



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION DE L'ÉCOMUSÉE D'ALSACE

(Département du Haut-Rhin)

Exercices 2017-2023

**Le présent document a été délibéré par la chambre le 20 novembre 2024
et le 13 février 2025**

AVANT-PROPOS

Le présent rapport d'observations définitives, une fois délibéré, est adressé aux représentants légaux des collectivités ou organismes contrôlés afin qu'ils apportent, s'ils le souhaitent, une réponse qui a vocation à l'accompagner lorsqu'il sera rendu public. C'est un document confidentiel réservé aux seuls destinataires, qui conserve un caractère confidentiel jusqu'à l'achèvement de la procédure contradictoire. Sa divulgation est donc interdite, conformément à l'article L. 241-4 du code des juridictions financières.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| SYNTHÈSE..... | 6 |
| RECOMMANDATIONS..... | 8 |
| RAPPELS DU DROIT..... | 8 |
| PROCÉDURE..... | 9 |
| 1 L'ÉCOMUSÉE D'ALSACE, UN SITE ATTRACTIF SOUTENU PAR SES PARTENAIRES PUBLICS | 10 |
| 1.1 Un site emblématique du patrimoine et du tourisme dans le Haut-Rhin..... | 10 |
| 1.1.1 Un musée aux dimensions multi-patrimoniales | 10 |
| 1.1.2 Un site attractif au-delà du Grand Est | 11 |
| 1.2 Un équilibre financier assuré à titre principal par des subventions publiques | 13 |
| 1.2.1 Des résultats tributaires du dynamisme des recettes de billetterie et des soutiens publics | 14 |
| 1.2.2 Une capacité d'autofinancement en amélioration | 16 |
| 1.2.3 Une association disposant de quelques réserves financières et d'un patrimoine immobilier important | 17 |
| 1.2.4 Des investissements financés principalement par les subventions publiques | 19 |
| 2 UNE GOUVERNANCE DYSFUNCTIONNELLE | 20 |
| 2.1 Une gouvernance centrée sur les bénévoles | 21 |
| 2.1.1 En théorie, une gouvernance équilibrée entre bénévoles et collectivités..... | 21 |
| 2.1.2 En pratique, une gouvernance qui repose essentiellement sur le collège des bénévoles | 21 |
| 2.2 Une gouvernance statutairement datée, sans vision stratégique, ni définition des responsabilités | 23 |
| 2.2.1 Des statuts inadaptés au contexte institutionnel actuel | 23 |
| 2.2.2 L'absence de portage et de vision stratégiques | 24 |
| 2.2.2.1 Un cadre stratégique qui fait défaut..... | 24 |
| 2.2.2.2 Des instances qui ne se réunissent pas régulièrement | 24 |
| 2.2.2.3 Un formalisme déficient du fonctionnement des instances | 25 |
| 2.2.2.4 Un conseil d'administration peu impliqué..... | 25 |
| 2.2.3 Une clarification nécessaire de la chaîne de responsabilités..... | 26 |
| 2.2.3.1 Des pouvoirs du conseil d'administration et du président à clarifier..... | 26 |
| 2.2.3.2 L'absence de délégation sur la quasi-intégralité de la période | 27 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| 2.2.3.3 | Les habilitations du CA au président..... | 27 |
| 2.3 | Une révision indispensable des statuts pour sécuriser l'activité de l'association..... | 28 |
| 3 | UNE GESTION ASSOCIATIVE À PROFESSIONNALISER..... | 29 |
| 3.1 | Un règlement intérieur à établir pour améliorer le pilotage des activités | 29 |
| 3.2 | Une fonction ressources humaines à construire | 30 |
| 3.2.1 | Une direction opérationnelle qui peine à se professionnaliser..... | 30 |
| 3.2.2 | L'absence de ligne directrice et de pilotage | 31 |
| 3.2.2.1 | Des enjeux pris très récemment en considération par l'association | 31 |
| 3.2.2.2 | L'absence de cadre de pilotage et de gestion..... | 32 |
| 3.2.3 | Une désorganisation génératrice de dysfonctionnements | 32 |
| 3.2.3.1 | L'absence de formalisation des moyens mis à disposition des salariés..... | 32 |
| 3.2.3.2 | Le non-respect de la durée des contrats saisonniers | 33 |
| 3.2.3.3 | Un litige en cours sur la procédure de licenciement du précédent directeur | 34 |
| 3.2.4 | Une politique salariale opaque à redéfinir..... | 34 |
| 3.2.5 | Une intervention des bénévoles à organiser | 35 |
| 3.3 | Une fonction budgétaire et financière à renforcer..... | 36 |
| 3.3.1 | Les obligations légales et réglementaires..... | 36 |
| 3.3.2 | Une organisation interne de la chaîne des dépenses et des recettes à construire | 37 |
| 3.3.2.1 | Des règles et des procédures internes inexistantes | 37 |
| 3.3.2.2 | Des achats par cartes bancaires non régulés, ni contrôlés | 38 |
| 3.3.2.3 | Une gestion approximative et non sécurisée des caisses et des régies..... | 38 |
| 3.3.3 | Des risques financiers identifiés..... | 40 |
| 3.3.3.1 | L'absence d'inventaire physique et réglementaire d'amortissement..... | 40 |
| 3.3.3.2 | Une incertitude sur le statut des biens immobiliers | 40 |
| 3.3.3.3 | Le non provisionnement des risques liés aux contentieux en cours | 41 |
| 3.4 | L'enjeu des données d'activité et des risques à identifier | 41 |
| 3.4.1 | Des données difficiles d'accès et peu fiables | 41 |
| 3.4.2 | Une cartographie des risques récemment élaborée par la direction..... | 42 |
| 4 | TROIS PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER | 43 |
| 4.1 | Renforcer la fonction muséale..... | 43 |
| 4.1.1 | Des obligations « Musée de France » non respectées | 43 |
| 4.1.2 | Une vocation muséale à prendre en considération dans les statuts | 45 |
| 4.2 | Préserver le patrimoine bâti..... | 45 |
| 4.2.1 | Des investissements patrimoniaux insuffisants pour les maisons alsaciennes..... | 45 |
| 4.2.2 | La priorité donnée aux bâtiments accueillant du public..... | 46 |
| 4.2.3 | Une véritable stratégie d'investissement à définir dans le cadre d'un plan pluriannuel | 47 |
| 4.2.4 | L'amélioration de la sûreté du site | 48 |
| 4.3 | Élaborer un projet stratégique pour l'association intégrant à la fois la dimension culturelle et la vocation touristique..... | 49 |
| | CONCLUSION..... | 51 |

| | |
|---|-----------|
| ANNEXES..... | 52 |
| Annexe n° 1. Liste des sigles | 53 |
| Annexe n° 2. Éléments financiers détaillés | 54 |
| Annexe n° 3. Analyse bilancielle | 57 |
| Annexe n° 4. Réunions des instances de l'AEA | 59 |
| Annexe n° 5. Achats carte de 2017 à 2023 | 60 |
| Annexe n° 6. L'augmentation des risques psycho-sociaux au sein de la structure | 61 |
| Annexe n° 7. Matrice SWOT de l'Écomusée (forces, faiblesses, opportunités, menaces)..... | 63 |

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Grand Est a réalisé le contrôle des comptes et de la gestion de l'association de l'Écomusée d'Alsace (AEA) sur la période 2017-2023. Ce contrôle s'est déroulé dans un contexte de vives tensions internes et de conduite de nombreux audits d'organismes externes.

Un des musées les plus attractifs de la région Grand Est

Ayant fêté ses 40 ans d'existence, l'Écomusée d'Alsace est le plus grand musée à ciel ouvert de France. Il met en valeur le patrimoine alsacien au travers de plus de 80 maisons typiques, des objets de collection mais aussi du savoir-faire de ses bénévoles qui présentent d'anciens métiers et savoir-faire artisanaux. Réunissant près de 200 000 entrées en 2022, le site génère un chiffre d'affaires annuel de 2 à 3 millions d'euros au cours de la période sous contrôle, hors crise sanitaire. Comme de nombreuses structures culturelles ou patrimoniales, le modèle économique du musée repose, au-delà de ses recettes d'exploitation qui constituent près de 80 % de ses ressources, sur un équilibre garanti par des subventions publiques de plus de 2 millions d'euros par an.

Une gouvernance inadaptée aux enjeux du musée, générant des dysfonctionnements

L'AEA est une association de droit local née en 2003 de l'absorption de l'association Maisons paysannes d'Alsace (MPA) par l'association propriétaire pour l'Écomusée d'Alsace (APPEA). Ses statuts, en vigueur au cours de la période de contrôle, présentent différents écueils : ils ne sont plus adaptés au paysage institutionnel, ils reposent sur un modèle réparti en trois collèges, actuellement inopérant, qui laisse une large part aux bénévoles, et ils n'organisent pas clairement la chaîne de responsabilités entre les différentes instances, le président, le directeur opérationnel et son équipe salariée.

Enfin, l'association ne s'est jamais dotée d'un cadre stratégique, ce qui obère profondément sa gestion. La réforme des statuts devrait permettre de rétablir un équilibre institutionnel dans la gouvernance et de clarifier les responsabilités.

Une gestion associative désorganisée, qui doit être professionnalisée

L'AEA comprend une cinquantaine de salariés en 2022 dont 30 permanents. Depuis 2017, la structure a été marquée par une vacance importante des postes de cadres, notamment le directeur, le comptable et le responsable technique, ce qui a généré une augmentation des risques psychosociaux et en particulier 13 départs en deux ans, en 2022 et 2023, dont 9 démissions. La fonction « ressources humaines » doit être renforcée et structurée, tant dans sa dimension salariale que dans l'acquisition des compétences des agents qui se sont souvent révélées insuffisantes, malgré une politique de recrutement généreuse.

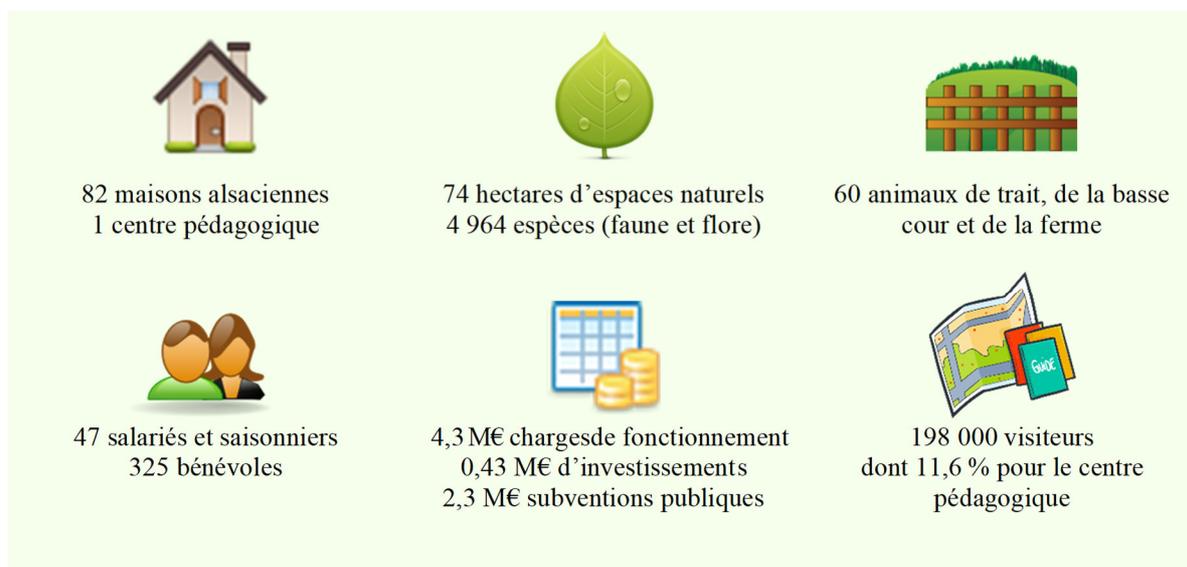
Par ailleurs, la chaîne des dépenses est marquée par l'absence de procédure et de contrôle jusqu'en 2023. Cela a conduit à des dysfonctionnements voire des dérives significatives comme une utilisation disproportionnée des cartes bancaires ou encore une sécurité insuffisante des caisses. Les principaux facteurs de risques ont désormais été identifiés par la nouvelle direction et les premières mesures correctives ont été mises en œuvre dès 2023.

Trois principaux défis à relever pour l'Écomusée de demain

L'association devra s'atteler à trois chantiers prioritaires. D'abord, un renforcement de la dimension muséale du site, notamment en confiant la codirection de l'association à un personnel scientifique dûment habilité et en se rapprochant des services de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) pour mettre en œuvre les actions nécessaires au respect de l'ensemble des obligations relevant de son appellation « Musée de France ». Ensuite, la préservation de son patrimoine bâti avec une intensification des financements pour assurer la rénovation de ses maisons alsaciennes dont l'état s'est fortement dégradé. Enfin, l'AEA devra élaborer, au-delà de son seul projet scientifique culturel, un projet associatif visant à conjuguer les dimensions patrimoniale et touristique.

À plus long terme et si nécessaire, l'Écomusée pourra aussi, en lien avec ses partenaires publics, engager une réflexion sur la forme juridique la mieux adaptée permettant au musée de relever l'ensemble de ses défis, c'est-à-dire envisager la transformation de la structure actuelle associative en structure publique ou parapublique, tout en conservant un haut niveau d'engagement de ses bénévoles.

Figure n° 1 : L'Écomusée en chiffres en 2022



Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après données AEA, illustrations libres de droit Icon Gallery sauf Guide de voyage (nombre de visiteurs) : Crédit : Jocularityart

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Mettre en place une stratégie tarifaire validée par le conseil d'administration.

Recommandation n° 2. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Se doter d'un règlement intérieur, formaliser un organigramme fonctionnel et établir les délégations nécessaires au fonctionnement de l'association.

Recommandation n° 3. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Élaborer et suivre les données de pilotage de la structure.

Recommandation n° 4. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Finaliser le plan pluriannuel d'investissement en ciblant prioritairement les travaux conservatoires, en lien avec ses partenaires institutionnels.

Recommandation n° 5. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Régulariser juridiquement les relations contractuelles existantes sur les différentes emprises foncières du musée et disposer d'un inventaire fiable et actualisé du patrimoine foncier géré.

Recommandation n° 6. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Engager une réflexion, en lien avec ses partenaires institutionnels, sur le maintien de l'association dans sa forme actuelle.

RAPPELS DU DROIT

Rappel du droit n° 1 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Procéder chaque année aux déclarations obligatoires au tribunal compétent conformément aux dispositions du code civil local et actualiser les statuts périodiquement à chaque changement institutionnel.

Rappel du droit n° 2 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Conformément aux dispositions statutaires, convoquer les instances statutaires et retracer les décisions prises.

Rappel du droit n° 3 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : En application de l'article 120-3 du plan comptable général, évaluer les risques financiers encourus par l'association et constituer la provision au niveau adéquat.

Rappel du droit n° 4 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Répondre à l'ensemble des obligations incombant à la reconnaissance « Musée de France », conformément aux dispositions des articles L. 442-8, L. 451-2 et L. 441-2 du code du patrimoine.

PROCÉDURE

En application des articles L. 211-8 et R. 243-2 du code des juridictions financières (CJF), la chambre régionale des comptes Grand Est est habilitée à contrôler les organismes, quel que soit leur statut juridique, auxquels les collectivités territoriales, les établissements publics locaux ou les autres organismes relevant de sa compétence apportent un concours financier supérieurs à 1 500 €.

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association de l'Écomusée d'Alsace (AEA¹) a porté sur les exercices 2017 à 2023. La lettre d'ouverture de contrôle a été adressée le 6 juin 2023 à son représentant légal, le président de l'association. L'Écomusée d'Alsace avait déjà fait l'objet d'un contrôle de la chambre régionale des comptes d'Alsace dont les observations définitives ont été publiées le 13 février 2007².

À l'issue de l'instruction, l'entretien précédant les observations provisoires, prévu par l'article L. 243-1 du CJF, a eu lieu le 17 janvier 2024 avec le président et le directeur de l'association. Les observations provisoires ont été communiquées le 11 juillet 2024, d'une part, au président de l'Écomusée d'Alsace, représentant légal de l'association, d'autre part, sous forme d'extraits aux autres parties prenantes à la gestion de l'association, dont les collectivités membres. Les réponses reçues ont été examinées par la chambre les 20 novembre 2024 et 13 février 2025.

Le contrôle de la chambre a porté sur la présentation de l'association et de son modèle économique (1), sa gouvernance (2), l'organisation et le fonctionnement de l'Écomusée (3) et enfin, les défis à relever pour la structure (4). L'analyse de la situation financière de l'association se fonde sur les comptes approuvés au cours de la période sous contrôle courant de 2017 à 2023, en dernier lieu ceux de l'exercice 2022.

¹ Une liste des sigles utilisés dans le présent rapport figure à l'annexe n° 1.

² Rapport disponible à l'adresse suivante :

<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/association-de-lecomusee-dalsace-haut-rhin>

1 L'ÉCOMUSÉE D'ALSACE, UN SITE ATTRACTIF SOUTENU PAR SES PARTENAIRES PUBLICS

L'Écomusée occupe une place de choix en tant que lieu touristique phare du Haut-Rhin et plus globalement de la région Grand Est et se caractérise par une forte dépendance aux fonds publics, comme bon nombre d'associations du secteur culturel.

1.1 Un site emblématique du patrimoine et du tourisme dans le Haut-Rhin

1.1.1 Un musée aux dimensions multi-patrimoniales

Selon le ministère de la Culture, un écomusée est une « institution muséale qui associe, au développement durable d'une communauté, la conservation, la présentation et l'explication d'un patrimoine naturel et culturel détenu par cette même communauté, représentatif d'un milieu de vie et de travail, sur un territoire donné, ainsi que la recherche qui y est attachée »³.

L'Écomusée d'Alsace, situé à Ungersheim dans le Haut-Rhin, est organisé autour d'un village alsacien du début du 20^{ème} siècle dont les maisons anciennes ont été préservées, restaurées ou reconstruites. Fondé en 1980 par l'association Maisons paysannes d'Alsace (MPA), ce site a été ouvert au public en 1984. Il a fêté en 2024 ses 40 ans d'existence.

Il bénéficie en outre de l'appellation « Musée de France »⁴. Pour assurer la valorisation de ses collections auprès de ses visiteurs, que ce soit son patrimoine matériel (les maisons, les objets du quotidien) mais aussi immatériel (la transmission des gestes et des savoir-faire artisanaux), l'Écomusée organise de nombreux événements tout au long de l'année en s'appuyant sur son réseau de bénévoles. Il peut s'agir d'animations et médiations annuelles selon la saisonnalité de l'activité des métiers concernés (apiculture, arboriculture, *etc.*), de grands rendez-vous annuels de médiation (course aux œufs pour Pâques, Pentecôte, Folk'estival⁵, arts du feu, Saint-Nicolas, saison de Noël, arrivée des rois mages, *etc.*) mais aussi d'animations courantes du musée (figuration dans les maisons, représentation villageoise).

Le site dispose également d'un patrimoine naturel remarquable : créé sur une friche industrielle des mines de potasse, l'Écomusée est devenu au fil des années un site riche d'une grande biodiversité grâce à la variété de ses habitats : le village, les champs, les forêts, l'étang, les rivières. Au total, ce sont presque 5 000 espèces répertoriées sur près de 75 hectares.

Divers espaces ont été aménagés afin de sensibiliser le public à la préservation de ce patrimoine. En plus des cinq sentiers nature, un nouvel espace d'éco-découvertes a été créé en 2021 : la Forêt des jeux. Des animations ou événements sont régulièrement organisés pour des publics jeunes et/ou adultes afin de découvrir la faune et la flore du lieu.

Les visiteurs peuvent également approcher les animaux du village : animaux de trait, de la basse-cour et de la ferme, ce sont au total plus de 60 animaux qui vivent sur place (chevaux,

³ Dico des musées (culture.gouv.fr).

⁴ <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/liste-et-localisation-des-musees-de-france/>

⁵ Festival réunissant à l'Écomusée, dans les rues et sur les places du village, des groupes permettant de découvrir les musiques folks et traditionnelles d'Alsace, de Bretagne, d'Irlande et d'ailleurs.

ânes, vaches, bœufs, lapins, chèvres, moutons, cochons, volailles) accompagnés, du mois de février à août, d'une quarantaine de nids de cigognes.

De 2017 à 2023, le site ouvrait ses portes aux visiteurs pendant neuf mois, du 1^{er} avril au 31 janvier avec une pause au mois de novembre. Depuis 2024, l'Écomusée accueille du public pendant 8 mois, du 1^{er} mai au 31 janvier, en maintenant l'interruption au mois de novembre et en prévoyant une ouverture exceptionnelle pour les seuls week-ends de l'Épiphanie et de Pâques.

