



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

**Délégation de service public.
Société d'exploitation aéroportuaire de Rennes et
Dinard –SEARD**

(Département d'Ille-et-Vilaine)

Exercices 2012 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 13 mars 2018.

SOMMAIRE

1.	LE PAYSAGE AEROPORTUAIRE BRETON	5
2.	UN OPERATEUR UNIQUE	5
3.	UN SUIVI DU PATRIMOINE PERFECTIBLE	6
3.1.	L'INVENTAIRE	6
3.2.	L'ACTIF DU CONCESSIONNAIRE	6
3.3.	LES CONSEQUENCES DE CES INSUFFISANCES	6
3.3.1.	L'absence d'amortissement des biens mis en concession à titre gratuit	6
3.3.2.	L'absence de dotation pour renouvellement	8
3.4.	LA DUREE DE LA CONCESSION	8
4.	LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DE LA SEARD	9
5.	L'EQUILIBRE ECONOMIQUE DU CONTRAT	10
5.1.	LA PARTICIPATION DU DELEGATAIRE AU PLAN PLURI-ANNUEL D'INVESTISSEMENT	10
5.1.1.	Les investissements prévus au contrat	10
5.1.2.	Les investissements réalisés	10
5.2.	LA REDEVANCE CONCESSIVE	12
5.3.	UN MONTAGE FINANCIER TRES FAVORABLE AUX ACTIONNAIRES	12
5.3.1.	Une rémunération du capital très avantageuse pour les membres du consortium	12
5.3.2.	Des charges d'intérêts très élevées	13
5.4.	LES AIDES FINANCIERES ATTRIBUEES AUX COMPAGNIES	14
6.	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	16
7.	L'EXPLOITATION DE L'AEROPORT DE RENNES	17
8.	L'EXPLOITATION DE L'AEROPORT DE DINARD	18
8.1.	LE CARACTERE DEFICITAIRE DE L'ACTIVITE AEROPORTUAIRE	18
8.2.	LE SOUTIEN DE L'ACTIVITE INDUSTRIELLE SUR LE SITE	18
8.3.	LE NECESSAIRE DEVELOPPEMENT DE LA VOCATION COMMERCIALE ET TOURISTIQUE	19

Délégation de service public des aéroports de Rennes et de Dinard
OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CHAMBRE REGIONALE
DES COMPTES DE BRETAGNE
Exercices 2012 et suivants

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle de la gestion des aéroports de Rennes et de Dinard. Cette gestion a été déléguée, par la région Bretagne, à la SEARD.

Ce contrôle a été ouvert par lettre du 16 janvier 2017. L'entretien de fin de contrôle avec le directeur de la délégation a eu lieu le 29 mai 2017.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé au directeur de la SEARD le 13 octobre 2017. Sa réponse est parvenue au greffe de la CRC le 11 décembre 2017. Il n'a pas demandé à être entendu.

La chambre, lors de sa séance du 13 mars 2018, a arrêté comme suit ses observations définitives.

RESUME

La région Bretagne est propriétaire des aéroports de Rennes-Saint-Jacques et Dinard-Pleurtuit ainsi que ceux de Quimper-Pluguffan et Brest Guipavas, soit près de la moitié des neuf aéroports bretons. Ces infrastructures sont d'inégale importance pour ce qui est de leur fréquentation. Rennes est le deuxième aéroport breton, derrière Brest, celui de Dinard se situant à la cinquième place.

La délégation concernant les deux aéroports de Rennes et de Dinard a été attribuée à la société d'exploitation des aéroports de Rennes et Dinard -SEARD- en 2011 pour une durée de quinze ans. Si le résultat d'exploitation de la société évolue de façon très positive, il est toutefois porté par les performances de la plateforme rennaise et ne doit pas occulter les difficultés économiques rencontrées par celle de Dinard.

Le contrat de concession prévoit la réalisation de 23,5 M€ d'investissements, majoritairement financés par la collectivité délégante dans la première moitié du contrat. L'équilibre financier de la délégation apparaît favorable aux actionnaires de la société à travers une rémunération avantageuse de leur capital, un prêt et des avances consentis à la société à des taux élevés et la rémunération d'une double assistance à la gestion administrative et financière.

Concernant la gestion, par la SEARD, de ses ressources humaines, il est intéressant de relever que près de 20 % des agents travaillent sur des fonctions « support » mutualisées et que de nombreuses actions visant à limiter les accidents du travail ont été mises en place.

L'évolution du trafic sur l'aéroport de Rennes est notable ; portée par le développement du trafic européen, elle atteint 641 000 passagers en 2016.

L'activité commerciale sur la plateforme aéroportuaire de Dinard n'apparaît pas encore à la hauteur de la qualité des infrastructures ; avec 111 000 passagers en 2016, elle est loin de l'objectif de 159 000 passagers visé à l'horizon 2024. Son exploitation apparaît indispensable à la poursuite de l'activité des entreprises industrielles implantées sur le terrain de la concession, participant ainsi à la politique d'aménagement du territoire menée par la collectivité.

Les conditions actuelles de cette exploitation, qui fragilisent l'ensemble du modèle économique de la délégation, devront toutefois évoluer à travers le développement des potentialités touristiques de l'aéroport, qui est situé dans un environnement exceptionnel. En particulier, sa desserte devra être améliorée.

Ce développement ne pourra qu'être le fruit d'une collaboration active entre les collectivités territorialement concernées et les acteurs locaux du tourisme.

RECOMMANDATION

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule la recommandation suivante :

Recommandation n° 1. : Développer de façon partenariale la vocation touristique de l'aéroport de Dinard

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.

1. LE PAYSAGE AEROPORTUAIRE BRETON

La loi n° 2004-809 du 13 août 2004 (articles 28 et 29) a décidé du transfert aux collectivités territoriales de la propriété, de l'aménagement, de l'entretien et de la gestion des aéroports civils appartenant à l'Etat au plus tard le 1^{er} mars 2007.

C'est dans ce cadre que la région Bretagne est devenue propriétaire des aéroports de Rennes-Saint-Jacques et Dinard-Pleurtuit ainsi que ceux de Quimper-Pluguffan et Brest-Guipavas, soit près de la moitié des neuf aéroports bretons.

Ces infrastructures sont d'inégale importance pour ce qui est de leur fréquentation, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous.

