivi et de l'assistance technique générale de l'ouvrage dans le cadre du savoir-faire et des compétences techniques de ses services.
- ▶ Les charges de fonctionnement incombant au MON sont celles liées aux prestations de surveillance, à la préservation des lieux, aux réparations locatives, au nettoyage et à l'usage des locaux et les autres prestations liées à l'exploitation de l'équipement.



# Historique : Depuis 2014, une mise à disposition du centre d'entraînement partagée entre le MON et la SARL MON CLUB

Depuis 2014 :  
Le centre est mis à disposition conjointement et à titre privatif au MON (Association) et à la SARL MON CLUB

- ▶ En 2013, le MON CLUB a été créé afin de séparer les activités commerciales de la structure associative, dédié à la pratique dite de loisirs tandis que la MON recouvre la pratique de haut niveau.
- ▶ Une convention de mise à disposition du centre est signée entre M2A et la SARL MON CLUB, doublée d'un avenant n°1 porté à la Convention de mise à disposition auprès du MON Association, afin de l'adapter à la mise à disposition du centre d'entraînement à la SARL MON CLUB.
- ▶ La répartition annuelle d'utilisation est déterminée comme suit : MON : 34% / SARL MON CLUB : 24% et Créneaux partagées : 42%.
- ▶ Le MON a la charge des réparations, de l'entretien des lieux au prorata du pourcentage d'utilisation des lieux (sauf grosses réparations restant à la charge de M2A). M2A assure la maîtrise technique des installation et veille au suivi et à l'assistance générale.
- ▶ La redevance de MON Association est désormais de 140K€ TTC annuel et révisable selon le coût de construction publié par l'INSEE.
- ▶ La SARL MON Club verse une redevance annuelle constituée :
  - ▶ D'une part fixe de 60K€ révisable annuellement sur l'indice du coût de la construction INSEE ;
  - ▶ D'une part variable correspondant à 5% des abonnements souscrits et payés par les clients ainsi que de toutes les prestation aquatiques.
- ▶ L'avenant énonce qu'une « subvention pourra être versée par M2A dans le cadre de la convention d'objectifs et de moyens annuelle, sous réserve du bon déroulement des missions d'intérêt général ».
- ▶ Les frais de fluide restent à la charge de M2A à l'exclusion des frais de fluides générés par l'utilisation de l'équipement par la SARL MON CLUB.
- ▶ Les charges suivantes sont réparties entre le MON et la SARL MON CLUB au prorata de leurs utilisations :
  - ▶ Prestations de surveillance, préservation des lieux, et ceux présentant un caractère de réparation locatives ;
  - ▶ Les prestations liées au nettoyage et à l'usage des locaux ;
  - ▶ Les autres prestations liées à l'exploitation de l'équipement.

# Schéma des relations financières entre M2A et les deux structures

- ▶ Au 10 février 2021, MON Association est débiteur de M2A d'un montant de 53K€ au titre de la mise à disposition de l'Internat du CSRA (Centre Sportif Régional Alsace) et de la mise à disposition d'un agent par la collectivité.
- ▶ A même date, MON CLUB est débiteur de M2A de 75K€ au titre de la redevance 2019.
- ▶ Le modèle économique de la mise à disposition du centre et du subventionnement est critiquable. En effet, le double flux entre MON Asso et M2A interroge sur un plan économique.



Relations financières entre le MON et la SARL MON CLUB à investiguer

**MON Club**

Flux financier



150K€ TTC en 2019/2020

MON Club verse une redevance locative de 150K€ TTC incluant le paiement des fluides

- MON Association verse à M2A :
- ▶ Redevance locative (140K€)
  - ▶ Mise à disposition d'un agent communautaire (45K€ en 2019/2020), fin anticipée en décembre 2020
  - ▶ CSRA Internat (37K en 2019/2020)

482K€ en 2019/2020

- M2A subventionne le MON au titre du :
- ▶ Fonctionnement (270K€)
  - ▶ Projet sportif
  - ▶ MAD Cadre sportif



MULHOUSE ALSACE  
AGGLOMÉRATION

# Agenda

1

Contexte : un centre d'entraînement exclusivement mis à disposition au MON Association et MON CLUB

2

Analyses comptable et financière

3

Synthèse de l'analyse juridique

4

Préconisations d'ensemble sur l'évolution du mode de gestion

# Principaux enseignements des analyses comptable, financière et organisationnelle du MON et MON Club (1/2)

## Un modèle économique déséquilibré avec des fonds propres négatifs

- ▶ Les deux structures sont déficitaires et présentent des résultats nets négatifs de manière quasi-systématique. Les reports à nouveau, apportant une vision historique cumulative des résultats, se dégradent continuellement.
- ▶ Les fonds propres négatifs sont la résultante de ces pertes consécutives. L'analyse rétrospective des comptes depuis 2013 pour MON Asso et 2014 pour MON CLUB présente des situations financières d'ores et déjà dégradées. MON Asso présentait des fonds propres négatifs de 84K€ en 2013 et la structure commerciale indiquait en 2014 un niveau de fonds propres de -127K€ en 2014.
- ▶ Ce modèle économique est d'autant plus critiquable que le MON ne supporte pas l'intégralité des charges étant donné que les frais de fluide sont à la charge de M2A.
- ▶ Les commentaires présents dans les rapports CAC de l'association indiquent chaque année que les « plans d'actions engagés par la direction devraient permettre de reconstituer les fonds associatifs sur plusieurs années ». Ce commentaire est également présent dans les comptes annuels de la structure commerciale. Ce manque d'alerte par les commissaires aux comptes sur la situation interroge. De plus, la structure commerciale aurait dû recapitaliser dans l'hypothèse de trois exercices présentant des fonds propres négatifs.

