



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

ASSOCIATION « centre de production des  
paroles contemporaines »

(Département d'Ille-et-Vilaine)

Exercices 2014 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 18 mars 2021.

**TABLE DES MATIERES**

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1 organisation et fonctionnement .....	7
1.1 De « Paroles traverses » au CPPC .....	7
1.2 Une gouvernance imprécise et enchâssée dans des liens personnels.....	8
1.2.1 Les instances.....	8
1.2.2 La composition de l'association .....	8
1.2.3 Les délégations de pouvoir et de signature.....	9
1.3 Les filiales.....	10
1.3.1 La montée en puissance de Manger Bon, dédiée à la gestion des bars et de la restauration .....	11
1.3.2 La création de la société Otarie, chargée de la location du chapiteau du MeM .....	11
1.4 Un projet stratégique à redéfinir .....	12
1.5 La gestion des ressources humaines .....	13
1.5.1 L'évolution des effectifs.....	13
1.5.2 Les contrats de travail.....	13
1.5.3 L'équipe de direction.....	13
1.5.4 La gestion du bénévolat.....	14
1.6 Un nécessaire renforcement de la gestion administrative.....	14
1.6.1 La gestion des stocks .....	14
1.6.2 La gestion des flux monétaires .....	15
1.6.3 Les achats et la sous-traitance .....	15
1.6.4 La gestion comptable.....	16
2 le festival Mythos .....	18
2.1 L'occupation du domaine public .....	18
2.2 La fréquentation .....	18
2.3 La gestion des bars et des encaissements.....	19
2.4 Le résultat d'exploitation .....	19
3 la délégation de service public du théâtre de l'Aire Libre.....	21
3.1 Le cadre contractuel.....	21
3.2 Les équilibres financiers .....	22
3.2.1 La participation reçue du délégant .....	22
3.2.2 Les investissements et le gros entretien renouvellement.....	22
3.2.3 La formation du résultat d'exploitation.....	23
3.3 Les conditions d'exploitation.....	24
3.3.1 La fréquentation.....	24
3.3.2 La politique tarifaire .....	24
3.3.3 L'offre de restauration confiée à la filiale Manger Bon .....	25

3.3.4 L'information du délégant.....	25
4 Le MeM, « lieu très différent » et la Guinguette.....	27
4.1 Un montage complexe .....	27
4.1.1 L'autorisation d'occupation du domaine public de la commune de Rennes.....	27
4.1.2 La prise en location du chapiteau .....	29
4.1.3 La filiale Manger Bon au cœur de l'activité bar-restauration .....	29
4.2 L'implantation sur le site de la Piverdière .....	30
4.3 Le résultat d'exploitation .....	31
5 LA Situation financière .....	32
5.1 L'équilibre d'exploitation .....	32
5.2 La situation bilancielle .....	33
TABLE DES ANNEXES.....	35

## SYNTHÈSE

Association support du festival Mythos, le centre de production des paroles contemporaines (CPPC) a participé à l'élargissement et à la diversification de l'offre culturelle sur la métropole rennaise, notamment en devenant délégataire du théâtre de l'Aire Libre (TAL) à Saint-Jacques-de-la-Lande en 2014, puis en créant le MeM en 2019 sur les berges de la Vilaine à Rennes. Née de l'initiative d'un groupe d'étudiants rennais, l'association, créée il y a plus de vingt ans, reste marquée par une gouvernance confinée, la dizaine d'administrateurs entretenant entre eux des liens personnels ou d'affaires.

Le CPPC a créé la SARL Manger Bon pour assurer les prestations de bar et de restauration. Celle-ci intervient dans toutes les activités de l'association (TAL, Mythos, MeM et sa Guinguette). La SAS Otarie a également été créée, aux fins de location du *Magic Mirrors*, équipement emblématique du MeM.

Ce recours à des filiales très intégrées pour la gestion des activités commerciales modifie le modèle économique initial, ce qui nécessite à la fois de s'assurer de l'absence de conflits d'intérêts et de mener une réflexion stratégique sur l'évolution globale du projet associatif.

L'élargissement des activités du CPPC a été accompagné par un accroissement des effectifs, passés de 16 équivalents temps plein (ETP) en 2014 à 25 en 2019.

Ces évolutions nécessitent une plus grande formalisation des modalités de fonctionnement des instances statutaires et une structuration plus forte de sa gestion administrative, en développant notamment une culture de contrôle interne.

Activité historique de l'association, Mythos attire chaque année près de 25 000 festivaliers, depuis que son format est passé de cinq à dix jours en 2016. Ce festival a bénéficié en 2019 de 313 000 € de subventions de la part d'une dizaine de financeurs.

La mise à disposition gracieuse du carré du Guesclin au parc du Thabor traduit le soutien indéfectible de la commune de Rennes, au-delà de sa subvention (77 000 €), et de ses concours en nature, très partiellement valorisés (132 000 €).

C'est à partir de l'obtention de la délégation de service public (DSP) du TAL en 2014 que le CPPC a amorcé une croissance, qui s'est amplifiée jusqu'en 2019.

Avec plus de 8 000 spectateurs par an, la fréquentation moyenne atteint 74 % des capacités de la salle. La participation de la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande (535 000 € par an) et les subventions versées par les autres financeurs (126 000 € en 2019) représentent une participation de 90 € par spectateur payant.

La chambre constate que le CPPC respecte la plupart des clauses du contrat de DSP pour la rédaction du rapport annuel du délégataire, mais que ce dernier pourrait être complété de plusieurs informations financières et qualitatives.

Nouvelle offre culturelle rennaise en bord de vilaine, le MeM se veut un « lieu très différent ». Composé de deux espaces, le *Magic Mirrors* (salle de concert) et la Guinguette (bar-restauration), il est implanté sur un terrain de 7 400 m<sup>2</sup> appartenant à la commune de Rennes, qui a délivré pour une durée de quatre ans un permis de construire précaire dérogatoire aux dispositions ordinaires du code de l'urbanisme. Les engagements sur huit ans pris par la filiale Otarie auprès du fournisseur du chapiteau constituent un risque au regard de la durée de validité du permis de construire.

L'association a confié l'exploitation de la Guinguette à sa filiale Manger Bon. Les premiers mois d'activité ont permis à cette société de multiplier son chiffre d'affaires par dix, alors que son activité ne rentre pas explicitement dans l'assiette de la redevance d'occupation versée par le CPPC à la commune de Rennes, cette dernière n'ayant d'ailleurs pas été informée de cette sous-occupation avant le contrôle de la chambre.

Le résultat comptable de l'association est positif sur l'ensemble de la période 2014-2019, grâce notamment aux concours des collectivités et financeurs publics (1 M€ de subventions par an, mise à disposition gracieuse d'équipement et de matériel, conditions favorables d'occupation du domaine public). L'analyse détaillée des comptes met en évidence l'augmentation de l'envergure financière de l'association à partir de 2016 avec la montée en puissance du festival Mythos et surtout avec l'ouverture en 2019 du MeM. Le chiffre d'affaires a ainsi plus que doublé sur la période en passant de 1,1 M€ à 2,4 M€, sans toutefois que cela ne se traduise par un accroissement sensible des résultats.

Si « l'opération MeM » permet au CPPC de s'affirmer comme acteur culturel incontournable de la métropole rennaise, elle s'accompagne de nouveaux risques, auxquels se superpose la crise sanitaire. L'évolution de la trajectoire financière de l'association appelle à la vigilance.

## RECOMMANDATIONS

*Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations et rappels au respect des lois et règlements suivants :*

Recommandation n° 1	Définir dans les statuts les compétences du conseil d'administration et du bureau ainsi que, dans le règlement intérieur, les pouvoirs propres des membres du bureau (président, trésorier, secrétaire). .....	8
Recommandation n° 2	Définir dans les statuts les modalités de délégations de pouvoir et de signature accordées au directeur général de l'association et, le cas échéant, à d'autres salariés. ....	10
Recommandation n° 3	Établir et faire valider par le conseil d'administration un projet stratégique global intégrant l'évolution du modèle économique.....	12
Recommandation n° 4	Publier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.....	14
Recommandation n° 5	Compléter le rapport annuel du délégataire à la collectivité des informations requises par le contrat (rapport du CAC et données de l'activité bar/restauration) et des indicateurs de qualité de service. ....	26
Recommandation n° 6	Régulariser la situation du sous-occupant du site de la Piverdière vis-à-vis de la commune de Rennes. ....	28
Recommandation n° 7	Anticiper la fin de l'autorisation temporaire d'occupation du site de la Piverdière par la recherche d'une nouvelle implantation pour les activités du MeM. ....	30

*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 la synthèse.*

## INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes Bretagne a procédé au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de l'association « Centre de production des paroles contemporaines (CPPC) » située à Saint-Jacques-de-la-Lande (Ille-et-Vilaine), à compter de l'exercice 2014.

Ce contrôle a été ouvert par lettre du 26 novembre 2019 adressée à Mme Sandrine Debray-Breton, présidente en fonctions.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 29 juin 2020 avec la présidente et le secrétaire général de l'association.

La chambre, lors de sa séance du 28 septembre 2020, a arrêté ses observations provisoires, notifiées à l'association le 29 octobre 2020. Des extraits ont également été adressés aux maires des communes de Rennes et Saint-Jacques-de-la-Lande, à la présidente de Rennes Métropole, à KPMG Audit Ouest, commissaire aux comptes de l'association jusqu'en 2019, ainsi qu'à Messieurs Yann-Eric Breton, Vincent Renard, François Guine et Jean-François Auger, administrateurs.

La présidente du CPPC a adressé sa réponse le 5 janvier 2021. La chambre a également reçu des réponses de KPMG Audit Ouest, de la commune de Rennes, de la métropole de Rennes et de la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande respectivement les 14 décembre 2020, 21 décembre 2020 (commune et métropole de Rennes), et le 15 janvier 2021.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, lors de sa séance du 18 mars 2021, a arrêté ses observations définitives.

### ***Avertissement***

*L'instruction de ce rapport et la procédure contradictoire se sont déroulées avant, pendant et après la déclaration de l'état d'urgence sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 instauré par la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 entrée en vigueur le 25 mars 2020. Une partie des incidences de la crise sanitaire sur la thématique abordée a été prise en compte dans les observations qui suivent.*

# 1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

## 1.1 De « Paroles traverses » au CPPC

C'est un groupe d'étudiants de l'université Rennes 2 qui, en 1995, est à l'initiative de Mythos, festival autour de la parole, en « opposition-référence » aux Transmusicales. Ce festival connaissant un succès croissant, une association support dont le premier siège social était situé à Rennes 2 est créée en novembre 1997. Cette association, Paroles traverses, dont l'objet était de promouvoir des manifestations culturelles et artistiques, avait pour président l'actuel directeur général du CPPC.