Évolution du nombre de passagers sur les aéroports de Bretagne						
Aéroport	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution annuelle moyenne
Brest	1 070 461	1 003 836	998 393	1 000 192	1 011 651	-1 %
Rennes - Saint-Jacques	453 121	480 237	501 218	539 231	640 768	9 %
Lorient - Bretagne Sud	176 331	166 034	123 274	146 002	127 836	-8 %
Dinard - Pleurtuit	138 478	130 771	114 016	129 935	110 455	-5 %
Quimper - Cornouaille	110 073	113 419	99 673	88 827	86 452	-6 %
Lannion - Côte de Granit	32 635	35 062	31 334	31 107	29 104	-3 %
Saint-Brieuc - Armor	1 986	2 932	4 331	4 016	3 388	14 %
Ouessant	2 916	2 904	3 273	3 358	3 134	2 %
Vannes	734	1 204	952	1 148	-	
Total Bretagne	1 986 735	1 936 399	1 876 464	1 943 816	2 012 788	0 %

Source : rapport d'activité 2016 de l'union des aéroports français

2. UN OPERATEUR UNIQUE

La gestion des deux aéroports de Rennes et de Dinard est regroupée dans une délégation conclue par la région avec la société d'exploitation des aéroports de Rennes et Dinard (SEARD¹) en avril 2011 pour une durée de 15 ans.

La collectivité souhaite « *que soit poursuivi le développement complémentaire de ces deux plateformes et mis en place des synergies grâce à un pilotage qui s'appuie sur les ressources qui seront transférées au futur délégataire. La mutualisation de leur exploitation doit permettre son optimisation et est un élément contribuant à leur donner les moyens de leur développement* ».

Le contrat de délégation, signé en 2011, qui porte effet jusqu'au 31 décembre 2024, confie à la SEARD l'exploitation de l'ensemble des infrastructures et superstructures nécessaires au fonctionnement des deux aéroports. Le délégataire « *assure la réalisation de l'ensemble des travaux nécessaires à cette exploitation, notamment les mises aux normes ainsi que les grosses réhabilitations des équipements* ».

¹ Groupement Vinci Airports / CCI.

3. UN SUIVI DU PATRIMOINE PERFECTIBLE

3.1. L'INVENTAIRE

L'inventaire d'ouverture² comprend :

- pour l'aéroport de Dinard des fiches et tableaux qui ne font pas tous l'objet de valorisation comptable et qui ne traitent pas des infrastructures, le rendant pour le moins largement incomplet ;
- pour l'aéroport de Rennes, des tableaux de suivi listant et valorisant comptablement les biens.

Les inventaires établis ensuite chaque année pour les deux plateformes apparaissent complets et les immobilisations sont valorisées. Par contre, ces documents ne respectent pas les dispositions des articles 2 et 74 de la convention aux termes desquelles ils doivent indiquer « *l'origine des biens, leur valeur comptable au moment de la mise à disposition*³ [par le concédant], *leur caractère renouvelable ou non ainsi que le caractère gratuit ou onéreux* ».

3.2. L'ACTIF DU CONCESSIONNAIRE

L'article 393-1 du plan comptable général dispose que « *les biens mis dans la concession par le concédant ou par le concessionnaire sont inscrits à l'actif du bilan de l'entité concessionnaire* ». Or, la SEARD n'a pas inscrit à son bilan les biens mis à disposition par le concédant à titre gratuit.

3.3. LES CONSEQUENCES DE CES INSUFFISANCES

3.3.1. L'absence d'amortissement des biens mis en concession à titre gratuit

La région n'a pas pratiqué l'amortissement de ses biens concédés, se basant sur l'instruction comptable M71, pour préciser que « *les mises en concession emportent les mêmes effets que la mise à disposition de biens, conférant à son bénéficiaire l'ensemble des obligations du propriétaire, parmi lesquelles l'amortissement* »

² Annexe 3 au contrat de délégation

³ Cette valeur n'est pas communiquée pour toutes les immobilisations de Dinard.

Pour les aéroports de Rennes et de Dinard, l'actif du concessionnaire évalué chaque année ne prend pas en compte la valeur nette comptable des biens mis à disposition à titre gratuit (qui était de 3,9 M€ à l'ouverture de la concession). Ainsi, la SEARD amortit-elle les seuls actifs figurant à son bilan, c'est-à-dire les biens mis à sa disposition à titre onéreux⁴ et les biens qu'elle a mis elle-même en concession.

La région précise à cet égard avoir demandé, en vain, au délégataire de régulariser les inscriptions dans les comptes. En ce qui concerne le bilan d'ouverture de la SEARD, elle « constate qu'aucun accord n'a pu être trouvé s'agissant de l'inscription au bilan de la société des biens que la région met gratuitement à sa disposition pour un montant de 3 919 953 € soit 49 % du montant total des immobilisations »⁵

Au final les biens mis en concession à titre gratuit ne sont amortis ni dans les comptes du concédant ni dans ceux du concessionnaire. Cet état de fait est en contradiction avec les clauses contractuelles et avec l'orthodoxie comptable ; il devra donc être corrigé.

Cette demande va dans le sens d'un jugement rendu par la Cour administrative de Nantes⁶ qui invalide le jugement prononcé par le tribunal administratif de Rennes le 1^{er} juin 2016⁷ et considère :

- qu' « aux termes de l'article 393-1 du plan comptable général applicable au litige «... les biens mis dans la concession par le concédant ou par le concessionnaire sont inscrits à l'actif du bilan de l'entité concessionnaire. L'inscription à l'actif du bilan du concessionnaire de la valeur des biens mis gratuitement dans la concession par le concédant comporte une contrepartie au passif du bilan, classée dans les autres fonds propres (...) » ;
- que le contrat conclu entre la région Bretagne et la SAS SEARD doit être qualifié de concession de service public ;
- qu'il en résulte que « compte tenu des conséquences comptables de la convention de concession de service public, la SAS SEARD était soumise aux obligations déclaratives définies à l'article 53 A du code général des impôts et que les immobilisations industrielles devaient figurer à l'actif de son bilan »

⁴ La SEARD a inscrit à l'actif de son bilan d'ouverture sous l'appellation « droit d'entrée » :
- Le droit d'entrée Régalien, correspondant aux biens mis à disposition au titre des missions régaliennes (évaluation DGAC), pour un montant de 2 433 K€
- Le droit d'entrée Non régalien, pour un montant de 1 605 K€

⁵ Courrier du 9 mai 2011 du DGA chargé de la mobilité et des transports

⁶ CCA de Nantes / Ministre des finances et des comptes publics c/SEARD séance du 16 novembre 2017

⁷ TA de Rennes « SEARD » audience du 27 avril 2016 jugements n°1302069 et n°1302089

3.3.2. L'absence de dotation pour renouvellement

La convention passée avec la SEARD (article 74-2) fait référence à l'article 393-1 du plan comptable général relatif notamment aux dotations aux provisions⁸. Or, l'examen des comptes du délégataire au cours de la période sous revue fait apparaître l'absence de provision pour renouvellement. Si cette pratique est complexe à mettre en œuvre, elle permettrait cependant de mieux garantir le renouvellement des biens patrimoniaux de retour et donc de préserver le patrimoine du délégant à la fin de la concession.