## Deux flux financiers transitant depuis le MON Association vers MON CLUB

- ▶ Les flux financiers entre le MON et MON CLUB se composent de deux versements réglés par l'Association, au titre d'une part de la refacturation de fluides, et d'autre part au titre de prestations diverses.
- ▶ La facture présentée par SARL MON CLUB au titre des prestations diverses facturées au MON atteint 22 649 € en 2019. Ces prestations diverses correspondent à des dépenses de locations (Algeco), de produits d'entretien, de frais de recrutement et d'achats abonnements MON CLUB.
- ▶ La refacturation des frais de fluide atteint 27 499 € en 2019. Cette facturation interroge étant donné que M2A prend en charge les frais de fluide de MON Association.

## Une répartition des charges salariales imprécise entre les deux structures

- ▶ L'analyse des organigrammes et des journaux de salaires a permis d'observer l'absence de répartition entre les deux structures des rémunérations des agents au titre de leur prorata d'intervention sur MON Asso et MON CLUB.
- ▶ A la lumière des éléments transmis, la rémunération du personnel ne fait pas l'objet d'une répartition précise entre les deux structures. A titre illustratif, 2 agents d'accueil apparaissent sur les organigrammes MON Asso et MON CLUB mais sont rémunérés uniquement par l'association.

# Principaux enseignements des analyses comptable, financière et organisationnelle du MON et MON Club (2/2)

## L'identification de deux contrats dans les balances fournisseurs pose la question de la fiscalisation de l'association

- ▶ L'analyse des balances fournisseurs 2019 ont permis de constater que le MON a versé 34K€ au titre d'un contrat d'image, ainsi que le versement de 31,9K€ de MON CLUB à Eminos.
- ▶ Les contrats d'image et de conseil laissent à penser que la gestion de l'équipement est intéressée, ce qui pose la question de la fiscalisation de l'association. Il convient dès lors à notre sens de considérer, sous réserve de l'appréciation de l'administration fiscale, que l'Association MON devrait être soumise aux impôts commerciaux (cf. page 23 du présent rapport).

## Une trésorerie facialement positive provenant d'un décalage entre les dettes et les créances

- ▶ Les disponibilités présentées par les deux structures ne sont positives que facialement.
- ▶ Le passif des deux structures présentent des dettes supérieures aux créances.
- ▶ La trésorerie positive provient d'un décalage temporel entre les dettes et les créances clients : les règlements des dettes sont retardés tandis que les produits, notamment les subventions, sont réceptionnés.

## Une information comptable et financière insuffisante couplée à une absence de comptabilité analytique

- ▶ Les comptes annuels présentent des informations comptables peu approfondie, ne permettant pas de mener d'analyse détaillée.
- ▶ Les informations transmises n'ont pas permis de déterminer le sous-jacent des informations comptables (décomposition des recettes par branche ou type d'activité, des charges par type d'activité, répartition des créances clients, des dettes fournisseurs, etc.).
- ▶ L'absence de comptabilité analytique n'a pas permis d'approfondir nos analyses, qui se sont restreintes aux éléments présents dans les rapports CAC et comptes annuels.
- ▶ Aucune présentation de l'activité n'est annexée. Nous comprenons que MON CLUB ne produit pas de rapport d'activité.

# Bilan - MON Association

	2017	2018	2019
<b>Actif</b>	<b>651 688 €</b>	<b>597 617 €</b>	<b>609 274 €</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>95 501 €</b>	<b>74 204 €</b>	<b>49 816 €</b>
<b>Actif circulant</b>	<b>556 187 €</b>	<b>523 412 €</b>	<b>559 458 €</b>
<i>dont créances</i>	520 696 €	435 103 €	471 432 €
<i>dont disponibilités</i>	31 280 €	77 439 €	51 831 €

% Evolution des Créances		-16,4%	8,3%
% Evolution de la Disponibilité		147,6%	-33,1%

	2017	2018	2019
<b>Passif</b>	<b>651 688 €</b>	<b>597 617 €</b>	<b>609 274 €</b>
<b>Fonds Propres (fonds associatifs)</b>	<b>-180 409 €</b>	<b>-187 518 €</b>	<b>-232 255 €</b>
<i>dont reports à nouveau</i>	-140 953 €	-180 409 €	-187 518 €
<i>dont résultat de l'exercice</i>	-39 456 €	-7 109 €	-44 737 €
<b>Provisions pour risque et charge</b>	<b>4 000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>62 080 €</b>
<b>Dettes</b>	<b>828 097 €</b>	<b>785 134 €</b>	<b>779 449 €</b>
<i>Dettes financières</i>	200 618 €	189 534 €	178 000 €
<i>Dettes fournisseurs</i>	335 292 €	278 795 €	323 781 €
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	62 564 €	77 712 €	58 294 €
<i>Dettes diversés</i>	3 300 €	3 300 €	3 300 €
<i>Produits constatés d'avance</i>	226 323 €	235 793 €	216 075 €

% Evolution des Fonds Propres		3,9%	23,9%
% Evolution de la Dette		-5,2%	-0,7%

## L'actif

- ▶ L'actif est principalement composé de l'actif circulant, avec un haut niveau de créances dont le niveau est variable sur la période.
- ▶ Le MON présente des disponibilités positives sur l'ensemble de la période, avec un pic en 2018 à 77K€.

## Le passif

- ▶ Les fonds propres sont négatifs sur la période et sont le résultant de report à nouveau et de résultat d'exercice également négatifs.
- ▶ Les provisions de 62K€ en 2019 sont liées à la résolution d'un litige en juillet 2020.
- ▶ Les dettes financières, dont le niveau diminue annuellement, sont liées, selon le rapport commandé par la Région Grand Est, à l'« emprunt bancaire destiné au financement de la part de l'association dans la construction du centre sportif ».