Devant le développement des activités de l'association Paroles traverses (jusqu'alors uniquement en charge du festival Mythos) et la perspective du contrat de délégation de service public pour la gestion du théâtre de l'Aire libre (TAL), le conseil d'administration de l'association Paroles traverses a décidé, le 18 juin 2014, de changer la dénomination pour devenir le centre de production des paroles contemporaines

Depuis ce changement de dénomination, l'association a développé de nouvelles activités, soit en propre, soit par la création de filiales. Elle produit des spectacles et des tournées et figure parmi les membres de la Manufacture, collectif contemporain implanté à Avignon.

Graphique n° 1 : Activités associatives



Source : site internet du CPPC.

Le siège de l'association est aujourd'hui situé au théâtre de l'Aire libre, à Saint-Jacques de-la-Lande.

## 1.2 Une gouvernance imprécise et enchâssée dans des liens personnels

### 1.2.1 Les instances

Relativement sommaires, les statuts de l'association sont lacunaires concernant la composition, les attributions et le fonctionnement des instances.

Le règlement intérieur de l'assemblée générale, prévu à l'article 7 des statuts et adopté en 2014, n'apporte pas davantage de précision.

L'assemblée générale, qui se confond dans sa composition avec le conseil d'administration (CA) se réunit régulièrement. Trois cadres (le directeur général, la directrice déléguée et le secrétaire général) assistent en qualité d'invités aux travaux de cette instance.

Le conseil d'administration, composé de onze membres à fin 2020, se réunit de trois à quatre fois par an, avec la participation des trois cadres associatifs. Bien que prévue à l'article 14 des statuts, la validation du programme d'activité et du budget de réalisation n'est pas effectuée par le CA.

Le bureau, pourtant désigné par l'assemblée générale<sup>1</sup>, n'est pas mentionné dans les statuts. Il compte cinq membres, parmi les huit participants à l'assemblée générale du 19 juin 2019.

Enfin, le règlement intérieur, auquel les statuts renvoient leur définition, ne prévoit aucune disposition relative aux pouvoirs respectifs du président, du trésorier et du secrétaire.

Il y a donc lieu de définir plus précisément les règles de gouvernance de l'association.

<b>Recommandation n° 1 Définir dans les statuts les compétences du conseil d'administration et du bureau ainsi que, dans le règlement intérieur, les pouvoirs propres des membres du bureau (président, trésorier, secrétaire).</b>
---

Dans sa réponse, la présidente de l'association s'engage à mettre en œuvre cette recommandation.

### 1.2.2 La composition de l'association

#### 1.2.2.1 La qualité de membre

La composition de l'association, mentionnée à l'article 5 des statuts, a été aujourd'hui perdue de vue. La distinction entre membres d'honneur, bienfaiteurs, fondateurs, actifs, adhérents temporaires et de droit n'a plus de réalité.

---

<sup>1</sup> Procès-verbal de l'assemblée générale du 19 juin 2019.

Pour faire partie de l'association, il faut, selon l'article 6, adhérer aux statuts et s'acquitter de la cotisation (d'un montant symbolique de 10 € en 2019). Seuls huit membres, sans distinction de leur qualité, avaient réglé leur cotisation en 2019.

L'assemblée générale du 19 juin 2019 a réuni six membres présents auxquels s'ajoutent quatre pouvoirs. Au vu du procès-verbal de réunion du conseil d'administration qui a procédé à l'élection du bureau le même jour, seuls cinq membres étaient à jour de cotisation.

#### 1.2.2.2 Un entremêlement de liens familiaux et d'intérêts personnels

La composition du bureau est symptomatique d'un fonctionnement associatif atypique. Inchangée depuis de nombreuses années, elle se caractérise par des liens familiaux révélant une forte proximité entre ses cinq membres.

Par ailleurs, des administrateurs peuvent être amenés à prendre des parts dans des filiales de l'association (cf. *infra*).

Enfin, le directeur général est personnellement lié à la directrice déléguée.

Selon l'association, ce schéma de gouvernance résulte principalement de son histoire. Si dans sa réponse, elle indique travailler à la mise en place de collèges au sein de son assemblée générale, la chambre observe que cet objectif pourrait être difficile à atteindre eu égard au faible effectif de l'instance qui par ailleurs se confond avec le conseil d'administration.

### 1.2.3 Les délégations de pouvoir et de signature

Le directeur général et le secrétaire général de l'association disposent d'une délégation de pouvoir à la fois très large, leur permettant de « réaliser toute opération concernant l'administration du CPPC », et succincte puisqu'elle est rédigée sur quatre lignes.

En vertu de cette délégation, le directeur général a représenté l'association pour la signature du contrat de location du chapiteau avec la société Otarie (cf. *infra*) et du contrat de location d'un véhicule électrique de marque Tesla, qui l'engagent financièrement.

Ces signatures vont au-delà de la simple administration évoquée dans les délégations, bien que celles-ci restent vagues dans leur formulation. L'article 14 des statuts stipule que « le président accorde au directeur la plus large délégation de pouvoirs nécessaires à la gestion courante de l'association, notamment la signature des engagements des dépenses courantes ».

Cette formulation tend d'une part à placer le président en situation de compétence liée (il serait contraint d'accorder la plus large délégation de pouvoirs), d'autre part à faire l'amalgame entre délégation de pouvoirs et délégation de signature.

Au vu de ces éléments, le contour des délégations doit être précisé, d'autant que celles-ci ne sont assorties d'aucune obligation, condition ou restriction et d'aucun dispositif de compte-rendu. Les délégations qui actuellement sont de même niveau entre le directeur général et le secrétaire général, pourraient être hiérarchisées afin d'éviter toute ambiguïté. Un exemple significatif de cette imprécision statutaire réside dans les conditions de renouvellement de la délégation de service public (DSP) du théâtre de l'Aire libre. Le directeur général a présenté l'état d'avancement de la procédure de passation, sans que le conseil d'administration ne se soit prononcé sur son principe. Il a été informé le 19 juin 2018 que les négociations avaient abouti, sans que la décision de conclure le contrat issu des négociations ne soit soumise au vote. Le contrat a été signé par le directeur général le 20 juillet 2018.

**Recommandation n° 2 Définir dans les statuts les modalités de délégations de pouvoir et de signature accordées au directeur général de l'association et, le cas échéant, à d'autres salariés.**

En réponse aux observations de la chambre, la présidente de l'association fait part de son intention de systématiser les comptes rendus de réunion de bureau et de préciser les différentes délégations en les hiérarchisant.

### 1.3 Les filiales

L'association, en appui de ses activités d'exploitation du TAL et d'organisation du festival Mythos, réalisées avec le soutien matériel et financier des collectivités, a créé deux filiales pour la gestion de ses activités commerciales. La participation d'administrateurs au capital de ces sociétés illustre le fort niveau d'intégration.

Avec la SARL Manger Bon et sa nouvelle offre de la Guinguette, les Toqués de Mythos<sup>2</sup>, et sa prise de participation majoritaire dans Otarie, l'action et l'ambition du projet associatif dépassent aujourd'hui la dimension strictement culturelle.

Selon l'association, la création des diverses filiales, préalablement examinée par son expert-comptable, résulte d'impératifs de transparence et de souplesse de gestion de projet.

---

<sup>2</sup> Pour atténuer les effets de la Covid-19, le Festival Mythos et Le MeM s'associent pour organiser des dîners sous le chapiteau avec les meilleurs chefs de la région, qui proposent chaque fin de semaine des repas au tarif de 30 € par personne.

### 1.3.1 La montée en puissance de Manger Bon, dédiée à la gestion des bars et de la restauration

La SARL Manger Bon a été constituée pour assurer l'exploitation du restaurant de l'Aire libre, « Comme à la maison », dans le cadre de la délégation de service public du théâtre de l'Aire libre attribuée en 2014. Le capital social de la société est réparti entre le CPPC actionnaire majoritaire et le gérant actionnaire minoritaire, qui possède également la qualité d'administrateur membre de droit de l'association.

Cette société a ensuite été chargée de gérer les bars du festival Mythos. Puis en 2019, elle a vu son activité décupler au cours des quelques mois d'exploitation de la Guinguette sur le site de la Piverdière (MeM).

**Tableau n° 1 : Soldes intermédiaires de gestion de la SARL Manger Bon**

En €	2016	2017	2018	2019
<i>Chiffre d'affaires</i>	128 751	171 721	231 537	1 280 991
<i>Marge brute globale</i>	65 056	101 924	151 781	754 821
<i>Excédent brut exploitation</i>	1 580	3 584	-737	197 135
<i>Résultat net</i>	8 367	7 745	13 333	26 524

Source : comptes sociaux SARL Manger Bon.

Pour l'exploitation de la Guinguette et la gestion des bars à l'intérieur du chapiteau, une convention entre le CPPC et la SARL Manger Bon a été signée le 1<sup>er</sup> avril 2019. Dans le préambule de cette convention, il est indiqué que le CPPC souhaite confier à « un restaurateur indépendant<sup>3</sup> » la mise en place d'une guinguette avec restauration rapide, débit de boissons et activités culturelles.

La chambre constate que ce choix s'est porté sur la SARL Manger Bon, filiale de l'association.

### 1.3.2 La création de la société Otarie, chargée de la location du chapiteau du MeM

Cette filiale à 51 % du CPPC, dont le siège social est au 57 quai de la Prévalaye, a été créée le 16 mai 2019. Son activité est, pour l'essentiel l'acquisition, la location, la gestion et l'exploitation d'un chapiteau *Magic Mirrors*. Son président et son directeur général sont tous deux administrateurs du CPPC.

<sup>3</sup> Dénomination employée dans le préambule de la concession 2019 signée le 1<sup>er</sup> avril 2019 entre le CPPC et la SARL.