1.1.2 Un site attractif au-delà du Grand Est

L'Écomusée fait partie d'un ensemble touristique exceptionnel de 190 hectares situé sur les bords des communes d'Ungersheim et Pulversheim, à 20 km au nord de Mulhouse qui comprend également le parc de loisirs du Petit Prince et le Carreau Rodolphe (patrimoine minier). Il est référencé comme « le plus grand musée vivant à ciel ouvert de France »⁶.

Selon l'agence régionale du tourisme (ART) qui recense chaque année, sur la base du volontariat, la fréquentation des lieux touristiques de la région Grand Est, l'Écomusée figurait en 2021 en 18^{ème} position au niveau régional et en 3^{ème} place s'agissant du Haut-Rhin. La même année, c'est le « Musée de France » le plus visité du Haut-Rhin sur les 22 musées labellisés dans le département avec 115 321 entrées⁷, devant le musée national de l'automobile de Mulhouse et le musée Unterlinden de Colmar. En 2022, le site a été classé par l'ART à la 14^{ème} position au niveau régional.

Tableau n° 1 : Nombre de visiteurs à l'Écomusée de 2017 à 2022

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| <i>Visiteurs Individuels</i> | 132 930 | 126 969 | 134 710 | 67 845 | 92 396 | 160 382 |
| <i>Visiteurs groupes</i> | 26 236 | 18 802 | 19 926 | 2 210 | 10 002 | 14 765 |
| <i>Total visiteurs hors centre pédagogique</i> | 159 166 | 145 771 | 154 636 | 70 055 | 102 398 | 175 147 |
| <i>Centre pédagogique</i> | 24 582 | 25 486 | 24 949 | 4 603 | 12 923 | 22 888 |
| <i>Total général</i> | 183 748 | 171 257 | 179 585 | 74 658 | 115 321 | 198 035 |

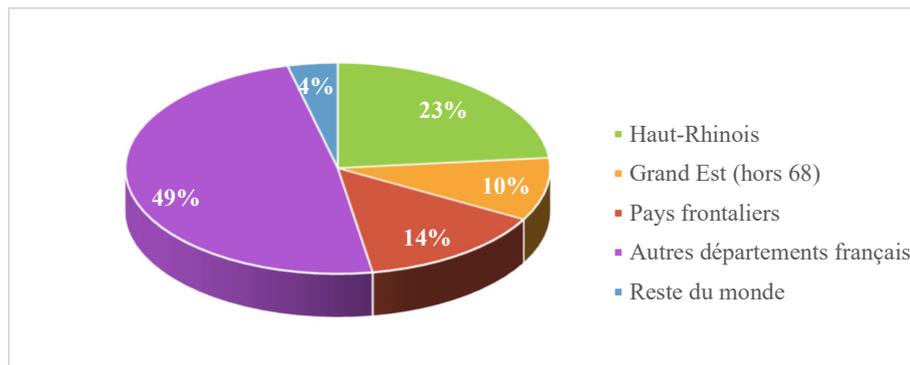
Source : comptes de l'association et procès-verbaux des conseils d'administration

En moyenne, sur la période 2017-2022 (hors années 2020 et 2021 de crise sanitaire), le musée a accueilli un peu plus de 180 000 visiteurs et il a retrouvé en 2022 une fréquentation supérieure à 2017 avec près de 200 000 entrées. En 2023, le nombre de visites avoisine également ce niveau hors centre pédagogique.

⁶ <https://www.museesgrandest.org/les-musees/ecomusee-dalsace/>

⁷ Source : Base de données Musées de France (MDF) – Ministère de la Culture ; fréquentation des MDF.

Figure n° 2 : Provenance des visiteurs de 2017 à 2022



Source : billetterie de l'Écomusée⁸

Les visiteurs se répartissent en parts quasiment égales entre le Grand Est géographique et le reste de la France (49 % des entrées). Pour la fréquentation locale, elle repose sur une majorité de Haut-Rhinois (23 %) suivie de 14 % de visiteurs des pays frontaliers (Belgique, Luxembourg, Allemagne et Suisse), les autres départements de la région Grand Est⁹ représentant 10 % des entrées. Une partie plus marginale de 4 % provient chaque année de 50 à 90 pays.

Au-delà des seules visites individuelles ou de groupes, l'Écomusée dispose en interne de son propre service pédagogique qui réalise 12,5 % des entrées (cf. figure n° 2).

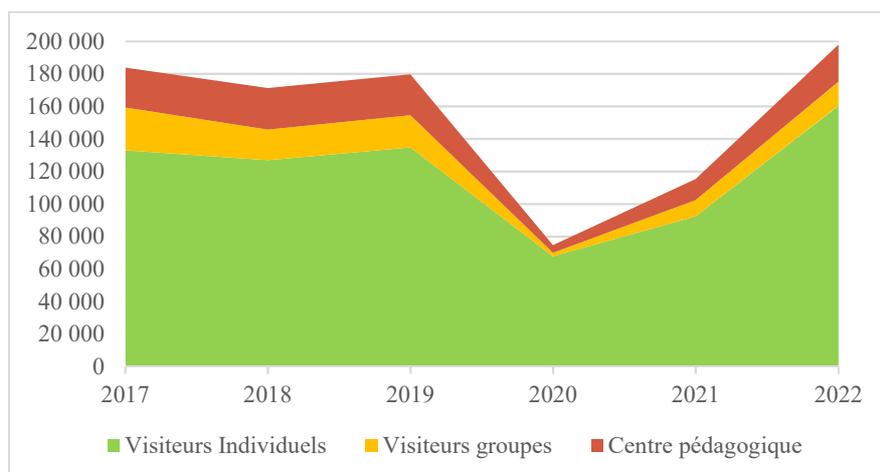
Le centre pédagogique accueille tout au long de l'année le jeune public sous différentes formes, scolaires (75 % de l'activité) ou périscolaires : séjours avec nuitées (classes vertes) ou accueils de loisirs à la semaine en printemps ou en été, journée pédagogique avec atelier, visite libre ou anniversaire. Au total, en 2022, l'Écomusée a reçu 19 380 enfants et 3 508 accompagnateurs.

Le centre pédagogique mène également des actions éducatives en direction des populations en difficulté d'insertion et/ou relevant de dispositifs de solidarité (jeunes primo demandeurs d'emploi, adultes chômeurs de longue durée, personnes en difficulté d'insertion en raison d'un handicap, population relevant de l'action de la protection judiciaire de la jeunesse, *etc.*). Depuis 2021, le site a aussi recruté 30 jeunes dans le cadre de la mission d'intérêt général constituant le deuxième volet du service national universel, majoritairement pour contribuer au bon fonctionnement de l'accueil de loisirs mais aussi sur des travaux de mise en valeur et débroussaillage d'un ancien camp logistique allemand ou l'aide au rangement et le récolement d'objets muséaux.

⁸ Les données diffèrent quelque peu de celles retenues par l'expert-comptable et diffusées dans les procès-verbaux des instances (environ 5 000 à 10 000 visiteurs de moins comptabilisés à la billetterie).

⁹ Les neuf départements des Ardennes (08), de l'Aube (10), de la Marne (51), de la Haute-Marne (52), de la Meurthe-et-Moselle (54), de la Meuse (55), de la Moselle (57), du Bas-Rhin (67) et des Vosges (88).

Figure n° 3 : Type d'entrées de 2017 à 2022



Source : comptes de l'association et procès-verbaux des conseils d'administration

L'Écomusée est aussi doté de son propre organisme de formation et propose des stages en poterie ou en traction animale bovine. Depuis 2022, l'AEA a conclu un partenariat avec le centre de formation « le Gabion » qui a pour vocation de favoriser l'écologie dans le secteur du bâtiment. La structure a ainsi ouvert une session de formation d'ouvrier professionnel en écoconstruction (OPEC) où les participants contribuent à la restauration du site. La première cohorte de 10 stagiaires a été diplômée en mai 2023 après presque 9 mois de formation, accompagnés par des professionnels de l'écoconstruction¹⁰. La deuxième cohorte, qui a débuté le 15 janvier 2024, a pour spécialité la rénovation du patrimoine et bénéficie, en plus du financement de la région Grand Est, d'un cofinancement du fonds social européen (FSE).

1.2 Un équilibre financier assuré à titre principal par des subventions publiques

L'exploitation du site de l'Écomusée d'Alsace repose sur une collection permanente « Musée de France » composée de biens immobiliers et mobiliers considérés comme un patrimoine national et, à ce titre, protégés et placés sous contrôle scientifique et technique.

Des obligations et missions sont ainsi à la charge de l'association comme la conservation et l'enrichissement des collections, l'accessibilité au public ou des actions d'éducation et de diffusion.

L'AEA organise son activité avec le concours, sur l'ensemble de l'année 2022, de 47 salariés permanents, 32 saisonniers et de 325 bénévoles. En l'absence de stratégie explicite pour dynamiser les ventes de billetterie ou la collecte de dons en numéraire, les résultats dégagés ne sont pas toujours suffisants pour remplir leurs obligations muséales.

¹⁰ 100 % de réussite pour les stagiaires en écoconstruction du Gabion, Dernières Nouvelles d'Alsace, le 6 juin 2023.

1.2.1 Des résultats tributaires du dynamisme des recettes de billetterie et des soutiens publics

Sur l'ensemble de la période (2017 à 2022), l'association a disposé de ressources commerciales issues des visites du site (billetterie et boutique), du centre pédagogique, d'activités événementielles pour des groupes et de dons. Elles ont été complétées par des subventions publiques (subventions d'exploitation et quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat). Ces dernières ont représenté entre 39 % et 67 % des produits totaux.

Concomitamment, la nette diminution des charges d'exploitation n'a pas permis de compenser la baisse des produits d'exploitation qui n'avaient pas retrouvé en 2022 le niveau de 2017. Le résultat d'exploitation s'est amélioré sur la période tout en demeurant négatif.

Tableau n° 2 : Évolution des principaux postes du compte de résultats de 2017 à 2022

| En € | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Variation sur la période |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------------|
| <i>Produits d'exploitation (A)</i> | 3 877 008 | 3 161 717 | 3 194 989 | 1 838 290 | 2 575 309 | 3 602 222 | - 7,08 % |
| <i>Charges d'exploitation (B)</i> | 5 144 296 | 4 622 801 | 4 471 125 | 3 174 508 | 3 653 667 | 4 293 361 | - 16,54 % |
| <i>Résultat d'exploitation (A-B)</i> | - 1 267 288 | - 1 461 083 | - 1 276 137 | - 1 336 217 | - 1 078 358 | - 691 141 | 45,46 % |
| + <i>Résultat financier</i> | - 40 | 2 783 | 1 908 | 1 122 | - 2 116 | - 1 098 | - 2 647,50 % |
| + <i>Résultat exceptionnel</i> | 1 216 157 | 1 297 070 | 1 289 631 | 1 321 516 | 1 271 078 | 1 239 889 | 1,95 % |
| <i>Impôt sur les bénéfices</i> | - 533 | - 800 | 0 | 0 | 0 | 0 | NC |
| = <i>Résultat de l'exercice</i> | - 50 638 | - 160 430 | 15 402 | - 13 579 | 190 604 | 547 650 | 1 181,50 % |
| <i>Subventions publiques perçues*</i> | 2 007 015 | 1 964 015 | 1 985 168 | 2 116 911 | 2 174 939 | 1 900 176 | - 5,32 % |
| <i>Part des subventions dans le total des produits**</i> | 39 % | 44 % | 44 % | 67 % | 57 % | 39 % | - |

*subvention d'exploitation + quote-part de subvention d'investissement ** produits d'exploitation, financiers ou exceptionnels
Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les fichiers d'écritures comptables (FEC) de l'Écomusée (corrections effectuées sur les exercices 2017 à 2019 suite à la mise en œuvre du nouveau règlement Autorité des normes comptables - ANC - 2018-06 en 2020).

En 2017, sur un total de 3,88 M€ de produits d'exploitation, 0,78 M€ soit 20 % provenaient de concours publics versés en soutien de l'activité de l'association. Stables sur la période, ces produits externes concourent à la formation du résultat de l'AEA (cf. annexe n° 2). En 2020 et 2021, lors de la crise sanitaire, la participation accrue des financeurs publics en

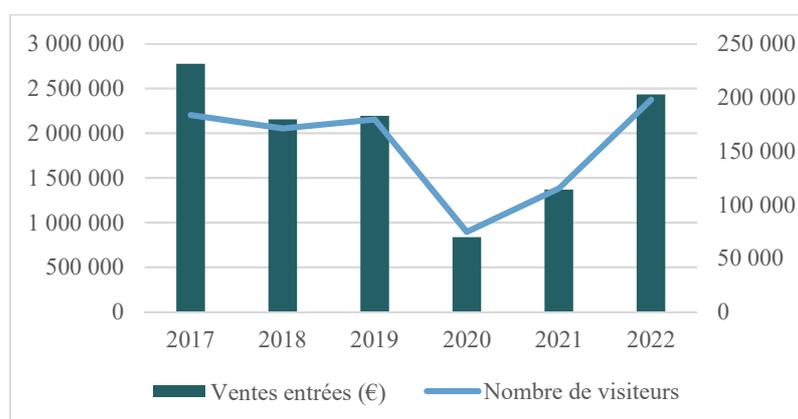
subventions d'exploitation (+ 23,9 % en moyenne par rapport à 2019) a permis la poursuite de l'exploitation dans un contexte de fermetures du site et d'arrêt de l'activité.

Les financements publics ne se limitent pas aux subventions d'exploitation. En effet, ils prennent également la forme de quotes-parts de subventions d'investissement¹¹ qui participent substantiellement à la formation du résultat de l'association, venant contrebalancer la charge que représente les dotations aux amortissements. Ils représentent sur l'ensemble de la période entre 1,2 et 1,3 M€ annuels abondant le résultat d'exploitation avant 2020 et le résultat exceptionnel¹² ensuite.

Au total, l'ensemble des aides publiques avoisinent les 40 % de 2017 à 2019 et en 2022. Pendant la crise sanitaire, elles ont atteint jusqu'à 67 % en 2020.

Les ressources propres du musée, constituées notamment des entrées des visiteurs et des ventes de la boutique, rapportent à elles seules 2,88 M€ en 2017 représentant 74,3 % des produits d'exploitation. Les dons et le mécénat sont marginaux alors même que l'association fait l'objet d'une reconnaissance d'utilité publique par le préfet qui ouvre droit à déduction d'impôts pour les donateurs et mécènes. Les conséquences de la crise sanitaire sur les exercices 2020 (0,90 M€) et 2021 (1,51 M€) a donc été important en termes de fréquentation et donc, de recettes générées (- 68,6 % en 2020 et - 52,5 % en 2021 de produits issus des activités commerciales par rapport à 2019).

Figure n° 4 : Effets de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaires



Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes de l'association

La difficulté pour l'association réside dans le fait que ses ressources propres sont dépendantes majoritairement de la fréquentation du site. Or, l'Écomusée est un musée de plein air et les données de fréquentation peuvent fluctuer fortement, aussi bien en raison de facteurs

¹¹ Reprise de la subvention d'investissement qui finance une immobilisation amortissable et s'effectue sur la même durée et au même rythme que l'amortissement de la valeur de l'immobilisation acquise ou créée au moyen de la subvention.

¹² Un changement de méthode comptable en 2020 est venu modifier l'imputation de ces quotes-parts désormais en résultat exceptionnel (cf. partie 3.3.2.).

extérieurs comme la situation sanitaire ou la météo, qu'au regard de l'offre elle-même (succès d'une animation, qualité de l'offre patrimoniale et de la muséographie associée, *etc.*).

Par ailleurs, l'association n'a pas défini de stratégie tarifaire (cf. partie 2.2.4.). Depuis 2022, le tarif plein est de 16,50 € pour un adulte et de 11 € pour un enfant contre 14,50 € et 9 € en tarif réduit pour ces mêmes catégories, tandis qu'une cinquantaine de tarifs différents (forfait, *pass*, réduction avec la réservation Internet...) ont été maintenus. En 2022, l'entrée de l'Écomusée était subventionnée en moyenne à hauteur de 3,31 €¹³ contre 10,82 € en 2020 et 7,86 € en 2021.

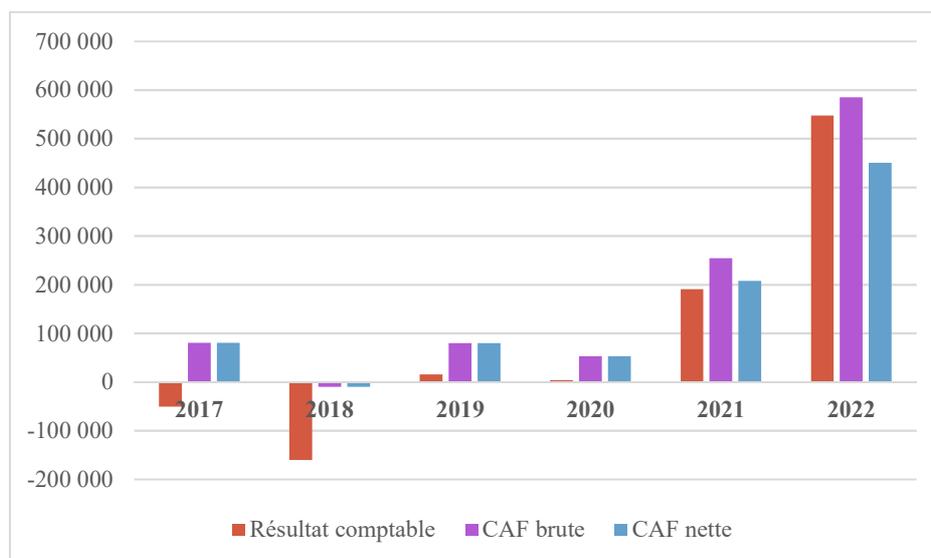
Dans le même temps, les charges de l'association ont baissé de 16,5 % de 2017 à 2022 sous l'effet de la diminution notable des autres achats et charges externes (- 5,5 %) et des dotations aux amortissements (1,28 M€ en 2022). Si cette évolution n'a pas compensé le repli des produits d'exploitation, elle a permis néanmoins à l'association de dégager un résultat d'exercice excédentaire en 2019, 2021 et 2022.

Le cycle d'exploitation ne permet toujours pas de dégager des ressources internes de financement pour l'Écomusée. La seule action fructueuse sur la période réside dans les résultats obtenus par la mise en œuvre de la feuille de route donnée à son directeur par le président lors de l'assemblée générale plénière de 2020 qui lui demandait de « *rétablir une gestion rigoureuse, rééquilibrer les comptes...* ». Quoique vagues, ces orientations se sont traduites par une baisse des charges externes (- 54,6 % sur la période) pesant sur l'association en revoyant l'ensemble des contrats de prestations. Les charges de personnel ont par ailleurs été contractées mais au prix d'un effectif réduit de 16 personnes sur la période sous contrôle (- 25,4 %). En parallèle, la mobilisation d'autres ressources, telles que la collecte de fonds ou le mécénat, n'a pas été engagée tout comme la recherche d'une meilleure performance interne ou d'une offre renouvelée.

1.2.2 Une capacité d'autofinancement en amélioration

En raison d'une baisse plus marquée des charges d'exploitation que celle des produits d'exploitation, la capacité d'autofinancement (CAF) brute de l'association s'est améliorée sur la période (+ 626 %) tout en connaissant une évolution erratique. Négative sur l'exercice 2018, son niveau est équivalent à 16 % des produits de gestion sur l'exercice 2022 et à 12 % des produits totaux.

¹³ 198 035 entrées au total pour 656 215 € de subvention d'exploitation.

Figure n° 5 : Formation des CAF brutes et nettes de 2017 à 2022

Source : comptes de l'Association de l'Écomusée d'Alsace

La CAF brute permet d'appréhender les ressources dégagées par l'association pour couvrir ses investissements passés et futurs. Sans l'apport conséquent des quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat qui viennent compenser presque intégralement les dotations aux amortissements, l'AEA était dans l'incapacité de financer même partiellement par l'intermédiaire de sa CAF ses investissements jusqu'en 2020. Avec une CAF plus dynamique à compter de cet exercice, l'association retrouve des marges de manœuvre pour des investissements patrimoniaux devenus urgents (cf. partie 4.2).

Cette situation n'étant pas pérenne, l'AEA reste très dépendante des aides versées en investissement par les financeurs publics en l'absence d'un recours envisagé à l'emprunt, hors prêts garantis par l'État (PGE) en 2021 et 2022 dont le remboursement diminue le montant de la CAF nette par rapport à la CAF brute (cf. tableau n° 3 en annexe n° 2).

1.2.3 Une association disposant de quelques réserves financières et d'un patrimoine immobilier important

Le bilan de l'association (cf. annexe n° 3) fait apparaître des actifs en augmentation annuelle moyenne de 0,61 M€ sur la période. La valeur comptable de ce patrimoine important constitué de maisons alsaciennes anciennes, de biens de collection et d'immobilisations servant durablement à l'activité de l'association s'élevait en 2022 à 28,6 M€.