# Compte de résultat - MON Association

en €	2017	2018	2019	Moyenne
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1 054 276 €</b>	<b>1 063 303 €</b>	<b>1 049 334 €</b>	<b>1 055 638 €</b>
<i>dont subventions d'exploitation</i>	698 999 €	678 001 €	680 624 €	685 875 €
<i>Subventions publiques en %</i>	66,30%	63,76%	64,86%	64,98%
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>1 089 224 €</b>	<b>1 061 329 €</b>	<b>1 003 869 €</b>	<b>1 051 474 €</b>
<i>dont rémunération du personnel et charges sociales</i>	303 556 €	345 274 €	304 279 €	317 703 €
<i>Charges de personnel en %</i>	27,87%	32,53%	30,31%	30,24%
<i>dont autres achats et charges externes</i>	715 411 €	652 034 €	629 516 €	665 654 €
<i>Autres achats et charges externes en %</i>	65,68%	61,44%	62,71%	63,28%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-34 948 €</b>	<b>1 974 €</b>	<b>45 465 €</b>	<b>4 163 €</b>
Produits financiers	0 €	0 €	0 €	
Charges financières	8 257 €	7 823 €	7 371 €	
<b>Résultat financier</b>	<b>-8 257 €</b>	<b>-7 823 €</b>	<b>-7 371 €</b>	<b>-7 817 €</b>
Produits exceptionnels	4 802 €	0 €	0 €	
Charges exceptionnelles	1 053 €	1 260 €	82 830 €	
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>3 749 €</b>	<b>-1 260 €</b>	<b>-82 830 €</b>	<b>-26 781 €</b>
Impôts sur les bénéfices	0 €	0 €	0 €	
<b>Résultat net</b>	<b>-39 456 €</b>	<b>-7 109 €</b>	<b>-44 737 €</b>	<b>-30 434 €</b>

% Evolution des produits d'exploitation		0,9%	-1,3%
% Evolution des subventions		-3,0%	0,4%
% Evolution des charges d'exploitation		-2,6%	-5,4%
% Evolution du résultat d'exploitation		-105,6%	2203,7%
% Evolution du Résultat net		-82,0%	529,3%

M2A est le contributeur public le plus important, accordant 482K€ au MON en 2019 sur 680K€ de subventions totales. En 2015, les produits d'exploitation étaient de 1,2M€.

- ▶ Les produits d'exploitation sont stables et en moyenne légèrement supérieurs au million d'euros. La structure est néanmoins dépendante des subventions qui composent à 65% les recettes sur la période.
- ▶ Les charges d'exploitation sont quasi équivalentes aux recettes, et composées à 30% des charges de personnel et à 63% des autres achats et charges externes. Leur baisse continue depuis 2017 a permis de passer d'un résultat d'exploitation négatif en 2017 à positif en 2019.
- ▶ Malgré un résultat d'exploitation positif en 2019, le MON association présente des données financières fragiles avec un résultat net structurellement négatif.
- ▶ Les comptes annuels émis par le MON indiquent un résultat net de +19K€, différent du résultat du rapport CAC, qui présente une perte de 44K€. Cette différence s'explique principalement par 62K€ enregistré en provision pour risques et charges en raison d'un litige réglé en 2020 dont la décision condamne le MON à régler 62 080€.

# Bilan - SARL MON CLUB

	2017	2018	2019
<b>Actif</b>	<b>215 166 €</b>	<b>178 731 €</b>	<b>189 000 €</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>11 675 €</b>	<b>7 740 €</b>	<b>5 494 €</b>
<b>Actif circulant</b>	<b>203 490 €</b>	<b>170 992 €</b>	<b>183 506 €</b>
<i>dont créances</i>	192 099 €	153 749 €	168 019 €
<i>dont disponibilités</i>	5 060 €	12 982 €	12 485 €

% Evolution des Créances		-20,0%	9,3%
% Evolution de la Disponibilité		156,6%	-3,8%

	215 166 €	178 731 €	189 000 €
<b>Passif</b>	<b>215 166 €</b>	<b>178 731 €</b>	<b>189 000 €</b>
<b>Fonds Propres</b>	<b>-262 916 €</b>	<b>-280 605 €</b>	<b>-290 496 €</b>
<i>dont capital social</i>	8 500 €	8 500 €	8 500 €
<i>dont reports à nouveau</i>	-276 178 €	-271 416 €	-289 105 €
<i>dont résultat de l'exercice</i>	4 762 €	-17 689 €	-9 891 €
<b>Provisions pour risque et charge</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>17 000 €</b>
<b>Dettes</b>	<b>478 081 €</b>	<b>459 336 €</b>	<b>462 496 €</b>
<i>Dettes financières</i>	623 €	273 €	1 483 €
<i>Dettes fournisseurs</i>	181 678 €	201 670 €	247 921 €
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	48 267 €	62 365 €	50 642 €
<i>Dettes diverses</i>	93 842 €	50 589 €	18 480 €
<i>Produits constatés d'avance</i>	153 672 €	144 438 €	143 970 €

% Evolution des Fonds Propres		6,7%	3,5%
% Evolution de la Dette		-3,9%	0,7%

## L'actif

- ▶ L'actif en 2019, est composé principalement de l'actif circulant, avec un haut niveau de créances.
- ▶ Les disponibilités se sont stabilisées autour de 12,4-12,9K€ sur les deux derniers exercices.

## Le passif

- ▶ A l'image du bilan de l'association MON, la SARL MON CLUB présente des fonds propres négatifs, signe de résultats d'exercice régulièrement négatifs.
- ▶ La structure présente un niveau de dette financière négligeable.
- ▶ Les dettes fournisseurs représentent près de 45% des dettes sur la période.
- ▶ Les provisions pour risques et charges correspondent aux 17K€ indiqués en charges exceptionnelles du compte de résultat (cf. slide suivante) et sont la résultantes d'un contrôle fiscal.