La chambre invite la SEARD à mettre en place un suivi global des immobilisations mises à sa disposition.

3.4. LA DUREE DE LA CONCESSION

L'article 18 de la directive 2014/23/UE du 26 février 2014 prévoit que « *pour les concessions d'une durée supérieure à cinq ans, la durée maximale de la concession n'excède pas le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il recouvre les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires pour réaliser les objectifs contractuels spécifiques* ».

La gestion des deux aéroports de Rennes et de Dinard est regroupée dans une délégation conclue par la collectivité avec la SEARD en avril 2011. La durée de la concession, qui prend fin en 2024, tient notamment compte, pour la région, du « *souhait de donner de la visibilité à un opérateur économique : la Sabena Technics* », société implantée sur l'emprise foncière de la plateforme de Dinard. Elle est indissociable d'une volonté de la collectivité de pérenniser les emplois sur le site⁹.

En règle générale, la durée de vie de la majorité des équipements structurants d'un aéroport s'établit autour de 15 ans, voire 20 ans pour des travaux de surfacage de la piste principale.

La durée de la convention signée par la région apparaît donc cohérente avec la nécessité pour la SEARD d'amortir le coût de ses investissements.

⁸ Le maintien au niveau exigé par le service public du potentiel productif des installations concédées est assuré par le jeu des amortissements ou, éventuellement, par des provisions adéquates et en particulier les provisions pour renouvellement.

⁹ Pour la Sabena Technic : 490 salariés et près de 300 intérimaires, compte non tenu des équipementiers sous-traitants
Pour Safran : une centaine de salariés

4. LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DE LA SEARD

Evolution des recettes, des charges et du résultat de la SEARD ¹⁰									
	2012			2013			2014		
	Rennes	Dinard	Consolidé	Rennes	Dinard	Consolidé	Rennes	Dinard	Consolidé
Recettes	14 025 912	2 675 435	16 701 347	14 548 479	2 716 151	17 264 630	14 815 363	2 480 935	17 296 298
Charges	10 975 547	2 993 272	13 968 819	11 678 958	2 808 491	14 487 449	12 256 381	2 716 736	14 973 117
Résultat d'exploitation*	469 833	-1 040 013	-570 181	1 199 436	-590 156	609 281	1 393 506	-547 919	845 587
Résultat net	748 460	-959 586	-211 128	1 306 238	-488 933	817 306	1 432 530	-375 622	1 056 908
				2015			2016		
				Rennes	Dinard	Consolidé	Rennes	Dinard	Consolidé
Recettes				14 550 051	2 513 828	17 063 879	16 242 572	2 493 457	18 736 029
Charges				12 219 149	2 752 568	14 971 717	12 885 292	2 849 524	15 734 816
Résultat d'exploitation*				1 713 229	-513 991	1 199 238	2 004 182	-776 447	1 227 735
Résultat net				1 536 450	-292 542	1 243 908	1 726 678	-540 814	1 185 864

Source : rapports annuels du délégataire

Le résultat d'exploitation évolue de façon très positive au cours de la période sous revue ; il est toutefois porté par les performances de la plateforme rennaise et ne doit pas occulter les difficultés économiques rencontrées par celle de Dinard, malgré un redressement de son résultat net au cours de la période.

En 2015, pour la plateforme de Dinard, les recettes issues de la taxe d'aéroport et de sa majoration¹¹, exclusivement destinées à financer des dépenses régaliennes de sûreté et de sécurité, représentent 56 % du total. Il est notable que les recettes extra-aéronautiques (701 500 €) soient supérieures aux produits directement issus de l'activité aéronautique (414 000 €) ; cette situation s'explique par la vocation industrielle de l'aéroport et les redevances domaniales qui en découlent.

Les charges de personnel constituent 66 % du total des charges et les services extérieurs, essentiellement dédiés à la sous-traitance des opérations de sûreté et de sécurité, 18 %.

Concernant l'aéroport de Rennes, les principales recettes, d'ordre aéronautique, s'élèvent à 6,4 M€, représentant 44 % du total ; parmi ces recettes, 60 % concernent l'assistance en escale¹². Plus de la moitié des recettes extra-aéronautiques sont issues de la gestion des parkings.

Les principales charges concernent le personnel à 45 %, et les services extérieurs à caractère régalien pour 25 %¹³.

Globalement, la capacité d'autofinancement de la SEARD passe de 154 502 € en 2012 à 2 534 645 € en 2016.

¹⁰ Un tableau plus détaillé figure en annexe

¹¹ Fonds d'investissement des aéroports et du transport aérien remplacé par une majoration de la taxe d'aéroport.

¹² Il s'agit de l'ensemble des services nécessaires à l'exploitation aérienne : enregistrement et débarquement des passagers, gestion des bagages, nettoyage, fourniture d'énergie...

¹³ Balance générale, sous-traitance régalien 2 972 000 €

5. L'EQUILIBRE ECONOMIQUE DU CONTRAT

Il convient de préciser en préambule que l'économie du contrat avait été bâtie avec la perspective de l'ouverture de Notre-Dame des Landes en 2017 ; les deux signataires avaient alors intégré la perspective d'une baisse de trafic de la plateforme rennaise.