Parmi les six associés figurent deux sociétés contrôlées par des membres du CPPC :

- la société civile Octopus créée le 15 avril 2019 dont le siège social est également au 57 quai de la Prévalaye. Sont présents à son capital trois administrateurs du CPPC, dont le vice-président et le trésorier, ainsi qu'un artiste, époux de la trésorière adjointe et père du directeur général. Cette société a été dissoute fin 2020, la loi permettant désormais aux petits actionnaires d'entrer en leur nom propre au capital d'Otarie ;
- la SARL Sacapuce créée le 2 janvier 2014, dont le gérant est également administrateur de l'association et occasionnellement fournisseur du CPPC.

La société Otarie, intermédiaire entre le CPPC et le fabricant de chapiteau, a selon les dirigeants de l'association été créée dans le but, d'une part de drainer des capitaux facilitant la réalisation de l'opération (le capital social s'élève à 100 000 €), d'autre part d'intéresser les partenaires associés à la promotion de l'outil qui est également dimensionné pour accueillir des réunions d'entreprise.

#### 1.4 Un projet stratégique à redéfinir

Avec l'attribution de la concession de service public pour la gestion et la programmation du théâtre de l'Aire libre, le CPPC a développé des activités de bar et de restauration qui bouleversent le modèle économique initial.

Après deux modifications statutaires adoptées en 2014, le CPPC a pu créer la SARL Manger Bon. Aujourd'hui, cette société assure la gestion directe ou indirecte de toutes les activités de bar et de restauration du CPPC.

L'activité du CPPC évolue vers des actions culturelles dont la dimension conviviale devient financièrement significative, sans qu'aucune réflexion stratégique n'ait été validée par le conseil d'administration de l'association.

Ainsi, le projet artistique et culturel établi chaque année, qui ne fait l'objet d'aucune délibération, n'évoque pas le développement des activités commerciales, ni leur devenir à moyen terme.

<b>Recommandation n° 3 Établir et faire valider par le conseil d'administration un projet stratégique global intégrant l'évolution du modèle économique.</b>
--

En réponse, la présidente de l'association indique projeter d'entériner l'évolution de son modèle économique lors d'une prochaine réunion du conseil d'administration.

## 1.5 La gestion des ressources humaines

### 1.5.1 L'évolution des effectifs

L'association voit ses effectifs croître de manière continue depuis 2014, en lien avec ses activités. En 2019, l'association compte 25 équivalents temps plein (ETP) dont 10,8 composés d'intermittents (196 contrats). Un responsable administratif et financier, dont le poste a été créé à l'automne 2019 a été recruté en CDI, marquant une volonté de l'association de se structurer suite à l'extension de son périmètre d'activité.

**Tableau n° 2 : Effectif en équivalents temps plein**

	2014	2016	2018	2019
<i>CDI</i>	5,2	7,4	10,4	11,1
<i>CDD</i>	2,4	3,7	1,5	3,1
<i>Intermittents</i>	8,1	9,1	10,7	10,9
<b>Total ETP</b>	<b>15,7</b>	<b>20,2</b>	<b>22,6</b>	<b>25,1</b>

Source : CPPC.

### 1.5.2 Les contrats de travail

Les contrats de travail du personnel de l'association relèvent des stipulations de la convention nationale collective des entreprises du secteur privé du spectacle vivant (IDCC n° 3090) du 3 février 2012, étendue par arrêté du 29 mai 2013 (JO du 7 juin 2013).

Ils prévoient notamment les fonctions, le niveau de responsabilité et la rémunération, et précisent les avantages particuliers accordés à chacun des salariés (téléphone, ordinateur portable) ainsi que les modalités de révision des rémunérations.

Les grilles et les principes de classification utilisés par l'association pour les trois salariés (« cadres groupe 1 » et « cadres groupe 2 ») sont conformes aux dispositions de la convention collective. Il en est de même du niveau de rémunération contractuel accordé, qui oscille entre 100 % et 165 % du salaire plancher conventionnel.

### 1.5.3 L'équipe de direction

L'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif a prévu que les comptes annuels des 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 comporter une information sur les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés des associations.

L'association et son ancien commissaire estiment que les trois dirigeants les plus hauts placés dans l'organisation sont pour deux d'entre eux (la présidente et le trésorier) des membres bénévoles du bureau et que le troisième (directeur général), seul cadre salarié, ne peut voir sa rémunération publiée en raison de la portée individuelle de l'information.

Au regard de leurs pouvoirs respectifs, fixés dans les statuts et les délégations, la chambre considère que les principaux cadres dirigeants sont d'une part la présidente du conseil d'administration, d'autre part le directeur général et le secrétaire général, qui bénéficient de larges délégations de pouvoirs (cf. § délégations).

L'association doit donc publier, de manière non nominative les rémunérations et les avantages en nature de ces trois plus hauts cadres selon le cas bénévoles ou salariés.

**Recommandation n° 4 Publier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.**

#### 1.5.4 La gestion du bénévolat

Le festival Mythos a compté près de 500 bénévoles en 2019, recensés dans une base de données. Chaque année, ces bénévoles sont recrutés et encadrés par une équipe composée d'un responsable « bénévoles » (salarié en CDD) et d'un administrateur de l'association. Ils n'effectuent que des tâches d'exécution et sont spécialisés par équipe de service : bars, caisses, accueil, loges, etc.

L'association souscrit un contrat responsabilité civile pour la tenue du festival, destiné à couvrir les risques liés à des accidents corporels encourus par les bénévoles, tout comme par les permanents.

### 1.6 Un nécessaire renforcement de la gestion administrative

#### 1.6.1 La gestion des stocks

Le CPPC ne dispose pas d'un système de comptabilité des stocks, bien qu'il effectue d'importants achats, notamment de boissons (150 000 € en 2019) pour le festival Mythos et pour le catering<sup>4</sup> de ses différentes activités. Il n'est donc pas en mesure d'effectuer de rapprochement entre les quantités achetées et écoulées.

L'absence de dispositif de contrôle interne l'expose à des risques de pertes de recettes, même si les invendus sont repris par les fournisseurs.

---

<sup>4</sup> Dans le domaine du spectacle et de l'événementiel, il s'agit de la cantine, des repas servis au personnel (artistes et techniciens).

### 1.6.2 La gestion des flux monétaires

Que ce soit au festival Mythos ou au MeM, le CPPC n'utilise aucun système monétique et effectue les encaissements au moyen des instruments traditionnels (espèces, carte bancaire, etc.). Chaque serveur est habilité à manipuler des fonds, ce qui constitue un facteur de risque, renforcé par des procédures de caisse peu formalisées. Si des précautions sont prises et un suivi détaillé effectué à l'aide d'un tableur, la généralisation de moyens monétiques réduirait considérablement les risques. Lorsqu'il n'est pas possible de mettre en place un système monétique, comme pour le festival Mythos dans lequel les bars sont situés dans un espace ouvert et drainent des consommateurs hors festival, l'utilisation des cartes bancaires pourrait être privilégiée. À défaut il conviendrait de renforcer les procédures de contrôle de caisse.

Tout en faisant état de son intention de limiter la circulation d'espèces, l'association estime en réponse disposer de procédures formalisées, de caisses sécurisées et veiller à la formation rigoureuse de son personnel.

L'argent liquide est également utilisé pour certains achats (épicerie, boulangerie, essence, etc.), notamment à l'occasion du festival Mythos. Des enveloppes sont confiées à des salariés ou administrateurs de l'association pour effectuer ces achats. Même si la traçabilité est assurée (relevé et facturettes), cette méthode et les risques qu'elle comporte pourraient être abandonnés au profit d'un dispositif de référencements et d'envoi de factures avec les commerçants concernés.

### 1.6.3 Les achats et la sous-traitance

Le CPPC est peu familier des procédures de mise en concurrence. En dehors de quelques devis pour l'achat de fournitures ou de services courants (photocopieurs, menus travaux, etc.), il a le plus souvent recours aux mêmes fournisseurs.

Le conseil d'administration a décidé à l'unanimité de l'acquisition, en location avec option d'achat, d'un véhicule de marque Tesla d'une valeur de 125 000 € TTC.

La chambre considère, eu égard aux financements publics dont bénéficie l'association, que cette dépense présente un caractère somptuaire, même pour le transport des artistes, sachant que des alternatives telles que des véhicules moins onéreux ou des offres de location de voitures avec ou sans chauffeur étaient envisageables.

L'association exerçant intégralement son activité sur le domaine public et bénéficiant de nombreux concours publics, elle pourrait, pour assurer une pleine transparence, notamment vis-à-vis de ses financeurs, développer ainsi le recours à la concurrence et s'assurer de l'efficacité de ses achats.

#### 1.6.4 La gestion comptable

Conformément à l'article L. 612-4 du code de commerce, le CPPC établit des comptes annuels et se conforme aux dispositions du décret du 14 mai 2009 obligeant les associations soumises à l'article L. 612-4 du code de commerce à procéder à « la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative. »

La comptabilité de l'association (enregistrement comptable, comptes sociaux, établissement de la paye) est tenue par son cabinet d'expertise-comptable. La comptabilité quotidienne, notamment le visa des factures et les paiements, relève des services de l'association, qui procèdent également aux imputations analytiques.

Il n'existe pas de règlement, ni de guide de procédures financières ou comptables. Même si la taille de l'organisme n'appelle pas la mise en œuvre d'un document très développé, un minimum de formalisme et de transparence s'imposent en raison de ces modalités de financement.

Le circuit comptable pourrait à cet égard être amélioré sur certains points. L'association pourrait ainsi se doter d'un tampon indiquant la date de réception des factures, qui n'est actuellement pas indiquée, ce qui empêche de mesurer le délai de paiement de l'association. Le visa du service fait n'apparaît pas non plus sur les factures, ni le nom de la personne qui l'a constaté. Même si l'information circule facilement et rapidement au sein de l'association, la mise en place de ces éléments constituerait un facteur de rigueur comptable et de transparence vis-à-vis des financeurs publics.

Le cadre de prise en charge des frais de mission reste à définir. Il n'y a actuellement pas de limite établie en ce qui concerne l'utilisation des différents moyens de transport (train, avion, classe de voyage, etc.), tout comme la gamme d'hôtels et de restaurant auxquels les salariés ont accès.

Bien qu'aucune irrégularité n'ait été constatée au cours du contrôle, le CPPC est invité à mettre en place un guide de procédures financières et comptables.