# Compte de résultat - SARL MON CLUB

en €	2017	2018	2019
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>431 320 €</b>	<b>388 058 €</b>	<b>361 183 €</b>
<i>dont Production vendue (Services et Travaux)</i>	376 947 €	359 581 €	333 546 €
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>418 761 €</b>	<b>405 747 €</b>	<b>354 365 €</b>
<i>dont rémunération du personnel et charges sociales</i>	103 648 €	104 542 €	91 580 €
<i>Charges de personnel en %</i>	24,8%	29,5%	25,8%
<i>dont autres achats et charges externes</i>	294 687 €	272 890 €	235 129 €
<i>Autres achats et charges externes en %</i>	70,4%	77,0%	66,4%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12 559 €</b>	<b>-17 689 €</b>	<b>6 818 €</b>
Produits financiers	0 €	0 €	0 €
Charges financières	0 €	0 €	0 €
<b>Résultat financier</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Produits exceptionnels	1 200 €	0 €	1 040 €
Charges exceptionnelles	3 892 €	0 €	17 749 €
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-2 692 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-16 709 €</b>
Impôts sur les bénéfices	5 106 €	0 €	0 €
<b>Résultat net</b>	<b>4 762 €</b>	<b>-17 689 €</b>	<b>-9 891 €</b>

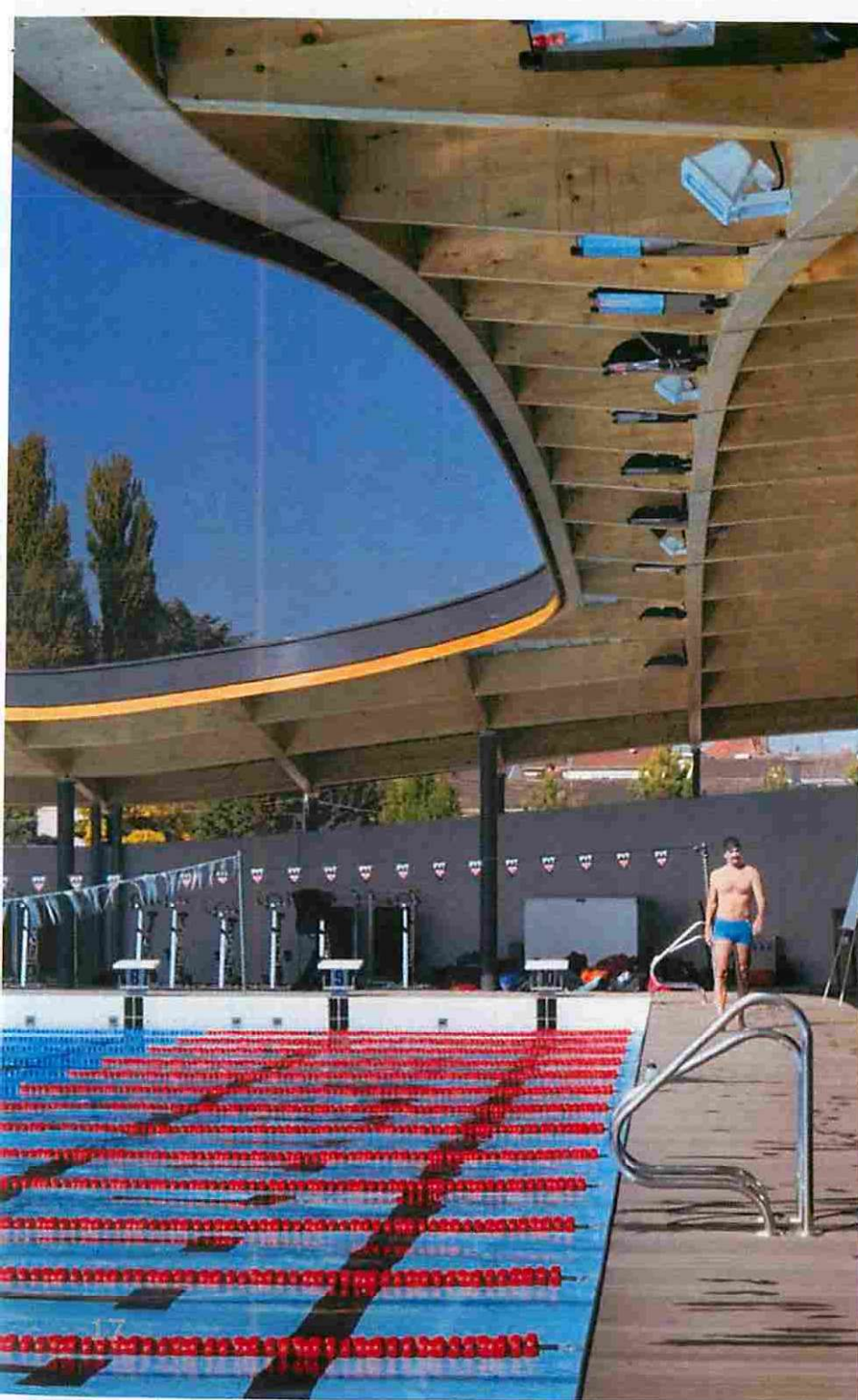
% Evolution des produits d'exploitation		-10,0%	-6,9%
% Evolution des charges d'exploitation		-3,1%	-12,7%
% Evolution du résultat d'exploitation		-240,8%	-138,5%
% Evolution du Résultat net		-471,5%	-44,1%

Moyenne
<b>393 520 €</b>
356 692 €
<b>392 958 €</b>
99 924 €
26,7%
267 568 €
71,2%
<b>563 €</b>

**-6 467 €**

**-7 606 €**

- ▶ La SARL MON CLUB, structure commerciale portant les activités de loisirs, présente une santé financière tout aussi fragile que le MON avec des pertes en 2018 de -17K€ et en 2019 de -9,8K€.
- ▶ Les produits d'exploitation sont en constante baisse depuis 2017 : -10% en 2018 et -6,9% en 2019.
- ▶ Les charges d'exploitation ont également diminué, avec notamment une baisse des autres achats et charges externes de quasi 60K€ sur la période. Les charges liées aux personnel ont également diminué de 12K€. Cette diminution des dépenses a permis de contenir la dégradation du résultat d'exploitation, qui passe de -17K€ en 2018 à +6,8K€ en 2019. Néanmoins, celui-ci est quasi nul sur la période (563€).
- ▶ Les charges exceptionnelles sont composées en 2019 de 749€ d'amende et de 17K€ de dotation et provision de risques pour charges exceptionnelles « lié aux conséquences d'un contrôle fiscal sur la période 2015-2017 et dont les conclusions sont toujours en discussion à la date d'arrêté des comptes » (Comptes annuels 2019).