La région rappelle à cet égard que « *des modes de régulation contractuels ont été mis en place:*

- *via un montant de participation du délégataire au plan pluriannuel d'investissement à hauteur de 50 % de l'EBE¹⁴ prévisionnel validé chaque année et un plancher de 8 M€ cumulés sur la durée de la délégation ;*

- *via la « clause de retour à meilleure fortune », matérialisée dans le contrat par la part variable de la redevance concessive. »*

5.1. LA PARTICIPATION DU DELEGATAIRE AU PLAN PLURI-ANNUEL D'INVESTISSEMENT

5.1.1. Les investissements prévus au contrat

Le contrat de concession conclu avec la SEARD prévoit la réalisation de 23,5 M€ d'investissements répartis sur les quinze années du contrat et financés à près de 66 % par la région, soit 15,6 M€. Ce pourcentage apparaît élevé dans un contexte de délégation de service public, nonobstant les mécanismes de régulation évoqués en introduction au présent chapitre. Le principe du type de DSP signé par la région (concession) est en effet que le délégataire assume le risque lié à l'exploitation du service et à la construction d'ouvrages nécessaires au service public.

5.1.2. Les investissements réalisés

Le financement des investissements non régaliens est assuré par la région pendant les trois premières années, conformément au contrat de DSP. Le délégataire doit ensuite, quoiqu'il adienne, attribuer la moitié de son EBE prévisionnel validé chaque année par la région au financement de ces investissements.

Le financement unique du délégant jusqu'en 2013

La chambre a constaté, dans les premières années du contrat, un décalage important entre le versement des subventions par la région et la réalisation des investissements. Fin 2011, la collectivité avait d'ores et déjà financé un montant d'investissement supérieur au total effectivement réalisé fin 2013.

¹⁴ Excédent brut d'exploitation : solde entre les produits et les charges d'exploitation hors dotations aux amortissements et provisions

Décalage entre financement et réalisation des investissements (en milliers d'euros)				
	2010	2011	2012	2013
Investissements réalisés (cumul)	1 939	3 610	4 265	5 271
Financement région (cumul)	2 722	6 182	7 530	8 188

Source : chambre régionale des comptes de Bretagne

Dans les faits, le financement par le seul délégant jusqu'en 2013 a permis au délégataire de se constituer un fonds de roulement.

Un financement croisé à partir de 2014

Selon les informations données pendant le contrôle, le financement des investissements imputable au concessionnaire est calculé comme suit :

« Lors de l'exécution de l'année N, 2 cas peuvent se présenter :

- Si $EBE_{réel} > EBE_{prévisionnel}$: la participation du délégataire est égale à 50 % de l' $EBE_{réel}$. Cette participation étant supérieure au besoin de financement validé, la différence est donc affectée au fonds spécial conformément à l'article 72.1 du contrat.

- Si $EBE_{réel} < EBE_{prévisionnel}$: la participation du délégataire est égale à 50 % de l' $EBE_{prévisionnel}$. »

Le plan d'investissement (non régalién), sa réalisation et son financement (en milliers d'euros)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul	
A	Investissements prévisionnels validés chaque année (non régalién)	3 409	3 303	515	1 718	1 422	1 047	870	12 284
B	EBE prévisionnel validé				2 121	2 844	2 094	1 739	8 798
C	Participation délégataire (50 % * B)				1 061	1 422	1 047	870	4 400
D	Subvention région (A - C)	2 722	3 460	1 348	658	0	0		8 188
E	Investissements réalisés (non régalién)	1 866	1 567	621	475	2 585	498	3 429	11 041
G	EBE réalisé				2 777	2 323	2 092		7 192
H	Si $EBE_{réel} > EBE_{prev}$, 50% $EBE_{réel}$				1 389	1 422	1 047		3 858
	Si $EBE_{réel} < EBE_{prev}$, 50% EBE_{prev}								0
F	Alimentation FS éventuelle (H + D - A)				328	0	0		328

Source : CRC d'après données SEARD

En 2013 par exemple, le concessionnaire s'engage à réaliser 1,718 M€ d'investissements. Il est tenu d'en financer 1,389 M€ sur ses ressources propres. Il s'agit d'un engagement juridique et contractuel, les investissements pouvant être réalisés sur plusieurs années.

On peut toutefois s'étonner de la différence récurrente entre le montant des investissements prévisionnels validés chaque année par le délégataire et le délégant et celui des investissements réalisés. A cet égard, les prévisions devront correspondre plus étroitement à la réalité des investissements qui seront réalisés chaque année.

Ce modèle économique, s'il apporte certaines garanties financières au délégant, apparaît extrêmement complexe. En outre, il implique une participation financière élevée du délégant en début de concession.

5.2. LA REDEVANCE CONCESSIVE

Le contrat conclu avec la SEARD instaure pour la redevance concessive, dans son article 70, une part fixe à hauteur de 1 000 € par an et une part variable. Cette dernière résulte de l'engagement du délégataire, « dès lors que l'EBE constaté à la fin de la délégation est supérieur à celui prévu dans les comptes prévisionnels, à reverser à la Région en fin de délégation 80 % de la différence positive entre l'EBE prévu dans l'offre et celui réalisé dès lors que le taux de rendement interne des actionnaires (TRI) est supérieur à 11 % ». ».

La condition relative au dépassement de l'EBE prévisionnel apparaissant réalisée dès le début du contrat, la part variable de la redevance est provisionnée à hauteur de près de 4 M€ au 31/12/2015 (Source : rapport CAC).

Ce montant a été comptabilisé de façon erronée par débit du compte 65¹⁵, compte de charge décaissable au lieu d'être inscrit au compte 68, compte de dotation aux provisions, qui peut évoluer chaque année.

5.3. UN MONTAGE FINANCIER TRES FAVORABLE AUX ACTIONNAIRES

5.3.1. Une rémunération du capital très avantageuse pour les membres du consortium

La SEARD est une société par actions simplifiée créée en 2010 ; le capital apporté par les actionnaires¹⁶ est de 15 000 €.

Compte tenu de l'importance des résultats annuels dégagés, la rémunération de ce capital est sans commune mesure avec son montant initial, générant pour les actionnaires un rapport entre les dividendes et le capital très élevé : le paiement des premiers en 2015 et en 2016 correspond en effet à un taux de rendement annuel de plus de 90 %¹⁷ sur la période.