L'association se dit favorable au renforcement des outils de gestion et de contrôle interne, démarche qu'elle indique avoir engagée.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Association créée il y a plus de vingt ans comme support au festival Mythos, le centre de production des paroles contemporaines (CPPC) a participé à l'élargissement et à la diversification de l'offre culturelle sur la métropole rennaise, notamment en devenant déléguataire du théâtre de l'Aire libre (TAL) à Saint-Jacques-de-la-Lande en 2014, puis en créant le MeM en 2019. Ces évolutions nécessitent une plus grande formalisation des modalités de fonctionnement des instances statutaires.*

*Le CPPC a créé la SARL Manger Bon pour assurer les prestations de restauration qui aujourd'hui intervient dans toutes ses activités (TAL, Mythos, MeM, Guinguette) et la SAS Otarie, aux fins de location du Magic Mirrors, équipement emblématique du MeM.*

*Ce recours à des filiales pour la gestion des activités commerciales modifie le modèle économique initial, ce qui nécessite à la fois de s'assurer de l'absence de conflits d'intérêts et la validation d'une réflexion stratégique sur l'évolution globale du projet associatif.*

*L'élargissement des activités du CPPC a été accompagné par un accroissement des effectifs, qui sont passés de 16 équivalents temps plein (ETP) en 2014 à 25 en 2019.*

*La gestion des personnels et des contrats de travail est conforme à la convention nationale collective des entreprises du secteur privé du spectacle vivant. Il convient toutefois de publier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants.*

*La croissance de l'association et le développement de ses filiales doivent conduire le CPPC à renforcer sa gestion administrative et à développer une culture de contrôle interne.*

---

## 2 LE FESTIVAL MYTHOS

Créé en 1996, le festival Mythos vise à mettre en avant la parole sous toutes ses formes (théâtre, récit, conte, musique, etc.). Il se déroule tous les ans fin mars-début avril, dans une vingtaine de lieux diversifiés (théâtres, centres culturels, etc.) de la métropole rennaise. Le lieu principal de l'évènement se situe au parc du Thabor, à proximité immédiate du centre historique de Rennes. Cet espace accueille deux cabarets montés pour l'occasion.

Le festival Mythos accueille des grands noms de la chanson française mais aussi des artistes émergents. À l'occasion de sa vingtième édition en 2016, le festival est passé à un format de dix jours pleins (au lieu de cinq auparavant).

### 2.1 L'occupation du domaine public

Chaque année, le festival est autorisé par les collectivités à occuper une partie de leur domaine public pour organiser ses spectacles. Il bénéficie en particulier d'une autorisation pour l'occupation du carré du Guesclin au parc du Thabor, où se déroulent les spectacles phares.

L'autorisation d'occupation à titre gratuit<sup>5</sup> est délivrée chaque année par simple lettre de la commune de Rennes, qui par ailleurs prête du matériel, assure l'affichage en ville, prend en charge une partie de la communication et des frais d'inauguration pour des montants respectivement de 99 000 €, 22 000 €, 10 000 € et 1 500 €, soit environ 132 000 € que la commune demande à l'association de valoriser dans son compte-rendu financier. La collectivité prend également en charge la fourniture des fluides (eau et électricité, hors groupes électrogènes), ainsi que l'élimination des déchets pour un montant non évalué.

La chambre constate que l'association bénéficie de conditions favorables pour l'occupation du site du Thabor. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la présidente de l'association se dit prête à ajouter cette aide aux valorisations actuelles.

### 2.2 La fréquentation

Les deux dernières éditions mettent en évidence une affluence en légère baisse, passant de 25 595 entrées en 2018 à 24 508 en 2019, dont 87 % de spectateurs payants pour chacune des deux éditions. Plus de 80 % des spectateurs ont été accueillis au cabaret botanique sur le site du Thabor, où se produisent les têtes d'affiche.

Ces chiffres sont équivalents à ceux de la Route du Rock, autre grand festival breillien. Le festival semble avoir trouvé son étiage autour de 25 000 participants.

---

<sup>5</sup> Cette faculté est ouverte par l'avant dernier alinéa de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques suivant lequel « l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général ».

## 2.3 La gestion des bars et des encaissements

Le CPPC confie chaque année l'organisation et l'encadrement des bars, de la restauration et du catering à sa filiale, la SARL Manger Bon et plus précisément au gérant de cette société. Cette prestation de régie générale lui est facturée 20 000 € HT depuis 2018.

L'association procède quant à elle aux achats et à la vente des marchandises. Elle gère les bars, qui ont représenté près de 325 000 € de recettes lors de l'édition 2019 du festival, auxquels s'ajoutent 84 000 € de produits de la restauration.

Les encaissements restent effectués de manière traditionnelle, sur place en numéraire, ce qui n'est pas sans risque. La présidente indique dans sa réponse que l'association dispose de caisses électroniques sécurisées et que ses personnels de caisse sont formés et supervisés par des responsables expérimentés.

## 2.4 Le résultat d'exploitation

Pour l'édition 2019, les produits se sont élevés à 1,6 M€, dont 0,6 M€ (36 % des produits) liés à la billetterie, 0,4 M€ (27 %) provenant de l'activité bar-restauration et 0,3 M€ (20 %) de subventions, la plus importante d'entre elles (90 000 €) étant versée par la région Bretagne. Rennes Métropole verse une subvention de 20 000 € depuis l'édition 2019 (10 000 € auparavant). La commune de Rennes s'acquitte d'une aide directe de 76 900 €, à laquelle il faut ajouter les aides indirectes comme le prêt de matériel pour un montant de 132 000 € en 2019, non comptabilisées.

La mise à disposition gratuite du carré du Guesclin au parc du Thabor, qui constitue pourtant la clé de voûte de l'organisation du festival, n'est en effet pas valorisée dans ces aides. Il en va de même d'une grande partie des fluides, de l'élimination des déchets pris en charge par la commune, qui devraient tous être chiffrés dans le bilan qu'elle adresse chaque année à l'association car ils concourent fortement à l'équilibre financier apparent du festival.

Les frais généraux du CPPC sont répercutés au prorata des produits d'exploitation des diverses activités, soit 55 % pour Mythos, représentant 53 000 € en 2019 au compte d'exploitation du festival.

Dès lors, les charges (1,5 M€) sont essentiellement constituées de frais techniques liés aux spectacles pour 0,5 M€ (32 % des charges), de cachets et d'achats de spectacles à hauteur de 0,4 M€ (29 %), et de frais d'approvisionnement pour les bars et la restauration, soit 0,2 M€ (18 %).

Le résultat issu de la répartition incomplète des produits et des charges s'est soldé par un excédent de 43 000 €. L'intégration des charges réelles du festival, compensées par les aides en nature non valorisées, conduirait vraisemblablement à un résultat négatif.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Activité historique de l'association, Mythos attire chaque année près de 25 000 festivaliers depuis que son format est passé de cinq à dix jours en 2016. Ce festival a bénéficié en 2019 de 313 000 € de subventions de la part d'une dizaine de financeurs.*

*La mise à disposition gracieuse du carré du Guesclin au parc du Thabor, traduit le soutien indéfectible de la commune de Rennes, au-delà de sa subvention (77 000 €), et de ses concours en nature, très partiellement valorisés (132 000 €).*

---

### 3 LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC DU THEATRE DE L'AIRE LIBRE

#### 3.1 Le cadre contractuel

L'exploitation du théâtre de l'Aire libre (TAL) a été confiée en 2014 au CPPC par la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande via une délégation de service public (DSP) d'une durée de quatre ans. En 2018, l'association a été reconduite dans le cadre de la nouvelle concession de services pour quatre années supplémentaires.

Cette durée est conforme à la jurisprudence pour ce type de contrat. Les clauses habituelles y figurent : nature et qualité des prestations attendues, description précise des sujétions de service public, distinction entre biens de retour et biens de reprise, indication claire des responsabilités du délégataire en matière d'entretien, redevance d'occupation, grille tarifaire, dispositif proportionné de sanctions, modalités de fin de convention. Tel n'était pas le cas dans le contrat de 2014, qui ne comportait pas de compte d'exploitation prévisionnel, élément non seulement obligatoire<sup>6</sup>, mais incontournable dans un contrat de DSP.

Toutefois, la convention de 2018 n'astreint pas le délégataire à certaines clauses qui figurent fréquemment dans ce type de contrat :

- elle n'intègre pas formellement de dispositif de gros entretien renouvellement ;
- au-delà du nombre de représentations par saison, elle ne fixe pas d'objectif quantitatif, tel qu'une cible de fréquentation, d'où l'incitation à la diversification des sources de revenus ;
- le délégataire n'est pas intéressé à l'optimisation des résultats, malgré l'effort consenti par la collectivité au travers de sa subvention d'équilibre, l'article 25 que la commune cite en réponse n'évoquant, sans plus de précisions, ni d'incitations, qu'un souci d'amélioration des résultats notamment par le recours à des partenariats ;
- la redevance d'occupation du domaine public ne comporte pas de part variable.

En définitive, le contrat de 2018 se révèle plus complet que le précédent, malgré l'absence de certaines clauses contribuant à atténuer les obligations du délégataire.

---

<sup>6</sup> Décret n° 2005-236 du 14 mars 2005 relatif au rapport annuel du délégataire de service public local et modifiant le code général des collectivités territoriales (partie réglementaire).

## 3.2 Les équilibres financiers

### 3.2.1 La participation reçue du délégant

Le CPPC perçoit chaque année « une subvention forfaitaire d'exploitation », dont le montant total s'élève à 535 000 €, non actualisable et non révisable, sauf évènements de nature à bouleverser l'économie du contrat<sup>7</sup>.

Cette subvention a augmenté de 20 000 € d'un contrat à l'autre, bien que la précédente DSP ait permis au CPPC de dégager plus de 100 000 € de bénéfices (cf. § formation du résultat d'exploitation).

Le contrat de DSP prévoit par ailleurs à l'article 28 une redevance à verser par l'association en contrepartie de l'occupation et de l'utilisation du domaine public. Elle s'élève à 12 500 € TTC par an et couvre l'ensemble des bâtiments mis à disposition du CPPC. Dans le contrat de 2014, seule une redevance annuelle de 7 200 € par an était prévue pour la partie des locaux affectée à l'activité restauration. En contrepartie de la remise en état d'un bâtiment annexe estimée à 30 000 €, la commune avait en effet dispensé l'association de redevance pour les autres locaux.

Au final, les variations respectives de la participation du délégant conduisent à un gain annuel supplémentaire de 14 700 € au profit de la délégation.