# Agenda

1

Contexte : un centre d'entraînement exclusivement mis à disposition au MON Association et MON CLUB

2

Analyses comptable et financière

3

Synthèse de l'analyse juridique

4

Préconisations d'ensemble sur l'évolution du mode de gestion

# Synthèse des constats juridiques

## Synthèse des constats juridiques

- ▶ Les irrégularités relevées concernant les conventions d'occupation domaniales
- ▶ Les irrégularités relevées concernant les conventions de subventions
- ▶ Le risque de requalification en contrat de la commande publique
- ▶ Etude de la qualité de pouvoir adjudicateur de l'Association MON
- ▶ Problématique de fiscalisation de l'Association MON

# Les conventions d'occupation domaniale

## Convention d'occupation domaniale

- ▶ A notre sens, le centre d'entraînement et de formation à la natation sportive de haut niveau relève du domaine public de M2A.
- ▶ Concernant les redevances :
  - ▶ **Versées par MON.** La redevance fixe de la convention conclue avec l'association MON n'a pas été révisée selon les stipulations du Contrat qui prévoient une actualisation indiciaire. La convention conclue avec l'association MON ne prévoit pas de redevance variable, ce qui est à notre sens contraire à l'évolution du droit.
  - ▶ **Versées par MON CLUB :** La composition de la redevance prévue à la convention conclue avec la SARL MON CLUB ne semble pas en elle-même irrégulière. Toutefois, les modalités de détermination et de contrôle de la redevance de la SARL MON CLUB interrogent dans la mesure où elle atteignent chaque année, depuis le début de la convention, la somme précise de 150 000 € HT, probablement en méconnaissance des stipulations contractuelles.
- ▶ Concernant la durée des conventions, elles sont particulièrement longues sans pour autant être irrégulière à la date de conclusion des conventions. Toutefois, l'évolution des textes et de la jurisprudence (limitant désormais et de manière rétroactive la durée des AOT) implique de régulariser cette situation soit pour l'avenir, soit en envisageant une modification ou une résiliation des conventions.
- ▶ Concernant la mise en concurrence : les conventions n'ont pas été mises en concurrence, le droit applicable à l'époque ne l'exigeant pas. L'évolution des textes et de la jurisprudence (imposant désormais et de manière rétroactive la mise en concurrence des AOT permettant l'exercice d'une activité économique) implique de régulariser cette situation soit pour l'avenir, soit en envisageant une résiliation de la convention conclue avec MON CLUB.

# Les conventions de subventions

## Conventions de subventions

- ▶ Le subventionnement du MON par M2A s'effectue essentiellement via deux subventions :
  - ▶ Une subvention de fonctionnement (270 k € / an sur toute la période étudiée) dont le support juridique est une convention annuelle qui a pour objet de subventionner le MON au regard des charges supportées par l'association au titre du fonctionnement du centre sportif.
  - ▶ Une subvention au titre des objectifs sportifs (200 k € / an sur toute la période étudiée), dont le support juridique est une convention annuelle d'objectifs et de moyens par laquelle le MON s'engage à réaliser les programmes d'actions conformes à son objet social à travers son projet sportif de la saison 2019/2020 et à concourir aux objectifs généraux de la politique sportive communautaire (détaillés à l'article 3).
  - ▶ En l'état des documents disponibles, nous n'avons identifié aucun élément identifiant une subvention versée directement ou indirectement (reversement) à la SARL MON CLUB.
  - ▶ Comme exposé, des facturations de prestations existent toutefois entre les deux entités.

# La convention de subvention de fonctionnement

## Convention de subvention de fonctionnement

- ▶ Concernant la subvention de fonctionnement, si elle paraît régulière quant à son objet, plusieurs éléments doivent être soulevés
  - ▶ Il ne ressort pas des documents disponibles qu'elle se situerait sur un secteur particulièrement concurrentiel justifiant une étude de la subvention au regard de la réglementation européenne.
  - ▶ Toutefois, nous ne disposons pas d'éléments démontrant suffisamment l'initiative (autre qu'administrative) de l'Association MON au sujet de ces subventions de fonctionnement. Cela soulève une difficulté particulière puisque l'existence-même de la subvention - et par voie de conséquence sa légalité- pourrait de ce fait être remise en question.
  - ▶ Par ailleurs, de part son objet (financement de la charge de fonctionnement constituée par l'utilisation de l'équipement confié à l'association) la subvention est particulièrement générale et rend délicat l'exercice de contrôle de l'utilisation de cette subvention par M2A. A titre d'exemple, aucun document ne vient justifier de la nécessité d'un montant de 270 k € par an pour supporter la charge que représente l'équipement.
  - ▶ En outre, malgré les sollicitations de M2A, nous ne disposons pas des comptes-rendus financiers et des bilans d'activité prévus à l'article 6 de la convention attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention. Tout au plus disposons-nous d'un rapport de l'Association MON de deux pages pour la saison 2019-2020.
  - ▶ Nous ne disposons pas d'éléments indiquant la publication des comptes et des rapports du Commissaire au Compte conformément à la loi du 12 avril 2000 ;