Résultat, distribution aux actionnaires et report à nouveau						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat net comptable	717 805	-211 128	817 305	1 056 909	1 243 906	1 185 863
Distribution					400 500	400 500
Report à nouveau (flux)		717 805	-211 128	817 305	656 409	843 406
Report à nouveau (stock)	308 381	1 026 185	815 058	1 632 363	2 288 772	3 132 178

Source : bilans

¹⁵ Selon la SEARD, « s'agissant d'une redevance contractuelle, la SEARD est tenue de comptabiliser dans ses comptes la dette vis-à-vis de la Région Bretagne. Cette dette est certaine, mais évolue puisque calculée sur les exercices clos. »

¹⁶ Vinci pour 50 %, la CCI de Rennes pour 49 % et 1 % pour celle de Saint-Malo.

¹⁷ Puissance (801000/15000 ; 1/6)-1

5.3.2. Des charges d'intérêts très élevées

L'analyse du bilan 2015 fait notamment ressortir des emprunts à hauteur de 2,6 M€ et une trésorerie conséquente (11,2 M€).

Bilan simplifié de la SEARD (en milliers d'euros)			
Actif		Passif	
Immobilisations	13 720	Capitaux propres	15
Stocks	50	Résultats	3 532
Créances	4 503	Subventions d'invest	6 064
VMP	9 703	Amortissement	5 854
Disponibilités	1 496	Autres fonds propres	406
Charges constatées d'avance	16	Emprunts	2 600
		Dettes	11 017
	29 488		29 488

Source : rapport annuel du délégataire 2015

Le montant des emprunts correspond notamment au montant du capital restant dû au titre d'un prêt consenti par la chambre de commerce et d'industrie (CCI 35) soit 1,3 M€, pour un montant à l'origine de 2,6 M€.

Pour financer le droit d'entrée, c'est-à-dire le paiement des clauses de sortie des contrats de délégations des exploitants précédents prévu à l'article 6 du contrat, la SEARD a souscrit en 2010 auprès de l'un de ses actionnaires, la CCI 35, un emprunt de 2,6 M€ sur 14 ans et 10 mois au taux fixe de 5,35 %. Ce taux de rémunération, qui a conduit au paiement de 528 554 € d'intérêts cumulés au 31 décembre 2015 est nettement au-dessus de celui du marché.

Il apparait donc que les conditions de cet emprunt sont aujourd'hui très favorables à la CCI 35 et coûteuses pour la SEARD.

Un apport des actionnaires, d'un montant total de 1,2 M€ couvre notamment, selon la société, « les besoins de trésorerie courante ». Ce recours aux actionnaires est surprenant, compte tenu de l'importance structurelle de la trésorerie de la SEARD. Le tableau ci-dessous illustre les montants en jeu :

Evolution du montant des valeurs mobilières de placement et des disponibilités SEARD (en €)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Valeurs mobilières de placement	7 992 066	7 994 783	9 208 039	9 703 581	9 958 775
Disponibilités	963 838	3 000 949	1 541 661	1 495 772	877 384
Total trésorerie	8 955 904	10 995 732	10 749 700	11 199 353	10 836 159
Emprunts et dettes financières	3 437 131	2 953 694	2 884 270	2 733 342	2 400 098

Source : bilans et SEARD (réponse questionnaire)

On comprend dès lors mal le recours à des comptes courants « actionnaires » pour financer la trésorerie d'autant que, selon le délégataire, « la rémunération des avances en compte courant des actionnaires est établie par convention, soit 6 % annuel pour la CCI et 10 % pour Vinci Airports ».

De plus les taux de rémunération de cette ligne, dont la SEARD n'a pas besoin pour financer l'exploitation de ses plateformes aéroportuaires, sont tels qu'ils infléchissent négativement le résultat financier de la société.

La mobilisation sans nécessité d'un apport en compte courant pour la trésorerie s'avère très coûteuse pour la SEARD.

Compte tenu des charges financières auxquelles la SEARD doit faire face au titre des intérêts attachés aux emprunts à court et long termes¹⁸ et malgré un montant très élevé de valeurs mobilières de placement (VMP), son résultat financier est structurellement négatif jusqu'en 2014 :

Analyse du résultat financier de la SEARD en €					
	2012	2013	2014	2015	2016
Emprunts et dettes financières	3 437 131	2 953 694	2 884 270	2 733 342	2 400 098
Charge d'intérêts	220 604	212 269	218 883	188 205	182 948
Valeurs mobilières de placement	7 992 066	7 994 783	9 207 039	9 703 580	9 958 775
Produits des intérêts et plus-values	83 468	132 932	172 255	195 103	193 323
Résultat financier	-137 136	-79 337	-46 628	6 898	10 376

Source : comptes exécutés

Au final, un tel montage financier apparaît particulièrement favorable aux actionnaires, avec un taux de rendement du capital très élevé et un taux d'intérêt du prêt et des avances qu'ils ont consentis nettement au-dessus des conditions actuelles de marché¹⁹, ce qui devrait conduire à une renégociation des conditions financières initiales.

5.4. LES AIDES FINANCIERES ATTRIBUEES AUX COMPAGNIES

Les ristournes accordées aux compagnies sont particulièrement importantes au cours de la période sous revue, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

Ristournes accordées aux compagnies aériennes (en €)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Au titre des redevances	-831 711	-494 760	-703 663	-488 896	-228 254
Au titre de l'assistance en escale	-332 939	-551 005	-513 659	-649 745	-673 700

Source : CRC d'après données SEARD

Concernant les redevances aéroportuaires, une importante diminution des rabais, remises et ristournes accordés, essentiellement à Dinard, est relevée. Les ristournes qui étaient jusqu'à la mi-2015 attribuées individuellement aux compagnies, sont désormais intégrées dans les tarifs publiés²⁰, applicables à toutes. Celles qui sont maintenues sont essentiellement les incitations tarifaires aux compagnies qui créent de nouvelles lignes ou augmentent leur capacité sur les lignes existantes.

¹⁸ En 2015, les charges financières s'élèvent à 188 205 € et correspondent essentiellement aux intérêts sur emprunts pour 76 231 € et aux intérêts sur comptes courants pour 98 345 €. (Source : rapport commissaire aux comptes)

¹⁹ Le taux moyen des crédits à l'équipement - crédits d'une durée moyenne de 9 ans et essentiellement souscrits à taux fixe - remonte légèrement au 2ème trimestre 2017, à 1,48 %, après 1,46 % le trimestre précédent. Le taux d'intérêt varie peu selon le montant.