### 3.2.2 Les investissements et le gros entretien renouvellement

Les contrats de DSP successifs ont prévu des travaux d'entretien, de maintenance et de renouvellement des biens, sans toutefois introduire de dispositif de gros entretien renouvellement (GER) comportant une planification des travaux à effectuer et un compte associé, mécanisme d'usage pourtant courant en cas de mise à disposition d'un bâtiment tel que l'Aire libre qui nécessite un entretien régulier.

Dans sa réponse, la maire de Saint-Jacques-de-la-Lande indique prendre cette observation en considération, tout en précisant que la commune reste compétente pour le gros entretien.

Si les responsabilités respectives du délégant et du délégataire sont précisément énumérées, le contrat n'impose pas au gestionnaire de cible, ni de minimum d'investissement à réaliser. Toutefois, le compte d'exploitation prévisionnel annexé au contrat prévoit bien un montant annuel de 30 000 € à la charge du délégataire. Celui-ci n'a atteint ce niveau qu'une fois (en 2015 avec un montant de 31 721 €) lors de l'exécution du contrat 2014-2018. Sur la période 2014-2017<sup>8</sup>, l'écart d'investissement s'est élevé à 14 500 € au profit du délégataire.

---

<sup>7</sup> Article 27.

<sup>8</sup> Cette information n'a pas été communiquée dans le rapport annuel 2018 (cf. § information du délégant).

En dépit des stipulations contractuelles (article 38), le CPPC n'a eu à s'acquitter d'aucune pénalité contractuelle, au titre du non-respect des obligations incombant au délégataire, pour la période sous revue.

La présidente de l'association indique en réponse que la somme correspondant à l'écart de 14 500 € constaté par la chambre figure dans ses comptes et sera affectée en dépenses d'investissement au bénéfice du théâtre de l'Aire libre durant le deuxième contrat.

### 3.2.3 La formation du résultat d'exploitation

Une erreur matérielle figure dans le compte d'exploitation annexé par le délégataire à son rapport d'activité 2015, le résultat affiché étant pour cette année minoré par l'absence de prise en compte du crédit impôt compétitivité emploi (17 238 € indiqués contre 27 879 € après retraitement).

Les comptes de la délégation, comme ceux des autres activités, sont consolidés dans la comptabilité générale de l'association. La comptabilité retracée dans le rapport du délégataire repose par conséquent, pour nombre de postes, sur des clés de répartition qui ne sont ni officiellement validées, ni justifiées. Confirmant, contrairement à l'association, l'observation de la chambre, la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande indique dans sa réponse avoir expressément demandé la production annuelle desdites clés, par ailleurs explicitement prévue à l'article 33 du contrat de DSP.

Nonobstant ces limites méthodologiques, la situation d'exploitation du TAL s'avère globalement positive sur la période 2015-2018 (résultats cumulés de 106 466 €), avec une variation identique des produits et des charges (-1 %).

La hausse des charges de personnel (16 000 € soit +5 %), qui représentent près de la moitié du total des dépenses, est compensée par la baisse des charges de spectacles (30 000 € soit -15 %), qui pèsent pour 23 % des charges en fin de période contre 27 % en 2015.

En ce qui concerne les postes de produits, plusieurs observations peuvent être formulées.

La billetterie (12 % des produits) a fortement augmenté sur la période 2015-2018 (21 000 € soit +29 %). La participation de la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande (60 % des produits) progresse légèrement en 2018, en lien avec la nouvelle DSP (dernier trimestre 2018). En revanche, le CPPC ne retrace pas dans ses comptes de charges le prorata correspondant à la mise en place d'une redevance d'occupation. Outre celle, prépondérante, de la commune de Saint-Jacques, le CPPC perçoit également des subventions annuelles de la région (60 000 €) et du département (22 400 €). Au total, le montant des financements publics pour cet équipement culturel atteint 625 000 € en 2018, soit 79 % du total des produits. Un tel pourcentage de financement public implique une forte dépendance financière et un risque pour l'association.

Le résultat de l'activité bar-restauration n'est pas intégré aux comptes de la délégation<sup>9</sup>. Le délégant laisse en effet le bénéfice (ou le cas échéant les pertes) de cette activité au délégataire.

---

<sup>9</sup> Articles 9 de la DSP 2014-2018 et 11 de celle relative à la période 2018-2022.

Les produits annexes restent marginaux (3,5 % des produits), la location de salles (environ 6 000 €) ou la tenue d'événements (aucun produit) en particulier sont peu ou pas développées. Les résultats 2019, enregistrés dans le cadre de la nouvelle concession, sont légèrement en retrait. Ils s'élèvent à plus de 11 000 €.

Malgré l'existence d'erreurs dans le compte d'exploitation annexé aux rapports du délégataire et les limites méthodologiques, la chambre constate que la situation d'exploitation du TAL est globalement positive.

### 3.3 Les conditions d'exploitation

#### 3.3.1 La fréquentation

La fréquentation du TAL a connu une légère érosion lors des trois dernières saisons complètes, le nombre de spectateurs s'établissant désormais à une moyenne de moins de 200 participants par lever de rideau, pour une jauge de 270 places (soit un taux de remplissage de 74 %). La saison 2019-2020, interrompue par la crise sanitaire, semblait marquer une amélioration, 6 344 entrées ayant été comptabilisées pour les six premiers mois d'exploitation (sur neuf habituellement).

**Tableau n° 3 : Évolution de la fréquentation du TAL**

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<i>Nb. levers de rideau</i>	37	40	43
<i>Nb. spectateurs</i>	8 032	7 940	8 419
<i>% spectateurs payants</i>			87 %
<i>% spectateurs abonnés/plein tarif</i>			60 %
<i>Moyenne</i>	217	199	196

Source : chambre régionale des comptes selon données CPPC.

La chambre constate que sur la saison 2018-2019, chaque place payée a été subventionnée à hauteur de 90 €<sup>10</sup>, soit trois fois le montant du tarif le plus élevé qui était de 28 €.

#### 3.3.2 La politique tarifaire

Les contrats de DSP de 2014 et 2018 ne prévoient pas d'évolution des tarifs pendant les quatre années d'exploitation.

<sup>10</sup> Subventions TAL 2019 / nombre spectateurs payants = 661 500 / (87 % x 8 419) = 90,3 €.

La grille tarifaire en vigueur répond à une gamme complète, qui s'adresse tant aux spectateurs ponctuels qu'aux abonnés ou encore aux scolaires ; de nombreuses réductions (jeunes, bénéficiaire RSA, cartes de réduction, etc.) sont également prévues.

La grille a toutefois connu quelques aménagements. D'une part un tarif supplémentaire (tarif « D ») a remplacé celui prévu au contrat, qui est devenu le tarif « E ». Le nouveau tarif « D » crée un palier intermédiaire entre les deux plus bas tarifs. D'autre part, un tarif unique de 12 € est affiché pour le festival du Théâtre national de Bretagne (TNB), alors qu'il n'était que de 11 € dans la grille annexée au contrat, voire de 4 € pour les détenteurs d'une carte Sortir.

Ces modifications, bien que mineures, doivent faire l'objet d'un avenant. La maire de Saint-Jacques-de-la Lande indique dans sa réponse que cette obligation a été rappelée au CPPC à l'occasion de la commission consultative des services publics locaux (CCSPL). L'association affirme, quant à elle, sa volonté de s'y conformer à l'avenir.

### 3.3.3 L'offre de restauration confiée à la filiale Manger Bon

Cette filiale, dont le CPPC détient 80 % des actions, assure l'activité de bar-restauration du théâtre, et est également impliquée dans les autres activités de l'association. Le restaurant ouvre ses portes les soirs de représentation ; il développe également une offre classique chaque midi, à destination de tous les publics.

La redevance au titre de l'activité restauration s'élevait dans le contrat de 2014 à 600 € par mois (cf. § redevance d'occupation domaniale). Jusqu'en 2018, le CPPC n'a répercuté cette redevance sur sa filiale qu'à hauteur de 6 000 € par an (soit 500 € par mois). Le CPPC explique dans son offre adressée à la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande pour la DSP 2018-2022 que la SARL Manger Bon n'était pas en mesure d'honorer l'intégralité de la redevance contractuelle.

Bien que la restauration soit désormais considérée comme une activité annexe<sup>11</sup>, ni le produit des redevances, ni les résultats de cette activité n'entrent dans les comptes de la délégation, alors que seule son implantation dans l'équipement mis à disposition la rend possible.

L'intégration des résultats de l'activité restauration dans les comptes d'une prochaine délégation pourrait avoir un impact sur son résultat économique.

### 3.3.4 L'information du délégant

Le contrat de concession prévoit (article 34) la production avant le 1<sup>er</sup> juin de chaque année d'un rapport d'activité relatif à l'exécution du service et d'un rapport financier.

---

<sup>11</sup> Cf. courrier de négociation du 10 mai 2018 adressé au CPPC par la commune de St-Jacques-de-la-Lande.

Les informations sur l'exécution du service, complètes et conformes au contrat, incluent :

- les actions menées auprès des différents publics et les événements importants survenus lors de la saison précédente ;
- les modifications de l'organisation du service ;
- la fréquentation, son évolution et l'origine géographique du public ;
- l'impact de la politique tarifaire et le détail des autres recettes.

En revanche, quelques clauses contractuelles ne sont pas respectées. Ainsi l'état des variations du patrimoine immobilier est absent, de même que le rapport du commissaire aux comptes, éléments tous deux requis de la part du délégant (article 34). Les informations relatives à l'activité bar/restauration (tarifs, compte annuel de sous-concession – article 11) ainsi que le compte annuel, ne sont pas produits.

Enfin, l'évolution de l'activité et la mesure de la satisfaction du public sont absents du rapport annuel, même si ces données ne sont exigées ni par le contrat, ni par les textes en vigueur.

<p><b>Recommandation n° 5 Compléter le rapport annuel du délégataire à la collectivité des informations requises par le contrat (rapport du CAC et données de l'activité bar/restauration) et des indicateurs de qualité de service.</b></p>
--

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*C'est à partir de l'obtention de la délégation de service public (DSP) du TAL en 2014 que le CPPC a amorcé une croissance qui s'est confirmée jusqu'en 2019.*

*Avec plus de 8 000 spectateurs par an, la fréquentation moyenne atteint 74 % des capacités de la salle. La participation de la commune de Saint-Jacques-de-la-Lande (535 000 € par an) et les subventions versées par les autres financeurs (126 000 € en 2019) représentent une participation de 90 € par spectateur payant.*

*La chambre constate que le CPPC respecte la plupart des clauses du contrat de DSP pour la rédaction de son rapport, mais que ce dernier pourrait être complété de plusieurs informations financières et qualitatives.*

---

## 4 LE MeM, « LIEU TRES DIFFERENT »<sup>12</sup> ET LA GUINGUETTE

Le CPPC a ouvert en mai 2019 un nouvel équipement sur les bords de la Vilaine au lieu-dit la Piverdière, sur un terrain appartenant à la commune de Rennes.

### 4.1 Un montage complexe

#### 4.1.1 L'autorisation d'occupation du domaine public de la commune de Rennes

Ce lieu de spectacle est un chapiteau de bois et de toile du type de celui qui est installé lors du festival Mythos (*Magic Mirrors*). Celui-ci peut accueillir 1 500 spectateurs debout ou 700 assis, ce qui en fait une des salles de concert les plus importantes de l'agglomération rennaise. Une nouvelle offre s'adresse ainsi aux habitants de la métropole, et même au-delà grâce à une programmation annuelle, essentiellement de concerts, comprenant des têtes d'affiche et des découvertes. Le chapiteau est également proposé en location pour des événements. Le MeM a manifestement rencontré son public puisque 15 213 spectateurs ont assisté aux 16 spectacles qui s'y sont déroulés de septembre à décembre 2019.

Le CPPC a bénéficié, par le biais d'une convention du 4 avril 2019<sup>13</sup>, d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine public (AOT) de la commune de Rennes pour poser ses installations jusqu'au 31 décembre 2022. Situé en bord de Vilaine mais hors zone inondable, le terrain qui lui est mis à disposition comprend près de 900 places de stationnement, dont le CPPC n'a toutefois pas l'usage exclusif et permettant notamment le stationnement des spectateurs se rendant aux matchs du Roazhon Park. Conformément à l'article L. 2122-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P), la mise à disposition du terrain a fait l'objet d'une publicité simplifiée<sup>14</sup> préalablement à la signature de l'AOT. L'ensemble des clauses nécessaires à la bonne exécution de l'AOT sont présentes dans la convention, notamment le rappel de son caractère précaire, les modalités de résiliation pour motif d'intérêt général, la désignation précise des biens mis à disposition et la durée de près de quatre ans correspondant à la nature de l'occupation.

En l'absence de précision, l'AOT ne semble pas assortie de droits réels, ce qui au demeurant ne serait pas nécessaire pour ce type de mise à disposition ne nécessitant pas de détenir les bâtiments pour garantir les besoins de financement.

---

<sup>12</sup> Dénomination donnée à l'équipement par l'association sur son site internet.

<sup>13</sup> Exécutoire le 17 avril 2019.

<sup>14</sup> Requête lorsque le bien est destiné à une association à visée d'intérêt général.

Le CPPC a associé au MeM une Guinguette, ouverte simultanément au printemps 2019 et qui jouxte le chapiteau. Celle-ci fonctionne indépendamment de la salle de spectacle ; elle accueille des clients six jours par semaine pendant la saison estivale. La gestion de la Guinguette a été confiée à la SARL Manger Bon, qui se trouve en situation de sous-occupant, en méconnaissance des dispositions de l'article 11 de la convention d'occupation, indiquant que celle-ci « *revêtant un caractère strictement personnel, toute cession par l'occupant des droits objets de la présente convention ou sous-location, totale ou partielle, de quelque manière et sous quelque forme que ce soit, même à titre gratuit et précaire, sont interdites sans l'autorisation préalable et écrite du propriétaire, sous peine de résiliation de la convention.* » La maire de Rennes indique en réponse qu'un avenant sera proposé à l'association début 2021 pour prendre en compte cette sous-occupation.

La convention prévoit une redevance avec une part fixe et une part variable.

La part fixe est assise sur la surface mise à disposition (7 406 m<sup>2</sup>) et la valeur locative unitaire estimée par la commune dans ce secteur (140 €/m<sup>2</sup>), le tout bénéficiant d'une double décote globale de 99,5 % réservée aux associations. Ce tarif préférentiel est appliqué à l'espace Guinguette, pourtant exploité par une société commerciale, occupant près de la moitié du terrain d'emprise. Son montant s'élève à 5 184 € par an<sup>15</sup>. Sans la décote appliquée à la Guinguette, la redevance pourrait être d'environ 520 000 €<sup>16</sup>.

La part variable, fixée à 1 % des recettes d'exploitation s'est élevée à 5 247 € pour la première année incomplète. *Prorata temporis*, la redevance pourrait atteindre sur ces bases près de 7 600 € pour l'année entière. Compte tenu de l'externalisation de la gestion des bars à la filiale restauration du CPPC (cf. § organisation de l'activité bar-restauration), une part de la redevance variable échappe à la commune.

Grâce à la décote appliquée par cette dernière pour établir la redevance d'occupation et à l'externalisation de son activité bar, le CPPC bénéficie jusqu'à présent de conditions immobilières très favorables<sup>17</sup> à l'essor de son activité sur le domaine public. Dans le cadre de sa réponse à la chambre, la maire de Rennes a indiqué qu'à l'occasion de l'avenant précédemment évoqué, le mode de calcul de la redevance pourra être modifié en considération d'une part de l'occupation temporaire d'une zone naturelle, d'autre part de la référence à une valeur locative pour un occupant développant en partie une activité commerciale.

**Recommandation n° 6 Régulariser la situation du sous-occupant du site de la Piverdière vis-à-vis de la commune de Rennes.**

<sup>15</sup> Pour la première année en 2019, le montant de la part fixe s'est élevé à 3 585 €, au prorata de la période d'exploitation.

<sup>16</sup> Dont redevance espace guinguette = superficie x tarif droit commun = 3 700 m<sup>2</sup> x 140 € = 518 000 €. Et redevance espace MeM = superficie x tarif droit commun x décote = 3 700 m<sup>2</sup> x 140 € x 0,5% = 2 590 €.

<sup>17</sup> Redevance annuelle parts fixe et variable confondues estimées à 12 784 €.

#### 4.1.2 La prise en location du chapiteau

Le chapiteau et ses annexes (dont 16 containers) sont loués à la SAS Otarie (contrat de location du 23 mars 2019 courant du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 décembre 2022) pour un loyer mensuel de 7 000 € HT. Otarie est quant à elle liée par bail avec option d'achat<sup>18</sup> à une société belge spécialisée dans la fabrication de *Magic Mirrors* et s'acquitte auprès de son fournisseur d'un loyer mensuel de 5 500 € HT du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2026. Elle a également honoré trois premiers loyers majorés pour un montant total de 298 000 € HT, par remboursement effectué au CPPC qui avait avancé la somme, Otarie étant encore en cours d'immatriculation lors de la signature du contrat.

Le contrat liant l'association et la société apparaît relativement précis et met à la charge du CPPC la plupart des frais et des risques pouvant survenir pendant la durée du bail (toutes réparations, recours contentieux, etc.), bien que le CPPC soit actionnaire majoritaire d'Otarie, par ailleurs présidée par l'un des membres du CA<sup>19</sup>. Ce dernier en est actionnaire par le biais de la société « Sacapuce », de même qu'un autre membre du CA l'est via sa société « Octopus ».

La maire de Rennes indique avoir informé l'association que la libération du terrain d'emprise s'imposera à elle au terme prévu.

En qualité d'actionnaire principal d'Otarie, le CPPC a étendu sa zone de risque, dans la mesure où pour faire face aux échéances contractuelles de la société et assurer sa pérennité, il devra soit obtenir une nouvelle AOT sur le site de la Piverdière, soit compter sur l'arrivée d'un nouveau locataire, ou encore trouver une autre implantation.

#### 4.1.3 La filiale Manger Bon au cœur de l'activité bar-restauration

La Guinguette propose du mardi au dimanche, à proximité immédiate du chapiteau mais avec un accès indépendant, une offre snack-bar, ainsi que des concerts et des animations en fin de semaine. Présenté comme une offre complémentaire du MeM sur son site internet, la gestion de cet espace a été confiée par le CPPC à sa filiale Manger Bon<sup>20</sup>, en méconnaissance des articles 4 et 11 de la convention d'occupation (cf. § l'autorisation d'occupation du domaine public).

Celle-ci s'acquitte auprès du CPPC d'une contribution fixe de 650 € par jour, soit 69 550 € pour les 107 jours d'occupation de 2019, et d'une contribution variable de 3,5 % du chiffre d'affaires (33 001 € en 2019).

Sur la base du même contrat, la SARL a également comme mission la gestion des bars du MeM, comprenant le personnel et les approvisionnements. En contrepartie, elle s'acquitte auprès du CPPC d'une redevance de 40 % du chiffre d'affaires réalisé (43 547 € en 2019).

---

<sup>18</sup> Option à lever entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et 31 mars 2023.

<sup>19</sup> Représentant de la société Kertrucks.

<sup>20</sup> Contrat, dit de concession, du 4 avril 2019 et avenant du 15 novembre 2019.

La contribution globale versée par sa filiale au CPPC s'est élevée à 146 098 €, à comparer au montant estimé de 12 784 €, à verser par l'association à la commune de Rennes pour l'occupation complète du site de la Piverdière (cf. § l'autorisation d'occupation du domaine public).

Sur le seul volet immobilier, le CPPC réalise une marge de 133 314 € (soit 1 143 %) grâce aux contributions issues de la gestion déléguée de son activité bar-restauration à sa filiale Manger Bon.

## 4.2 L'implantation sur le site de la Piverdière

Pour l'implantation du chapiteau dans cette zone classée « NE » (dédiée aux parcs, coulées vertes et équipements de plein air de faible constructibilité)<sup>21</sup> au plan local d'urbanisme, le CPPC a déposé auprès de la mairie de Rennes un permis de construire précaire qui lui a été accordé le 29 mars 2019. Le permis précaire est une dérogation légale aux règles du code de l'urbanisme (articles L. 433-1 à L. 433-7). Bénéficiant d'un régime souple, cette catégorie de permis de construire autorise l'érection d'une construction à titre temporaire. La nécessité caractérisée tient notamment à des motifs d'ordre économique, social, culturel ou d'aménagement<sup>22</sup>. Les dérogations aux règles d'urbanisme régulièrement admises répondent à un impératif de proportionnalité eu égard aux caractéristiques du terrain d'assiette, à la nature de la construction et aux motifs rendant nécessaire le projet.

Le service instructeur est alors chargé d'indiquer expressément dans sa décision, d'une part, les règles auxquelles le projet déroge et d'autre part, les motifs qui, en fonction des circonstances ou de la nature du projet, justifient qu'à titre exceptionnel, il soit fait exception à ces règles.

Tout en soulignant que les règles auxquelles il est dérogé ne figurent pas dans l'arrêté (notamment la nécessité du projet), les services de la commune de Rennes estiment que le projet est en concordance avec le projet d'aménagement et de développement durable approuvé le 7 mars 2019, quelques jours avant la signature de l'AOT et dont l'objectif consiste à « changer le rapport de Rennes à ses rivières ». En outre, ils indiquent que l'un des enjeux des orientations d'aménagement et de programmation pour le secteur de la vallée de la Vilaine consiste à développer des espaces de loisirs, de sports et d'évènements de plein air.

Nonobstant ces compléments d'information, la nature de la justification de « nécessité caractérisée » est susceptible de fragiliser la pérennité du projet. En tout état de cause, l'anticipation de la fin de l'autorisation temporaire d'occupation s'impose.

**Recommandation n° 7 Anticiper la fin de l'autorisation temporaire d'occupation du site de la Piverdière par la recherche d'une nouvelle implantation pour les activités du MeM.**

<sup>21</sup> Malgré sa proximité avec la Vilaine, l'équipement n'est pas situé en zone inondable.

<sup>22</sup> CE 18 fév. 2015 req n° 385959.

### 4.3 Le résultat d'exploitation

Le CPPC a réalisé une prospective sur cinq ans, dans laquelle il prévoit une hausse croissante des résultats d'exploitation, qui devraient atteindre près de 44 000 € en 2024, avec un nombre de dates de concerts passant de 32 en 2019 à 74 en 2024.

Le MeM n'a connu en 2020 qu'une année d'exploitation, alors que sa deuxième saison a été largement amputée par la crise sanitaire liée au Covid-19. Le recul est donc faible pour mesurer la viabilité du concept. L'exercice 2019, qui a marqué le lancement de l'activité, a vu le CPPC dépasser ses objectifs puisque le résultat s'est élevé à plus de 6 000 € pour une prévision à hauteur de 500 €.

Ce résultat positif, qui reste soumis aux aléas de la crise sanitaire, n'est toutefois atteint que grâce aux gains tirés de l'activité bar-restauration qui ont permis de dégager une recette globale de 146 000 €, pour une prévision de 70 000 €.

---

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*Nouvelle offre culturelle rennaise en bord de vilaine, le MeM se veut un « lieu très différent ». Composé de deux espaces, la salle de concert Magic Mirrors et la Guinguette, il est implanté sur un terrain de 7 400 m<sup>2</sup> appartenant à la commune de Rennes, qui a délivré pour une durée de quatre ans un permis de construire précaire, dérogoire aux dispositions ordinaires du code de l'urbanisme. Les engagements sur huit ans pris par la filiale Otarie auprès du fournisseur du chapiteau constituent un risque au regard de la durée de validité du permis de construire.*

*L'association a confié les activités de bar et restauration de la Guinguette à sa filiale Manger Bon. Les premiers mois d'activité ont permis à cette société de multiplier son chiffre d'affaires par dix, sans que son activité ne rentre clairement dans l'assiette de la redevance d'occupation versée par le CPPC à la commune de Rennes, cette dernière n'ayant pas été informée, avant le contrôle de la chambre, de la sous-occupation consentie par l'association à sa filiale.*

---

## 5 LA SITUATION FINANCIERE

### 5.1 L'équilibre d'exploitation

La situation financière de l'association a été analysée à partir des soldes intermédiaires de gestion (SIG – cf. annexe 1).

**Tableau n° 4 : Indicateurs financiers clés**

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (p)	Var° 14-19	Var° 17-19
<b>Prod. expl*</b>	<b>1 653 986</b>	<b>2 113 463</b>	<b>2 386 932</b>	<b>2 737 030</b>	<b>2 886 095</b>	<b>3 524 438</b>	<b>113%</b>	<b>29%</b>
<i>dont CA</i>	1 112 406	1 078 523	1 373 690	1 714 302	1 846 693	2 457 181	121%	43%
<i>dont subv.</i>	505 853	948 266	924 605	951 638	969 143	990 011	96%	4%
<b>Charges expl*</b>	<b>1 579 897</b>	<b>2 073 516</b>	<b>2 294 905</b>	<b>2 676 005</b>	<b>2 762 984</b>	<b>3 439 968</b>	<b>118%</b>	<b>29%</b>
<i>dont pers.</i>	728 617	973 791	946 400	1 106 148	1 097 586	1 222 682	68%	11%
<b>Rés. expl*</b>	<b>74 089</b>	<b>39 947</b>	<b>92 027</b>	<b>61 025</b>	<b>123 111</b>	<b>84 470</b>	<b>14%</b>	<b>38%</b>
<b>Rés. net</b>	<b>24 880</b>	<b>33 008</b>	<b>92 257</b>	<b>47 473</b>	<b>94 165</b>	<b>48 884</b>	<b>96%</b>	<b>3%</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes sociaux.

Le résultat net est positif sur l'ensemble de la période 2014-2019 (entre 25 000 et 94 000 €). Il varie significativement chaque année selon l'orientation du résultat courant et plus précisément du volume des opérations faites en commun. Celles-ci sont inhérentes au caractère cyclique de l'activité du CPPC, qui tantôt investit dans des productions et co-productions, tantôt en récolte les fruits : en 2019, le solde de ces opérations a été négatif à hauteur de 52 000 €, et 29 000 € en 2018. Le résultat exceptionnel (40 000 € en 2019, 25 000 € en 2018)<sup>23</sup> contribue également à l'équilibre du résultat global.

L'analyse détaillée des SIG met par ailleurs en évidence une augmentation du volume d'activité de l'association avec la montée en puissance du festival Mythos en 2016-2017, et surtout avec l'ouverture du MeM en 2019. Le chiffre d'affaires<sup>24</sup> a ainsi plus que doublé sur la période en passant de 1,1 M€ en 2014 à 2,4 M€ en 2019, soit une augmentation de 1,3 M€, dont 0,6 M€ supplémentaires enregistrés entre 2018 et 2019. L'accroissement quasi-équivalent (1,2 M€) des charges de production<sup>25</sup> se traduit par une évolution modeste de la valeur ajoutée (+120 000 €) par rapport à celle du chiffre d'affaires. L'augmentation moins que proportionnelle des charges de personnel (de 728 000 € en 2018 à 1,2 M€ en 2019) permet toutefois une augmentation de plus de 80 % de l'excédent brut d'exploitation<sup>26</sup>, mettant en exergue le supplément de ressources dégagé par le nouveau cycle d'exploitation de l'association.

<sup>23</sup> Le résultat exceptionnel provient essentiellement de quote-part de subvention d'investissement virée au compte de résultat (environ 19 000 €) et du résultat des consignes du festival Mythos (10 à 12 000 €).

<sup>24</sup> Vente de marchandises + production vendue.

<sup>25</sup> Coût d'achat des marchandises + matières/sous-traitance + autres achats.

<sup>26</sup> Indicateur financier permettant de déterminer les ressources qu'une entité tire de son seul cycle d'exploitation, indépendamment de ses résultats financiers ou exceptionnels et des charges calculées. Un déficit d'EBE met en évidence une incapacité structurelle de l'entité à dégager les cash-flows nécessaires au financement de ses autres charges.

Celui-ci bénéficie de l'augmentation, puis de la stabilisation des subventions d'exploitation sur la période. Elles représentent près de 1 M€ en 2019, soit un quart des produits d'exploitation. La moitié de ces subventions est constituée de la participation du délégant pour la gestion du théâtre de l'Aire libre (cf. § la délégation de service public du théâtre de l'Aire libre).

En dehors de cette participation, le CPPC perçoit, depuis 2014, en moyenne 327 000 € de subventions de quatre importantes collectivités territoriales.

**Tableau n° 5 : Subventions (hors concours en nature et participation DSP Aire Libre) des collectivités territoriales 2014 - 2019**

<i>Collectivités</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Département</i>	86 400 €	64 000 €	85 600 €	85 960 €	85 960 €	85 960 €
<i>Région</i>	150 000 €	150 000 €	150 000 €	155 000 €	150 000 €	150 000 €
<i>Commune de Rennes</i>	76 900 €	92 900 €	76 900 €	76 900 €	76 900 €	79 400 €
<i>Rennes Métropole</i>	23 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	20 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>336 300 €</b>	<b>316 900 €</b>	<b>322 500 €</b>	<b>327 860 €</b>	<b>322 860 €</b>	<b>335 360 €</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des conventions de subvention.

À la subvention de la commune de Rennes (près de 90 000 €), il faut ajouter le soutien logistique pour Mythos estimé à 132 000 € (cf. annexe 2), ce qui porte pour l'année 2019 l'ensemble des concours publics à près de 500 000 €.

L'augmentation des dotations aux amortissements liées à l'équipement du MeM (60 000 € entre 2018 et 2019) affecte le résultat d'exploitation qui au final demeure au même étiage que les années précédentes, de même que le résultat net, compte tenu de la quasi-absence de produits financiers.

## 5.2 La situation bilancielle

L'analyse du bilan confirme les risques pris par l'association avec le lancement de sa nouvelle offre culturelle.

**Tableau n° 6 : Principaux agrégats bilanciers**

<i>en €</i>	2016	2017	2018	2019
<i>Actif net immobilisé</i>	135 782	135 226	144 524	605 169
<i>fonds propres</i>	230 110	294 387	400 199	422 464
<i>fonds de roulement</i>	284 685	204 271	271 727	216 926
<i>Dettes bancaires</i>	54 575	45 110	16 045	399 085
<i>Autonomie financière<sup>27</sup></i>	4,2	6,5	24,9	1,1
<i>trésorerie</i>	115 490	185 328	248 411	349 759
<i>trésorerie en jours d'exploitation<sup>o</sup></i>	19	26	34	39
<b>Résultat net</b>	<b>47 473</b>	<b>92 257</b>	<b>94 165</b>	<b>48 884</b>

Source : chambre régionale des comptes selon comptes sociaux.

<sup>27</sup> Capitaux propres / dettes à long terme.

Le ratio d'autonomie financière, qui n'inspirait aucune inquiétude s'établit désormais à 1,1 et indique que le montant des fonds propres permet tout juste de couvrir le capital restant dû des emprunts. Cette situation appelle d'autant plus à la vigilance que la forte augmentation de l'actif immobilisé ne traduit que partiellement un réel accroissement du patrimoine. En effet, celui-ci est constitué principalement des aménagements du site d'implantation du MeM qui, pour l'essentiel (aménagement de terrain, installations électriques) ne peuvent être valorisés et peuvent même être perdus en cas de non renouvellement de la convention d'occupation du domaine public en 2022 (cf. § l'implantation sur le site de la Piverdière).

Dans l'immédiat, le résultat ne s'accroît par ailleurs pas, ce qui ne permet pas de consolider les fonds propres. La crise sanitaire qui a fortement grevé l'exercice 2020 (festival Mythos annulé, Aire libre et MeM fermés plusieurs mois), pourrait se traduire par des difficultés pour l'association, même si celle-ci reste une structure agile. La reprise, puis la montée en puissance de l'activité du MeM seront déterminantes pour la pérennité de l'association.

La trésorerie, que le CPPC a réussi à augmenter significativement au fil du temps donne désormais à l'association une visibilité accrue à court terme.

---

### ***CONCLUSION INTERMÉDIAIRE***

---

*Le résultat net des comptes de l'association est positif sur l'ensemble de la période 2014-2019. L'analyse détaillée de ces comptes met en évidence l'augmentation de l'envergure financière de l'association à partir de 2016 avec la gestion de l'Aire libre, la montée en puissance du festival Mythos et surtout avec l'ouverture en 2019 du MeM. Le chiffre d'affaires a plus que doublé sur la période en passant de 1,1 M€ à 2,4 M€.*

*Si « l'opération MeM » permet au CPPC de s'affirmer comme acteur culturel incontournable de la métropole rennaise, elle n'a pas rehaussé le niveau de ses résultats. Elle s'accompagne en revanche de nouveaux risques, auxquels se superpose la crise sanitaire.*

*L'évolution de la trajectoire financière appelle à la vigilance au vu de ces éléments de contexte.*

---

## TABLE DES ANNEXES

Annexe n° 1.	Soldes intermédiaires de gestion (SIG) 2014-2019.....	36
Annexe n° 2.	Détail des subventions perçues sur la période 2014-2019 ( <i>en euros</i> ) .....	37

## Annexe n° 1. Soldes intermédiaires de gestion (SIG) 2014-2019

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (p)	Var° 14-19
Ventes de marchandises	151 544	129 305	216 719	266 933	351 566	333 604	+120,1 %
- Coût achat marchandises vendues	64 496	58 150	84 638	98 306	119 373	150 445	+133,3 %
<b>= MARGE COMMERCIALE (MC)</b>	<b>87 048</b>	<b>71 155</b>	<b>132 081</b>	<b>168 627</b>	<b>232 192</b>	<b>183 159</b>	<b>+110,4 %</b>
+ Production vendue	960 862	949 218	1 156 971	1 447 369	1 495 127	2 123 577	+121,0 %
+ Production stockée	0	0	0	0	0	0	
+ Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	
- Cons° matières et sous-traitance	248 461	341 697	439 447	535 321	596 485	828 463	+233,4 %
<b>= MARGE BRUTE GLOBALE (MB)</b>	<b>799 449</b>	<b>678 676</b>	<b>849 605</b>	<b>1 080 675</b>	<b>1 130 834</b>	<b>1 478 273</b>	<b>+84,9 %</b>
- Autres achats et charges externes	456 556	610 809	711 630	800 078	818 230	1 015 788	+122,5 %
<b>= VALEUR AJOUTÉE (VA)</b>	<b>342 893</b>	<b>67 867</b>	<b>137 975</b>	<b>280 597</b>	<b>312 605</b>	<b>462 485</b>	<b>+34,9 %</b>
+ Subventions d'exploitation	505 853	948 266	924 605	951 638	969 143	990 011	+95,7 %
- Impôts, taxes et versements assimilés	23 831	25 821	30 763	34 805	36 091	50 138	+110,4 %
- Charges de personnel	728 617	964 791	946 400	1 106 147	1 087 586	1 222 682	+67,8 %
<b>= EXC. BRUT D'EXPL° (EBE)</b>	<b>96 298</b>	<b>25 521</b>	<b>85 417</b>	<b>91 283</b>	<b>158 071</b>	<b>179 676</b>	<b>+86,6 %</b>
+ Reprises s/charges et transferts	34 681	85 601	87 659	69 858	67 918	71 197	+105,3 %
+ Autres produits	1 046	1 074	978	1 232	2 341	6 049	+478,3 %
- Dot. amortissements et provisions	16 708	25 442	28 153	34 494	32 629	95 300	+470,4 %
- Autres charges	41 229	46 807	53 873	66 854	72 589	77 152	+87,1 %
<b>= RÉSULTAT D'EXPL° (RE)</b>	<b>74 088</b>	<b>39 947</b>	<b>92 028</b>	<b>61 025</b>	<b>123 112</b>	<b>84 470</b>	<b>+14,0 %</b>
+ Quote part résultat en commun	-24 631	-13 920	4 587	-28 353	-29 222	-52 274	+112,2 %
+ Produits financiers	300	387	437	-2 182	-3 475	-2 912 <sup>28</sup>	-1070,7 %
- Charges financières	1 915	1 821	1 420	967	527	3 096	+61,7 %
<b>= RÉS. COURANT AVT. IMP. (RC)</b>	<b>47 842</b>	<b>24 593</b>	<b>95 631</b>	<b>29 523</b>	<b>89 888</b>	<b>26 188</b>	<b>-45,3 %</b>
+ Produits exceptionnels	979	29 142	19 095	32 333	24 758	40 712	+4058,5 %
- Charges exceptionnelles	23 941	20 727	9 694	11 260	417	312	-98,7 %
- Participation salariés	0	0	0	0	0	0	
- Impôts bénéfiques	0	0	12 775	3 123	20 064	17 703	
<b>= RÉSULTAT EXERCICE (RE)</b>	<b>24 880</b>	<b>33 008</b>	<b>92 257</b>	<b>47 473</b>	<b>94 165</b>	<b>48 885</b>	<b>+96,5 %</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports CAC.

<sup>28</sup> Montant négatif en raison du poids des rétrocessions billetterie.

**Annexe n° 2. Détail des subventions perçues sur la période 2014-2019 (en euros)**

<i>Aire Libre*</i>						
<i>Financeurs</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Département</i>	22 400		22 400	22 400	22 400	
<i>Région</i>	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
<i>DRAC</i>	40 000	40 000		50 000		60 000
<i>DRAC</i>	4 900	10 000			8 000	2 700
<i>Rennes Métropole</i>	5 000	10 000				
<i>Autres : Fonds local d'aide aux jeunes</i>	3 000					
<i>Autres : ACSE</i>	5 000					
<i>Autres : ONDA</i>		17 350				3 800
<b>TOTAL</b>	<b>140 300</b>	<b>137 350</b>	<b>82 400</b>	<b>132 400</b>	<b>90 400</b>	<b>126 500</b>

\* hors participation du délégant.

Source : chambre régionale des comptes à partir des conventions de subventions.

<i>Mythos</i>						
<i>Financeurs</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Département</i>	56 000	56 000	56 000	56 000	56 000	78 400
<i>Département</i>	8 000	8 000	7 200	7 560	7 560	7 560
<i>Région</i>	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
<i>Commune de Rennes</i>	76 900	92 900	76 900	76 900	76 900	76 900
<i>Rennes Métropole</i>			10 000	10 000	10 000	20 000
<i>organismes (CNV)</i>	17 928	12 000	15 000	15 000	15 000	15 000
<i>organismes ONDA</i>		6 900	11 750	11 100	13 100	8 500
<i>ADAMI</i>		1 000		10 000	10 000	10 000
<i>DRAC</i>	9 300	10 000	10 000	10 000	60 000	1 800
<i>FCM</i>	6 000					
<i>SACEM</i>	3 500	4 500	5 500	5 500	5 500	5 500
<b>TOTAL</b>	<b>267 628</b>	<b>281 300</b>	<b>282 350</b>	<b>292 060</b>	<b>344 060</b>	<b>313 660</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des conventions de subventions.

<i>Subventions diverses Paroles traverses - CPPC</i>						
<b>Financeurs</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Etat : Assemblée Nationale</i>		7 000				
<i>Organismes (Onda)</i>	4 050					
<i>organisme Spectacle Vivant en Bretagne</i>	2 500	6 000		4 800	21 117	
<i>organisme SPEDIDAM</i>		3 000			12 800	
<i>collectivités (Rennes)</i>						2 500
<i>Collectivités Rennes Métropole</i>	18 000					
<i>Région</i>				5 000		
<i>ADAMI</i>						
<i>DRAC</i>	3 000	3 000		6 000	4 285	
<i>DRAC (atelier écriture)</i>		3 500		1 000	2 500	
<i>PJJ</i>			500			700
<b>TOTAL</b>	<b>27 550</b>	<b>22 500</b>	<b>500</b>	<b>16 800</b>	<b>40 702</b>	<b>3 200</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>435 478</b>	<b>441 150</b>	<b>365 250</b>	<b>441 260</b>	<b>475 162</b>	<b>443 360</b>

Département	86 400	64 000	85 600	85 960	85 960	85 960
Région	150 000	150 000	150 000	155 000	150 000	150 000
DRAC	57 200	66 500	10 000	67 000	74 785	64 500
Commune de Rennes	76 900	92 900	76 900	76 900	76 900	79 400

Source : Chambre régionale des comptes à partir des conventions de subventions.

<i>Commune de Rennes</i>	<b>PRÊT MATERIEL</b>	<b>AFFICH.</b>	<b>COMM°</b>	<b>INAUGUR°</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Prêts gratuits en 2014</i>					
<i>Prêts gratuits en 2015</i>					
<i>Prêts gratuits en 2016</i>	98 863	22 000	10 000		
<i>Prêts gratuits en 2017</i>	98 925	17 000	10 000	1 348	127 273
<i>Prêts gratuits en 2018</i>	96 434	21 800	10 000	1 745	129 979
<i>Prêts gratuits en 2019</i>	98 662	21 800	10 000	1 589	132 051

Source : chambre régionale des comptes à partir des courriers de la commune de Rennes.

Chambre régionale  
des comptes

Bretagne



Chambre régionale des comptes Bretagne  
3, rue Robert d'Arbrissel

CS 64231  
35042 RENNES CEDEX

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