# La convention de subvention au titre des objectifs sportifs

## Convention de subvention au titre des objectifs sportifs

- ▶ Concernant la subvention au titre des objectifs sportifs (200 k € / an sur toute la période étudiée), dont le support juridique est une convention annuelle d'objectifs et de moyens :
  - ▶ Elle nous paraît régulière quant à son objet. Sous réserve de l'appréciation souveraine du juge, elle est conforme aux dispositions du CGCT et du code du sport. Par ailleurs, il ne ressort pas des documents disponibles qu'elle se situerait sur un secteur particulièrement concurrentiel justifiant une étude de la subvention au regard de la réglementation européenne.
  - ▶ Toutefois, la convention annuelle d'objectifs et de moyens **ne précise pas le montant annuel global (même prévisionnel) de la subvention** et ne mentionne qu'une première avance de 50 000 €, les compléments pour atteindre les 200 000 € étant votés ultérieurement au cours de l'année et faisant l'objet d'avenants à la Convention.
  - ▶ Par ailleurs, si la convention attribue à l'Association des objectifs nombreux (sportifs, sociaux, éducatifs, environnementaux, sanitaires, économiques) **elle ne précise pas de modalités de suivi et de contrôle précis de ces objectifs**. La convention se borne à prévoir des stipulations générales en la matière. A ce titre, force est de constater qu'indépendamment des objectifs annoncés, exigés et réalisés, une subvention forfaitaire annuelle de 200 000 € est reconduite.
  - ▶ En outre, malgré les sollicitations de M2A, **nous ne disposons pas des bilans d'activité prévus à l'article 8 de la convention**. Tout au plus disposons-nous d'un rapport de l'Association MON de deux pages pour la saison 2019-2020.
  - ▶ Nous ne disposons pas d'éléments indiquant la publication des comptes et des rapports du Commissaire au Compte conformément à la loi du 12 avril 2000 ;

# Points juridiques résiduels

## Problématiques liées à la commande publique

- ▶ En effet, à la lecture des différents documents, et bien qu'en telle matière il soit toujours délicat d'exposer des certitudes, la confusion existante entre les financements, conventions et obligations croisées entre M2A et le MON entretient à notre sens un doute non négligeable sur l'hypothèse d'une requalification en marché public (v. en ce sens CAA Nancy, 21 juin 2016, Cne de Reims, n° 15NC02284) ou en concession de service (CE, 25 mai 2018, Société Philippe Védiaud Publicité, n° 416825) selon que l'on considère que l'opérateur assure ou non un risque économique.
- ▶ Après analyse, il existe un risque de requalification du montage de conventions d'occupation de l'équipement sportif et de financement en contrat de la commande publique. Ce risque est renforcé par l'absence d'éléments démontrant que l'Association aurait été à l'initiative des subventions perçues.
- ▶ Par ailleurs, et compte tenu de son objet et de ses modes de financements, l'association MON est très probablement un pouvoir adjudicateur au sens du code de la commande publique

## Problématiques liées à la fiscalisation du MON

- ▶ Compte tenu des liens entretenus avec la SARL MON CLUB, des liens familiaux, et du contrat d'image, il convient à notre sens de considérer, sous réserve de l'appréciation de l'administration fiscale, que l'Association MON devrait être soumise aux impôts commerciaux.



# Agenda

Contexte : un centre d'entraînement exclusivement mis à disposition au MON Association et MON CLUB

Analyses comptable et financière

Synthèse de l'analyse juridique

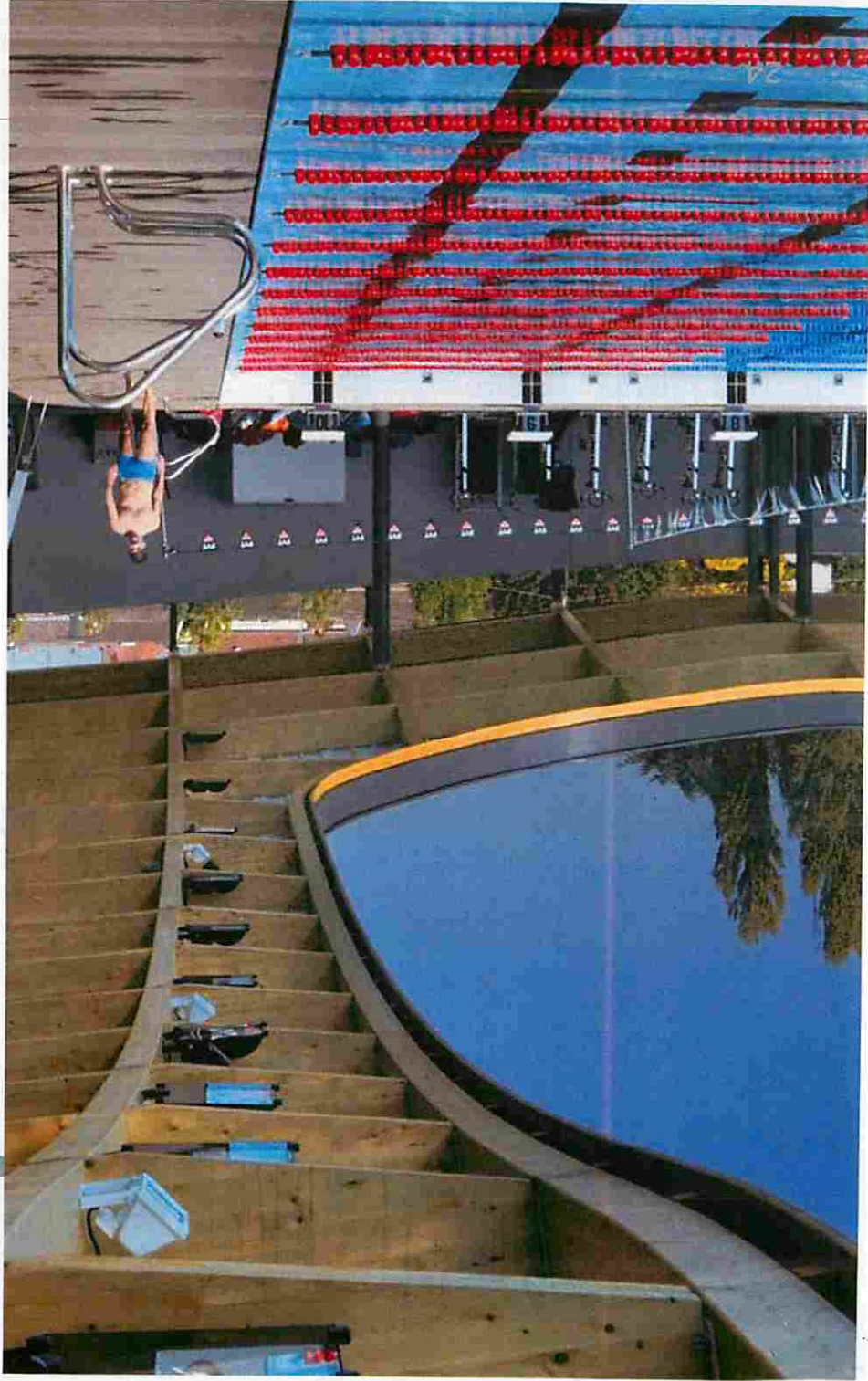
Préconisations d'ensemble sur l'évolution du mode de gestion