Le taux moyen des crédits de trésorerie échancés - crédits courts et en majorité souscrits à taux variable - remonte plus nettement (1,75 % après 1,54 % au 1er trimestre 2017). Les trois quarts des nouveaux crédits de trésorerie échancés ont un taux inférieur à 3 %. (Source : <https://www.banque-france.fr/statistiques/credit/credit/taux-des-credits-aux-entreprises>)

²⁰ « la CoCoEco de 2015 a permis de publier les tarifs appliqués aux compagnies, il n'y a donc plus de ristournes à partir de mi-2015. » (Source : courriel SEARD du 27 juin)

La SEARD accorde en effet une aide financière²¹ aux compagnies qui ouvrent une ligne régulière au départ de Rennes ou qui augmentent la capacité de remplissage de leurs avions²² afin de « *favoriser la création de nouvelles lignes régulières pour répondre aux opportunités de développement de l'aéroport et de favoriser l'augmentation de capacité sur les lignes régulières existantes.* » Leur impact prévisionnel est ainsi estimé :

Impact des aides aux compagnies (prévisionnel décembre 2014)				
	2016	2017	2018	2019
Trafic (Pax)	30 745	51 671	65 191	15 888
Nombre de mouvements	810	1 014	1 124	260
Total recettes d'exploitation induites	451 780	668 040	828 257	199 855
Total charges d'exploitation induites	552 098	525 054	474 414	106 851
Flux financiers après IS	-107 487	95 802	237 076	62 312

Source: tableau économie de marché 2016 (SEARD)

Les prestations d'assistance en escale sur l'aéroport de Rennes, sont soumises à une grande diversité de tarifs allant du simple au double pour le prix en euros par touchée, sans que ces différences ne fassent l'objet d'une justification très claire et comparable dans les contrats, pour des avions de capacités proches.

Sur la plateforme de Dinard, les conditions tarifaires apparaissent particulièrement intéressantes comme le montre l'exemple ci-dessous :

Aéronef	Prix en € par touchée
B737-800	500 € si rotat° < 250 / an, 300 € si 250 < rotat° < 320 / an 1 € si rotat° > 320 / an

Il convient toutefois de préciser que ces avantages tarifaires s'appliquent à toute compagnie remplissant les conditions de rotation sur Dinard.

Le montant des remises est important mais, pour le délégataire comme pour le délégant, elles « *font partie de l'équilibre économique* » du contrat. Si ce choix de gestion est de nature à inciter les compagnies à utiliser la plateforme et donc à augmenter le nombre de passagers, il contribue à la baisse de l'excédent brut d'exploitation de la SEARD et par conséquent à la diminution de la participation de cette dernière au financement des investissements aéroportuaires.

²¹ Remise dégressive sur la redevance d'atterrissage sur 3 ans : 80 %, 60 % puis 10 % + une aide financière qui dépend de l'offre de sièges.

²² Augmentation de la capacité d'une compagnie sur une ligne régulière existante

6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les 143 salariés de la SEARD²³ sont régis par le statut collectif de la société entré en vigueur au 1^{er} janvier 2012. 92 % sont en CDI.

Il est intéressant de relever que près de 20 % d'entre eux travaillent sur des fonctions « support » mutualisées : gestion administrative et financière, gestion des ressources humaines, mise en réseau informatique, coordination technique et maintenance, communication et développement commercial.

La SEARD a mis en place de nombreuses actions visant à limiter les accidents du travail : formation à la prévention des risques, aménagement ergonomique des postes de travail et partenariat avec l'école d'ostéopathie de Rennes. Ces actions contribuent à la diminution du nombre de jours perdus, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

Accidents du travail	2012	2013	2014	2015	2016
Nbre d'accidents	13	11	13	16	NC
Nbre de jours perdus	270	89	124	126	NC

Source : SEARD

Sur la plateforme de Dinard la polyvalence des agents a été développée, dans un contexte de faible activité aéroportuaire qui sera évoqué ci-après ; ils suivent l'ensemble du cycle d'embarquement/débarquement en s'occupant successivement des passagers puis de l'assistance sur piste.

Par ailleurs, une convention d'assistance technique, dont les termes sont repris en annexe au présent rapport, a été signée avec chacun des deux actionnaires. À ce titre, la CCI et Vinci Airports assurent notamment des prestations commerciales et de gestion financière et reçoivent chacun pour cela de la part du délégataire une rémunération forfaitaire d'un montant de 250 000 € par an, soit l'équivalent de trois postes de cadre pour chacun, charges salariales et patronales comprises²⁴.

Ces actionnaires interviennent tous les deux en matière d'assistance à la gestion financière et aux ressources humaines, dans des conditions qui mériteraient d'être clarifiées, dans la mesure où certaines des prestations effectuées apparaissent très proches quant à leur contenu. Cet état de fait est susceptible d'alourdir les coûts de gestion ; il a donc des répercussions à la baisse sur l'excédent brut d'exploitation de la SEARD et par conséquent sur son niveau de participation au financement de la délégation.

²³ En équivalent temps plein

²⁴ Selon l'AFPEC, le salaire annuel brut moyen d'un cadre était de 54 800 € en 2013. Cela correspond à un coût total pour l'entreprise de 77 160 € d'après <https://entreprise.pole-emploi.fr/cout-salarie/>

7. L'EXPLOITATION DE L'AÉROPORT DE RENNES

Cette plateforme, d'une surface de 274 hectares, est située sur la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande, partie intégrante du territoire de Rennes Métropole.

L'évolution du trafic est très importante au cours de la période sous revue, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

Evolution du trafic « passagers »						
Rennes	2012	2013	2014	2015	2016	Evol° 16/12
Vols réguliers	429 990	459 434	491 089	527 015	628 436	46%
France	385 405	391 711	369 227	384 749	417 769	8%
<i>dont Paris CDG</i>	<i>111 262</i>	<i>111 005</i>	<i>116 756</i>	<i>130 939</i>	<i>134 297</i>	<i>21%</i>
Europe	44 585	67 723	121 862	142 266	210 667	373%
Vols « vacances »	12 341	10 687	2 477	707	1 683	-86%
Autres vols	12 005	11 147	8 572	12 296	10 649	-11%
Total	454 336	481 268	502 138	540 018	640 768	41%

Source : rapport d'activité et réponse SEARD

La desserte de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle reste primordiale et augmente régulièrement depuis 2012, 75 % des passagers rennais y effectuant une correspondance, majoritairement européenne. L'évolution du trafic national est toutefois portée par l'ouverture en 2012 d'une ligne Rennes-Marseille. Quant au trafic européen, son augmentation est notamment liée à l'ouverture des liaisons vers Barcelone en 2013, Londres en 2014 et Rome en 2015.