Les ressources stables figurant au passif de l'Écomusée progressent de 15,5 % au cours de la période pour atteindre 30,4 M€ en 2022, soit une augmentation de 4,1 M€ depuis 2017. Cette progression provient principalement des dotations aux amortissements et des subventions d'équipement versées par les financeurs publics.

Tableau n° 3 : Évolution des indicateurs bilanciels sur 2017-2022

| En € | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Évolution 2017/22 |
|---|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <i>Ressources stables (A)</i> | 26 380 350 | 26 933 809 | 27 562 155 | 28 773 739 | 29 631 208 | 30 479 332 | 15,54 % |
| <i>Emplois immobilisés (B)</i> | 25 483 938 | 26 073 030 | 26 657 306 | 27 300 639 | 28 119 300 | 28 556 714 | 12,06 % |
| <i>Fonds de roulement net global (A-B)</i> | 896 412 | 860 779 | 904 849 | 1 473 100 | 1 511 908 | 1 922 618 | 114,48 % |
| <i>FR en nbre de jours de charges courantes</i> | 64 | 68 | 74 | 170 | 151 | 163 | 156,42 % |
| <i>Actif circulant (C)</i> | 666 799 | 708 059 | 764 701 | 723 760 | 373 183 | 726 533 | 8,96 % |
| <i>Passif circulant (D)</i> | 843 252 | 647 161 | 617 169 | 381 499 | 547 920 | 520 429 | - 38,28 % |
| <i>Besoin en fonds de roulement (C-D)</i> | - 176 453 | 60 898 | 147 532 | 342 261 | - 174 738 | 206 104 | - 216,80 % |
| <i>Trésorerie (FRNG-BFR)</i> | 1 072 865 | 799 881 | 757 317 | 1 130 839 | 1 686 645 | 1 716 514 | 60 % |
| <i>Trésorerie en nbre de jours de charges courantes</i> | 76 | 63 | 62 | 130 | 169 | 146 | 91,28 % |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes et les FEC de l'Écomusée

Deux prêts garantis par l'État (PGE) contractés en 2020 pour un montant total de 610 000 € participent également à la reconstitution des ressources de l'AEA et à sa trésorerie. Ils ont été contractés à taux réduits (0,4 % et 1,24 %). La situation financière de l'Écomusée n'exigeait nullement d'avoir recours à l'emprunt (12 646 € de besoin de financement en 2020) pour honorer son programme d'investissement annuel. Une simple mobilisation du fonds de roulement 2020 de 0,86 M€ sans cet emprunt aurait suffi.

Dans cette période complexe, le déblocage de ces deux prêts a permis de reconstituer une réserve au bilan sans trop réduire les activités, et donc les charges de l'association. Cette réserve de précaution a sans doute eu pour vocation de la sécuriser face au caractère aléatoire de ses recettes d'exploitation. Toutefois, à la sortie de la pandémie, l'Écomusée n'a adopté aucune stratégie ou action au regard de ses disponibilités, de ses besoins et des investissements pourtant rendus nécessaires après des années de sous-financement (cf. partie 4.2).

Fin 2022, le fonds de roulement qui représente le niveau des réserves financières de l'association équivalait à 163 jours de charges courantes et la trésorerie à 146 jours. Cet écart provient du décalage entre les encaissements et les décaissements. En effet, malgré un paiement au comptant de nombreux visiteurs auprès de la billetterie ou sur Internet, un certain nombre de prestations concernant des groupes (écoles, entreprises, mariages, etc.) sont réglés après réalisation. Les montants et les délais de recouvrement de ces créances sont donc plus importants que les délais de paiement des fournisseurs de l'AEA. De surcroît, un décalage en fin d'année des facturations peut accentuer le phénomène.

1.2.4 Des investissements financés principalement par les subventions publiques

Grâce aux subventions d'équipement qui lui ont été accordées au cours de la période par la région et la Collectivité européenne d'Alsace (CeA), soit un total de 3,15 M€, l'Écomusée d'Alsace a pu mobiliser 4,01 M€ de financement propre disponible sur la période 2017-2022 pour financer ses dépenses d'équipement qui se sont élevées à 3,42 M€. Le solde de ce financement, abondé par l'emprunt de 0,6 M€ mobilisé en 2020, est venu reconstituer le fonds de roulement (+ 1,2 M€).

Tableau n° 4 : Le financement des investissements sur la période 2017-2022

| En € | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|--|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|
| CAF nette ou disponible | 80 542 | - 10 042 | 79 648 | 52 624 | 207 467 | 450 241 | 860 480 |
| + Subventions d'invest. Région | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 180 857 | 1 680 857 |
| + Subventions d'invest. CeA | 250 000 | 250 000 | 248 698 | 250 000 | 250 000 | 217 028 | 1 465 726 |
| = financement propre disponible | 630 542 | 539 958 | 628 346 | 602 624 | 757 467 | 848 126 | 4 007 063 |
| - dépenses d'équipement | 550 878 | 589 091 | 584 276 | 615 270 | 654 149 | 430 076 | 3 423 740 |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement | 79 664 | - 49 133 | 44 070 | - 12 646 | 103 318 | 418 050 | 583 323 |
| Nouveaux emprunts de l'année | 0 | 0 | 0 | 610 000 | 0 | 0 | 610 000 |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global | 79 664 | - 49 133 | 44 070 | 597 354 | 103 318 | 418 050 | 1 193 323 |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes et les FEC de l'Écomusée

Contributeurs réguliers et pérennes, la région Grand Est verse, en moyenne annuelle, une subvention de 300 000 € en investissement et de 189 766 € en exploitation tandis que la CeA octroie 250 000 € pour l'investissement et 400 000 € pour l'exploitation.

Entre 2017 et 2019, la région Grand Est, le département du Haut-Rhin et l'association étaient liés par une « convention cadre portant sur le versement de subventions d'aide au fonctionnement général et à l'investissement ». Conforme au cadre légal, la convention cadre précisait l'objet, les obligations des parties et le montant des subventions versées. Il était en outre prévu la conclusion d'avenants afin d'établir les montants des subventions pour les exercices suivants assurant un caractère pérenne aux soutiens financiers versés. Ce dispositif avait l'avantage de simplifier, pour chacune des parties, le circuit administratif d'instruction et de suivi des aides à l'investissement en faisant du département du Haut-Rhin, l'instructeur unique de ces dossiers.

Avec la création de la CeA, le 1^{er} janvier 2021, la convention tripartite n'a pas été renouvelée, faute pour l'Écomusée de s'être doté d'un comité stratégique et d'un plan pluriannuel d'investissement, et chaque financeur contractualise désormais avec l'association. Cette situation est moins confortable que la précédente pour l'Écomusée car la dimension annuelle des engagements restreint sa visibilité budgétaire, notamment pour la réalisation des travaux curatifs sur son bâti. Elle prive en outre les financeurs d'un dialogue essentiel avec l'AEA pour l'accompagner sur sa mission première de préservation du patrimoine.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'Écomusée d'Alsace fait partie des lieux touristiques et culturels les plus visités de la région Grand Est, avec une attractivité qui va bien au-delà de cette seule région. Il a accueilli en moyenne 180 000 visiteurs par an sur la période 2017-2022 et généré un chiffre d'affaires compris entre 2,4 et 3 M€ hors crise sanitaire.

Structure associative employant environ 48 personnes par an (une trentaine de permanents et des saisonniers), l'Écomusée peut s'appuyer sur plus de 300 adhérents dont 200 fréquentant régulièrement le site. Il tire environ 80 % de ses ressources des recettes de billetterie, le produit des dons ou du mécénat restant marginal.

Comme de nombreuses structures de ce type, l'Écomusée reste dépendant des subventions publiques. Il reçoit en effet chaque année plus de 2 M€ de subventions de la région Grand Est et de la CeA qui sont les principaux financeurs de ses investissements. Les deux collectivités contribuent ainsi au résultat annuel de l'association, d'une part, par le versement de subventions d'exploitation (20 % de ses ressources d'exploitation), d'autre part, par le virement au compte de résultat d'environ 1 M€ de quotes-parts des subventions d'investissement versées.

2 UNE GOUVERNANCE DYSFUNCTIONNELLE

Créée en 2003, à la suite de l'absorption de l'association Maisons paysannes d'Alsace (MPA) par l'association propriétaire pour l'Écomusée d'Alsace (APPEA), deux associations de droit local, l'association de l'Écomusée d'Alsace (AEA) est elle-même une association de droit local, inscrite au registre des associations du tribunal d'instance de Guebwiller.

Selon ses statuts, l'association a pour objet d'assurer la pérennité du patrimoine régional sous ses différents aspects, de garantir la maîtrise de son patrimoine ainsi que sa mission d'utilité publique et de gérer directement toutes les activités sur le site relevant de l'objet social ou concourant à celui-ci.

La mission de l'Écomusée a été reconnue d'utilité publique par arrêté du préfet du Haut-Rhin du 27 janvier 2005.

2.1 Une gouvernance centrée sur les bénévoles

2.1.1 En théorie, une gouvernance équilibrée entre bénévoles et collectivités

L'association est composée de quatre types de membres : les membres de droit (collectivités territoriales), les membres actifs (membres qui participent régulièrement aux activités et paient une cotisation annuelle), les membres passifs (membres qui s'acquittent uniquement d'une cotisation annuelle) et les membres d'honneur (membres qui rendent ou ont rendu des services importants à l'association : ils conservent un droit de vote aux assemblées générales, sans cotisation annuelle). Ces deux dernières catégories peuvent regrouper des personnes physiques ou morales.

L'ensemble des membres de l'association est réparti au sein de trois collèges : le collège des collectivités publiques, celui des bénévoles et celui des partenaires socio-économiques. Chaque collège exerce des pouvoirs propres et siège en plénière avec des droits de vote : 44 % pour le collège des collectivités locales et celui des bénévoles et 12 % pour celui des partenaires socio-économiques. Le préfet du Haut-Rhin est invité à l'ensemble des assemblées générales, que ce soit en collège ou en plénière.

L'association est administrée par un conseil d'administration de 27 membres (12 administrateurs de droit, 12 administrateurs élus au titre des bénévoles et 3 administrateurs au titre du collège des partenaires socio-économiques). Il est présidé par un président élu par ses membres et il élit également deux vice-présidents, un secrétaire et un trésorier.

Les administrateurs de droit sont désignés par les collectivités territoriales appartenant au collège éponyme dans les proportions suivantes :

- 3 membres pour la région Alsace (aujourd'hui région Grand Est) ;
- 5 membres pour le département du Haut-Rhin (aujourd'hui collectivité européenne d'Alsace) ;
- 1 membre pour la commune de Pulversheim ;
- 2 membres pour la commune d'Ungersheim ;
- 1 membre pour la communauté de communes du bassin potassique (aujourd'hui intégrée à Mulhouse Alsace Agglomération).

L'actuel président de l'AEA occupe son poste depuis 2006, succédant au fondateur et président historique de l'Écomusée.

2.1.2 En pratique, une gouvernance qui repose essentiellement sur le collège des bénévoles

Les assemblées générales de collèges sont censées se réunir préalablement à la tenue de l'assemblée générale plénière de l'association, dont les membres doivent être convoqués au moins une fois par an dans les six mois suivant la clôture de l'année sociale (articles 17 et 18 des statuts).

Au cours de la période, si le collège des bénévoles s'est réuni à plusieurs reprises (cf. infra), les deux autres collèges sont restés en sommeil. Bien que les statuts prévoient explicitement à l'article 23 que : « *les membres de l'association sont convoqués en assemblée générale plénière et de collège par le conseil d'administration* », le président de l'association

a souligné que pour lui « ces deux collèges ont toujours fonctionné indépendamment et hors contrôle de la tenue de leurs propres réunions statutaires (et qu'il) leur incombait de prendre les dispositions pour statuer essentiellement sur les comptes annuels. »

Par conséquent, l'articulation entre les différentes instances n'est pas déterminée au sein de la structure, d'autant que les membres de ces deux collèges sont les mêmes que ceux du conseil d'administration. La notion-même de collèges, telle que définie dans les statuts d'origine, apparaît donc aujourd'hui superflue et inopérante. Le président avait déjà relevé l'inadaptation de cette organisation au cours du conseil d'administration du 18 mai 2021 en indiquant que « la notion de collègue (était) un frein pour une gestion plus démocratique de l'association ».

L'importance des bénévoles au sein de l'Écomusée

Le nombre d'adhérents bénévoles entre 2017 et 2022 varie de 245 en 2020 à 529 en 2017, selon la responsable administrative de l'association. En 2022, celle-ci rassemblait 325 adhérents bénévoles¹⁴ dont l'âge moyen est de 64 ans¹⁵. Entre 50 et 200 sont actifs ou présents sur le site au cours de l'année.

Le président, lui-même membre du collège des bénévoles, définit ainsi leur cadre d'intervention : les bénévoles sont, depuis une dizaine d'années, organisés en « corporations » ou groupes de travail. Le cadre d'exercice de l'engagement bénévole est par conséquent un regroupement par affinités d'activités. Chaque groupe-métier se réunit et gère ses activités sous l'impulsion d'un responsable bénévole, en vertu d'une hiérarchie de compétences et de disponibilité des personnes.

La contribution des bénévoles est de différents ordres, principalement des actions de médiation ou d'animation (cf. supra) mais aussi l'exécution de divers travaux de petite maintenance non spécialisée, en coordination avec le service technique de l'association notamment l'entretien des jardins potagers, la réparation de clôtures, ou encore le rafraîchissement de façades.

Au-delà de ces activités, les bénévoles de l'Écomusée ont pris progressivement une place importante dans la gouvernance de l'association et dans sa gestion quotidienne. Ils sont ainsi mobilisés en matière de recrutement, notamment des directeurs, *via* des comités de sélection : ainsi un comité interne formé de 6 administrateurs bénévoles a été chargé d'examiner les candidatures à l'occasion du départ fin 2018 du directeur en fonction à cette période et a procédé à la sélection de son successeur¹⁶, sans validation ultérieure par le conseil d'administration qui en a simplement été informé. Pour le recrutement de l'actuel directeur, un « groupe de travail » de 7 administrateurs bénévoles a été constitué mais, contrairement au recrutement du directeur précédent, le président a sollicité l'accord définitif du conseil d'administration (CA) au cours de la séance du 21 avril 2023¹⁷.

Les différents travaux d'investissement sont, quant à eux, pilotés par une commission patrimoine, investissements et travaux (CPIT). Cette instance, non prévue dans les statuts de l'association, n'a aucun fondement juridique. Son fonctionnement est explicité dans un des

¹⁴ Ce nombre provient du fichier des adhérents consulté par la chambre. Il résulte 278 adhésions dont 47 au nom des deux conjoints soit 325 adhérents.

¹⁵ Âge moyen déterminé à partir des 273 cotisants ayant transmis leur date de naissance à l'association.

¹⁶ Procès-verbaux des conseils d'administration du 18 octobre (page 4) et du 19 décembre 2018 (page 9).

¹⁷ Procès-verbal (page 4).

comptes-rendus de l'année 2017¹⁸ qui indique qu'il s'agit d'une commission des administrateurs bénévoles, complétée, pour consultation, du directeur et du responsable technique et qu'il ne s'agit pas d'un organe consultatif mais de validation.

À cet égard, le programme des investissements 2017, joint en annexe de la convention cadre tripartite entre l'Écomusée, le département du Haut-Rhin et la région Grand Est pour les années 2017 à 2019, mentionne clairement « *budget validé en CPIT* ». Cette commission est encore à l'origine de la proposition d'investissement présentée au CA du 3 avril 2023. Cette inversion des rôles entre une commission consultative non mentionnée dans les statuts et l'organe qui dispose statutairement du pouvoir décisionnel est une situation anormale et porteuse de confusion.

Enfin, après le licenciement en 2022 du directeur, alors que le poste était vacant pendant près de six mois, il a été décidé en conseil d'administration¹⁹ que certains administrateurs bénévoles encadreraient les salariés de certains services. Au-delà de l'absence de délégations hiérarchiques, plusieurs bénévoles amenés à intervenir auprès des professionnels ont tenus des propos inappropriés à leur rencontre²⁰. Ces agissements ont été signalés à l'inspection du travail par un collectif de salariés (cf. supra).

2.2 Une gouvernance statutairement datée, sans vision stratégique, ni définition des responsabilités

2.2.1 Des statuts inadaptés au contexte institutionnel actuel

Les statuts de l'AEA datent du 23 avril 2003, au moment de la création de la nouvelle association et n'ont jamais été révisés depuis. Ils sont donc aujourd'hui inadaptés à l'évolution institutionnelle des collectivités membres. En effet, ils mentionnent toujours la région Alsace, le département du Haut-Rhin et la communauté de communes du Bassin Potassique au lieu de la région Grand Est, la Collectivité européenne d'Alsace (CeA) et de Mulhouse Alsace Agglomération (M2A).

Il en est de même de l'inscription de l'association au tribunal d'instance de Guebwiller qui a été réalisée le 12 mai 2003 mais n'a jamais fait l'objet de déclaration ultérieure. Pourtant, la loi impose certaines obligations au cours de la vie de l'association : ainsi, il est nécessaire de signaler au tribunal géographiquement compétent :

- toute modification des statuts ;
- tout changement dans la composition de la direction ainsi que tout renouvellement de ses membres comme le prévoit l'article 67 du code civil local²¹ ;
- tout transfert du siège de l'association.

¹⁸ Compte rendu du 17 avril 2017.

¹⁹ Procès-verbal du CA du 03 avril 2023 qui mentionne la « mise en place d'une gouvernance de crise : décision de partage des tâches et d'accompagnement des services entre les administrateurs bénévoles (référents) auprès des chefs de services » et détaille la mise en œuvre concrète de cette gouvernance de transition (page 10).

²⁰ Source : Synthèse Rapport « Enquête Souffrance au travail / Violence interne » – 29/11/23.

²¹ Même si les personnes sont les mêmes parce qu'elles sont réélues à la direction de l'association, il y a lieu de transmettre au tribunal. Source : guide « créer une association en Alsace-Moselle » - édition juin 2023.

Or, bien que les administrateurs bénévoles soient renouvelés par tiers chaque année et que les administrateurs des collectivités aient évolué depuis 2017, notamment après les élections régionales et départementales de juin 2021, aucune déclaration n'a été réalisée au cours de la période de contrôle. Cela signifie également qu'au regard du tribunal de Guebwiller, le président de l'association est toujours celui de 2003.

La chambre rappelle à l'association la nécessité de respecter les déclarations obligatoires et d'entériner les changements statutaires plus régulièrement.

Rappel du droit n° 1 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Procéder chaque année aux déclarations obligatoires au tribunal compétent conformément aux dispositions du code civil local et actualiser les statuts périodiquement à chaque changement institutionnel.

2.2.2 L'absence de portage et de vision stratégiques

2.2.2.1 Un cadre stratégique qui fait défaut

L'association ne dispose pas de cadrage stratégique : elle ne s'est jamais dotée d'un projet associatif, ni d'un projet scientifique et culturel (PSC), pourtant obligatoire pour obtenir la labellisation « Musée de France ». De même, elle vient de s'engager dans la réalisation d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI) alors que ses maisons constituent le cœur de son patrimoine (cf. partie 4).

L'AEA mobilise insuffisamment ses instances statutaires pour construire collectivement une feuille de route. Alors que l'assemblée générale ordinaire est censée prendre toutes les décisions portant sur « *toute dimension fondamentale de l'association et du développement de l'Écomusée* » (article 18 des statuts), elle n'a jamais été amenée à s'exprimer sur une question stratégique depuis 2017 en dehors de la validation des comptes annuels.

En effet, les assemblées générales plénières se déroulent de la même façon : présentation du rapport moral, du rapport d'activité, perspectives pour l'année suivante, présentation et vote des comptes (vote séparé par collègue), la majorité de ces éléments ayant déjà été présentés et validés en assemblée générale (AG) des bénévoles. Par ailleurs, si le rapport moral est relativement détaillé, en revanche le rapport d'activité de l'Écomusée reste succinct et pourrait être étoffé et diffusé plus largement *via* le site Internet du musée.

2.2.2.2 Des instances qui ne se réunissent pas régulièrement

Sur l'ensemble de la période, les instances n'ont pas toujours été régulièrement réunies (cf. annexe n° 4). Si la crise sanitaire peut expliquer la réunion tardive des assemblées générales des bénévoles et plénière en 2020 (en septembre plutôt qu'au 1^{er} semestre) et moins de réunions de conseil d'administration en 2020, en revanche, elle ne permet pas de justifier le faible nombre de séances du CA en 2019 (1 au lieu de 4) et en 2021 (absence de réunion au 2^{ème} semestre, hors période de confinement) ainsi que la convocation tardive des AG en octobre et novembre 2019.

Au cours des exercices 2021 et 2022, seule l'AG plénière a tenue séance en février 2022 mais l'AG des bénévoles n'a eu aucune activité. L'activité institutionnelle de l'association est revenue à la normale en 2023 avec quatre réunions de CA et une réunion d'AG des bénévoles et plénière au mois de juin.

Le bureau du CA, dont le rôle n'a pas été précisé dans les statuts, ne s'est jamais réuni sur l'ensemble de la période. Cette carence d'organe exécutif a été relevée par le conseil d'administration dans sa séance du 18 mai 2021 comme une des pistes d'amélioration dans la révision des statuts alors envisagée. Si le trésorier a pu jouer un rôle plus ou moins actif depuis 2017 (poste actuellement vacant), en revanche le secrétaire n'a jamais été chargé de la rédaction des procès-verbaux (PV) et de leur visa et a eu le rôle d'un simple administrateur.

2.2.2.3 Un formalisme déficient du fonctionnement des instances

Les séances des AG font l'objet d'une publication dans un journal d'annonces légales conformément aux dispositions statutaires. En revanche, la transparence et la traçabilité des échanges ne sont pas pleinement assurées. En effet, l'article 21 des statuts exige la tenue d'une « *feuille de présence, émargée par les délégués et certifiée exacte par les membres du bureau de l'assemblée plénière* » mais aussi le constat des délibérations dans des procès-verbaux qui doivent mentionner « *expressément le sens du vote de chacun des délégués du collège* ». Enfin, il prévoit l'inscription de ces PV dans un registre spécial signé par les membres du bureau de l'assemblée.

Or, s'il existe des feuilles d'émargement sur l'ensemble de la période, elles ne sont jamais certifiées et le détail des votes des délégués du collège ne figure pas dans les procès-verbaux. Le président a également confirmé qu'il n'existait aucun registre spécial pour l'association. Enfin, les PV des AG sont formalisés souvent tardivement et transmis aux membres lors de la convocation à l'AG de l'année suivante.

Les réunions des conseils d'administration font l'objet de procès-verbaux mais le registre spécial mentionné à l'article 10 et qui prévoit que « *toutes les délibérations du conseil d'administration sont consignées dans un registre spécial et signées du président et du secrétaire* », est lui aussi absent de la structure. Depuis 2021, les PV ne mentionnent plus le décompte du *quorum* qui permet de vérifier que le conseil d'administration peut valablement délibérer.

2.2.2.4 Un conseil d'administration peu impliqué

Le CA intervient peu pour définir les grandes orientations de l'association. Alors que la politique tarifaire représenterait un moyen de faire varier favorablement ses ressources propres, l'association n'a jamais élaboré de stratégie en la matière. De surcroît, le conseil d'administration ne valide pas les tarifs en séance. Ces derniers sont pourtant foisonnants et varient tout au long de la période en l'absence de toute étude économique du marché.

En conséquence, la chambre recommande à l'Écomusée d'analyser l'équilibre qui s'opère entre les différentes mesures prises en termes d'attractivité et de rentabilité et d'établir une politique tarifaire adaptée, validée par le conseil d'administration, et d'ajuster, le cas

échéant, les choix opérés en termes de gratuité totale ou catégorielle, d'entrées payantes et de tarifs réduits.

Recommandation n° 1. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Mettre en place une stratégie tarifaire validée par le conseil d'administration.

En conclusion, la gouvernance instaurée au sein de l'Écomusée se révèle déficiente et ne remplit pas le rôle qui lui est statutairement dévolu. En l'absence de bureau, les pouvoirs se sont concentrés en la personne du président, ce qui a donné lieu à des irrégularités (cf. infra).

La chambre rappelle en outre à l'AEA ses obligations statutaires en matière de convocation des instances et de formalisation des décisions notamment par la mise en place du registre spécial prévu pour les réunions d'AG et de CA.

Rappel du droit n° 2 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Conformément aux dispositions statutaires, convoquer les instances statutaires et retracer les décisions prises.

2.2.3 Une clarification nécessaire de la chaîne de responsabilités

L'exercice de la direction de l'association est prévu, conformément à l'article 26 du code civil local, dans ses statuts aux articles 11 et 12 qui concernent, respectivement, les pouvoirs du conseil d'administration et les pouvoirs de son président.

2.2.3.1 Des pouvoirs du conseil d'administration et du président à clarifier

L'article 11 des statuts distingue les pouvoirs propres du CA : « *Il fait ouvrir tous comptes en banque, effectue tous emplois de fonds, contracte tous emprunts, sollicite toutes subventions, requiert toutes inscriptions et transcriptions utiles* » (1) et les pouvoirs autorisés au président ou au trésorier : « *faire tous actes, achats, aliénations et investissements reconnus nécessaires, des biens et valeurs appartenant à l'association et à passer les marchés et contrats nécessaires à la poursuite de son objet.* » (2). Il peut également déléguer tout ou partie de ses attributions à certains de ses membres (3). Enfin, il nomme le directeur opérationnel de l'association, définit sa fonction et fixe sa rémunération (4).

L'article 12 des statuts définit, quant à lui, les pouvoirs du président du conseil d'administration : « *Celui-ci dirige les travaux du CA et représente l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il peut déléguer, avec le cas échéant possibilité de subdéléguer, tout ou partie de ses pouvoirs, au directeur opérationnel dans la limite des fonctions de ce dernier.* »

L'interprétation de ces dispositions n'est pas aisée. Selon l'article 12, le président du CA représente l'association dans tous les actes de la vie civile. Cette expression signifie qu'il peut agir au nom et pour le compte de l'association pour différents types d'actes et notamment la signature des contrats au nom de l'association : recrutement du personnel, achat, vente, location. Toutefois, l'article 11 mentionne spécifiquement des domaines réservés au conseil d'administration (1) et d'autres délégués au président et au trésorier (2). Cependant, la mention qui suit (3) laisse à penser que tous les actes peuvent être délégués à un membre du CA.

Il est souvent d'usage dans les associations que le règlement intérieur vienne compléter et/ou préciser le rôle et les modalités d'exercice du président. Toutefois, si les statuts prévoient « *qu'un règlement intérieur peut être établi par le conseil d'administration* », cette mesure n'a

pas de caractère obligatoire et l'Écomusée ne s'est jamais doté d'un tel règlement depuis sa création.

La chambre invite par conséquent l'association à clarifier l'organisation des responsabilités dans ses nouveaux statuts.

2.2.3.2 L'absence de délégation sur la quasi-intégralité de la période

Les statuts, dans leur rédaction actuelle, permettent au CA de déléguer librement les actes de son choix ou au président ou à certains de ses membres.

Sur l'ensemble de la période 2017-2023, aucune délégation générale du CA au président ou à tout autre de ses membres n'a été établie. L'absence de délégation a été confirmée par le président. Dans un tel cadre, les fonctions du président sont limitées aux pouvoirs conférés par le CA dans les statuts, ces pouvoirs étant très largement définis tant dans leur objet que dans leur montant.

Pour la direction opérationnelle de l'association, l'article 12 permet au président de formaliser une délégation de tout ou partie de ses pouvoirs avec, le cas échéant, une possibilité de subdéléguer. Jusqu'au mois de mai 2023, aucune délégation n'avait jamais été réalisée entre le président et les directeurs opérationnels successifs de l'association.

Seul le directeur actuel dispose d'une délégation de pouvoirs en date du 11 mai 2023 (2 jours après sa prise de fonctions) qui lui permet d'intervenir en lieu et place du président en matière de ressources humaines et de gestion du personnel, en matière juridique (notamment des achats) et judiciaire ou procédurale. Toutefois, la validité de cet acte pose question car le président de l'association ne peut déléguer à son directeur qu'à hauteur de ses pouvoirs propres.

2.2.3.3 Les habilitations du CA au président

S'agissant des pouvoirs propres du CA, le président peut néanmoins agir pour le compte de l'organe de direction s'il en a reçu le mandat exprès. L'attribution de ce pouvoir doit figurer dans le procès-verbal de la séance du CA concerné.

De 2017 à 2022, le président a reçu mandat du CA à 7 reprises : 4 fois, entre 2017 et 2020, pour des demandes de subventions en matière d'éducation à la nature et à l'environnement, le 8 décembre 2020 pour accepter un legs et accomplir les démarches afférentes chez le notaire puis deux fois pour le même objet, l'autorisation a posteriori de la signature de deux prêts garantis par l'État (PGE) contractés en mai 2020 (cf. supra), accordée le 9 février puis le 26 avril 2022²². En dehors de ces rares habilitations, le président n'a pas reçu d'autres pouvoirs de l'instance dirigeante.

S'agissant des PGE d'un montant total de 610 000 €, la chambre relève que les deux signataires, le président et le directeur de l'Écomusée alors en poste, n'avaient pas préalablement obtenu l'aval du conseil d'administration, seul décideur en la matière statutairement, pour engager juridiquement et financièrement l'association ; ce qui constituait une irrégularité.

²² Autorisation formulée en des termes identiques aux deux séances du CA.

2.3 Une révision indispensable des statuts pour sécuriser l'activité de l'association

Dès 2018, le président partageait avec les membres du CA sa préoccupation quant à la gouvernance de l'association et s'interrogeait sur la pertinence du format associatif pour assurer la pérennité de l'Écomusée. La réflexion est revenue dans les débats trois ans plus tard en 2021 où la révision des statuts est identifiée comme une nécessité, « *toutes les parties prenantes (admettant) que les statuts ne correspondent plus aux réalités actuelles (représentativités, organisation, ...)* ».

La révision des statuts qui, selon son président devrait permettre de « *fluidifier le fonctionnement associatif, d'en renforcer le caractère opérationnel ainsi que l'efficacité du fonctionnement quotidien* », a été actée en assemblée générale extraordinaire le 6 mai 2024. Elle vise entre autres à réduire le nombre de membres et à ne conserver que deux collèges : celui des collectivités et celui des bénévoles, numériquement plus important que le précédent (respectivement 11 membres et 12 membres). La DRAC fait partie des membres sans voix délibérative.

Cette modification statutaire paraissait essentielle à la fois pour actualiser les statuts de l'association qui n'avaient jamais été revus depuis 2003 et procéder aux ajustements institutionnels nécessaires, mais également pour rééquilibrer la place des bénévoles et des collectivités membres de droit et clarifier la chaîne de responsabilités. Celle-ci faisait défaut dans la rédaction précédente et a conduit à des dysfonctionnements ou irrégularités dans la gestion quotidienne de la structure tant au niveau humain qu'au niveau financier.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance mise en œuvre au sein de l'Écomusée de 2017 à 2023 se caractérise par de nombreuses insuffisances et fragilités. Outre la difficile lisibilité de ses statuts qui n'avaient pas été révisés depuis 2003, les instances existantes étaient trop peu coordonnées et sollicitées, excepté le collège des bénévoles qui avait pris, au cours des années, une place prépondérante, au-delà des attributions qui lui incombait. L'association manquait d'un véritable organe exécutif et d'un comité stratégique porteur de la dimension muséale du site. Aucune feuille de route n'avait été élaborée et la gestion opérationnelle reposait sur une chaîne de responsabilités qui n'était pas clairement définie ce qui a pu déboucher sur des irrégularités dans sa gestion opérationnelle.

L'association doit également améliorer le suivi et la transparence de ses décisions et procéder régulièrement aux déclarations obligatoires auprès du tribunal compétent.

La révision de ses statuts, réalisée en mai 2024, pourrait permettre en théorie de rééquilibrer la gouvernance entre les différentes parties prenantes et de clarifier et simplifier le rôle et le fonctionnement des différentes instances sans qu'il soit possible pour la chambre de le confirmer à ce stade.

3 UNE GESTION ASSOCIATIVE À PROFESSIONNALISER

Alors que l'Écomusée d'Alsace est classé parmi les sites les plus attractifs de la région, qu'il génère un chiffre d'affaires de plus d'un million d'euros, emploie un effectif important de personnels et s'appuie sur de nombreux bénévoles, sa gestion n'est pas assurée avec le niveau de compétence suffisant pour jouer son rôle d'association porteuse d'une forte ambition muséale et touristique.

Les fonctions ressources humaines (RH), budgétaires et financières sont à développer et à professionnaliser au même rythme que sa vision stratégique pluriannuelle en la matière. Toutefois, cette étape ne pourra se réaliser sans délégations de responsabilités clairement définies au sein de la structure.

3.1 Un règlement intérieur à établir pour améliorer le pilotage des activités

Après plus de 40 ans d'existence, l'Écomusée se présente encore comme une structure non fonctionnelle ne disposant pas d'organigramme stable. La multitude de versions est le reflet d'une réflexion inachevée sur les pôles d'action à mettre en œuvre, conséquence directe de l'absence de projet stratégique, de préparation en lien avec le conseil d'administration et de chaînes de responsabilités claires.

Le fonctionnement général de l'association, son organisation et le contrôle des services sont effectués majoritairement par la direction et les chefs de service en l'absence de pouvoirs délégués. De ce fait, les actes qui découlent de cette gestion au quotidien pris indifféremment par le président, le directeur ou des salariés, et qui engagent pourtant financièrement l'association, sont susceptibles d'être qualifiés d'irréguliers.

L'absence d'organisation formelle pénalise le conseil d'administration en tant que véritable instance de pilotage de l'Écomusée. Il ne peut avoir une bonne maîtrise de l'activité et donc, des marges de manœuvre dont il dispose. En effet, la grille d'analyse fournie par la direction repose sur le seul indicateur de l'attractivité et sur les résultats de la gestion comptable. De même, la structure pâtit de la vacance du poste de trésorier depuis juin 2022. Ainsi, le conseil d'administration ne peut exercer son droit de regard sur différents aspects du fonctionnement de l'association comme la maintenance du site, l'état du bâti, la sécurité mais aussi la gestion des ressources humaines et administrative.

La chambre recommande donc à l'AEA de se doter, en complément de ses statuts, d'un règlement intérieur lui permettant d'apporter les précisions nécessaires au fonctionnement opérationnel de la structure mais aussi de formaliser au plus vite un organigramme fonctionnel et d'établir les délégations, de pouvoir et de signature, nécessaires.

| |
|--|
| <p>Recommandation n° 2. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Se doter d'un règlement intérieur, formaliser un organigramme fonctionnel et établir les délégations nécessaires au fonctionnement de l'association.</p> |
|--|

3.2 Une fonction ressources humaines à construire

3.2.1 Une direction opérationnelle qui peine à se professionnaliser

L'association emploie un nombre conséquent de salariés. En effet, au cours de la période, elle s'appuie en moyenne sur 50 personnes hors saisonniers dans des domaines très variés comme la gestion des ressources humaines, la gestion budgétaire et financière, les services techniques, les services commerciaux.

Tableau n° 5 : Effectifs des salariés de l'Écomusée entre 2017 et 2022

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Variation |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| <i>Cadres</i> | 6 | 7 | 5 | 5 | 7 | 7 | 16,67 % |
| <i>Employés</i> | 57 | 44 | 49 | 36 | 33 | 40 | - 29,82 % |
| <i>Apprentis</i> | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | NC |
| <i>Effectif total hors saisonniers</i> | 63 | 52 | 54 | 41 | 40 | 47 | - 25,40 % |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes de l'Écomusée

Toutefois, la période de contrôle est marquée par une vacance préoccupante des postes de cadres, concentrée sur deux périodes : fin 2018/début 2019 et 2022/début 2023.

Tableau n° 6 : Vacances des postes de cadres entre 2017 et 2023

| Postes | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Durée de la vacance |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------|
| Directeur | | | | | | | | 9,5 mois |
| Comptable | | | | | | | | 8 mois |
| Responsable technique | | | | | | | | 14,5 mois |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est

Alors que les statuts prévoient un processus spécifique de recrutement du directeur opérationnel par le conseil d'administration, la pratique de l'Écomusée s'écarte de ces dispositions. Le recrutement est organisé au sein d'un collectif composé d'administrateurs bénévoles qui rend une décision d'embauche à la suite de deux ou trois entretiens et en informe le CA. La personne recrutée et sa feuille de route sont ensuite présentées en assemblée générale.

La chambre constate néanmoins que les deux recrutements intervenus dans le cadre de ce dispositif de 2017 à 2022, se sont soldés par à une rupture conventionnelle pour le premier et à un licenciement pour faute grave pour le deuxième²³. Après une longue période de vacance sur ce poste stratégique, un troisième directeur a été recruté en tant que professionnel expert en management de transition en mai 2023 pour assurer une gestion de crise et des risques.

Ces changements de direction sur la période 2017-2022 ont conduit à des démissions de cadres et d'employés (la responsable des affaires financières, le responsable technique, le responsable des espaces verts, la comptable et la chargée de communication) voire des arrêts

²³ Chronologie des faits dans le PV du CA du 3 avril 2023, pages 9 et 10.

maladies supplémentaires suite à des charges de travail plus importantes en période de vacance de poste.

La chambre rappelle, par ailleurs, que le statut de « Musée de France » de l'AEA impose légalement la présence de professionnels qualifiés sur le site ainsi qu'une direction ou codirection par un conservateur qualifié. L'association ne respecte pas ces exigences car si elle s'est bien dotée d'une responsable scientifique des collections, la direction est assurée par un directeur opérationnel sans qualification particulière au niveau muséal (cf. infra).

Les conséquences sont importantes en termes d'orientations ou d'impulsions données concernant la gestion budgétaire et financière du site. La présence de la responsable scientifique est essentielle mais pas suffisante pour assurer un équilibre réel entre les enjeux patrimoniaux et les activités économiques de l'association.

3.2.2 L'absence de ligne directrice et de pilotage

3.2.2.1 Des enjeux pris très récemment en considération par l'association

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue un enjeu particulièrement sensible pour l'association. En effet, alors que ses effectifs ont fortement décliné de 25 % sur la période 2017-2022, le montant de sa masse salariale ne s'est infléchi que de 4,6 % sous l'effet d'une augmentation importante du coût moyen salarié (+ 27,8 %). L'AEA est pleinement confrontée aux problématiques de recrutement et de fidélisation qui caractérisent le secteur du tourisme. Celles-ci ont été accentuées par un climat social conflictuel au sein de l'association.

Tableau n° 7 : Effectifs des salariés de l'Écomusée entre 2017 et 2022

| <i>En €</i> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Variation |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Effectifs</i> | 63 | 52 | 54 | 41 | 40 | 47 | - 25,40 % |
| <i>Charges de personnel</i> | 1 727 275 | 1 679 372 | 1 709 809 | 940 575 | 1 260 848 | 1 647 320 | - 4,63 % |
| <i>Charges d'exploitation</i> | 5 144 296 | 4 622 801 | 4 471 125 | 3 174 508 | 3 653 667 | 4 293 361 | - 16,50 % |
| <i>Coût moyen salarié</i> | 27 417 | 32 296 | 31 663 | 22 941 | 31 521 | 35 049 | 27,84 % |
| <i>Charges de personnel / charges d'exploitation</i> | 33,58 % | 36,33 % | 38,24 % | 29,63 % | 34,51 % | 38,37 % | 14,26 % |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes de l'Écomusée

La GRH de l'association recouvre un large spectre d'activités comprenant la gestion des carrières, des rémunérations, des formations et la qualité de vie au travail. Néanmoins, comme pour les autres domaines opérationnels, l'absence de pilotage de la fonction RH par la présidence ou la direction en délégation de compétences peut être relevée. Les missions et les objectifs relatifs à cette fonction n'ont pas été définis.

Attribuée jusqu'en 2020 à du personnel non qualifié, la GRH a été confiée, à la faveur d'une promotion interne, à un salarié permanent de l'association qui, néanmoins, ne disposait pas de compétences en la matière et n'a pas suivi ensuite les formations nécessaires à l'exercice de ces responsabilités. Seule en charge de la fonction, la responsable RH gérait jusqu'en 2023 l'organisation, l'animation et le contrôle des procédures RH et de la paye. Il était prévisible que dans ces conditions, cette fonction nouvelle n'ait pu se mettre en place.

3.2.2.2 L'absence de cadre de pilotage et de gestion

Aucune procédure écrite n'a été constatée que ce soit en matière de recrutement, d'avancement, de formation ou de licenciement. De même, aucun indicateur de suivi du personnel n'a été mis en place. Le suivi des emplois et des effectifs, réalisé sur plusieurs fichiers Excel, est approximatif, conduisant à des incohérences avec les bases de paye. Les données de l'association ne sont pas fiables tant pour les personnels de la structure que pour les bénévoles qui participent à la vie de l'Écomusée.

Le pilotage de la masse salariale n'est pas réalisé et le coût des nouvelles mesures endogènes (recrutements, primes) et exogènes (évolution des grilles salariales de la convention collective) n'est pas évalué alors qu'il pèse sur l'équilibre financier de l'association. De fait, aucune prospective financière ou budget prévisionnel RH ne sont réalisés et l'association pare au plus pressé chaque année.

Ce constat est à rapprocher également de l'inexistence de bilans sociaux informant sur la matrice des risques pesant sur les salariés de l'AEA. La synthèse de l'enquête « souffrance au travail – violence interne » réalisée par un cabinet externe en novembre 2023 révèle à cet égard *« l'absence de formalisation et la culture de l'oralité dans ses pratiques, des dysfonctionnements en matière d'obligations légales ou de traçabilité, le manque de formation au management d'équipe ou le manque de vision managériale en matière d'organisation et de formalisation du travail. »* (cf. annexe 6).

En l'absence d'analyse des besoins et de pôles d'actions définis, aucun profil de fonction et aucune fiche de poste n'existait jusqu'à mi 2023. Il en va de même pour la réalisation des entretiens individuels d'évaluation ou la rédaction de la majorité des avenants aux contrats de travail. Aucun plan de formation n'a également été réalisé alors qu'un certain nombre de postes requiert des habilitations particulières. Le recrutement de ces personnels est alors plus difficile et plus onéreux sans mise en œuvre de formations qualifiantes. Conséquemment, la gestion des carrières est inexistante.

L'organisation RH est défailante et aucune des problématiques liées au travail des week-ends, des astreintes, des missions ou de la prévention ne sont traitées. L'association ne dispose même pas d'un chrono courrier départ-arrivée. Elle ne possède pas plus d'archives correctement tenues pour les contrats de travail des personnels et leurs avenants.

3.2.3 Une désorganisation génératrice de dysfonctionnements

L'absence de pilotage de la fonction RH a conduit à de nombreux dysfonctionnements voire à certaines irrégularités, ponctuelles ou pérennes.

3.2.3.1 L'absence de formalisation des moyens mis à disposition des salariés

L'association met à disposition de ses personnels de direction des téléphones portables leur permettant d'assurer des astreintes et d'être joignables sur site. Leur usage comme, le cas échéant, la mise à disposition de tout autre outil de communication numérique (ordinateur

portable, tablette numérique, *etc.*) devrait être sécurisé sur le plan juridique par une décision d'attribution des instances dirigeantes.

L'observation vaut également pour les logements de fonction qui constituent des avantages en nature et peuvent être concédés en complément du salaire, à titre gratuit ou à faible coût, à certains salariés pour l'exercice de leurs fonctions. En effet, il a été constaté que deux salariés avaient occupé chacun un logement sans qu'aucune décision formelle d'attribution ni convention d'occupation temporaire n'ait été établie.

Bien que la mise à disposition gratuite d'un logement de fonction soit courante, elle est soumise à un cadre réglementaire strict. À l'Écomusée, un accord informel du président suffisait pour l'attribution d'hébergements temporaires ou de logements de fonction ; l'absence de formalisation par le biais d'un avenant au contrat ou la signature d'une convention d'occupation temporaire ou permanente était donc la règle. En tant qu'employeur, l'association n'a pas non plus satisfait aux exigences fiscales, à savoir procéder à l'évaluation de l'avantage en nature logement fondée sur un barème publié chaque année par l'administration fiscale ou sur la valeur locative brute.

Par ailleurs, en tant qu'élément de rémunération versé en sus du salaire, l'avantage en nature logement, éventuellement soumis à un abattement de 30 % en cas de nécessité absolue de service, se doit de figurer sur la fiche de salaire car soumis à cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu. En omettant de signaler cet avantage pour ses salariés, l'Écomusée a commis une irrégularité.

En outre, l'association s'est potentiellement privée de revenus locatifs et de la récupération des dépenses de fluides si une convention d'occupation payante avait été mise en place. Sur la base d'un loyer pour un quatre pièces pour le premier salarié, la perte estimée (du 17 mars 2020 à décembre 2022) s'élève à 25 757 €²⁴ hors fluides et pour le second, sur la base d'une pièce principale (du 1^{er} avril au 23 décembre 2022) à 632 €²⁵ hors fluides.

3.2.3.2 Le non-respect de la durée des contrats saisonniers

Dès mars 2018²⁶, la problématique des contrats saisonniers au sein de l'Écomusée avait été soulevée en conseil d'administration. En effet, une étude menée auprès d'un cabinet spécialisé relevait que les contrats conclus jusqu'alors par l'association ne respectaient ni la convention collective ni le droit du travail (article L. 1242-2 du code du travail). Les contrats saisonniers ne peuvent être conclus pour une durée annuelle supérieure à 8 mois²⁷ ce qui allait

²⁴ Sur la base du barème d'évaluation forfaitaire de l'avantage en nature « logement » de l'administration fiscale (BOFip). Le loyer du directeur percevant une rémunération brute mensuelle de 5 550 € en 2020 aurait été de 770,40 € hors fluides (eau, gaz, électricité).

²⁵ Sur la base du barème d'évaluation forfaitaire de l'avantage en nature « logement » de l'administration fiscale (BOFip). Le loyer de Romain Bourquard percevant une rémunération brute mensuelle de 1 661 € en 2022 aurait été de 72,30 € hors fluides (eau, gaz, électricité).

²⁶ Séance du CA du 8 mars 2018 (page 9).

²⁷ Page 145 de la convention collective : « la durée maximale d'une seul et même contrat saisonnier est fixée à 8 mois ».

à l'encontre des pratiques de la structure qui recourait à des contrats à durée déterminée (CDD) saisonniers de 9 mois pour couvrir la période d'ouverture.

Malgré une proposition de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes de recourir à des intérimaires, solution jugée trop coûteuse par l'association, cette modalité s'est poursuivie jusqu'en 2023, laissant ainsi perdurer la non-conformité aux dispositions juridiques et conventionnelles. Fin 2023, le conseil d'administration a acté la proposition du nouveau directeur de revoir la période d'ouverture du musée du 1^{er} mai au 31 décembre et de s'appuyer uniquement sur les salariés en contrats à durée indéterminée (CDI) et les bénévoles pour les ouvertures exceptionnelles des week-ends de Pâques et de l'Épiphanie²⁸.

Même si la nouvelle direction a fait le nécessaire pour que la saison 2024 permette l'embauche de saisonniers dans le respect de la réglementation, la chambre relève que l'Écomusée a laissé perdurer jusqu'en 2023 une pratique qui lui faisait courir des risques financiers, juridiques et de perte de réputation.

3.2.3.3 Un litige en cours sur la procédure de licenciement du précédent directeur

L'ancien directeur de l'association a été licencié le 22 décembre 2022 par un courrier signé du président de l'association.

Or, l'article 11 des statuts de l'Écomusée octroie de manière exclusive au conseil d'administration le pouvoir de nommer le directeur, de définir sa fonction et de fixer sa rémunération, autrement dit de recruter ce directeur. Cela signifie aussi, en vertu du parallélisme des formes, que le pouvoir de le licencier n'appartient statutairement qu'au conseil d'administration. Une telle analyse a été retenue par la Cour de cassation (Cass. Soc, 9 septembre 2020, n° 18-18810).

Un recours devant le conseil des Prud'hommes de Colmar a été formé par l'ancien directeur pour contester son licenciement pour faute grave ce qui fait courir un risque financier à l'association, représenté soit par la réintégration à son poste avec versement des salaires perdus depuis sa sortie des effectifs, soit à défaut par le paiement d'une indemnité pour licenciement nul d'un montant de 79 310 € (à titre principal). Ce risque doit être évalué et provisionné (cf. infra).

3.2.4 **Une politique salariale opaque à redéfinir**

Afin d'exercer la gestion de ses personnels tout au long de leur carrière, l'AEA adhère à la convention collective nationale des espaces de loisirs, d'attractions et culturels du 5 janvier 1994 qui complète utilement le code du travail en matière de droits et obligations des salariés. Elle offre un cadre pour la mise en place d'une politique RH égalitaire.

L'association a opté pour une libre mise en œuvre de cette convention collective. C'est l'usage d'entreprise qui prévaut et qui s'est mis en place sans procédure particulière ni écrit. À titre d'exemple, l'AEA verse une prime d'ancienneté à certains salariés cadres ou non cadres

²⁸ Séance du CA du 4 décembre 2023 : page 27 du rapport de présentation.

sans décision du directeur, du président ou du conseil d'administration et sans mention au contrat ou signature d'avenant.

Cette pratique respectant les principes cumulatifs de généralité, constance et fixité est réputée comme acquise. L'usage s'impose alors à l'employeur qui peut néanmoins le supprimer ou le modifier (dénonciation d'un usage). Cet avantage a coûté à l'association entre 2017 et 2022 sur la base d'un échantillon composé des dix plus hauts salaires, 54 142 € sans que le conseil d'administration en soit informé. D'autres primes ont été observées. Qualifiées d'exceptionnelles sur 2019, elles ont bénéficié à un nombre réduit de salariés sans décision motivée de la direction créant une inégalité de fait pour les personnels n'en ayant pas profité.

L'association mène une politique d'attractivité et de fidélisation qui a des conséquences budgétaires significatives. Le coût de ces mesures a représenté 68 145 € pour les rémunérations des dix plus hauts salaires sur la période 2017-2022 sans toutefois que le conseil d'administration en soit avisé. Le coût moyen d'un salarié a donc augmenté sur la période de 27,8 % représentant un gain annuel moyen de 7 632 €.

Malgré ces incitations salariales, les recrutements ne correspondent pas toujours aux attendus des filières administrative, technique ou culturelle. Une rotation importante s'opère au sein de la structure déstabilisant les équipes du site. Il serait pertinent que l'association intègre un plan de recrutement basé sur un socle de compétences obligatoires par filière et sur une offre de rémunération supérieure à la convention collective en vue de maintenir l'attractivité des postes vacants.

3.2.5 Une intervention des bénévoles à organiser

La responsable RH n'intervient pas sur l'organisation et l'animation de l'effectif des bénévoles de l'association. Leur contribution aux activités de l'Écomusée peut être néanmoins mesurée à partir du cahier mis à leur disposition afin qu'ils déclarent les heures effectuées sur le site.

Il ressort de ce suivi que les bénévoles apportent une contribution volontaire en heures de travail dont le montant, après valorisation, représente presque 32 % en moyenne des charges de personnel de 2017 à 2022. Il s'agit donc d'une ressource importante pour l'association.

Tableau n° 8 : Intervention des bénévoles en heures et en euros

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Variation |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <i>Heures effectuées par les bénévoles</i> | 43 329 | 41 397 | 44 884 | 23 435 | 31 685 | 40 861 | - 5,70 % |
| <i>Heures valorisées des bénévoles (en €)</i> | 528 614 | 511 253 | 562 733 | 297 332 | 415 074 | 565 414 | 7 % |
| <i>Charges de personnel</i> | 1 727 275 | 1 679 372 | 1 709 809 | 940 575 | 1 260 848 | 1 647 320 | - 4,63 % |
| <i>Part valorisation du travail des bénévoles / charges de personnel</i> | 30,6 % | 30,4 % | 32,9 % | 31,6 % | 32,9 % | 34,3 % | 12,10 % |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes de l'Écomusée

Sans remettre en cause la différence de statut entre bénévoles et salariés, l'association doit veiller à disposer d'une connaissance consolidée de ses forces vives et à s'assurer d'une

gestion professionnalisée de ses bénévoles notamment avec le port d'équipements de protection pour divers travaux le justifiant ou le respect de certaines normes de reconstruction ou de restauration entourant des biens « Musée de France ».

Le positionnement d'un salarié en tant que coordinateur des bénévoles et une meilleure formalisation de leur intervention sur le site permettrait de mieux organiser une action commune entre les deux types d'intervenants. La direction a déjà prévu un repositionnement de l'actuel adjoint à la médiation sur un poste de responsable de la coordination, lui conférant par la même occasion le statut de cadre. La chambre invite l'association à définir le cadre général d'organisation de l'activité des bénévoles.

3.3 Une fonction budgétaire et financière à renforcer

3.3.1 Les obligations légales et règlementaires

L'AEA perçoit en moyenne annuellement 1,28 M€ de soutiens financiers publics, hors quotes-parts de subventions d'investissement. À ce titre, elle est soumise aux dispositions des articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce qui prévoient l'établissement de comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe. Elle est également tenue de nommer un commissaire aux comptes (CAC) et doit assurer la publicité de ses comptes annuels et du rapport du CAC sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative conformément aux dispositions précitées et à l'article 1^{er} du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009²⁹.

La comptabilité de l'Écomusée est tenue en interne par l'association. Un cabinet d'expert-comptable est chargé de réviser et d'établir ses comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexes) qui sont présentés tous les ans à l'assemblée générale conformément au cadre légal. De même, l'association dispose d'un commissaire aux comptes dont le mandat a été renouvelé en assemblée générale le 9 février 2022.

En revanche, alors que l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative à l'engagement éducatif dispose que « *les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 € et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 € 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* », ces informations ne figurent pas dans les comptes annuels de l'association jusqu'en 2019.

À compter de 2020, les comptes de l'AEA indiquent que « *les rémunérations et avantages en nature des trois plus hauts cadres dirigeants ne sont pas communiqués. Compte tenu de l'organisation et de la répartition des pouvoirs au sein de la structure, cette information reviendrait à indiquer une rémunération individuelle* ». Or, l'association n'emploie pas qu'un cadre dirigeant salarié. Elle a dans ses effectifs d'autres cadres salariés permanents. Les trois rémunérations les plus importantes devraient figurer dans cette rubrique. Cette information, à

²⁹ Décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels.

destination unique de l'administration fiscale, est d'ailleurs mentionnée dans le formulaire n° 2067 du dossier fiscal³⁰ qui suit la présentation des comptes de l'association avec l'affichage des salaires des cinq cadres les mieux rémunérés de l'association.

Le contrôle de la chambre a permis de rappeler à l'association l'obligation de publication de ses comptes et du rapport du CAC à la direction de l'information légale et administrative. Si les derniers comptes sont désormais consultables sur le site du journal officiel, il manque toujours ceux des exercices clos en 2017 et 2023.

La chambre rappelle à l'association la nécessité d'assurer la publicité annuelle de ses comptes et de garantir la complétude de ceux-ci en y mentionnant systématiquement la rémunération et les avantages des trois plus hauts cadres dirigeants.

3.3.2 Une organisation interne de la chaîne des dépenses et des recettes à construire

3.3.2.1 Des règles et des procédures internes inexistantes

Aucune disposition statutaire ou *a fortiori* d'un éventuel règlement intérieur ne prévoit le rôle du trésorier et n'organise la chaîne financière des dépenses et des recettes comprenant l'engagement³¹, l'ordonnancement³², la mise en paiement après la réalisation du service ou la livraison des biens ou le recouvrement avec encaissement des montants dus.

Par ailleurs, aucune procédure écrite décrivant les circuits comptables et financiers ou un règlement financier n'a été rédigé et mis en place. De fait, le contrôle interne n'est ni formalisé, ni opérant.

Dans les faits, la répartition des tâches entre tous les opérateurs de la chaîne financière apparaît comme inopérante. Des formulaires de « demande d'achat » existent mais ils ne sont que peu utilisés. En l'absence de circuit de validation formalisé, ces derniers doivent normalement être signés par le chef de service et le directeur qui ne disposent toutefois ni d'une délégation de signature pour engager les fonds de l'association pour l'un, ni d'une subdélégation pour l'autre.

Côté recettes, le service médiation réalise les devis pour des prestations de groupe ou avec des scolaires. Il procède aux réservations avec réception de l'acompte. En bout de chaîne, après réalisation de la prestation, il facture le solde, effectue le recouvrement du restant dû, réalise le cas échéant les relances des contentieux et réceptionne les chèques. Le comptable n'intervient que pour l'inscription dans le logiciel comptable, la remise en banque le cas échéant et les opérations de rapprochement comptable. La chambre invite l'AEA à formaliser la prise en charge des activités de facturation, recouvrement et relance par le comptable.

³⁰ Par exemple à la fin du rapport 2022 de l'expert-comptable.

³¹ L'engagement représente la commande auprès d'un tiers d'un bien ou d'une prestation de service. Il est matérialisé sous forme d'un bon de commande.

³² L'ordonnancement est un ordre de payer une facture (dette) de l'association par le biais de la signature d'un chèque ou d'un ordre de virement.

3.3.2.2 Des achats par cartes bancaires non régulés, ni contrôlés

Au regard du volume des cartes bancaires, en augmentation sur la période 2017-2022, un contournement de ces dispositions s'est opéré au profit de l'utilisation des cartes bancaires du président ou du directeur présentes sur le site (cf. figure n° 6). Les personnels ou les bénévoles achètent librement ce dont ils ont besoin sans contrôle de l'objet des achats ou des disponibilités budgétaires pour leur service.

Inférieures à 10 000 € au début de la période, ces dépenses ont atteint 105 000 € en 2022 dont 40 % effectuées avec les cartes du directeur.

Figure n° 6 : Total des achats en carte bancaire de 2017 à 2023



Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après relevés des cartes bancaires

Le nombre de cartes est quant à lui passé de 2 à 5 pour un nombre total d'achats de 606 contre 90 en début de période (cf. annexe n° 5). Les dépenses de carburant effectuées en 2021-2022 avec la carte de l'ancien directeur dépassent 5 000 € dont une part pour son véhicule personnel, sans autorisation des instances dirigeantes. Pour l'entretien de ce véhicule, 1 248 € ont également été payés en 2021 par le musée.

En 2023, le nombre de cartes a été réduit, passant à 3 et le total des dépenses a été diminué de 70 % par rapport à l'année précédente. Si la carte du nouveau directeur n'a pas été utilisée, en revanche les deux cartes au nom du président ont encore fait l'objet d'un usage trois fois plus important qu'en 2017. L'association devra encore poursuivre son effort de rationalisation et de contrôle dans l'emploi de ses moyens de paiement.

Selon le président de l'association, l'arrivée du nouveau comptable fin 2023 a permis de sécuriser les procédures d'achat et le recours aux cartes bancaires.

3.3.2.3 Une gestion approximative et non sécurisée des caisses et des régies

L'AEA dispose de neuf caisses ou régies de dépenses et de recettes réparties sur le site : six sont installées dans des locaux de l'association (billetterie, direction et service

pédagogique), les trois autres sont relatives à des attractions (manège, tracteur et barque) tenues par des agents disposant de « sacs banane » en guise de caisse.

Non mentionnés dans les rapports annuels du CAC ou ses lettres d'observation au dirigeant, des risques financiers lourds ont été identifiés par rapport à cette organisation. S'agissant des trois caisses relatives aux attractions, l'existence de supports extra-comptables échappant à la comptabilité de caisse a été relevée. Elle a donné lieu à un dépôt de plainte de la part de l'association contre un ancien salarié.

Le fonctionnement des six autres caisses n'est pas moins discutable. L'absence de désignation par le conseil d'administration ou le directeur d'un responsable de caisse et de son adjoint est généralisée sur l'ensemble de la période comme l'absence de procédure complète relative à la gestion des caisses de recettes, de dépenses et d'avances définissant le rôle et les responsabilités de chacun.

Le contrôle réalisé sur place par la chambre a mis en évidence des pratiques inadaptées tant au niveau des règles de sécurité que des autocontrôles réalisés par le responsable des caisses ou par les différents contrôleurs.

En effet, le solde des caisses est vérifié chaque jour par le caissier lui-même puis par son responsable quand ce dernier est présent. Les fonds sont alors déposés au coffre qui se situe dans le local non sécurisé des stocks (une clé simple depuis l'été 2023 et largement diffusée). Situé à côté de la boutique, son accès est aisé pour toute personne non habilitée à manipuler des fonds. Le transfert de ces derniers s'effectue généralement une fois par semaine sauf en période estivale où ils peuvent s'accumuler pendant trois semaines. Un agent seul assure alors le transport à travers le parc jusqu'au bureau du comptable à l'aide d'un sac en papier pouvant contenir des recettes allant jusqu'à 130 000 €. La sécurisation des fonds ne peut pas dans de telles conditions être assurée.

Par ailleurs, leur comptabilisation se fait sans tableur Excel pour les encaisses et les petites pièces sont globalisées, générant des écarts de caisse. Ainsi, une erreur de caisse a été constatée sur des tickets de l'agence nationale pour les chèques-vacances (ANCV) avec un excédent de 20 € qui avait échappé à tout contrôle. Enfin, aucune procédure n'est prévue en cas de manquants ou d'excédents en caisse, ces derniers servant à compenser le vol ou la casse constatés en boutique.

Certains contrôles ont été mis en place afin de vérifier la tenue de la comptabilité des caisses : une fois par jour pour la billetterie, une fois par semaine par le comptable et deux fois par an pour les CAC.

La chambre relève l'absence de mention, dans les rapports des comptes annuels de l'association préparés par l'expert-comptable et dans les rapports du CAC ou ses lettres d'observations ou de recommandations au dirigeant, sur la période de contrôle, de la nécessité de mettre en place des procédures écrites définissant les modalités de gestion des caisses et des risques de fraude et financiers pesant sur l'association pour ce qui concerne la manipulation et le transport des fonds, conformément à leur devoir d'information ou d'alerte.