1

2

3

4



# Problématique générale : 2 scénarios pour la gestion de l'équipement

## Préambule

- ▶ Le mode de gestion de l'équipement se heurte aux points critiques suivants :
  - ▶ Un modèle organisationnel et juridique complexe avec la mise à disposition de l'équipement à une association et à une structure commerciale
  - ▶ Un manque de transparence sur les flux financiers et la répartition des dépenses entre les structures
  - ▶ Un modèle économique déséquilibré et des fonds propres négatifs des deux structures
- ▶ Compte tenu de ces constats, il apparaît nécessaire de faire évoluer le mode de gestion de l'équipement vers un modèle plus pérenne et viable.

## Problématique générale

## 2 scénarios d'évolution

### Gestion de l'équipement

- ▶ Pose des problématiques de :
  - ▶ Commande publique
  - ▶ Subvention
  - ▶ Déséquilibre du modèle économique
  - ▶ Opacité dans la gestion

Reprise en régie de la gestion de l'équipement par la collectivité

Passation d'un marché public de service pour la gestion de l'équipement



- ▶ La remise à plat du mode de gestion de l'équipement pose également la question de l'exploitation et de l'entretien du bâtiment qu'il convient à notre sens de décorréliser de la mise à disposition.

# Gouvernance des structures existantes

## Enjeux

- ▶ Structure duale MON-MON CLUB qui ne se justifie pas nécessairement compte tenu, notamment, du probable caractère fiscalisable (IS, TVA, CFE) de l'Association MON
- ▶ Flux entre les deux entités qui sont complexes, peu lisibles et source de risques pour tous les intervenants

## Préconisations

- ▶ Inviter l'association MON et la SARL MON CLUB à repenser leur organisation au regard de considérations techniques, juridiques et fiscales.
- ▶ Parmi les pistes envisageables, on peut citer ;
  - ▶ Une structuration autour d'une association MON et une société sportive au sens du code du sport ou filiale classique selon le modèle le plus approprié sur différents points (dirigeants, subventions, dividendes, conventionnement, activités annexes) ;
  - ▶ une association MON unique avec sectorisation des activités lucratives.
- ▶ La réflexion devra intégrer des sujets majeurs identifiés tels que la rémunération des dirigeants des entités et les liens familiaux existants.

# La mise à disposition de l'équipement

## Enjeux

La résolution des difficultés propres à la gestion de l'équipement implique la refonte des conventions d'AOT en vigueur. Il est pour cela possible

- ▶ d'attendre l'échéance des AOT ;
- ▶ De modifier la convention MON et résilier la convention MON CLUB ;
- ▶ De résilier les deux conventions d'AOT, solution juridiquement la plus rigoureuse. Toutefois, les stipulations des conventions impliquent d'éventuelles indemnisation de l'Association MON. En cas de résiliation, un accord des Parties sera nécessaire (transaction / protocole) pour acter d'un renoncement du MON à une indemnisation en raison de la nécessité de régulariser la situation.

## Préconisations

- ▶ Une AOT sera toujours nécessaire si M2A entend confier à l'association l'usage exclusif de l'équipement sur une période donnée ;
- ▶ La durée de la convention devra être limitée dans le temps, une durée de 5 ans maximum nous paraissant future AOT limitée à quelques années en l'absence d'investissements à la charge de l'occupant ;
- ▶ La convention impliquera le versement d'une redevance composée d'une part fixe et d'une part variable ;
- ▶ La convention pourra encadrer et anticiper une nécessaire clarification des frais mis à la charge de l'occupant, des modalités de contrôle de l'exécution de la convention et la mise en place de mécanismes de contrôle stricts, une obligation de constituer une documentation juridique, comptable et fiscale précise et transparente, communiquée régulièrement à l'initiative de l'occupant.
- ▶ En application des articles L. 2122-1-1 et s. du CG3P, si l'AOT permet des activités économiques, l'occupation privative de l'équipement (de même que les sous-occupation) devrait faire l'objet d'une mise en concurrence. Il conviendra a minima de procéder à la mesure de publicité que les personnes publiques doivent effectuer lorsqu'elles reçoivent une manifestation spontanée d'intérêt, et constater le cas échéant dans la foulée qu'il n'y a effectivement qu'un seul candidat intéressé par l'occupation de l'équipement sportif. Selon la nature des activités exercées par l'occupant, des exceptions pourront être mobilisées.

# Les subventions

## Enjeux

- ▶ Faire disparaître la subvention de fonctionnement fléchée vers l'exploitation du centre sportif
- ▶ Sécuriser la subvention au titre des objectifs sportifs

## Préconisations

- ▶ L'initiative associative peut être renforcée en professionnalisant le dossier de demande et les outils de contrôle du dispositif de subvention ;
- ▶ La convention pourra encadrer les modalités de contrôle de l'exécution de la convention et la mise en place de mécanismes de contrôle stricts, une obligation de constituer une documentation juridique, technique, comptable et fiscale précise et transparente, communiquée régulièrement à l'initiative de l'occupant ;
- ▶ De manière générale, il convient de professionnaliser les outils de reporting de l'association compte tenu du montant des subventions octroyées ;
- ▶ L'adaptation de la subvention à un projet et à des objectifs ;
- ▶ Un vote annuel d'un budget de subvention, dont les versements peuvent être conditionnés ou non.

# Commande publique

## Enjeux

- ▶ Compte tenu de son objet et de ses modes de financements, l'association MON est très probablement un pouvoir adjudicateur au sens du code de la commande publique

## Préconisations

- ▶ Solution 1 : Diminuer la part de financement public pour descendre sous les 50% du budget de l'Association. Cette option est difficilement envisageable compte tenu de la situation financière dégradée de la structure.
- ▶ Solution 2 : Mettre en place les processus d'achat public par une personne privée ayant la qualité de pouvoir adjudicateur afin de s'assurer du respect des règles du code de la commande publique

# Vote des délibérations

## Enjeux

- ▶ Il est impératif que tout dirigeant de l'Association qui serait par ailleurs élu à l'assemblée délibérante de M2A, ne participe ni aux travaux ni aux délibérations relatives aux différentes subventions accordées au MON et aux diverses conventions conclues avec les futures structures.

## Préconisations

- ▶ Il convient à ce titre de s'assurer qu'effectivement les dirigeants concernés ne participent pas aux délibérations relatives aux différentes conventions (marchés, subventions, etc.) à conclure et notamment que :
  - ▶ Les intéressés ne participent pas aux votes ;
  - ▶ Qu'ils ne soient pas présents lors du vote (Pour s'en assurer, de bien faire figurer les noms des élus présents et absents en tête des extraits de délibération);
  - ▶ Qu'ils ne participent pas aux travaux préalable à ce vote.

# Synthèse : Briques à faire évoluer - Préconisations de régularisation des relations avec l'association (1/3)

Problématique identifiée - Sujet	Préconisation de régularisation	Avantages	Inconvénients
Relations M2A - MON complexes	Une unique structure interlocutrice pour l'Agglomération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Simplification et clarté de la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nécessite une ingénierie juridique et une volonté de changement côté MON/MON CLUB</li> </ul>
Changement de structure de l'association	Création d'une société sportive ou fiscalisation / sectorisation de l'association		
Gestion de l'équipement	<b>Scénario 1</b> : Reprise en régie par la collectivité de la gestion de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prise directe de M2A sur l'équipement.</li> <li>▶ Possible mutualisation avec d'autres équipements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Responsabilité directe de M2A dans la gestion de l'équipement</li> </ul>
2 scénarios	<b>Scénario 2</b> : Passation d'un marché de services pour la gestion de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Réalisation des prestations par un prestataire qualifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nécessite une procédure formalisée de mise en concurrence</li> </ul>
Subvention	Remise à plat économique et contractuel des modalités de la subvention (contrôle, montant, besoin)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meilleure lisibilité comptable et financière</li> <li>▶ Amélioration du reporting</li> <li>▶ Suivi et contrôle internes exercés par la collectivité</li> <li>▶ Régularité juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nécessite de comprendre et de contrôler dans le détail l'utilisation faite de la subvention</li> <li>▶ Besoin de mobiliser des ressources côté M2A</li> </ul>



# Synthèse : Briques à faire évoluer - Préconisations de régularisation des relations avec l'association (2/3)

Problématique identifiée - Sujet	Préconisation de régularisation	Avantages	Inconvénients
Conflit d'intérêt - Relations personnelles	Intégrer la question de la rémunération des dirigeants et des liens familiaux au sein de la réflexion sur la restructuration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Régularisation de l'existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accord nécessaire M2A - MON - MON CLUB</li> </ul>
Organisation et contrôle de M2A	Renforcer le contrôle interne de l'agglomération sur la structure gérante de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meilleure lisibilité comptable</li> <li>▶ Contrôle renforcé par la collectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accord nécessaire M2A - MON - MON CLUB</li> <li>▶ Mobilisation de ressources internes M2A</li> </ul>
Pouvoir adjudicateur  2 scénarios	<p><i>Scénario 1</i> : La structure devra présenter moins de 50% de recettes publiques sur ses produits d'exploitation afin de ne pas la considérer comme pouvoir adjudicateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Liberté contractuelle</li> <li>▶ Pas de risque juridique</li> <li>▶ Souplesse de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Risque de dépasser le plafond des 50%</li> <li>▶ Nécessité de contrôle pour éviter le dépassement du plafond</li> </ul>
	<p><i>Scénario 2</i> : La structure continue de présenter plus de 50% de recettes provenant de subvention de ses produits d'exploitation et est considéré comme pouvoir adjudicateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Clarté dans la commande publique</li> <li>▶ Professionnalisation des achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ressources à mobiliser côté MON</li> <li>▶ Recrutement à effectuer</li> <li>▶ Professionnalisation accrue des services</li> </ul>

# Synthèse : Briques à faire évoluer - Préconisations de régularisation des relations avec l'association (3/3)

Problématique identifiée - Sujet	Préconisation de régularisation	Avantages	Inconvénients
Remise à plat de l'AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire)	<p><i>Scénario 1</i> : Résiliation des conventions actuelles et conclusion d'une nouvelle convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sécurisation juridique de l'ensemble</li> <li>▶ Assainissement des relations juridiques entre les différentes parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Risque indemnitaire qui pourrait être encadré néanmoins</li> </ul>
	<p><i>Scénario 2</i> : Attente du terme des Conventions actuelles - MON Asso : fin au 17/09/2027 et MON CLUB : fin au 01/01/2028. Puis conclusion d'une nouvelle convention</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Risque juridique jusqu'au terme des Conventions</li> </ul>
Manque d'un process de suivi administratif et comptable au sein de l'Association	Mise en place d'une comptabilité analytique ; Amélioration de la gestion financière et économique ; professionnalisation des méthodes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Professionnalisation des services</li> <li>▶ Amélioration du suivi interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ressources à mobiliser côté MON</li> </ul>