Parallèlement, une forte diminution des vols charters ou « vacances » est constatée au cours de la période sous revue : en effet, les « tours operators » prennent désormais des engagements sur des lignes régulières et n'affrètent plus d'avions spécifiques.

Malgré l'arrêt de la desserte postale aérienne quotidienne entre Rennes et Paris au 1^{er} janvier 2015, l'activité de fret de l'aéroport avoisine 10 000 tonnes par an, ce qui le place au 9^e rang des plateformes régionales.

La plus grande partie du trafic est assurée par la compagnie Air France au titre de la liaison avec Paris-Charles-de-Gaulle ; on observe une diversité de compagnies sur les autres destinations : Vueling pour Rome et Bastia, Hop pour Lyon et Marseille, AER Lingus vers l'Irlande, Flybe vers les îles anglo-normandes, Chalais pour Bordeaux et Montpellier, Volotea vers Marseille et Nice, Iberia Expres et Tuifly vers le sud de l'Europe.

8. L'EXPLOITATION DE L'AÉROPORT DE DINARD

Créé en 1942, cet aéroport de 253 ha s'étend sur les communes de Pleurtuit et Saint-Lunaire, parties intégrantes de la communauté de communes de la Côte d'émeraude.

Selon la région, sa justification économique « est liée d'une part à l'activité passagers et à la desserte du territoire, réelle porte d'entrée touristique de la Région, et d'autre part et surtout à des activités de maintenance aéronautique représentant un nombre d'emplois hautement spécialisés très important. »

8.1. LE CARACTERE DEFICITAIRE DE L'ACTIVITE AÉROPORTUAIRE

L'activité commerciale sur cet aéroport n'apparaît pas à la hauteur de la qualité des infrastructures, bien entretenues mais largement sous-utilisées : une piste principale de 2 100 m de long, identique à celle de l'aéroport de Rennes et une piste secondaire de 1 400 m.

Evolution du trafic « passagers »						
DINARD	2012	2013	2014	2015	2016	Evol° 16/12
Vols réguliers Royaume Uni	136 916	129 409	111 816	128 180	108 308	-21%
Autres vols	1 563	1 430	2 797	1 907	2 147	37%
Total	138 479	130 839	114 613	130 087	110 455	-20%

Source : rapport d'activité et réponse SEARD

L'activité commerciale de cet aéroport est faible ; elle est de surcroît en baisse depuis 2012 et nettement inférieure à l'objectif de 159 000 passagers fixé par le groupement délégataire à l'horizon 2024. Malgré une embellie en 2015, on ne comptabilise que 1 220 mouvements d'avions cette année-là, soit à peine plus de 3 par jour calendaire. Le directeur de la société précise en outre que l'impact du « Brexit » se fait sentir depuis la fin de 2016.

La dépendance de l'aéroport à l'égard d'une seule compagnie ajoute à sa fragilité : Ryanair génère en effet près de 95 % du trafic, à destination exclusive du Royaume-Uni.

8.2. LE SOUTIEN DE L'ACTIVITE INDUSTRIELLE SUR LE SITE

Les caractéristiques d'exploitation de la plateforme confirment la volonté de la région de fournir des conditions optimales aux entreprises situées en bordure de son emprise territoriale. La Sabena Technics²⁵ est la première à en bénéficier, grâce à la mise à disposition de l'ensemble des moyens aéroportuaire humains et matériels contre une redevance annuelle de 50 000 €. Les avions qui viennent en maintenance sur le site ont en effet besoin de toutes les infrastructures aéroportuaire et de tous les personnels au sol pour atterrir et décoller dans des conditions de sécurité conformes à la réglementation.

²⁵ Entreprise de maintenance aéronautique à vocations civile et militaire qui emploie près de 780 personnes, intérimaires compris

8.3. LE NECESSAIRE DEVELOPPEMENT DE LA VOCATION COMMERCIALE ET TOURISTIQUE

Dinard-Pleurtuit-Saint-Malo est aujourd'hui un aéroport « industriel » selon les dires de son directeur d'exploitation, largement dédié à la société « SABENA Technics ».

La pérennité de son exploitation dépend de la capacité des acteurs concernés à assurer son développement commercial et touristique, en concertation avec les acteurs locaux. Or, les collectivités locales ne figurent pas dans le tour de table des actionnaires de la société d'exploitation.

Deux organismes concourent depuis peu au développement touristique du territoire potentiellement desservi par l'aéroport de Dinard :

- la « Conférence de la baie du Mont-Saint-Michel »²⁶;
- La société publique locale « Destination Saint-Malo-Baie du Mont-Saint-Michel »²⁷.

Cette société pourrait devenir un partenaire incontournable de la région et de la SEARD afin de développer les activités aéroportuaires en lien avec le tourisme, sur ce territoire doté d'une très forte attractivité grâce à ses monuments historiques et à la qualité de ses sites naturels. Un tel partenariat gagnerait à associer notamment les villes de Dinard et Dinan, pour la qualité touristique de leur site, ainsi que celles d'Avranches, proche du Mont-Saint-Michel et de Pleurtuit, commune d'implantation de l'aéroport.

Dans cette perspective, la région a convié l'ensemble des acteurs socio-économiques présents sur le territoire « Saint-Malo-Dinard-Baie du Mont-Saint-Michel » et a engagé le débat lors d'une réunion publique organisée fin mai 2017 avec les professionnels du tourisme et les collectivités territoriales concernées²⁸. Elle précise dans le courrier d'invitation que si elle comprend « *la priorité accordée jusque-là à une approche stratégique consistant à pérenniser la vie de cet aéroport dans le but exclusif de pérenniser l'activité industrielle qui lui est adossée, la question qui [nous] est posée aujourd'hui est d'envisager la mise en perspective de son développement pour en faire un véritable outil de développement touristique* ».