À la faveur du contrôle, le président de l'association a indiqué que différentes mesures avaient déjà été prises dont la sécurisation des locaux au niveau de la boutique et de la billetterie et les horaires des transferts de fonds.

3.3.3 Des risques financiers identifiés

3.3.3.1 L'absence d'inventaire physique et réglementaire d'amortissement

L'AEA dispose d'un patrimoine immobilier, mobilier et financier très important de 28,6 M€ en 2022 comprenant des immobilisations courantes mais aussi, des maisons alsaciennes et des biens de collection. Néanmoins, aucun inventaire physique exhaustif n'a été réalisé par la structure depuis sa création et seul un inventaire comptable existe sur une base qui apparaît comme non fiable. En effet, seule l'existence d'archives papier relatives aux maisons alsaciennes et des fiches renseignées sur certains biens de collection ont pu être observées. Il paraît étonnant à cet égard que le rapport de l'expert-comptable mentionne le nombre de 40 000 objets de collection³³ alors que le récolement de ceux-ci n'a jamais été réalisé par le musée.

Par ailleurs, ni le conseil d'administration ni la direction ne se sont prononcés sur les durées d'amortissement des différentes immobilisations. L'expert-comptable définit les conditions et modalités d'évaluation des amortissements incorporels et corporels conformément au règlement Autorité des normes comptables (ANC) n° 2014-03 du 5 juin 2014. Aucune procédure écrite n'existe en cas de vol, dégradation ou de perte de biens immobilisés.

L'association étant un écomusée, il est utile de se pencher sur les caractéristiques définissant le périmètre des biens historiques et culturels, immobiliers et mobiliers, détenus par l'AEA.

3.3.3.2 Une incertitude sur le statut des biens immobiliers

La définition des biens historiques et culturels prévoit que soient reconnus comme biens historiques et culturels immobiliers les seuls monuments historiques classés ou inscrits (articles L. 621-1 et L. 621-25 du code du patrimoine - CP) et les monuments naturels et sites classés ou inscrits (article L. 630-1 du CP et articles L. 341-1 et L. 342-2 du code de l'environnement).

Les maisons alsaciennes ne répondent pas à ces critères et sont donc amortissables. En revanche, font partie des biens historiques et culturels mobiliers, selon le code, les biens appartenant aux collections « Musée de France ». Ces biens inscrits à l'inventaire comptable de l'association pour un montant de 1,1 M€ ne peuvent être amortis ni dépréciés. En cas d'altération importante, une information est donnée en annexe.

La chambre constate que la qualification des maisons en tant que biens « Musée de France » n'a pu être déterminée ni par l'association, ni par la DRAC au cours du contrôle. Cette reconnaissance entraîne des conséquences en matière d'amortissements et d'assujettissement à la taxe foncière. Le président partage le constat de la chambre d'un nécessaire éclaircissement du statut des biens patrimoniaux du musée et indique que le recrutement d'un directeur adjoint au patrimoine, à la culture et à la conservation devrait contribuer à clarifier ces incertitudes.

La chambre relève par ailleurs l'absence d'analyse ou de mention, dans les comptes annuels de l'association préparés par l'expert-comptable et dans les rapports du CAC ou ses lettres d'observations au dirigeant, des caractéristiques pourtant spécifiques des biens

³³ Page 11 du rapport 2022.

composant le patrimoine de l'Écomusée (nature, objet) et des implications en termes d'amortissements. L'absence de mention de la carence de procédures écrites concernant les entrées et sorties à l'inventaire interroge également la chambre sur l'image fidèle des actifs relevés à l'inventaire comptable.

3.3.3.3 Le non provisionnement des risques liés aux contentieux en cours

Le provisionnement des risques constitue l'une des applications du principe de prudence. Il s'agit de prendre en compte des contentieux ayant pris naissance dans l'exercice. Ainsi, une provision pour litige est constituée pour couvrir des risques probables liés à des litiges connus à la date de clôture, précis dans leur objet mais dont l'issue reste incertaine. Le montant du litige doit être estimé de façon relativement précise.

L'AEA ne dispose pas d'une procédure écrite de gestion des risques visant à évaluer les contentieux dans lesquels elle se trouve engagée, à provisionner comptablement les montants idoines et à reprendre les provisions constituées.

L'association est partie prenante dans trois dossiers contentieux dont l'enjeu financier total s'élève à 706 733 € : un litige avec la société exploitant le parc voisin du Petit-Prince s'agissant des baux commerciaux signés en 2018 et deux recours formés aux Prud'hommes en 2023 par d'anciens salariés. Elle a été condamnée en première instance à plus de 60 000 € en avril 2024 pour un de ses salariés, décision dont elle a fait appel.

Selon le commissaire aux comptes (CAC), des provisions auraient été toutefois constituées le 31 décembre 2023 à hauteur de 133 000 € au titre du contentieux avec le parc du Petit Prince et de 85 000 € pour les Prud'hommes (comptes 2023 non publiés). Le président de l'association précise pour sa part que le montant global des provisions constituées s'élève à 267 363 €.

La chambre rappelle néanmoins à l'association l'obligation de constituer des provisions au sens des principes comptables de prudence et de sincérité définis à l'article 120-3 du plan comptable général ainsi que la nécessité d'en formaliser les modalités d'évaluation. Elle constate également l'absence de mention du rapport du CAC en la matière ce qui pourrait nuire à l'image fidèle des comptes.

| |
|--|
| <p>Rappel du droit n° 3 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : En application de l'article 120-3 du plan comptable général, évaluer les risques financiers encourus par l'association et constituer la provision au niveau adéquat.</p> |
|--|

3.4 L'enjeu des données d'activité et des risques à identifier

3.4.1 Des données difficiles d'accès et peu fiables

L'accès aux données a souvent été complexe (absence d'enregistrement systématique des courriers, archivage partiel ou inexistant, qu'il soit sous format papier ou électronique, inexistence de certains documents obligatoires comme les avenants aux contrats de travail, accès aux droits et titres de propriété, etc.).

Par ailleurs, les données disponibles se sont souvent révélées peu fiables (insuffisamment sourcées) ou contradictoires entre elles, notamment en matière de ressources

humaines. Il a été impossible, dans ce domaine, de disposer des effectifs consolidés en flux ou en stock en raison de l'absence d'outils de suivi au quotidien.

La chambre invite l'association à engager une démarche de collecte et de suivi de l'ensemble de ses données de pilotage (RH, financières, foncières, *etc.*) afin de permettre à la fois le suivi de son activité mais également de développer une dimension prospective et stratégique (ex : une politique tarifaire, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment dans le contexte du vieillissement des bénévoles actifs avec risque de perte des savoir-faire, *etc.*).

Recommandation n° 3. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Élaborer et suivre les données de pilotage de la structure.

Les enjeux de sécurité relatifs à la gestion des données hébergées, en particulier de celles à caractère personnel qui emportent des obligations spécifiques au titre notamment du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD)³⁴ semblent avoir été pris en compte par la nouvelle direction. Un personnel a été désigné pour moderniser la gestion des systèmes d'information et mettre en place une politique de sécurité adaptée et un archivage des documents et des données sensibles.

3.4.2 Une cartographie des risques récemment élaborée par la direction

L'ensemble des dysfonctionnements ou irrégularités relevés au cours du contrôle ont été mis en évidence par le directeur de la structure dans un rapport d'étonnement accompagné d'une analyse des risques très complète et d'une matrice SWOT³⁵ (cf. annexe n° 7) qu'il a transmis au président au mois de septembre 2023. Ces éléments ont été présentés dans une version plus succincte aux administrateurs lors du CA du 4 décembre 2023.

Depuis mai 2023, la nouvelle direction a entrepris le recrutement de profils ciblés sur les besoins les plus urgents de la structure : après l'arrivée en mai d'un nouveau responsable technique, l'association s'est depuis dotée d'un animateur hygiène, santé et environnement (HSE) en septembre, d'un comptable en octobre et d'une nouvelle responsable RH en décembre de la même année. Une conseillère juridique et administrative a également rejoint la structure en juin 2024.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion opérationnelle de l'association se caractérise, dans l'ensemble des domaines par un manque de procédures et de contrôle au sein de l'organisation, générateurs de nombreux dysfonctionnements ou d'irrégularités.

Ces manquements font courir à l'association des risques tant pour son personnel, que pour sa sécurité juridique, matérielle (sécurité des biens) et financière.

³⁴ Règlement UE 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016.

³⁵ Outil d'analyse stratégique qui permet de mettre en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une structure (en anglais, *strengths, weaknesses, opportunities and threats*, d'où l'acronyme SWOT).

4 TROIS PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER

Au-delà de l'ensemble des mesures précédemment préconisées et susceptibles d'améliorer son fonctionnement, l'association doit prendre les mesures nécessaires afin de relever les défis de renforcement de sa fonction muséale et de préservation de son patrimoine bâti pour mieux asseoir son projet stratégique.

4.1 Renforcer la fonction muséale

Le premier défi de l'association est d'assurer une réelle prise en compte de la dimension muséale du site et d'y adosser les moyens humains et techniques nécessaires.

4.1.1 Des obligations « Musée de France » non respectées

Si la richesse des collections de l'Écomusée peut justifier l'obtention de l'appellation « Musée de France » assurant à celles-ci une protection (elles deviennent imprescriptibles, incessibles et inaliénables), leur gestion par l'association ne satisfait aux exigences de cette reconnaissance officielle.

L'appellation « Musée de France »

L'appellation « Musée de France » a été créée par la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002.

Ainsi est considérée comme « Musée de France », au sens de cette loi, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, l'éducation et du plaisir du public » (article L. 410-1 du Code du Patrimoine).

Le musée propriétaire d'une telle collection doit répondre en outre à des critères spécifiques pour obtenir cette appellation :

- l'engagement sur les missions : conserver, restaurer, étudier, enrichir les collections ; les rendre accessibles au public ; mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion ; contribuer aux progrès et à la diffusion de la recherche ;
- être obligatoirement dirigé par un personnel scientifique issu de la filière culturelle territoriale ou nationale (conservateur ou attaché de conservation) ou équivalent ;
- disposer en propre ou en réseau avec d'autres musées, d'un service éducatif ;
- tenir à jour un inventaire de ses collections ;
- rédiger un projet scientifique et culturel (PSC) qui fixe ses grandes orientations.

Source : <https://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Protections-labels-et-appellations/Appellation-Musee-de-France>

À cet égard, la nouvelle direction a identifié trois difficultés : l'absence de projet scientifique et culturel (PSC), une politique de dons qui manque de cohérence et qui devrait, selon la DRAC, s'inscrire plus largement dans une politique d'enrichissement des collections incluant le suivi du marché et l'achat, et des conditions de conservation inadaptées (lieux de stockage insuffisants, impropres à la conservation optimale des objets – par exemple « bâtiment des chlorures » au Carreau Rodolphe, sécurisation à renforcer pour prévenir les vols, *etc.*).

Lors du contrôle de la chambre, il a été constaté le stockage de nombreux objets en vrac dans des containers ou à l'air libre, non inventoriés. La chargée de mission conservation a bien obtenu la reconnaissance de ses qualifications professionnelles pour exercer la responsabilité scientifique de l'Écomusée, elle n'est toutefois pas positionnée sur le poste de direction de la structure mais comme responsable du service « conservation et documentation ».

Par ailleurs, l'inventaire réglementaire du musée n'est pas réalisé alors qu'il représente un préalable aux autres chantiers. S'il existe des bribes d'inventaire (fiches d'inventaire papier du fonds constitutif de l'Écomusée d'Alsace notamment) ainsi qu'un logiciel de gestion des biens (Webmuséo), cela ne remplace pas l'inventaire réglementaire imprimé et signé, obligation légale intangible pour l'Écomusée. Un musée doit également réaliser un récolement décennal, vérification sur pièce et sur place des objets portés à l'inventaire et qui peut, à défaut d'inventaire à partir duquel travailler, permettre la rédaction de l'inventaire rétrospectif.

La DRAC a indiqué n'avoir reçu aucun PV de récolement provenant de l'Écomusée s'agissant de la campagne 2016-2025. Sur ce point, la direction régionale recommande d'externaliser les chantiers de collections selon un calendrier pluriannuel défini dans le plan de récolement décennal ce qui nécessite que celui-ci soit finalisé dans les meilleurs délais. Elle reconnaît le travail réalisé ces dernières années mais pointe le fait que le manque de moyens dédiés à ce chantier est un frein à une amélioration substantielle, notamment eu égard au passif du fonds à gérer.

Enfin, l'Écomusée ne s'est toujours pas doté d'un PSC. Toutefois, cette situation n'est pas rare en Alsace où seuls trois PSC datent de moins de dix ans. L'animation de sessions de travail sur le PSC a été déléguée par ce service à la directrice honoraire du musée *Unterlinden* de Colmar, auxquelles la chargée de mission conservation de l'Écomusée prend part. Ce travail peut mobiliser l'équipe scientifique de longs mois. La direction régionale conseille de constituer un comité scientifique pour accompagner la rédaction de ce document stratégique auquel elle souhaiterait participer, en y associant le service des musées de France. En attendant la finalisation du PSC, elle a proposé à l'association de réaliser des notes d'opportunité, en acquisition et en conservation préventive en vue d'une définition de la politique du musée et ultérieurement de son projet scientifique.

Plusieurs courriers de rappel des obligations « Musée de France » transmis par la DRAC à l'Écomusée sont restés sans réponse. Toutefois, le lien a pu être renoué entre les deux structures le 28 août 2023 à l'occasion d'une visite sur site. À l'issue de cette rencontre, la directrice a transmis à l'association un courrier du 11 octobre 2023 dans lequel elle « *confirme (sa) proposition de cofinancement à 50 % pendant trois ans d'un poste de conservateur du patrimoine qui aurait le statut de directeur-adjoint* » notamment afin d'avancer sur la rédaction du PSC. Une aide pourrait également être mobilisée pour accompagner la fiabilisation de l'inventaire et la conservation dans des lieux de stockage adaptés.

Le président de l'association confirme que le recrutement d'un directeur adjoint au patrimoine, à la culture et à la conservation permettra de corriger les différents manquements à l'appellation « Musée de France », une des premières missions de cette personne qualifiée étant la rédaction du projet scientifique et culturel.

4.1.2 Une vocation muséale à prendre en considération dans les statuts

Enfin, en plus du souhait d'être associée à la rénovation du bâti (cf. supra), la direction régionale a indiqué vouloir participer au processus de révision des statuts. Elle voudrait s'assurer que figurent bien, dans la nouvelle version, un certain nombre de mentions indispensables, notamment l'appellation « Musée de France » applicable à l'Écomusée, la notion de collection muséale, la référence au code du patrimoine notamment ses articles L. 442-7 à L. 442-9 qui définissent l'exercice de la responsabilité scientifique et la présence d'un service des publics, le devenir des collections en cas de dissolution de l'association (vers un autre musée de France et non vers le département du Haut-Rhin comme actuellement), l'intégration de la DRAC parmi les membres consultatifs du CA.

Le pilotage de la dimension muséale par un spécialiste expérimenté apparaît comme le prérequis indispensable pour améliorer le suivi et la valorisation des collections du musée. Sur ce point, les services de la DRAC précisent que l'engagement citoyen des bénévoles de l'association doit s'accompagner d'un encadrement professionnel solide adapté aux enjeux d'un musée de France. Une fiche de poste a déjà été réalisée par le directeur de l'association et la perspective de ce recrutement a été annoncée en CA lors de la séance du 4 décembre 2023³⁶. Il a été convenu que la DRAC soit associée au jury de recrutement.

Afin de se conformer aux prescriptions qualitatives requises par l'appellation « Musée de France », la chambre rappelle à l'AEA l'obligation de respecter l'ensemble des exigences législatives et réglementaires induites par l'obtention de cette appellation, observation déjà formulée dans le rapport de la chambre en 2007.

Rappel du droit n° 4 : (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Répondre à l'ensemble des obligations incombant à la reconnaissance « Musée de France », conformément aux dispositions des articles L. 442-8, L. 451-2 et L. 441-2 du code du patrimoine.

4.2 Préserver le patrimoine bâti

4.2.1 Des investissements patrimoniaux insuffisants pour les maisons alsaciennes

La dégradation des bâtiments de la collection n'est pas récente et elle est due à un manque d'investissements curatifs. En effet, à la création de l'Écomusée, les maisons ont été remontées « avec les moyens du bord » par les bénévoles sans respect de prescriptions techniques de spécialistes du patrimoine. Près de 40 ans après l'ouverture du site, l'état du bâti s'est naturellement dégradé en l'absence d'une stratégie d'investissement.

Suite au licenciement de l'ancien directeur, la région Grand Est a suspendu tout versement de subventions en 2023 et a diligenté un audit financier réglementaire prévu dans les deux conventions financières annuelles. Cette situation a permis aux collectivités territoriales et à la DRAC de renouer le dialogue autour des bâtiments muséographiques en péril du site, état mis en exergue par l'étude d'un architecte en octobre 2022 qui chiffrait les travaux conservatoires à 5 M€ HT.

³⁶ Page 23 du rapport de présentation au CA : il est fait mention d'une organisation bicéphale avec un conservateur/directeur adjoint chargé de l'axe muséal/patrimoine et culturel.

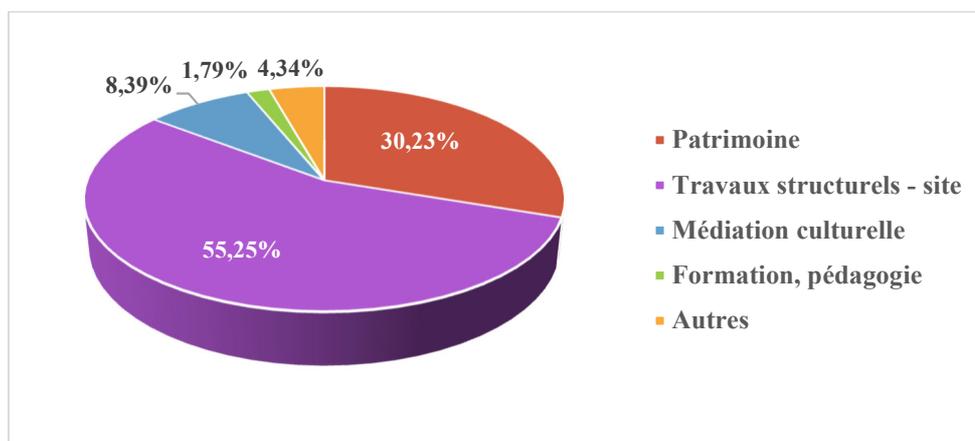
Cette étude réalisée de janvier à octobre 2022 visait à actualiser le diagnostic effectué en 2008 par l'agence départementale d'aménagement et d'urbanisme du Haut-Rhin (ADAUHR) sur 61 bâtiments du site (l'Écomusée compte actuellement 82 maisons). Elle identifie 26 maisons pour lesquelles les travaux sont à réaliser dans l'année, 7 dans les 2 ans et 17 autres dans les 7 ans. Cinq maisons alsaciennes ont été fermées au public en 2023 en raison de leur état dégradé.

Par rapport à cet objectif, les investissements réalisés au cours de la période de contrôle s'avèrent très insuffisants. En effet, avec en moyenne 0,57 M€ d'investissements réalisés par an, dont seulement 30 % consacrés aux travaux sur le patrimoine, il faudrait environ 30 années pour achever les opérations identifiées dans cette étude prospective.

De plus, sur ces 30 %, de nombreux projets ne concernent pas des travaux curatifs mais des réalisations nouvelles (achat et rénovation du séchoir à tabac, la création d'une maison alsacienne du XXI^{ème} siècle, *etc.*). D'autres financements ont été utilisés pour des projets de médiation sans lien avec l'état du patrimoine.

Le président de l'Écomusée admet que les investissements ont été insuffisants au cours de ces dernières années et trop peu fléchés vers la préservation et la rénovation du patrimoine. Toutefois, il indique que des moyens plus importants seront désormais affectés au patrimoine alsacien.

Figure n° 7 : Composition des investissements sur la période 2017-2022



Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes, les fichiers d'écritures comptable et des investissements de l'Écomusée

4.2.2 La priorité donnée aux bâtiments accueillant du public

La part la plus importante des investissements (55 %) a été consacrée à des travaux structurels sur les bâtiments administratifs ou d'accueil. En effet, l'Écomusée est un établissement recevant du public (ERP) composé de quatre structures (le bâtiment accueil, le centre pédagogique, l'hôtel des Loges et le restaurant) suivies par le service départemental d'incendie et de secours (SDIS) du Haut-Rhin nécessitant le passage d'une commission de sécurité. Celle-ci contrôle la bonne mise en œuvre des règles de sécurité et les mesures de

prévention à appliquer aux risques encourus par le public en matière de sécurité incendie ainsi que le définit le décret du 8 mars 1995.

En revanche, ses contrôles ne concernent pas les risques relatifs à la structure et à la solidité à froid des bâtiments qui restent de la responsabilité du président de l'association.

Les derniers avis rendus par la commission de sécurité pour ces quatre structures sont tous favorables³⁷. Afin d'obtenir ce *satisfecit* et répondre à l'avis défavorable émis en 2020 pour le bâtiment accueil, de gros travaux de mise aux normes ont été réalisés par l'association pour lever les prescriptions les plus importantes formulées par la commission de sécurité. Par ailleurs, suite à l'accident de Wintzenheim, la direction de l'Écomusée a informé le sous-préfet de l'arrondissement de Mulhouse, par courrier du 9 septembre 2023, de l'état d'avancement des travaux de mise en conformité du centre pédagogique afin d'assurer pleinement la sécurité du jeune public. Une mission sécurité a été programmée en 2024 et doit donner lieu à la publication d'un rapport par la mission de sécurité, de la sûreté et de l'audit (Missa) du ministère de la Culture.

La continuité de l'exploitation du site a donc conduit à donner la priorité aux travaux de prévention à mener sur le bâti accueillant du public, davantage que dans les maisons alsaciennes qui ne sont pas classées ERP.

4.2.3 Une véritable stratégie d'investissement à définir dans le cadre d'un plan pluriannuel

Jusqu'en 2022, l'association s'appuyait sur la CPIT pour décider des investissements à réaliser et les piloter (cf. supra). En 2023, l'AEA a recruté un nouveau responsable technique, ingénieur de formation, et un coordinateur HSE ce qui permet de renforcer les compétences de l'équipe salariée dans la coordination, le suivi et la réalisation des travaux du site. La présence d'une nouvelle fonction HSE permettra en outre l'actualisation du document unique relatif aux risques professionnels qui n'avait pas été mis à jour depuis 2017.

Parallèlement, l'Écomusée s'est engagé à élaborer un programme pluriannuel d'investissement (PPI) réaliste sur les travaux les plus urgents. Sur cette base, les collectivités et la DRAC ont acté leur soutien à l'association, tant dans la dimension technique que financière. La région Grand Est a indiqué son souhait de maintenir sa subvention d'investissement de 300 000 €. Quant à la CeA, elle a indiqué qu'elle était prête à continuer à soutenir l'association « *en renforçant son partenariat autour de la préservation du patrimoine culturel de l'Écomusée* » sans toutefois préciser davantage le montant de sa contribution pour l'avenir.

Il est donc probable que les montants attribués ne couvrent pas le montant total des travaux à réaliser. Dans cette perspective, l'association doit dégager de nouveaux moyens de financement internes (réduction de ses charges d'exploitation couplée à une hausse des produits issus de la tarification, mobilisation du fonds de roulement) et externes (emprunt) ce qui va déroger à sa pratique historique de limiter ses investissements aux seules subventions perçues.

Pour finaliser son PPI au cours de l'année 2024, l'AEA peut utilement s'appuyer sur le service patrimoine de la CeA et sur l'ADAUHR pour le volet « infrastructures » alors que

³⁷ Décembre 2019 pour l'hôtel des Loges, janvier 2020 pour le restaurant, mars 2021 pour le centre d'accueil pour enfants et janvier 2023 pour le bâtiment accueil.

l'étude de l'architecte constitue une feuille de route validée par tous les partenaires s'agissant du volet « bâti ». Par ailleurs, la DRAC a évoqué la possibilité d'inscrire les maisons alsaciennes en monuments historiques sous réserve de l'avis favorable de la commission, régionale ou nationale, du patrimoine et de l'architecture. Cette solution aurait l'avantage de permettre un meilleur subventionnement par le service de la conservation régionale des monuments historiques. Dans tous les cas, la DRAC a fait part au musée de son souhait d'être destinataire de son PPI et d'être associée à la restauration des différents édifices dont les modalités devront être présentées en CSR-Restauration³⁸.

Au regard des enjeux autour de la préservation du patrimoine bâti de l'association, la chambre recommande à l'AEA de finaliser dans les meilleurs délais son PPI en adéquation avec les travaux conservatoires à réaliser sur ses collections, en lien avec ses partenaires institutionnels au regard de l'importance des financements publics nécessaires à la réalisation de ce programme d'investissement.

Cela permettrait en outre de clarifier les engagements respectifs et de passer progressivement, à plus long terme, d'une maintenance curative à une maintenance préventive du bâti afin de préserver au mieux l'outil de production de l'association.

La chambre souligne aussi la nécessité d'entériner le pilotage opérationnel de la stratégie patrimoniale par une équipe de salariés professionnels dont les orientations auront été validées explicitement par le CA de l'association.

Recommandation n° 4. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Finaliser le plan pluriannuel d'investissement en ciblant prioritairement les travaux conservatoires, en lien avec ses partenaires institutionnels.

4.2.4 L'amélioration de la sûreté du site

Parallèlement à ce chantier de fond, il apparaît indispensable de renforcer substantiellement la sûreté du site. En effet, le directeur a signalé plusieurs vols de matériels et d'aliments depuis son arrivée, dont un groupe électrogène. Les pertes ont été chiffrées à près de 20 000 €. Ce montant n'a pas encore été comptabilisé en dépréciations, ce que l'association devra faire sur l'exercice 2024.

Suite à ce constat, une note de service a été communiquée le 17 juillet 2023 à l'ensemble des intervenants, salariés et bénévoles, rappelant la gravité des faits et indiquant les mesures mises en œuvre pour prévenir ces actes. Au second semestre 2023, l'AEA a également rationalisé les accès sur le site, notamment aux deux portails, où le nombre de personnes autorisées est passé de 19 à 8 et lancé, dans la continuité, une étude relative à la vidéoprotection. Cette étude a conduit, selon le président, à l'installation d'un nouveau système de vidéosurveillance.

³⁸ Commission régionale compétente en matière d'acquisition (CSR-A) ou de conservation préventive et de restauration (CSR-R) : passage devant ces deux comités d'experts pour toute acquisition, pour l'inscription à l'inventaire rétrospectif de certaines catégories de biens, et pour toute opération de conservation préventive et de restauration.

L'Écomusée a aussi identifié comme facteur de risque l'inadaptation des lieux de stockage des collections mobilières qui, au-delà de la possible dégradation de certains objets, peut également conduire à des vols dans des espaces non sécurisés.

Enfin, la surveillance du site s'avère essentielle pour assurer la protection des animaux en l'absence de salarié actuellement dédié à cette fonction. En effet, un signalement a été réalisé auprès du service de « santé et protection animales et environnement » de la direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités en 2023 qui a donné lieu à des courriers de rappel de la réglementation s'agissant de l'équarrissage et des obligations relatives à la filière porcine.

4.3 Élaborer un projet stratégique pour l'association intégrant à la fois la dimension culturelle et la vocation touristique

Les approches culturelle (muséale/patrimoniale) et touristique, si elles s'avèrent complémentaires, poursuivent des objectifs différents, la première centrée sur le devoir de préservation, de transmission et d'éducation, la seconde avec une vocation économique combinée à la mission de transmission. L'objectif de l'Écomusée est de parvenir à coupler ces deux dimensions dans un équilibre qui permette à la fois l'instauration d'un modèle économique pérenne mais aussi et surtout la conservation et la valorisation de ses collections avec une exigence qualitative renforcée.

Pour se faire, au-delà du seul PSC qui définit les lignes directrices permettant de répondre aux exigences propres à un « Musée de France », l'élaboration d'un projet stratégique global de l'Écomusée est indispensable. Aux côtés des bénévoles qui constituent une part indispensable des forces vives du musée, l'ensemble des collectivités membres doivent être associées étroitement à ce processus, avec une attention particulière des financiers publics, ainsi que la DRAC, dans leurs champs de compétences respectifs (culture/patrimoine, tourisme, développement économique, foncier et urbanisme).

La décision de décroiser les financements entre région Grand Est et CeA, annoncée pour 2024, conduit chacune de ces collectivités à maintenir ses subventions d'investissement et permet à la CeA, en tant que collectivité de proximité et porteuse de la politique culturelle, de verser intégralement, à son niveau, l'ensemble des subventions d'exploitation au musée. Cette solution a également l'intérêt de confier à cette collectivité un partenariat plus opérationnel avec la structure, articulé avec la réflexion qu'elle mène déjà sur la création d'un grand site touristique sur le territoire des communes d'Ungersheim et de Pulversheim³⁹.

Concomitamment à la réflexion sur son projet associatif, l'Écomusée doit également poursuivre un travail de fiabilisation de son patrimoine foncier, au plan qualitatif d'une part en clarifiant les droits dans les différentes composantes du site, en particulier suite à la dissolution de la société d'économie mixte Écoparc en 2018, au plan quantitatif, d'autre part, en identifiant précisément les surfaces occupées par le bâti ou le non bâti (espaces naturels et parking).

³⁹ Cf. Rapport d'observations définitives (pages 9 et 11) de la CRC Grand Est relatif au syndicat mixte du Bioscope (Symbio) du 15 novembre 2022 disponible à l'adresse suivante : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/syndicat-mixte-du-bioscope-symbio-haut-rhin>

Sur ce dernier point, alors que l'association mentionne régulièrement le chiffre de 97 hectares d'espaces naturels, la chambre ne décompte que les 74 hectares figurant dans le bail emphytéotique que le syndicat mixte Symbio a récupéré suite à la dissolution d'Écoparc qui gérait jusqu'en 2018 l'hôtellerie et la restauration de l'Écomusée. La chambre rappelle à cet égard, qu'à la faveur du contrôle de ce syndicat, il avait été constaté que l'Écomusée occupait sans titre une partie des terrains dont le Symbio était emphytéote et la commune d'Ungersheim propriétaire⁴⁰. Dans un protocole transactionnel acté lors de la séance du conseil municipal du 3 juillet 2024, il est prévu que la commune récupère la pleine propriété de ses parcelles⁴¹ et « s'engage à proposer à l'Association de l'Écomusée d'Alsace la régularisation de l'occupation sans titre de cette dernière sur les parcelles lui appartenant ».

Afin de sécuriser son patrimoine, la chambre recommande à l'association de clarifier au plus vite ses droits fonciers avec l'ensemble de ses partenaires.

Recommandation n° 5. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Régulariser juridiquement les relations contractuelles existantes sur les différentes emprises foncières du musée et disposer d'un inventaire fiable et actualisé du patrimoine foncier géré.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'association doit répondre à trois défis principaux afin de construire l'Écomusée de demain : renforcer la dimension patrimoniale et répondre à l'ensemble des exigences de l'appellation « Musée de France », préserver son patrimoine bâti qui constitue son principal « outil de production » et élaborer un projet stratégique permettant tout à la fois de professionnaliser la structure tout en maintenant le haut niveau d'engagement bénévole qui fait la richesse du site.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Excepté la section AP n° 122/78 dont le bail se poursuit.

CONCLUSION

Les observations et les recommandations formulées dans le présent rapport identifient des pistes d'évolution permettant de redonner à l'association de l'Écomusée d'Alsace un cadre de gestion davantage sécurisé et professionnel.

Toutefois, les mesures préconisées, si elles sont de nature à permettre une amélioration substantielle du fonctionnement de la structure à court et moyen terme, ne sont pas nécessairement suffisantes pour assurer son développement à long terme. Dans cette éventualité, la question du maintien de l'Écomusée sous une forme associative se pose.

Une réflexion relative à la forme juridique du musée pourrait s'engager afin de poursuivre la professionnalisation de la structure salariée et la clarification des relations entre bénévoles et salariés.

Cette démarche de transformation des musées associatifs en structures publiques ou parapubliques⁴² est déjà engagée par le musée *Unterlinden* de Colmar et huit musées mulhousiens avec une option d'évolution du rôle des bénévoles en une association des amis du musée pour permettre la poursuite de leur engagement et contractualiser leur investissement. La DRAC a indiqué que ce serait une bonne solution pour l'Écomusée. Les services de la CeA ont également mentionné cette option en indiquant qu'un cabinet spécialisé dans l'innovation territoriale pourrait accompagner le musée pour imaginer le modèle le plus à même de lui permettre de se réinventer et répondre ainsi à l'ensemble de ses défis. Le président de l'association souligne les grandes questions auxquelles devrait répondre cet audit : consolidation de l'engagement bénévole, définition des responsabilités de ceux-ci et garantie, pour les collectivités contributrices, de l'efficacité de la gouvernance du site et du bon usage des subventions publiques.

Dans ce contexte, la chambre recommande donc à l'AEA d'engager, à plus long terme, une réflexion prospective sur la forme juridique la plus adaptée pour lui permettre d'exercer pleinement ses missions patrimoniales et touristiques et d'envisager notamment sa transformation en structure publique ou parapublique.

| |
|--|
| Recommandation n° 6. (Association de l'Écomusée d'Alsace) : Engager une réflexion, en lien avec ses partenaires institutionnels, sur le maintien de l'association dans sa forme actuelle. |
|--|

⁴² Par exemple en établissement public administratif (EPA), en établissement public de coopération culturelle (EPCC) ou en société d'économie mixte (SEM).

ANNEXES

| | |
|--|----|
| Annexe n° 1. Liste des sigles | 53 |
| Annexe n° 2. Éléments financiers détaillés | 54 |
| Annexe n° 3. Analyse bilancielle | 57 |
| Annexe n° 4. Réunions des instances de l'AEA | 59 |
| Annexe n° 5. Achats carte de 2017 à 2023 | 60 |
| Annexe n° 6. L'augmentation des risques psycho-sociaux au sein de la structure | 61 |
| Annexe n° 7. Matrice SWOT de l'Écomusée (forces, faiblesses, opportunités, menaces)..... | 63 |

Annexe n° 1. Liste des sigles

ADAUHR : agence départementale d'aménagement et d'urbanisme du Haut-Rhin
AEA : association de l'Écomusée d'Alsace
AG : assemblée générale
ANCV : agence nationale pour les chèques-vacances
APPEA : association propriétaire pour l'Écomusée d'Alsace
ART : agence régionale du tourisme
BFR : besoin en fonds de roulement
CA : conseil d'administration
CAC : commissaire aux comptes
CARSAT : caisse d'assurance retraite et de santé au travail
CDD : contrat à durée déterminée
CDI : contrat à durée indéterminée
CeA : collectivité européenne d'Alsace
CP : code du patrimoine
CPIT : commission patrimoine, investissements et travaux
CSR : commission scientifique régionale
DRAC : direction régionale des affaires culturelles
EPA : établissement public administratif
EPCC : établissement public de coopération culturelle
ERP : établissement recevant du public
FEC : fichier d'écritures comptables
FRNG : fonds de roulement net global
FSE : fonds social européen
HSE : hygiène, sécurité et environnement
MPA : maisons paysannes d'Alsace
PGE : prêt garanti par l'État
PPI : plan pluriannuel d'investissement
PSC : projet scientifique et culturel
PV : procès-verbal
RGPD : règlement général sur la protection des données personnelles
RH : ressources humaines
RPS : risques psychosociaux
SDIS : service départemental d'incendie et de secours
SWOT : *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
URSSAF : union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

Annexe n° 2. Éléments financiers détaillés

Tableau n° 1 : Formation du résultat de l'exercice de 2017 à 2022

| En € | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Variation sur la période |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------------|
| Ventes boutique (1) | 254 324 | 250 757 | 262 535 | 118 594 | 215 447 | 385 241 | 51,48 % |
| - Achats/stocks de marchandises | 141 555 | 130 503 | 116 067 | 64 175 | 120 236 | 217 847 | 53,90 % |
| Marge commerciale boutique (A) | 112 769 | 120 254 | 146 468 | 54 419 | 95 211 | 167 394 | 48,44 % |
| Ventes entrées (2) | 2 773 974 | 2 155 682 | 2 193 343 | 838 291 | 1 367 738 | 2 432 261 | - 12,32 % |
| + / - Production stockée et immobilisée | 51 | 27 568 | 23 878 | 33 742 | 31 188 | 39 240 | NC |
| Production de l'exercice (B) | 2 774 025 | 2 183 250 | 2 217 221 | 872 033 | 1 398 926 | 2 471 501 | - 10,91 % |
| Chiffre d'affaires HT (1+2) | 3 028 298 | 2 406 439 | 2 455 878 | 956 885 | 1 583 185 | 2 817 502 | - 6,96 % |
| - Achats de matières premières et appro. (C) | 370 554 | 346 982 | 310 864 | 210 485 | 247 994 | 252 366 | - 31,89 % |
| - Autres achats et charges externes (D) | 1 453 856 | 989 503 | 939 767 | 540 575 | 646 785 | 843 185 | - 42 % |
| Valeur ajoutée (A+B-C-D) | 1 062 384 | 967 019 | 1 113 058 | 175 392 | 599 358 | 1 543 344 | 45,27 % |
| + Subventions expl. | 775 713 | 684 836 | 691 739 | 808 035 | 906 340 | 656 215 | - 15,40 % |
| - Impôts et taxes | 46 690 | 40 726 | 30 786 | 21 410 | 40 774 | 51 220 | 9,70 % |
| - Charges de personnel | 1 727 275 | 1 679 372 | 1 709 809 | 940 574 | 1 260 847 | 1 647 320 | - 4,63 % |
| Excédent brut d'exploitation (EBE) | 64 132 | - 68 243 | 64 201 | 21 443 | 204 077 | 501 019 | 681,23 % |
| + Reprise sur charges et transferts | 27 406 | 5 616 | 0 | 18 212 | 3 000 | 4 047 | - 85,23 % |
| + Autres produits | 45 540 | 37 258 | 23 494 | 21 416 | 51 597 | 85 215 | 87,12 % |
| - Dotations amortissements et provisions | 1 386 993 | 1 429 568 | 1 359 579 | 1 390 373 | 1 334 092 | 1 277 712 | - 7,88 % |
| - Autres charges | 17 373 | 6 146 | 4 253 | 6 915 | 2 939 | 3 710 | - 78,65 % |
| Résultat d'exploitation | - 1 267 288 | - 1 461 083 | - 1 276 137 | - 1 336 217 | - 1 078 358 | - 691 141 | - 45,46 % |
| +/- Résultat financier | - 40 | 2 783 | 1 908 | 1 122 | - 2 116 | - 1 098 | - 48,04 % |
| +/- Résultat exceptionnel | 1 216 157 | 1 297 070 | 1 289 631 | 1 321 516 | 1 271 078 | 1 239 889 | 1,95 % |
| Impôts sur les bénéfices | - 533 | - 800 | 0 | 0 | 0 | 0 | NC |
| Résultat de l'exercice | - 50 638 | - 160 430 | 15 402 | - 13 579 | 190 604 | 547 650 | NC |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les FEC de l'Écomusée (corrections effectuées sur les exercices 2017 à 2019 suite à la mise en œuvre du nouveau règlement ANC 2018-06 en 2020). Les comptes de l'exercice 2023 n'étaient pas approuvés durant le contrôle de la chambre.

Tableau n° 2 : Évolution des principaux postes du compte de résultats de 2017 à 2022

| En € | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Variation sur la période |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------------|
| <i>Vente de marchandises</i> | 254 324 | 250 757 | 262 535 | 118 594 | 215 447 | 385 241 | 51,48 % |
| <i>Activités commerciales</i> | 2 624 371 | 2 077 286 | 2 085 801 | 785 029 | 1 295 454 | 2 317 729 | - 11,68 % |
| <i>Redevances, loyers, divers</i> | 149 604 | 78 396 | 107 542 | 53 263 | 72 284 | 114 534 | - 23,44 % |
| <i>Prod. immobilisée/stockée</i> | 51 | 27 569 | 23 878 | 33 742 | 31 187 | 39 241 | NC |
| <i>Subv. d'exploitation</i> | 775 713 | 684 836 | 691 739 | 808 035 | 906 340 | 656 215 | - 15,40 % |
| <i>Dons/mécénat</i> | 44 476 | 28 448 | 22 538 | 9 924 | 44 929 | 76 453 | 71,90 % |
| <i>Autres produits</i> | 28 470 | 14 426 | 956 | 29 704 | 9 668 | 12 810 | - 55,01 % |
| = produits d'exploitation (A) | 3 877 008 | 3 161 717 | 3 194 989 | 1 838 290 | 2 575 309 | 3 602 222 | - 7,08 % |
| <i>Achats approvisionnement</i> | 512 108 | 477 485 | 426 931 | 274 660 | 368 229 | 470 213 | - 8,18 % |
| <i>Charges externes et autres</i> | 1 517 919 | 1 036 375 | 974 806 | 568 900 | 690 498 | 898 115 | - 54,63 % |
| <i>Charges de personnel</i> | 1 727 275 | 1 679 372 | 1 709 809 | 940 575 | 1 260 848 | 1 647 320 | - 4,63 % |
| <i>Dotations (amortissement, provisions...)</i> | 1 386 993 | 1 429 568 | 1 359 579 | 1 390 373 | 1 332 187 | 1 277 712 | - 7,88 % |
| = charges d'exploitation (B) | 5 144 296 | 4 622 801 | 4 471 125 | 3 174 508 | 3 653 667 | 4 293 361 | - 16,54 % |
| Résultat d'exploitation (A-B) | - 1 267 288 | - 1 461 084 | - 1 276 136 | - 1 336 218 | - 1 078 358 | - 691 139 | 45,46 % |
| + Résultat financier | - 40 | 2 783 | 1 908 | 1 122 | - 2 116 | - 1 099 | - 2 647,5 % |
| Produits exceptionnels | 1 244 712 | 1 319 559 | 1 301 515 | 1 326 979 | 1 278 920 | 1 244 161 | - 0,04 % |
| <i>Dont quote-part de subv.</i> | 1 231 302 | 1 279 179 | 1 293 429 | 1 308 876 | 1 268 599 | 1 243 961 | 1,03 % |
| Charges exceptionnelles | 28 555 | 22 489 | 11 884 | 5 463 | 7 842 | 4 272 | - 85,04 % |
| + Résultat exceptionnel | 1 216 157 | 1 297 070 | 1 289 631 | 1 321 516 | 1 271 078 | 1 239 889 | 1,95 % |
| <i>Impôt sur les bénéfices</i> | - 533 | - 800 | 0 | 0 | 0 | 0 | NC |
| = Résultat de l'exercice | - 50 638 | - 160 430 | 15 402 | - 13 579 | 190 604 | 547 650 | 1 181,5 % |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les FEC de l'Écomusée (corrections effectuées sur les exercices 2017 à 2019 suite à la mise en œuvre du nouveau règlement ANC 2018-06 en 2020). Les comptes de l'exercice 2023 n'étaient pas approuvés durant le contrôle de la chambre.

Tableau n° 3 : La formation de la capacité d'autofinancement (CAF)

| <i>En €</i> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-----------------|------------------|---------------|-----------------|----------------|----------------|
| Résultat comptable AEA | - 50 638 | - 160 431 | 15 403 | - 13 580 | 190 604 | 547 648 |
| + dotations aux amort., provisions | 1 389 993 | 1 429 568 | 1 359 579 | 1 390 373 | 1 334 092 | 1 280 829 |
| - reprise sur amort., provisions | 27 511 | 0 | 1 906 | 15 293 | 1 906 | 0 |
| - quote-part des subv. d'invest. virée au résultat (749 puis 777) | 1 231 302 | 1 279 179 | 1 293 429 | 1 308 876 | 1 268 599 | 1 243 961 |
| CAF brute | 80 542 | - 10 042 | 79 648 | 52 624 | 254 191 | 584 516 |
| Produits de gestion | 5 108 310 | 4 440 896 | 4 488 417 | 1 838 290 | 2 575 309 | 3 602 219 |
| Ratio CAF brute / produits de gestion | 1,58 % | - 0,23 % | 1,77 % | 2,86 % | 9,87 % | 16,23 % |
| Annuité en capital de la dette | 0 | 0 | 0 | 0 | 46 724 | 134 275 |
| CAF nette ou disponible | 80 542 | - 10 042 | 79 648 | 52 624 | 207 467 | 450 241 |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes et les FEC de l'Écomusée

Annexe n° 3. Analyse bilancielle

Tableau n° 1 : Évolution du fonds de roulement net global (FRNG) sur 2017-2022

| <i>En €</i> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Évolution 2017/22 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| <i>Apports</i> | 370 959 | 370 959 | 370 959 | 370 959 | 470 959 | 470 959 | 26,96 % |
| <i>Réserves</i> | 1 697 241 | 1 697 241 | 1 697 241 | 1 697 241 | 1 697 241 | 1 697 241 | 0 % |
| <i>Report à nouveau</i> | - 2 355 315 | - 2 405 953 | - 2 566 384 | - 78 331 | - 91 910 | 98 694 | 104,19 % |
| <i>Résultat</i> | - 50 638 | - 160 431 | 15 403 | - 13 579 | 190 605 | 547 648 | |
| <i>Subventions d'invest.</i> | 12 556 182 | 11 827 003 | 11 082 273 | 7 849 707 | 7 131 108 | 6 285 031 | - 49,94 % |
| <i>Dette</i> | 0 | 13 500 | 13 500 | 623 500 | 576 777 | 442 501 | NC |
| <i>Amort. des immobilisations</i> | 14 151 932 | 15 575 102 | 16 932 775 | 18 299 643 | 19 617 726 | 20 895 438 | 47,65 % |
| <i>Provisions</i> | 9 989 | 16 388 | 16 388 | 24 600 | 38 703 | 41 820 | 318,66 % |
| = Ressources stables (A) | 26 380 350 | 26 933 809 | 27 562 155 | 28 773 739 | 29 631 208 | 30 479 332 | 15,54 % |
| <i>Immo. incorporelles</i> | 56 057 | 56 057 | 56 057 | 56 057 | 72 265 | 73 970 | 31,96 % |
| <i>Immobilisations corporelles</i> | 25 398 424 | 25 987 515 | 26 571 791 | 27 200 356 | 28 017 478 | 28 446 717 | 12 % |
| <i>Immobilisations en cours</i> | 0 | 0 | 0 | 14 769 | 0 | 6 470 | NC |
| <i>Participations</i> | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 0 % |
| <i>Autres immo.financières</i> | 26 457 | 26 457 | 26 457 | 26 457 | 26 557 | 26 557 | 0,38 % |
| = Emplois immobilisés (B) | 25 483 938 | 26 073 030 | 26 657 306 | 27 300 639 | 28 119 300 | 28 556 714 | 12,06 % |
| FRNG (A-B) | 896 412 | 860 779 | 904 849 | 1 473 100 | 1 511 908 | 1 922 618 | 114,48 % |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes et les FEC de l'Écomusée

Tableau n° 2 : Évolution du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie sur 2017-2022

| En € | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Évolution 2017/22 |
|---|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| <i>Stocks et en-cours</i> | 95 229 | 96 219 | 98 745 | 100 899 | 90 005 | 109 158 | 14,63 % |
| <i>Créances redevables</i> | 246 767 | 135 227 | 182 406 | 94 086 | 148 507 | 204 835 | - 17 % |
| <i>Fournisseurs débiteurs</i> | 2 462 | 4 551 | 1 538 | 704 | 383 | 9 965 | 304,73 % |
| <i>Créances diverses</i> | 309 654 | 446 950 | 453 600 | 501 068 | 123 589 | 371 935 | 20,11 % |
| <i>Charges constatées d'avance</i> | 12 686 | 25 113 | 28 412 | 27 004 | 10 698 | 30 640 | 141,53 % |
| = Actif circulant (A) | 666 799 | 708 059 | 764 701 | 723 760 | 373 183 | 726 533 | 8,96 % |
| <i>Dettes d'exploitation</i> | 324 077 | 229 282 | 149 785 | 133 690 | 186 253 | 194 253 | - 40,06 % |
| <i>Dont dettes fournisseurs</i> | 283 715 | 177 486 | 103 724 | 98 917 | 135 700 | 129 318 | - 54,42 % |
| <i>Dettes sur immobilisations</i> | 98 404 | 124 613 | 116 398 | 34 066 | 30 613 | 43 034 | - 56,27 % |
| <i>Clients créditeurs</i> | 53 295 | 24 080 | 37 360 | 41 528 | 43 634 | 61 306 | 15,03 % |
| <i>Dettes diverses</i> | 367 143 | 268 506 | 313 626 | 114 420 | 280 754 | 221 836 | - 39,58 % |
| <i>Produits constatés d'avance</i> | 333 | 680 | 0 | 57 796 | 6 667 | 0 | - 100 % |
| = Passif circulant (B) | 843 252 | 647 161 | 617 169 | 381 499 | 547 920 | 520 429 | - 38,28 % |
| BFR (A-B) | - 176 453 | 60 898 | 147 532 | 342 261 | - 174 738 | 206 104 | - 216,80 % |
| Trésorerie (FRNG-BFR) | 1 072 865 | 799 881 | 757 317 | 1 130 839 | 1 686 645 | 1 716 514 | 60 % |
| <i>Total des charges courantes</i> | 5 133 003 | 4 622 801 | 4 466 909 | 3 171 096 | 3 646 807 | 4 293 360 | - 16,36 % |
| <i>Trésorerie en nbre de jours de charges courantes</i> | 76 | 63 | 62 | 130 | 169 | 146 | 91,28 % |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les comptes et les FEC de l'Écomusée

Annexe n° 4. Réunions des instances de l'AEA

Tableau n° 1 : Réunions des CA et des AG des bénévoles et plénières de 2017 à 2023

| Instances | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|---|---|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------|--|--|
| Conseil d'administration | 12 avril 23 mai 14 juin 24 octobre | 8 mars 6 juin 18 octobre 19 décembre | 19 septembre | 29 juin 29 septembre 8 décembre | 31 mars 18 mai | 9 février 26 avril 7 juin 14 novembre | 4 avril 21 avril 12 juin 4 décembre |
| AG des bénévoles | 12 juin | 25 juin | 16 octobre | 28 septembre | non tenue | non tenue | 28 juin |
| AG plénière | 14 juin | 26 juin | 4 novembre | 29 septembre | non tenue | 9 février | 30 juin |
| Convocation tardive | | | Non-respect du nbre de réunions | | | Absence de réunion | |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les procès-verbaux des instances de l'AEA

Périodes de confinement

17 mars au 11 mai 2020 non inclus : 1 mois et 25 jours
 30 octobre au 15 décembre 2020 non inclus : 1 mois et 15 jours
 3 avril au 3 mai 2021 : 28 jours

Annexe n° 5. Achats carte de 2017 à 2023

Tableau n° 1 : Achats de carte de 2017 à 2023

| Synthèse | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Total période |
|---|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Crédit Agricole - Tit : E. Jacob carte n°534111XXXXX6045 | 7 441,35 | | | | | | | 7 441,35 |
| Crédit Agricole - Tit : E. Jacob carte n°513778XXXXX8892 | 1 963,38 | 5 844,00 | | | | | | 7 807,38 |
| Crédit Agricole - Tit : J. Rumpler carte n°534111XXXXX6386 | | 1 214,96 | 13 591,45 | | | | | 14 806,41 |
| Crédit Agricole - Tit : J. Rumpler carte n°513778XXXXX0585 | | | 6 645,62 | 17 832,69 | 24 140,66 | | | 48 618,97 |
| Crédit Agricole - Tit : D. Leroy carte n°513778XXXXX0383 | | | 4 592,14 | 3 928,73 | 410,54 | 5,97 | | 8 937,38 |
| Crédit Agricole - Tit : D. Leroy carte n°513778XXXXX1655 | | | | 4 842,23 | 24 735,68 | 41 800,92 | | 71 378,83 |
| Banque Populaire - Tit : J. Rumpler CB*8663 | | | | | 1 317,81 | 10 008,23 | 9 653,78 | 20 979,82 |
| Banque Populaire - Tit : J. Rumpler CB*1715 | | | | | 1 757,98 | 20 098,43 | | 21 856,41 |
| Crédit Agricole - Tit : J. Rumpler carte n°513778XXXXX9102 | | | | | | 32 595,15 | 22 217,92 | 54 813,07 |
| Crédit Agricole - Tit : E. Kakiel carte n°513778XXXXX7992 | | | | | | | 0,00 | 0,00 |
| Total achats CB directeur | 9 404,73 | 5 844,00 | 4 592,14 | 8 770,96 | 25 146,22 | 41 806,89 | 0,00 | 95 564,94 |
| Total achats CB président | 0,00 | 1 214,96 | 20 237,07 | 17 832,69 | 27 216,45 | 62 701,81 | 31 871,70 | 161 074,68 |
| Total achats en carte bancaire | 9 404,73 | 7 058,96 | 24 829,21 | 26 603,65 | 52 362,67 | 104 508,70 | 31 871,70 | 256 639,62 |
| Nombre d'opérations / an | 90 | 71 | 210 | 226 | 393 | 606 | 213 | 1 809 |
| Nombre de cartes bancaires / an | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 10 |

Source : chambre régionale des comptes Grand Est d'après les extraits bancaires de l'association

Annexe n° 6. L'augmentation des risques psycho-sociaux au sein de la structure

Les difficultés organisationnelles, l'instabilité de la structure et le renvoi du précédent directeur ont contribué à instaurer au sein de l'association un climat de défiance. Des salariés ont adressé un courrier de signalement le 10 mars 2023 à l'inspection du travail qui s'est rendue sur le site le 4 avril suivant pour y rencontrer le président de l'association et la responsable RH. À cette occasion, il a été demandé de rappeler que « *les administrateurs s'abstiennent d'approcher les salariés dans une relation qui se voudrait d'accompagnement mais qui pourrait être perçue comme hiérarchique ou relevant d'un lien de subordination* », la seule personne habilitée à échanger formellement avec l'équipe salariée étant le président⁴³. Cette intervention de l'inspection du travail a permis de recadrer l'interventionnisme de certains administrateurs bénévoles.

Le directeur a également été saisi le 15 août 2023 d'un droit d'alerte par un groupe de salariés. Il avait déjà relevé dans son rapport d'étonnement du 10 août (*cf. infra*) avoir découvert « *une structure humaine en souffrance* » et constaté « *de nombreux malentendus et conflits* ».

Pour faire face à ces tensions, plusieurs démarches ont été mises en œuvre. Tout d'abord, un dispositif spécifique d'accompagnement des risques psychosociaux (RPS) mené en collaboration avec les délégués du personnel et partagé avec l'inspection du travail et la Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT) a été initié le 18 juin 2023 sous la forme d'un audit RPS approfondi, de sessions de formations mais aussi d'accompagnements individuels avec des psychologues du travail⁴⁴. Le rapport remis par le cabinet mandaté pour cette mission le 10 novembre 2023 fait état en conclusion « *que l'audit a été mis en œuvre avec raison, car certains indicateurs de souffrance au travail et/ou d'épuisement sont alarmants (...)* ». Il relève également que l'institution « *a fonctionné depuis plusieurs années sur un management et une communication clivants* » et qu'« *il semble urgent de créer de l'unité et de la cohérence (...). Pour ce faire la confiance dans la nouvelle direction doit être totale et elle doit pouvoir s'appuyer sur une gouvernance solide, étayante, sûre des caps à venir* ».

Puis, suite à l'alerte du collectif de salariés, l'appui d'un autre cabinet a été sollicité afin de caractériser les faits, de circonscrire les facteurs de risques et de proposer un plan d'actions correctrices ciblées. Cela a permis, en l'absence de bilan social dans la structure, de disposer d'indicateurs RH sur la période 2021 à 2023 (*cf. tableau ci-après*).

Même si ces chiffres sont à interpréter avec précaution car ils ne concernent que les trois derniers exercices, on observe néanmoins que le nombre de jours d'arrêts maladie augmente de manière significative, + 26 % entre 2021 et 2023, alors même que les risques liés à la pandémie se sont progressivement estompés. Par ailleurs, le nombre de départs est élevé au cours des deux dernières années, au nombre de 13 dont neuf démissions contre trois ruptures conventionnelles et un licenciement. Un départ sans négociation et garantie de salaire (démission), traduit bien l'urgence à quitter le collectif de travail qui s'est fortement accentué depuis 2 ans.

L'audition de 15 professionnels sur les 30 salariés en CDI du musée « *met en évidence à la fois la souffrance au travail qui touche de plus en plus de salariés mais également* « *les violences*

⁴³ PV du CA du 21 avril 2023, page 4.

⁴⁴ Signature d'une convention de prestation de service le 1^{er} octobre 2023.

internes » dont sont victimes de nombreux collaborateurs de la part d'une partie de l'encadrement et/ou de certains bénévoles »⁴⁵.

Enfin, au-delà des comportements déjà relevés dans la partie gouvernance, un interventionnisme peut également être relevé de la part de certains bénévoles à l'encontre de salariés. Le cas le plus flagrant parmi tous ceux qui ont été signalés est celui d'un courriel d'un administrateur bénévole exigeant la retenue du solde de tout compte d'un salarié, adressé à la responsable RH, sans mettre le directeur en copie.

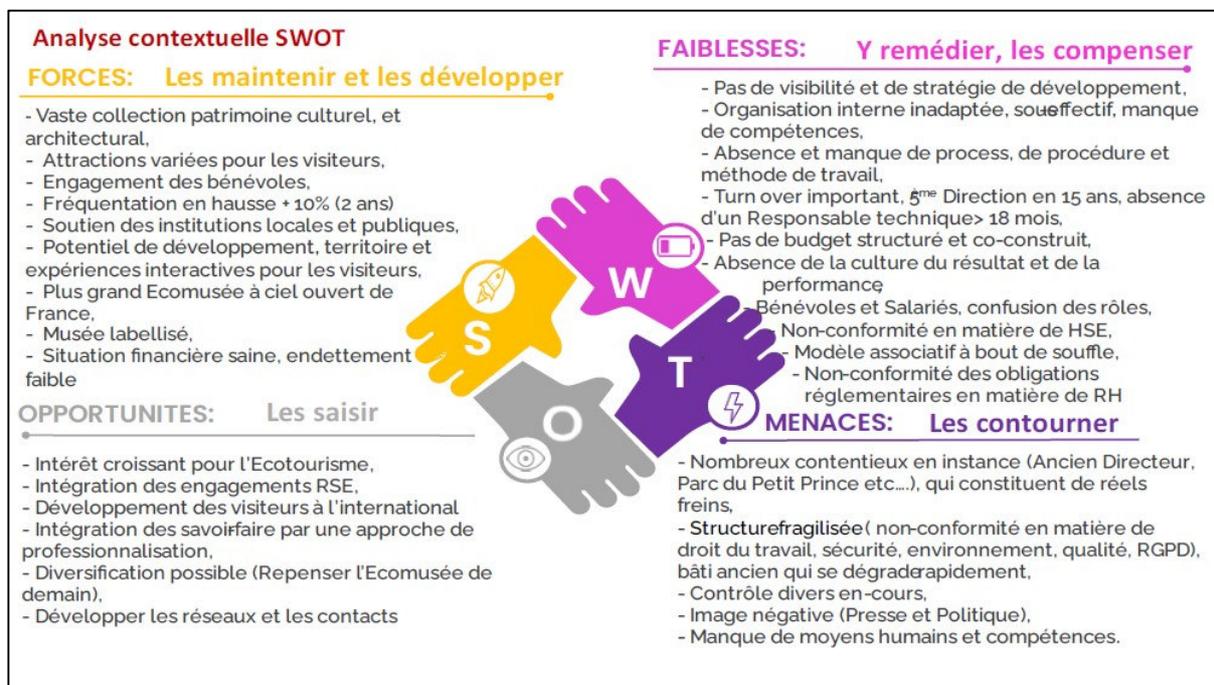
Tableau n° 1 : Indicateurs RH 2021-2023

| <i>Indicateurs</i> | 2021* | 2022 | 2023** |
|---|--------------|-------------|---------------|
| <i>Arrêts maladie en nbre de jours</i> | 475 | 543 | 599 |
| <i>Retraite</i> | 2 | 0 | 0 |
| <i>Démission</i> | 1 | 6 | 3 |
| <i>Licenciement</i> | 0 | 1 | 0 |
| <i>Rupture conventionnelle</i> | 2 | 1 | 2 |
| <i>Total départs (hors retraite)</i> | 3 | 8 | 5 |

* Moins d'embauches de saisonniers suite à l'après-Covid : ** année incomplète
 Source : Cabinet X : Synthèse rapport : Enquête souffrance au travail / Violence interne - 29/11/2023

⁴⁵ Source : cabinet X Synthèse rapport : Enquête souffrance au travail / Violence interne - 29/11/2023 – page 10.

Annexe n° 7. Matrice SWOT de l'Écomusée (forces, faiblesses, opportunités, menaces)



Source : rapport de présentation au conseil d'administration du 4 décembre 2023

Dans l'analyse des risques, sur 65 indicateurs identifiés dans cinq domaines (1. ressources humaines, 2. gouvernance, 3. comptabilité / finances et contrôle de gestion, 4. structurel / technique et bâtiment et 5. activité muséale et de collection), 54 présentent un risque élevé ou très élevé (risques de niveau 4 et 5 sur une échelle allant de 1 à 5) dont la probabilité de survenance est elle-même soit élevée, soit certaine pour 49 d'entre elles.

Cela signifie que près de ¾ des risques recensés présentent une gravité élevée et ont une probabilité importante de se réaliser. S'agissant des types de risques de la structure, plus du tiers concernent la gestion des ressources humaines. Ce constat de la fragilité de l'association rend d'autant plus essentiel un travail de fond sur la gouvernance et la définition des grands axes stratégiques de l'Écomusée ainsi que le recrutement de profils spécialisés.



« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Grand Est :
www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est

Chambre régionale des comptes Grand Est

3-5, rue de la Citadelle

57000 METZ

Tél. : 03 54 22 30 49

grandest@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est