En conclusion, la chambre relève que l'exploitation de la plateforme aéroportuaire de Dinard s'intègre dans la politique d'aménagement du territoire et de développement économique menée par la région.

Toutefois, les conditions actuelles de son exploitation ont un coût pour les finances publiques. Le délégataire devra, à cet égard, mesurer de façon précise les retombées

²⁶ L'État, les Régions Normandie et Bretagne, les départements de la Manche et d'Ille-et-Vilaine, en lien avec les pays portant la démarche d'Inter-SCoT « Baie du Mont-Saint-Michel » ont décidé de créer en 2016 un lieu d'échange et de concertation : la « Conférence de la Baie ».

²⁷ Créée en janvier 2017 elle a notamment pour missions la gestion d'un office de tourisme communautaire basé à Saint-Malo et de trois bureaux d'information touristique, le développement de l'attractivité des 18 communes du territoire ainsi que l'animation et la mobilisation des acteurs professionnels

²⁸Collectivités territoriales et EPCI, professionnels du tourisme, offices de tourisme, SPL « Saint-Malo-Baie du Mont-Saint-Michel, CDT et CCI 35, Pays de la Baie du Mont-Saint-Michel, sous-préfet

économiques de chacune des activités aéroportuaires : vols commerciaux assurés par les compagnies régulières, vols techniques assurés dans le cadre des activités des entreprises de maintenance aéronautique et vols privés. Des tableaux de suivi des charges et produits engendrés par ces différentes activités devront donc être élaborés.

Ces conditions fragilisent l'ensemble du modèle économique de la délégation. Elles devront évoluer afin d'en assurer la pérennité, par le développement des potentialités touristiques de l'aéroport, qui est situé à proximité d'un environnement naturel et historique exceptionnel. Ce développement ne pourra qu'être le fruit d'une collaboration active entre collectivités territorialement concernées et acteurs locaux du tourisme.

Annexes

La gestion financière

Budgets et comptes des aéroports de Rennes et Dinard (en €)								
	2012		2013		2014		2015	
	Budget	Compte	Budget	Compte	Budget	Compte	Budget	Compte
Produits d'exploitation	16 719 354	17 015 066	18 071 632	17 513 741	18 674 125	17 805 824	18 448 504	17 624 453
Charges d'exploitation	15 803 238	17 585 247	17 290 838	16 904 461	18 063 942	16 930 400	17 617 170	16 395 380
Résultat d'exploitation	916 116	-570 181	780 794	609 280	610 183	875 424	831 334	1 229 073
Produits financiers		83 469	89 000	132 933	140 000	172 255	170 000	195 103
Charges financières		220 604	188 276	212 269	208 421	218 884	209 594	188 205
Résultat financier	-77 981	-137 136	-99 276	-79 337	-68 421	-46 628	-39 594	6 898
Bénéfice transféré						29 836		29 836
RCAI	838 135	-707 317	681 518	529 943	541 762	798 960	791 740	1 206 135
Produits exceptionnels		516 842	689 796	1 054 048	733 139	661 855	737 906	603 826
Charges exceptionnelles		4 298	0	516 270	0	45 508	0	8 619
Résultat exceptionnel	178 762	512 544	689 796	537 778	733 139	616 347	737 906	595 207
Participation des salariés	172 872	16 355	212 386	117 105	177 088	158 576	183 558	207 425
Impôt sur les bénéfices	345 745		452 599	133 312	343 760	199 821	504 783	350 010
Impôt sur les sociétés CICE							-226 869	
Résultat net comptable	498 280	-211 128	706 329	817 305	754 053	1 056 909	1 068 174	1 243 906

Source : SEARD

SEARD : prévision de subventionnement de la région Bretagne (en € courants)								
	2010 ¹	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Investissement	3 197 500	3 125 020	1 430 093	1 253 358	348 345	901 915	4 049 031	792 654
Fin région	3 197 500	3 125 020	1 430 093	673 477			2 725 515	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Investissement	5 773 938	326 193	571 164	445 723	370 698	618 987	345 627	23 550 246
Fin région	4 473 432							15 625 037

Source : annexe au contrat de DSP

¹ hors droit d'entrée de 4 312 000 €

Extrait du bilan d'ouverture de la concession SEARD			
Actif au 1er mars 2010		Ventilation	
		Mission régalienn	Concession
	7 958 261	2 423 950	5 534 311
ACTIF IMMOBILISE			
IMMOBILISATIONS apportées PAR LE CONCEDEANT	7 958 261	2 423 950	5 534 311
<u>A titre gratuit</u>	3 919 953	0	3 919 953
Rennes	1 266 689	0	1 266 689
Dinard	2 653 264	0	2 653 264
<u>A titre onéreux</u>	4 038 308	2 423 950	1 614 358
Rennes	3 056 249	1 833 249	1 223 000
Dinard	982 059	590 701	391 358

Source : annexe 5 au contrat de DSP

L'économie du contrat de délégation

Vinci Airports	CCI
Suivi des ressources humaines et de la politique sociale	Gestion des ressources humaines et de la paie
Audit et suivi social	Mise en place de tableaux de bord sociaux, réalisation du bilan social
Assistance : - dans la mise en place des instances de représentation du personnel - dans la négociation de l'accord d'entreprise et ses évolutions	Mise en place, suivi et animation des IRP
- dans le suivi des contrats avec les caisses sociales	Gestion des relations avec les administrations sociales
- au recrutement, licenciement et départ à la retraite	Réalisation des contrats de travail et avenants
	Appui juridique et social
	Réalisation de la paie
	Elaboration et mise en place de la GPEC
	Contribution à la mise en œuvre de la politique de formation
Assistance financière et fiscale :	Gestion comptable et financière
- dans la définition des politiques comptables et fiscales	Gestion des aspects relatifs aux financements, à la gestion comptable, budgétaire, fiscale et de la trésorerie
- dans la définition de la gestion de trésorerie	
- dans l'élaboration des budgets	
Assistance fiscale	Gestion des impôts et taxes et des déclarations fiscales et sociales
	Stratégie financière
	Management des équipes « finances comptabilité » pour la SEARD
Assistance juridique	
Assurance	
Assistance marketing	
Communication	
Développement durable	
Assistance en matière de secrétariat des conseils et assemblées	
	Informatique et moyens généraux

Source : contrats de prestations

Les publications de la chambre régionale des comptes
de Bretagne

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne>