



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## ASSOCIATION FONTEVRAUD CENTRE CULTUREL DE L'OUEST (Département du Maine et Loire)

Exercices 2012 à 2016

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 3 avril 2018



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	2
RECOMMANDATIONS.....	3
INTRODUCTION.....	4
<b>1 LA GOUVERNANCE .....</b>	<b>8</b>
1.1 L'objet de l'association.....	8
1.2 La reconnaissance d'utilité publique .....	8
1.3 Les membres de l'association .....	9
1.4 Les instances délibérantes.....	10
1.4.1 L'assemblée générale.....	10
1.4.2 Le conseil d'administration .....	11
1.4.3 Les dirigeants de l'association.....	13
1.4.4 Le bureau.....	13
<b>2 L'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION ET SES PRINCIPAUX FINANCEURS .....</b>	<b>15</b>
2.1 L'activité de l'association .....	15
2.2 Le financement par les collectivités.....	17
<b>3 SITUATION FINANCIERE .....</b>	<b>18</b>
3.1 Le compte de résultat .....	18
3.2 Le bilan .....	20
3.3 Le financement des investissements .....	21
<b>4 RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>22</b>
4.1 Les effectifs et la masse salariale.....	22
4.2 La situation de M. Xavier Kawa-Topor.....	23
4.3 La situation de M. David Martin.....	25
4.4 Les délégations de pouvoir et signature.....	25
<b>5 PROCEDURES D'ACHAT ET EXAMEN DE CERTAINES DEPENSES .....</b>	<b>27</b>
5.1 Les procédures d'achat .....	27
5.2 Les principaux investissements.....	29
5.3 Les achats d'œuvres.....	30
5.4 Les achats de dispositifs techniques .....	31
5.5 Les achats de spectacles et concerts.....	32

## SYNTHÈSE

L'abbaye de Fontevraud est un monument historique appartenant à l'État. La région Pays de la Loire en assure la gestion par le biais de quatre structures juridiques dont les comptes et la gestion sont examinés par la chambre.

Le présent rapport est la première publication de cette série de quatre contrôles.

Financée à plus de 80 % par la région sur les derniers exercices, l'association Fontevraud Centre culturel de l'Ouest (CCO) assure l'animation culturelle du site à travers des expositions, des concerts, l'accueil d'artistes en résidence, des achats d'œuvres, etc. Son effectif est aujourd'hui de sept salariés.

Sans se prononcer sur le projet et la programmation culturels, la chambre constate des dysfonctionnements majeurs dans cette association en matière de gouvernance et sur les plans financier et administratif.

Le non-respect répété de ses statuts (par ailleurs obsolètes) fait courir à l'association un risque juridique immédiat et très significatif. Le risque de perdre la « reconnaissance d'utilité publique » a également été identifié. La chambre recommande donc d'actualiser immédiatement les statuts de l'association puis de les respecter afin d'assurer un fonctionnement transparent et une gouvernance adéquate.

Sur le plan financier, l'association est dépendante pour la plus grande part de fonds publics. De 2012 à 2016, la région et, de manière marginale, l'État, ont versé environ 10 M€ de subvention à cet organisme.

Sur l'ensemble de la période sous examen, l'information administrative et financière du conseil d'administration est déficiente. Elle ne permet pas à celui-ci d'administrer effectivement la structure, ni de contrôler de manière resserrée l'usage des fonds qui lui sont versés.

En matière de ressources humaines, la chambre constate qu'en 2012 et 2013, la somme des trois rémunérations brutes les plus importantes dépassait les 190 000 € annuels, alors même que le secrétariat général de l'association n'était pas compté dans les effectifs.

En 2014 et 2015, l'association a supporté l'intégralité de la rémunération d'un cadre de haut niveau. Pourtant, celui-ci ne travaillait que 10 % de son temps pour l'association CCO. Cette personne était mise à disposition d'une autre association nationale. Ainsi, cette opération a entraîné une perte de l'ordre de 70 000 € pour le CCO.

Enfin, en matière de procédures et d'achat, la chambre constate des lacunes persistantes dans la mise en œuvre des délégations de signatures et le non-respect des grands principes de la commande publique (liberté d'accès, égalité de traitement des candidats, transparence). Elle invite l'association à réviser l'ensemble de son processus d'achat pour que toute entreprise puisse candidater à ses marchés.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1 :** Mettre à jour les statuts selon les critères du décret n° 2017-908 du 6 mai 2017 et en assurer le respect effectif.

**Recommandation n° 2 :** Mettre en place des procédures permettant au conseil d'administration d'administrer la structure, en ayant notamment une connaissance complète des enjeux financiers en cause.

**Recommandation n° 3 :** Mettre en place un règlement intérieur de l'association, définissant notamment les missions des membres du bureau.

**Recommandation n° 4 :** Cesser d'investir sur des biens immobiliers dont l'association n'est ni propriétaire ni locataire (plan comptable général, convention État-Région du 14 avril 2014).

**Recommandation n° 5 :** Respecter strictement les délégations de signature, d'engagement et de paiement mises en place, afin de séparer les tâches et assurer une sécurité juridique aux actes de l'association.

**Recommandation n° 6 :** Réviser l'ensemble du processus d'achat et de paiement afin de respecter les grands principes de la commande publique fixés par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

**Recommandation n° 7 :** Assurer une information complète du conseil d'administration en l'informant de toute dépense supérieure à 25 000 € et en lui présentant, en fin de saison, des éléments d'analyse des coûts des spectacles.

## INTRODUCTION

### *Éléments de contexte*

Fondée au XII<sup>ème</sup> siècle, l'Abbaye Royale de Fontevraud est l'un des plus vastes ensembles monastiques d'Europe. Au cours de la Révolution Française, cet ensemble devient bien national, puis est transformé en 1804 par Napoléon I<sup>er</sup> en établissement pénitentiaire. Le site a pu accueillir jusqu'à 1 500 prisonniers dans les années 1940. Le centre de rétention a été fermé en 1963 mais les derniers prisonniers (contribuant à l'entretien du site) ne quitteront Fontevraud qu'en 1985.

En 1975, l'association Centre Culturel de l'Ouest (CCO) est créée sous l'impulsion de l'État afin d'assurer l'animation et la promotion de l'abbaye. Jusqu'à la fin des années 2000, le centre des Monuments nationaux perçoit les droits d'entrée sur le site. La gestion est alors conjointe avec le CCO.

En 2009, l'État et la région Pays de la Loire, estimant que ce mode de gestion était insuffisant pour assurer le développement touristique, économique et culturel du site, ont convenu de le modifier. Un schéma directeur des usages et vocations des espaces et des bâtiments est arrêté. Plusieurs conventions sont alors signées organisant les rapports entre l'État, la région, l'association CCO et une société publique locale, créée en 2010 et dont la région est le principal actionnaire : la SOPRAF (société publique régionale de l'abbaye de Fontevraud).

L'État reste toujours propriétaire du sol comme des bâtiments. Cependant, la région s'est vue confier la gestion opérationnelle du site par une première convention pour les années 2009 à 2014 puis, par une seconde convention pour les années 2014 à 2032. Sur certaines parties du site (dont l'hôtel), l'État octroie à la région des autorisations d'occupation temporaire (AOT) d'une durée de 30 ans. Ces AOT permettent à la région de conduire des travaux sur ces espaces, et d'y être dotée de pouvoirs de quasi-propiétaire.

En 2012-2013, la région a conduit des travaux majeurs pour restaurer l'ancien hôtel de l'abbaye pour un coût de l'ordre de 20 M€. Fin 2013, le conseil régional a autorisé la société d'économie mixte régionale à créer une filiale dont elle est l'unique actionnaire, la société anonyme à actionnaire unique (SASU) « Fontevraud Resort », pour gérer l'hôtel et le restaurant.

Le nouveau cadre de la gestion du site étant fixé, l'association CCO se recentre progressivement sur la stricte animation culturelle de l'abbaye alors que la SOPRAF monte progressivement en charge. Cette société est d'abord chargée de conduire, pour la région, des actions de promotion touristique, de communication, de développement culturel (par exemple sur le monde souterrain saumurois) ou de développement numérique. Elle assure la gestion des espaces sous AOT (et donc le suivi de travaux). En 2014, elle prend en charge tout le volet touristique de l'abbaye : c'est désormais elle qui est en charge de la billetterie, de l'accueil des touristes, de l'entretien du site, de la location d'espaces pour des séminaires.

Enfin, pour fournir à toutes ces structures des services support, il a été décidé, en 2013, de créer un groupement d'intérêt économique (GIE), qui assure ces services au bénéfice de l'association CCO, de la SOPRAF et de Fontevraud Resort.

En réponse aux observations provisoires, l'ancien président de l'association a indiqué que tous ces choix de gestion ont été réalisés avec pour objectif d'assurer le développement de ce site historique et de son environnement, non seulement sur le plan culturel mais plus largement sur le plan du développement territorial et économique (tourisme, numérique, hôtellerie, restauration, etc.). Pour résumer la philosophie institutionnelle des différents organismes, et en s'appuyant sur un projet de convention entre l'Etat et la Région (projet non signé) il relève que « la présence des différentes structures juridiques n'altère en rien le fait que Fontevraud est un projet unique avec une gouvernance unique et une seule et même équipe. [...] Ainsi, l'ensemble des parties prenantes [...] participent au même conseil d'administration ».

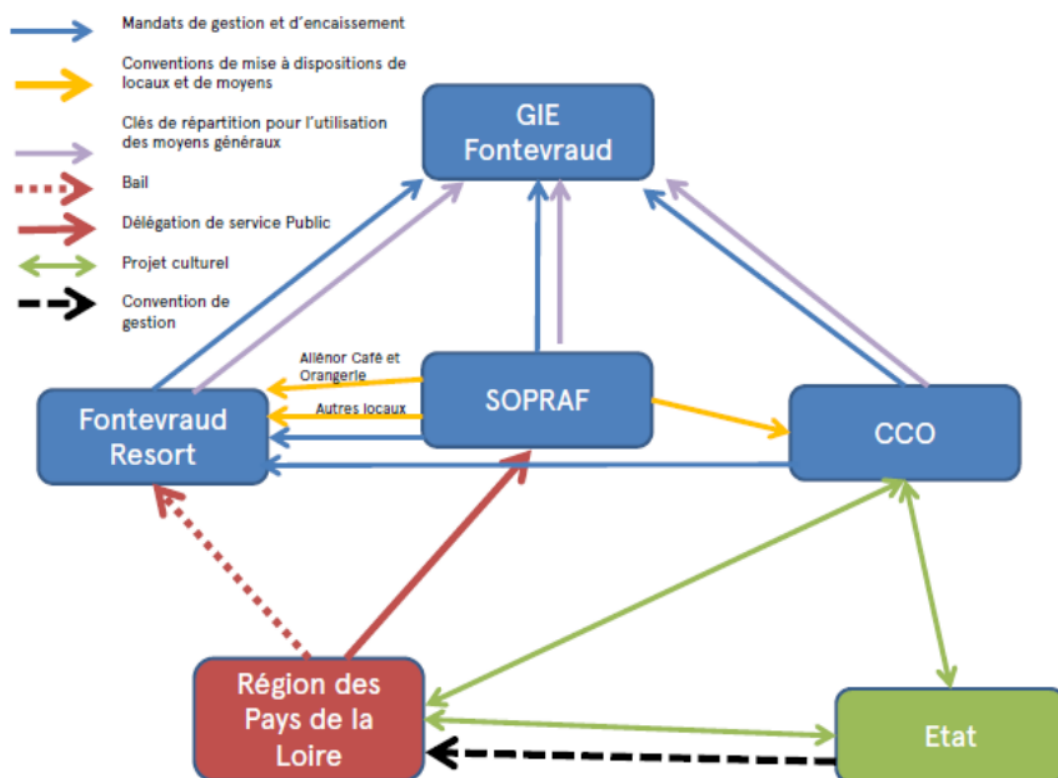
Au cours de l'année 2016, 130 personnes ont travaillé à l'abbaye pour les différentes structures ci-dessus nommées (hors intérim et contrats avec des auto-entreprises).

Enfin, le sol et les bâtiments appartenant toujours à l'État et le site étant reconnu Monument historique depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, les gros travaux de restauration sont cofinancés par l'État et la région et inscrits dans le contrat de plan État-Région. Ils sont effectués sous le contrôle du conservateur des Monuments historiques du Maine et Loire. Sur le contrat de plan 2008-2014, 8 M€ de travaux de restauration ont été payés (66 % État, 33 % région). Sur le contrat de plan 2015-2020, 4,8 M€ sont prévus (2,8 M€ apportés par l'État, 1,9 M€ financés par la région, soit 60 % État, 40 % région).

Toutes les structures liées à la gestion de l'abbaye sont financées directement ou indirectement par la région Pays de la Loire. À l'exclusion de la société d'économie mixte régionale, elles sont examinées également par la chambre régionale des comptes. Elles font l'objet de rapports spécifiques.

Afin de visualiser le montage institutionnel, les services administratifs de l'abbaye ont produit le schéma suivant.

Schéma n° 1 : Schéma d'organisation des différentes structures, selon les services administratifs de l'abbaye (état en mai 2017)





***L'association Fontevraud - Centre culturel de l'Ouest***

L'association Fontevraud - Centre culturel de l'Ouest emploie aujourd'hui sept personnes, et a un budget annuel de fonctionnement de l'ordre de 2 millions d'euros.

Pendant la période sous contrôle (2012-2016), ses présidents ont été M. Jacques Auxiette puis M. Bruno Retailleau.

En vertu de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières, la chambre régionale des comptes peut assurer la vérification des comptes des établissements, sociétés, groupements et organismes, quel que soit leur statut juridique, auxquels les collectivités territoriales (...) apportent un concours financier supérieur à 1 500 € ou dans lesquelles ils détiennent, séparément ou ensemble, plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants, ou exercent un pouvoir de gestion. Par ailleurs, l'article L. 211-3 prévoit, notamment, que la chambre régionale des comptes examine la gestion de ces mêmes établissements.

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association CCO a été inscrit au programme de la chambre régionale des comptes des Pays de la Loire par arrêté n° 2016-064 du 14 décembre 2016. Le contrôle a été ouvert par lettre adressée le 19 janvier 2017 à M. Jacques Auxiette et M. Bruno Retailleau. Les entretiens de clôture ont été menés le 9 novembre 2017 avec M. Jacques Auxiette et le 8 décembre 2017 avec M. Bruno Retailleau.

Le rapport d'observations provisoires a été délibéré par la chambre le 13 décembre 2017.

Les réponses aux observations provisoires ont été enregistrées au greffe de la chambre entre le 13 février 2018 et le 23 mars 2018. A sa demande, M. Jacques Auxiette a été auditionné par la chambre le 3 avril 2018.

Le rapport d'observations définitives a été délibéré par la chambre le mardi 3 avril 2018.

## **1 LA GOUVERNANCE**

### **1.1 L'objet de l'association**

L'association « Fontevraud - Centre Culturel de l'Ouest (CCO) » a été créée en 1975. Ses statuts ont été révisés le 25 juin 1988. Ils n'ont pas été mis à jour depuis cette date.

L'objet de l'association est précisé à l'article 2 de ses statuts : « entreprendre ou faire exécuter toutes les actions ou opérations qu'exigent la défense, l'animation ou la promotion de l'ensemble architectural dénommé Abbaye Royale de Fontevraud ». L'association « peut se voir confier la gestion de cet ensemble architectural et plus généralement du domaine de Fontevraud en application de l'article L. 51-1 du code du domaine de l'État ».

L'objet est large, régulier et correctement mis en œuvre sur l'ensemble de la période.

### **1.2 La reconnaissance d'utilité publique**

L'association CCO est reconnue d'utilité publique depuis le 9 mars 1989.

Selon l'article 10 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, les associations peuvent être reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'État.

Les principaux critères exigés par l'État pour attribuer cette reconnaissance sont les suivants : objet statutaire présentant un caractère d'intérêt général, distinct des intérêts particuliers des membres ; rayonnement suffisant dans le champ d'activité dépassant un simple cadre local ; nombre minimum d'adhérents fixé à 200 ; montant annuel minimum de ressources, estimé à 46 000 €, provenant en majorité de ressources propres et non de subventions publiques ; absence de déficit sur les trois derniers exercices ; statuts conformes aux statut-type approuvés par le Conseil d'État, garantissant l'existence de règles de fonctionnement démocratique et de transparence financière, opposables aux membres (QP Flory, AN, 15 juillet 2008 n° 16885).

La situation de l'association CCO n'appelle pas d'observations au regard de la plupart de ces critères : le CCO a une influence et un rayonnement suffisants (activité locale, mais le site dispose d'un prestige significatif) ; l'objet statutaire du CCO présente bien un caractère d'intérêt général, strictement distinct des intérêts particuliers de ses membres ; le CCO a un nombre d'adhérents supérieur à 200 ; le CCO a une activité et des ressources financières suffisamment importantes.

Toutefois certains critères nécessaires pour la reconnaissance d'utilité publique ne sont plus satisfaits.

Le CCO ne dispose pas de ressources provenant essentiellement de fonds propres (cotisations, produits financiers, productions de service) ; le budget du CCO est alimenté pour plus de la moitié par des subventions publiques et cette dépendance financière aux subventions publiques pourrait altérer le caractère privé et autonome de l'association.

Le CCO n'a pas non plus adopté les statuts types approuvés par le Conseil d'État. Les statuts de l'association n'ont pas évolué après sa reconnaissance d'utilité publique le 9 mars 1989. Sans être obligatoire, l'adoption de ces statuts-types permettrait de renforcer la transparence et la régularité de la gouvernance de l'association.

Enfin, concernant la dépendance aux subventions publiques, la situation est juridiquement complexe. Une association peut être reconnue d'utilité publique, même si son financement provient principalement de fonds publics dès lors qu'il s'agit de contrepartie de services rendus (CE 6 juillet 1994 n° 110494 : Lebon p. 343 ; décision rendue à propos de la reconnaissance d'une mission d'utilité publique). Cependant, dans le cas du CCO, si on estime que les fonds publics alloués relèvent en réalité de services rendus, la collectivité s'expose à devoir se soumettre à une procédure de mise en concurrence (ce qui n'est pas le cas en l'état), sauf à faire valoir que la collectivité exerce sur l'association un contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services (CE 6 avril 2007, commune d'Aix en Provence, req. n° 284736). Dans ce dernier cas, la reconnaissance du caractère « in house » contreviendrait au principe du caractère privé et autonome de l'association par ailleurs exigé.

Ainsi, la situation de financement de l'association CCO est, dans tous les cas, problématique au regard des critères exigés en matière de reconnaissance de l'utilité publique.

Par conséquent, la situation actuelle de l'association CCO présente un risque de perte du caractère d'utilité publique. Le principal avantage lié à la reconnaissance d'utilité publique pour une association réside dans la possibilité de recevoir des dons et legs.

### **1.3 Les membres de l'association**

Selon les statuts du 25 juin 1988, les membres de l'association se répartissent en trois catégories : les membres fondateurs (huit membres), les membres actifs et les membres associés.

Les statuts devraient tout d'abord être actualisés pour prendre en compte la disparition ou la mutation de certains membres fondateurs (par exemple, la « région Poitou-Charentes » ou la « Caisse nationale des monuments historiques et des sites »).

Contrairement à l'article 6 des statuts, il n'existe pas de membres agréés, il n'existe pas de procédure de demande d'admission, il n'existe pas de liste des membres actifs. En réponse aux observations provisoires, l'association a fourni des listes d'adhérents au 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016. Toutefois, rien sur ces listes n'atteste explicitement de leur qualité (membre actif ou associé, et si actif, par exemple, date d'agrément donné par le conseil d'administration), contrairement aux exigences de l'article 6 des statuts de l'association.

Par ailleurs, selon les statuts, la qualité d'adhérent de l'association s'obtient par adhésion gratuite. Cependant, cette gratuité est problématique car sur le formulaire utilisé, l'adhésion à l'association apparaît comme un appendice lié à l'achat, auprès de la SOPRAF d'un Pass annuel d'accès illimité au site. Cette situation qui voit l'adhésion à l'association conditionnée à l'achat d'un service auprès d'une autre entité devrait être clarifiée pour établir une liste fiable et valide des adhérents. Par ailleurs, l'adhésion donne droit à des avantages non précisés par écrit, et par conséquent peu clairs, qu'il conviendrait également de clarifier.

La chambre souligne donc l'écart entre le fonctionnement réel de l'association et ses statuts, en particulier l'absence de membres agréés.

Enfin, le nombre d'adhérents est en baisse sensible par rapport à la situation de 2012.

**Tableau n° 1 : Évolution du nombre d'adhérents 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nombre d'adhérents</b>	<b>741</b>	<b>558</b>	<b>465</b>	<b>435</b>	<b>423</b>
dont nouvelle adhésion	454	NC	175	217	213

Source : Base CCO

## 1.4 Les instances délibérantes

### 1.4.1 L'assemblée générale

La qualité d'association « reconnue d'utilité publique » impose un fonctionnement démocratique conformément à la position du Conseil d'État qui exige que toutes les catégories de membres participent à l'assemblée générale avec voix délibérative (Avis CE sect. Intérieur, Rapport public 2008, EDCE n° 59, p. 75), y compris celles qui sont exonérées de cotisation.

Or, l'article 14 des statuts de CCO précise que : « l'assemblée générale de l'association comprend un représentant de chacun des membres fondateurs et tous les membres actifs ». Par conséquent, en application de cet article, les membres associés (« adhérents ») ne doivent pas être présents à l'assemblée générale.

Une telle clause fragilise la vie sociale de l'association et n'est pas cohérente avec sa reconnaissance d'utilité publique.

Toujours en contradiction avec l'article 14 des statuts, la chambre constate l'absence de rapport de gestion et d'éléments financiers présentés à l'assemblée générale correspondant à l'activité effective du CCO, sur son périmètre propre, en particulier pour les exercices 2014, 2015. Cela rend impossible un contrôle effectif de l'activité par l'assemblée générale.

Pour les exercices 2012, 2013 et 2014, l'information financière fournie à l'assemblée générale est tardive.

Les procès-verbaux des assemblées générales ne transcrivent quasiment aucun débat au cours des exercices sous contrôle. Soit les procès-verbaux ne retranscrivent pas l'intégralité des échanges ce qui est irrégulier, soit il n'y a effectivement pas de débat, ce qui n'est pas irrégulier mais constitue une singularité pour une association de cette importance.

Enfin, une nouvelle fois en contradiction avec les statuts, le budget de l'association n'est pas adopté en assemblée générale.

Ainsi, la composition de l'assemblée générale est irrégulière et son activité effective ne garantit pas la transparence et le fonctionnement régulier de la vie associative.

Pour l'avenir (dispositions non applicables pour les années sous examen), les articles 15 et suivants du décret n° 2017-908 du 6 mai 2017 portant diverses dispositions relatives au régime juridique des associations, des fondations, des fonds de dotation et des organismes faisant appel public à la générosité devront être appliqués.

Ce texte détaille les critères qui doivent être remplis afin de « présenter un mode de fonctionnement démocratique » et « respecter des règles de nature à garantir la transparence financière », au sens de l'article 25-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

- Le 2° de l'article 16 du décret dispose que doit être établi « le droit de participation effective à cette assemblée générale et le droit de vote des membres à jour de leurs obligations ainsi que la communication à ceux-ci des documents nécessaires à leur information, selon les modalités fixées par ses statuts ou son règlement intérieur », disposition méconnue par le CCO dès lors que les statuts ne prévoient pas la présence à l'assemblée générale de l'ensemble d'une catégorie de membres, à savoir ceux qui sont « membres associés » ;
- Le 4° de l'article 16 du décret prévoit que l'assemblée générale approuve le rapport annuel d'activité de l'association, ce qui ne peut être le cas dès lors que le seul document soumis est celui relatif à un ensemble d'activité excédant le périmètre associatif et statutaire ;
- L'article 17 du décret prévoit notamment que le budget fasse partie des documents approuvés, au même titre que les états financiers.

En réponse aux observations provisoires, l'ancien président du CCO a indiqué que la transparence et la démocratie étaient selon lui garanties au sein de l'association. Le président actuel s'est engagé à réformer les statuts, à revoir les modalités d'adhésion, à voter le budget au premier trimestre et à effectuer une clarification entre les décisions relevant de l'assemblée et celles relevant du conseil d'administration.

<b>Recommandation n° 1 : Mettre à jour les statuts selon les critères du décret n° 2017-908 du 6 mai 2017 et en assurer le respect effectif.</b>
--

#### **1.4.2 Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration comprend 24 membres, élus pour cinq ans par l'assemblée générale conformément à l'article 9 des statuts : « l'association est administrée par un conseil

comprenant 18 à 24 membres, élus pour cinq ans, renouvelables par l'assemblée générale à bulletin secret à la majorité absolue des votes exprimés, à raison d'un tiers au plus parmi les représentants des membres fondateurs et de deux tiers au moins parmi les membres actifs (...) ».

Pendant la période sous revue, la désignation des membres du conseil d'administration n'a pas été réalisée conformément aux statuts : en 2011, la désignation des membres du conseil d'administration a été réalisée par vote de l'ensemble des personnes présentes (donc essentiellement par des membres associés et non par des membres actifs). En 2016, la désignation des membres du conseil d'administration s'est fait dans les mêmes conditions, sans prendre en compte la distinction membres associés / membres actifs.

Par conséquent, ces deux élections au conseil d'administration sont irrégulières au regard des statuts de l'association.

Par ailleurs, pour donner un avis favorable à la demande de reconnaissance d'utilité publique d'une association, le Conseil d'État demande que toutes les catégories d'adhérents soient représentées à son conseil d'administration (Avis CE section intérieur Rapport public 2008 : EDCE n° 59, p. 76). En contradiction avec cette règle, les membres associés du CCO ne sont pas représentés au conseil d'administration.

Enfin, le conseil d'administration a pour mission d'administrer l'association (article 9 des statuts), de fixer le montant des cotisations versées par les membres actifs et les membres associés (article 8) et d'agréeer les membres actifs de l'association (article 6).

Or, la lecture des procès-verbaux des conseils d'administration permet de constater que sur l'ensemble de la période sous examen, le conseil d'administration empiète sur les prérogatives de l'assemblée générale en adoptant des budgets (par exemple le 13 novembre 2015 ou le 17 décembre 2016) ; ne remplit pas sa mission de voter le montant des cotisations (effectué par délibération de l'assemblée générale) ; se voit le plus généralement présenter les différents éléments d'administration sans intervenir réellement dans la décision ; se comporte généralement comme un conseil de surveillance en raison de l'absence d'options chiffrées précises permettant d'arbitrer sur les grandes orientations du site ; ne se voit présenter par les équipes administratives aucun suivi budgétaire au cours de l'année sur l'ensemble des exercices considérés, ni d'information écrite sur l'écart entre les prévisions budgétaires et leur réalisation, ce qui rend impossible toute administration effective de l'association.

En réponse aux observations provisoires, le président de l'association s'est engagé à renforcer l'information financière du conseil d'administration sur le niveau d'exécution du budget ainsi que sur les besoins d'ajustements éventuels. Il s'est engagé également à opérer une clarification entre les décisions relevant de l'assemblée générale et celles relevant du conseil d'administration en matière budgétaire et financière.

**Recommandation n° 2 : Mettre en place des procédures permettant au conseil d'administration d'administrer la structure, en ayant notamment une connaissance complète des enjeux financiers en cause.**

### 1.4.3 Les dirigeants de l'association

M. Jacques Auxiette a présidé l'association de 29 septembre 2005 au 25 juin 2016. Depuis l'assemblée générale du 25 juin 2016, le président du CCO est M. Bruno Retailleau. Les présidents de l'association ont été élus lors de réunions irrégulières de l'assemblée générale (cf. point précédent). Les dispositions statutaires sur ce point devraient être soit modifiées, soit respectées.

De 2012 à 2016, trois directeurs de fait se sont succédé à la tête du CCO :

- M. Xavier Kawa-Tapor de janvier 2006 au 7 avril 2014 (rémunéré par le CCO) ;
- M. David Martin du 7 avril 2014 au 30 septembre 2016 (rémunéré par le GIE Fontevraud) ;
- M. Antoine Godbert a été nommé directeur du CCO à la date du 1<sup>er</sup> octobre 2016, par courrier de M. Bruno Retailleau du 5 octobre 2016 (rémunéré par la SOPRAF et le CCO).

En vertu de l'article 17 des statuts de l'association CCO, le président « nomme, après consultation du directeur du patrimoine, représentant l'État, et du président de la Caisse nationale des monuments historiques et des sites, le directeur du centre ». Par ailleurs, la convention État-Région du 14 avril 2014 prévoit : « le directeur général sera désigné à l'issue d'une procédure ouverte associant l'État et la région, suivant des critères de sélection définis en commun par ces deux autorités. Le mandat du directeur général sera d'une durée de 5 ans ».

En contradiction avec ces règles, la dernière nomination de directeur a été effectuée sans définition commune des critères et sans accord entre l'État et la région Pays de la Loire.

Les procès-verbaux du conseil d'administration ne font pas mention de la présentation par le trésorier des budgets d'investissement, de fonctionnement et des comptes annuels au conseil d'administration, en contradiction avec les statuts.

Enfin, toujours en contradiction avec les statuts (article 17), deux adjoints au directeur du CCO sur la période sous revue n'ont pas été nommés par le président.

### 1.4.4 Le bureau

La loi n'impose pas à une association de se doter d'un ou plusieurs vice-présidents, d'un secrétaire ou d'un trésorier. En revanche, si elle décide de le faire, elle doit définir leurs attributions dans les statuts ou un règlement intérieur.

L'article 11 des statuts prévoit que « le bureau du conseil est composé du Président et de trois vice-présidents dont l'un exerce en outre les fonctions de trésorier. Les vice-présidents sont élus par le conseil et dans son sein, pour une durée de deux ans, ils sont rééligibles ».

Contrairement à ces statuts, le bureau n'a été renouvelé qu'au bout de cinq ans. En réponse aux observations provisoires, le président actuel de l'association s'est engagé à renouveler l'actuel bureau nommé en juin 2016 lors du prochain conseil d'administration de l'année 2018.

De même, les missions des vice-présidents et du trésorier ne sont pas définies.

Enfin, il n'existe pas de règlement intérieur de l'association.

En réponse aux observations provisoires, le président actuel de l'association s'est engagé à adopter un règlement intérieur lors de l'assemblée générale de juin 2018.

**Recommandation n° 3 : Mettre en place un règlement intérieur de l'association, définissant notamment les missions des membres du bureau.**

La rédaction d'un organigramme spécifique à l'association (c'est-à-dire non mêlé avec celui des autres structures juridiques intervenant sur le site de Fontevraud), à destination des salariés comme des administrateurs, permettrait de clarifier la ligne hiérarchique et la répartition des tâches entre salariés et membres élus (bénévoles) du bureau.

D'une manière générale, l'ensemble des points relevés ci-dessus, cette accumulation d'écarts entre les textes, les statuts dont s'est doté l'association et la réalité de son fonctionnement, conduisent la chambre à estimer que la vie associative de cette structure n'est pas suffisante. Sur l'ensemble de la période, sa capacité juridique à contracter n'est pas régulière.

Le risque juridique est donc majeur, tant sur le plan contractuel qu'en matière de responsabilité civile et pénale.



## **2 L'ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION ET SES PRINCIPAUX FINANCEURS**

### **2.1 L'activité de l'association**

Créée en 1975 pour assurer la gestion et le développement de l'abbaye de Fontevraud, l'association CCO est une structure ancienne, dont les missions ont profondément évolué pendant la période sous contrôle.

Pendant la période sous examen, l'activité culturelle du site comprend notamment des expositions, des colloques et conférences, des concerts et spectacles, des artistes accueillis en résidence, des fêtes du type « Pâques à Fontevraud », etc.

De 2012 à 2014, l'association porte la quasi-totalité des activités du site. À partir de 2014, la création ou la montée en puissance de nouvelles structures juridiques ont conduit l'association à se recentrer principalement sur l'animation culturelle du site.

Les activités du CCO telles que constatées sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 30 avril 2014 sont les suivantes :

- Billetterie du monument ;
- Gestion de la boutique ;
- Réalisation de visites guidées et d'activités pédagogiques ;
- Organisation de manifestations culturelles (spectacles, expositions, installations) ;
- Mise à disposition du site au bénéfice de créateurs (résidences d'artistes) dont certaines en lien avec le cinéma d'animation ;
- Gestion d'une activité de restauration sur le site ;
- Location de salles (en particulier pour des séminaires) ;
- Réalisation d'investissements sur le site en lien direct avec l'animation culturelle ou touristique (par ex : achat de maquettes, achat d'œuvres d'art, achat de dispositif d'animation numérique de la visite, etc.).

L'administration de l'ensemble du site est portée par l'association CCO jusqu'en 2014. À l'exception de quelques activités marginales portées par la SOPRAF de 2010 à 2013, le CCO assure l'entièreté de la gestion quotidienne du site sur cette période.

Cependant, il faut apporter deux nuances :

- D'une part, l'entretien et la rénovation des bâtiments restent contrôlés par l'État (services du Conservateur des monuments historiques), en cofinancement avec la région (cf. supra sur le contrat de plan) ;
- D'autre part, l'activité d'hôtellerie est sans objet sur la période 2012-2013 (fermeture de l'ancien hôtel, réouverture du nouvel hôtel à l'été 2014).

À partir de 2014, l'activité du CCO est progressivement recentrée sur le développement culturel et l'animation du site, hors missions touristiques, hôtelières et de restauration.

Sur le plan culturel, l'abbaye est labellisée « Centre culturel de rencontre ». Elle remplit les conditions suivantes (critères du label entre 2012 et 2017, tels que décrits sur le site de l'Association des centres culturels de rencontre) :

- Être implanté dans un monument ou sur un site d'intérêt majeur présentant un caractère architectural, historique, scientifique ou esthétique et ouvert à la visite ;
- Faire l'objet d'un partenariat avec des collectivités territoriales et l'État qui soit défini dans une convention ;
- Être doté de statuts qui garantissent l'autonomie de l'établissement ainsi que son caractère non lucratif et son ouverture au public ;
- Mettre en œuvre d'une manière permanente sur l'année, un projet culturel et artistique et qui vise, dans un domaine défini, à développer des actions de recherche, de création et de rencontre ;
- Participer à des actions prioritaires d'aménagement du territoire avec un ancrage régional et local affirmé.

L'article 72 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine est venu modifier les modalités d'attribution du label « Centre culturel de rencontre ». Celui-ci est désormais « attribué par le ministre chargé de la culture à toute personne morale de droit public ou de droit privé à but non lucratif qui en fait la demande et qui, jouissant d'une autonomie de gestion, occupe de manière permanente un site patrimonial ouvert au public qu'elle contribue à entretenir ou à restaurer et qui met en œuvre, sur ce site, un projet culturel d'intérêt général en partenariat avec l'État, une ou plusieurs collectivités territoriales ou un groupement de collectivités territoriales ».

L'article 6 du décret n° 2017-434 du 28 mars 2017 d'application de ce texte prévoit que les structures bénéficiant déjà du label doivent, avant la fin de leur convention pluriannuelle :

- Jouir d'une autonomie de gestion, d'organisation et de décision (article 1<sup>er</sup> du décret n° 2017-434) ;
- Occuper de manière permanente à l'année un site patrimonial ouvert au public et contribuer à l'entretenir ou le restaurer (article 1<sup>er</sup>) ;
- Mettre en œuvre sur ce site un projet culturel d'intérêt général (article 1<sup>er</sup>) ;
- Disposer de ressources propres pour la mise en œuvre du projet culturel (article 1<sup>er</sup>) ;
- Faire l'objet du soutien financier ou matériel d'une ou plusieurs collectivités territoriales ou groupements de collectivités territoriales (article 1<sup>er</sup>) ;
- Mettre en œuvre leur projet culturel selon les modalités prévues par une convention pluriannuelle d'objectifs conclue avec l'État, et le cas échéant, les collectivités territoriales ou les groupements de collectivités territoriales partenaires (article 4).

Ces textes, non applicables pendant les exercices sous examen, seront applicables dans l'avenir à l'association CCO si elle souhaite conserver ce label.

## 2.2 Le financement par les collectivités

Les activités de l'association sont financées très majoritairement par la région Pays de la Loire (de l'ordre de 80 %). Les conventions réglementées, telles que présentées en annexe des rapports annuels du commissaire aux comptes, mentionnent les montants suivants, soit en moyenne 1,8 M€ par an sur 2012-2015.

**Tableau n° 2 : Montant total des subventions telles que prévues dans les conventions réglementées (2012-2015), répartition par financeur**

Structure	Montant total conventions réglementées (en €)	Pourcentage
Région Pays de la Loire	6 629 673	89,84
Région Poitou Charentes	95 000	1,29
Région Centre	80 000	1,08
Département du Maine et Loire	60 000	0,81
Communauté d'Agglomération Saumur Loire Développement	5 000	0,07
État	509 800	6,91
<b>Total</b>	<b>7 379 473</b>	<b>100</b>

Source : Conventions réglementées, rapports CAC CCO 2012-2015

**Tableau n° 3 : Montant total des subventions telles que prévues dans les conventions réglementées (2012-2015), répartition par nature de financement (en €)**

exercice	2 012	2 013	2 014	2 015
fonctionnement	1 368 000	1 378 000	1 119 900	989 000
« saison culturelle »	130 000	138 000	26 000	146 900
investissement	26 000	1 077 673		390 000
<b>total</b>	<b>1 524 000</b>	<b>2 593 673</b>	<b>1 145 900</b>	<b>1 525 900</b>

Source : Rapports CAC 2012-2015

### 3 SITUATION FINANCIÈRE

Les comptes sont tenus conformément aux dispositions des articles L.612-4 et D. 612-5 du code de commerce qui soumettent toute association ayant reçu annuellement des autorités administratives une ou plusieurs subventions d'un montant global supérieur à 153 000 € à l'obligation d'établir des comptes annuels selon les modalités définies par décret. Un commissaire aux comptes est chargé de les certifier.

Les comptes de l'association ont été certifiés conforme pour l'ensemble des exercices en cause par son commissaire aux comptes.

#### 3.1 Le compte de résultat

En raison des évolutions dans l'activité de l'association, le compte de résultat est fortement marqué par le changement de périmètre de l'activité du CCO en 2014 : les produits d'exploitation passent de 4,6 à 1,2 M€ entre 2012-2016 (divisé par 2,5), principalement en raison du versement des produits des entrées touristiques et des ventes de la boutique (environ 2,3 M€ en début de période) à la SOPRAF.

Tableau n° 4 : Compte de résultat de l'association CCO 2012-2016 (en €)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Produits d'exploitation</b>	4 624 504	4 739 354	2 917 148	2 150 011	1 963 184
dont subventions	1 533 229	1 534 716	1 222 950	1 167 900	1 098 000
dont vente de marchandises (boutique et restauration)	500 169	503 585	236 766	2 509	
dont prestations de services (visites et concerts)	1 745 106	1 714 151	271 935	76 017	69 948
dont autres produits	662 703	779 863	888 255	846 885	788 457
<b>Charges d'exploitation</b>	4 624 885	4 759 576	3 063 231	2 122 432	1 947 054
charges de personnel	1 861 867	1 769 277	443 806	401 758	267 750
<b>Résultat courant non financier</b>	- 381	- 20 222	-146 083	27 579	16 130
<b>Résultat financier</b>	17 391	17 796	5 539	2 832	1 505
<b>Résultat exceptionnel</b>	57 197	3 094	-4109	-29 748	-166
<b>Résultat</b>	121 725	368	-144 653	1 663	17 635

Source : Rapports du commissaire aux comptes, 2012-2016

Le résultat est significativement négatif en 2014 en raison des frais occasionnés par le transfert des activités vers de nouvelles structures. Le transfert de la gestion de nombreuses missions du CCO (visite, boutique, brasserie...) aux autres structures a provoqué la diminution de 74 % des produits d'exploitation.

Au sein des produits, on peut noter que :

- Les subventions représentent, en 2016, 93 % des produits d'exploitation ;
- Les ressources tirées des concerts et des manifestations culturelles sont très faibles, de l'ordre de 70 000 €.

L'association CCO est très fortement dépendante des subventions régionales. Les produits de ses activités propres (ventes concert ou ressources provenant du mécénat par exemple) ne représentent que 3,5 % du total de ses produits sur 2015-2016.

Au sein des charges, il est à noter que la participation de l'association CCO au GIE de Fontevraud représente un coût annuel de l'ordre de 200 000 € sur les derniers exercices, soit un niveau équivalent à celui de ses propres charges de personnel.

**Tableau n° 5 : Montant du versement du CCO au GIE, en euros, 2014- 2016**

Exercice	Versement du CCO au GIE	Charges de personnel
2014	402 424	444 000
2015	196 473	402 000
2016	213 620	268 000

Source : Comptes annuels CCO et GIE, 2014-2016

Ce versement, qui constitue la contrepartie du service rendu par le GIE à l'association (gestion administrative, gestion RH, communication, relation presse, charges d'eau et d'électricité, etc.), a pour effet de ne pas ventiler dans les comptes de charges de l'association CCO ces différentes dépenses d'activité support et de fluides et donc de priver le conseil d'administration de toute information à ce sujet.

Quand bien même, comme le mentionne le président actuel de l'association, les clés de répartition des charges auraient été adoptées lors des réunions des membres du GIE, la chambre maintient pour autant que le conseil d'administration de l'association, lui, n'a pas été informé sur ce point.

S'agissant du respect de la norme comptable, le commissaire aux comptes évoque le fait que des « subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables par l'association font l'objet d'une reprise en produits d'exploitation au même rythme que les amortissements pratiqués ».

La reprise en fonctionnement de subventions d'investissements (compte 139) a normalement vocation à s'imputer au compte 777 « quote-part de subvention virée au compte de résultat », pour des biens renouvelables (autrement dit hors des produits d'exploitation). L'imputation au compte 7571 – « Quote-part de subventions d'investissement affectées à des biens non renouvelables » par l'association n'est pas adaptée. Cette écriture a pour effet de faire disparaître un résultat d'exploitation négatif.

Comme l'association fait également apparaître ses amortissements comme relevant de l'exploitation, ce qui n'est pas non plus régulier, les deux écritures se compensent. La chambre invite l'association à adopter les imputations comptables requises. En réponse aux observations provisoires, le président de l'association s'est engagé sur ce point.

### 3.2 Le bilan

Le CCO ne supporte pas d'emprunt. Ses investissements sont financés en quasi-totalité grâce à des subventions régionales.

**Tableau n° 6 : Bilans de l'association Fontevraud CCO 2012-2016**

En €	2012	2013	2014	2015	2016
immobilisations incorporelles nettes	98 276	45 969	123 990	101 209	81 771
immobilisations corporelles nettes	3 483 727	3 706 754	3 665 516	3 270 366	3 022 165
immobilisations financières nettes	2 154	5 154	5 154	4 622	4 622
Stocks	115 753	147 855	28 761	0	0
Créances	640 798	762 903	250 019	362 354	213 142
VMP, disponibilités, CCA	983 083	1 134 206	384 147	717 507	723 942
<b>total actif</b>	<b>5 323 791</b>	<b>5 802 871</b>	<b>5 522 913</b>	<b>4 455 968</b>	<b>4 045 642</b>
fonds associatifs	4 697 354	5 011 200	4 568 260	4 114 016	3 733 108
dont réserves	412 706	534 431	534 799	390 146	390 146
dont report à nouveau	0	0	0	0	1 663
dont subventions d'investissement	3 876 464	4 189 942	3 891 654	3 435 748	3 037 371
provisions RC	131 243	132 468	57 099	57 280	52 095
Dettes	495 194	659 202	897 554	284 672	260 439
dont emprunts	1 014	0	0	0	0
PCA	0	0	0	0	0
<b>total passif</b>	<b>5 323 791</b>	<b>5 802 871</b>	<b>5 522 913</b>	<b>4 455 968</b>	<b>4 045 642</b>

Source : 2012 à 2016 : rapport CAC.

Le niveau des investissements inscrits dans les comptes du CCO atteignait 1 M€ par an en 2013-2014. Il a été divisé par deux suite à la réorganisation des structures de 2014. Ainsi en 2015-2016, les investissements portés par le CCO sont de l'ordre de 500 000 €. Cette baisse s'explique par le basculement d'une partie des dépenses d'investissement sur les autres structures juridiques de l'abbaye.

### 3.3 Le financement des investissements

La capacité d'autofinancement de l'association n'est pas suffisante pour financer ses investissements, même en ajoutant les subventions d'équipement versées par la région Pays de la Loire.

**Tableau n° 7 : Financement des investissements (2013-2016)**

Tableau de financement (en €)	2013	2014	2015	2016
CAF	78 056	- 208 804	26 265	26 493
cession immobilisations	1 000		16 800	1 733
nouveaux emprunts	0			0
subventions d'équipement	1 083 857	589 967	272 117	390 000
dépenses d'équipement (20 à 23)	- 992 121	- 990 240	- 436 760	- 528 377
immobilisations financières	-3 000			
remboursement d'emprunt				
Variation du fonds de roulement	167 792	- 609 077	- 121 578	- 110 151

*Source : Grand-livre 2013-2016*

La variation du fond de roulement est négative en 2014, 2015 et 2016.

Ainsi, la capacité de l'association à investir diminue d'année en année sur la période considérée, y compris une fois prises en compte les subventions d'équipement reçues.

La chambre souligne que l'association a, de manière récurrente sur la période sous examen, financé des travaux ou des aménagements sur les bâtiments ou les espaces verts de l'abbaye de Fontevraud. Ces dépenses, généralement financées par une subvention de la région Pays de la Loire, ont été inscrites en investissement. Or, l'association CCO ne contrôle nullement le sol ou les bâtiments de Fontevraud. (*Plan comptable général, 211--1 : Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs*). Par conséquent, la chambre recommande à l'association de ne pas investir sur des biens immobiliers dont elle n'est ni propriétaire, ni locataire.

En réponse aux observations provisoires, l'association s'est engagée à ne pas renouveler ce type de travaux.

**Recommandation n° 4 : Cesser d'investir sur des biens immobiliers dont l'association n'est ni propriétaire ni locataire (plan comptable général, convention État-Région du 14 avril 2014).**

## 4 RESSOURCES HUMAINES

### 4.1 Les effectifs et la masse salariale

Les effectifs du CCO tels que déclarés dans les déclarations annuelles de données sociales (DADS) sont les suivants :

**Tableau n° 8 : Masse salariale et effectifs de l'association CCO 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Masse salariale brute	1 299 260	1 251 814	298 821	241 275	164 434
Effectif total déclaré DADS (doubles contrats comptés une fois)	61	75			
Effectif Déclaré de l'établissement au 31/12 DADS			7	7	6

Source : DADS, 2012-2016

Suite à l'évolution du périmètre d'activité du CCO en 2014, les effectifs se concentrent sur sept personnes dédiées au développement culturel du site. La masse salariale totale brute a donc fortement décliné.

La baisse constatée sur la masse salariale entre 2015 et 2016 est conjoncturelle, liée à l'évolution de la gouvernance. La masse salariale 2017 est estimée à 291 682 € par les services de l'abbaye en décembre 2017.

De plus, à travers la quote-part que verse le CCO au GIE, l'association participe à la rémunération des personnels occupant des fonctions de support.

La chambre note que sur les années 2012-2013, alors même que la fonction de secrétariat général n'était pas portée par la structure, la somme des trois rémunérations brutes les plus importantes atteignait un niveau proche de 200 000 € :

- En 2012 : 193 237 € ;
- En 2013 : 196 239 € ;
- En 2014 : 167 993 € ;
- En 2015 : 154 909 € ;
- En 2016 : 112 001 €.



## 4.2 La situation de M. Xavier Kawa-Topor

M. Xavier Kawa-Topor a été recruté en contrat à durée indéterminée à temps complet en 2006 en qualité de directeur du Centre culturel de l'Ouest. En contradiction avec la directive européenne du 14 octobre 1991 relative à l'obligation de l'employeur d'informer le travailleur des conditions applicables au contrat ou à la relation de travail, ce contrat n'est pas daté.

Cette mission a été exercée de 2006 à 2014.

Le 5 avril 2014, ce cadre accepte un avenant à son contrat de travail. Cet avenant établit que :

- Il est mis partiellement à disposition de l'Association des centres culturels de rencontre (ACCR), en qualité de conseiller, pendant un an, du 7 avril 2014 au 6 avril 2015 ;
- Son contrat de travail n'est pas rompu, il reste salarié du CCO ;
- Les tâches de direction du CCO sont déléguées au secrétaire général de l'association (alors M. David Martin, qui sera nommé directeur général de l'association le 7 avril 2014) ainsi qu'à la responsable de la programmation culturelle du CCO ;
- Il continue à exercer les missions suivantes : contribution au projet culturel de l'abbaye, pilotage et réalisation de la mission de conseil et d'accompagnement confiée par la commune de Saint Jean d'Angely : pilotage et suivi des activités ;
- Il effectue les tâches suivantes au sein de l'ACCR : préfiguration du projet de développement du film d'animation et conseil et accompagnement stratégique.

L'article 3 de l'avenant prévoit que « l'essentiel de l'activité de M. Kawa-Topor sera consacré aux missions relevant de la mise à disposition auprès de l'ACCR (à titre indicatif respectivement 10 % pour le CCO et 90 % pour l'ACCR) ».

Une convention entre le CCO et l'ACCR, signée le 5 avril 2014, complète cet avenant. Elle ne comporte aucune obligation à la charge de l'ACCR, à l'exclusion du remboursement des frais de transport et de mission. L'ACCR ne verse donc aucun salaire à M. Xavier Kawa-Topor sur cette période. Par conséquent, pendant un an, d'avril 2014 à avril 2015, ce cadre a été rémunéré par le CCO mais a travaillé essentiellement pour une autre association, à vocation nationale.

Le conseil d'administration du CCO a été informé le 4 avril 2014 que M. Xavier Kawa-Topor était mis à disposition de l'ACCR notamment pour assurer « la prise en compte de (ses) aspirations et compétences de M. Kawa-Topor » et pour lui « offrir des perspectives ». Il a été indiqué que le CCO « assure le salaire de M. Kawa-Topor comme aujourd'hui ». Cependant, les conséquences financières concrètes et les sommes en jeu n'ont pas été exposées au conseil d'administration.

La rémunération brute versée à M. Xavier Kawa-Topor au cours de l'année 2014 s'élevait à 85 255,76 € (source DADS). D'avril 2014 à mars 2015, le CCO a supporté 100 % de la rémunération de son ancien directeur alors même qu'il ne travaillait pour le CCO que 10 % de son temps. Le coût de cette opération pour le CCO peut être évalué à 76 729 € (90 % de 85 255,76 €).

Ainsi le CCO, dont l'exploitation est financée essentiellement par des subventions régionales a employé un cadre mis à disposition quasi entièrement d'une association nationale.

Le conseil d'administration n'a pas été informé des conséquences financières de cette décision, supérieures à 70 000 €.

Par ailleurs, si la mise à disposition de personnel d'une association au profit d'une autre n'est pas irrégulière en soi, « le prêt de main d'œuvre licite suppose le maintien d'un lien de subordination entre la société employeur qui exerce son pouvoir de direction sur le salarié mis à disposition » (Cour de cassation, Chambre sociale, 17 février 2016, n° 15-122262). Or, une unique trace écrite de ce lien a pu être produite sur la période.

L'ancien président de l'association a précisé lors de son audition que M. Xavier Kawa-Topor travaillait pour la commune de Saint-Jean d'Angély dans le cadre d'un marché entre cette commune et le CCO. La chambre prend acte de l'existence de ce marché qui porte sur la période du 18 novembre 2013 au 1<sup>er</sup> juillet 2014, et prévoit 55 jours de travail, au tarif forfaitaire de 600 euros par jour soit 33 000 euros HT.

Le marché avec Saint-Jean d'Angély et la mise à disposition de M. Xavier Kawa-Topor auprès de l'ACCR se chevauchent uniquement du 7 avril au 1<sup>er</sup> juillet 2014. Sur cette période, le marché CCO-Saint-Jean d'Angély ne prévoit explicitement que trois jours de travail. En l'absence d'autres éléments probants, cette activité ne justifie pas la rémunération par le CCO d'un cadre à plein temps pendant un an.

À la suite de cette période, un avenant n° 3 au même contrat de travail prévoit, du 7 avril 2015 au 31 juillet 2015, que M. Xavier Kawa-Topor est chargé de nouvelles missions : « pendant une période de 4 mois, il est déchargé de ses fonctions de directeur afin de devenir conseiller auprès du Président du CCO dans l'élaboration des orientations générales du projet culturel du CCO et la recherche d'un nouveau modèle de positionnement de la structure dans ses activités en lien avec le film d'animation ». La chambre a bien constaté la création d'une nouvelle association pendant cette période. En réponse aux observations provisoires, M. Xavier Kawa-Topor a fait valoir que le développement de l'association NEF Animation (spécialisée sur le film d'animation) était conforme à l'objet social du CCO (défense et animation de l'ensemble architectural de Fontevraud).

Sans se prononcer sur la nature et l'intérêt de l'activité développée, la chambre estime qu'il n'entre pas dans l'objet social de l'association CCO de créer une autre association. Quand bien même l'ancien président indique que le travail sur le cinéma d'animation a bénéficié au développement du territoire en réponse aux observations provisoires, la chambre maintient que la rémunération d'un cadre pour ce faire était irrégulière.

Enfin, à l'issue de l'avenant n° 3, M. Xavier Kawa-Topor est redevenu directeur du CCO du 1<sup>er</sup> août 2015 au 31 octobre 2015, jusqu'à la rupture conventionnelle conclue le 23 septembre 2015 et prévoyant la fin de son contrat au 31 octobre 2015. L'effectivité de la direction de l'association CCO par M. Xavier Kawa-Topor sur cette période n'a pas été démontrée.

### 4.3 La situation de M. David Martin

M. David Martin n'est jamais mentionné parmi le personnel du CCO au 31 décembre (DADS, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016). Il n'est ni employé, ni élu, ni adhérent du CCO pendant la période sous contrôle.

Une lettre signée de M. Jacques Auxiette datée du 7 avril 2014 le désigne comme « directeur du CCO » sans plus de précision sur les missions précises pour la période du 7 avril 2014 au 6 avril 2015. Aucun élément n'est disponible pour la période postérieure. Aucun contrat de travail avec le CCO n'est disponible.

M. David Martin est désigné comme « secrétaire général » dans les conseils d'administration jusqu'au 4 avril 2014 puis pour les conseils d'administration suivants comme « directeur général » (après la lettre de M. Jacques Auxiette). Sur les exercices 2012-2013, le CCO ne verse pas de rémunération à M. David Martin. Sur les exercices 2014-2015-2016, le CCO prend en charge une partie de la rémunération de M. David Martin, via ses contributions au GIE.

En dépit de cette absence de lien juridique avec elle, M. David Martin gère l'association. La chambre a retrouvé par exemple, dans les factures du CCO, des factures de téléphone qui mentionnent un abonnement téléphonique à son nom, sa signature sur des contrats de cession de droits d'auteur, sa signature sur la plupart des engagements et bons à payer.

Pour l'avenir, la chambre invite l'association à s'assurer que les personnes qui travaillent pour elle, et d'autant plus celles à qui elle confie le maniement de ses fonds, sont soit clairement bénévoles, soit salariées, et dans ce cas, dotées d'un contrat de travail daté et signé.

### 4.4 Les délégations de pouvoir et signature

En application de l'article 15 des statuts de l'association, le président de l'association « ordonnance les dépenses ». L'article 17 prévoit que « le président détermine le montant des contrats qui peuvent être conclus par le directeur et ceux qui nécessitent sa signature ou celle du trésorier de l'association ».

On ne trouve pas de trace pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 mai 2013 d'une délégation d'ordonnancement ou de paiement formalisée à M. Xavier Kawa-Topor, directeur jusqu'en 2014, ni d'un règlement clair permettant d'identifier les dépenses qui nécessitent la signature du président ou du trésorier de l'association.

Par conséquent, l'ensemble des dépenses effectuées en 2012 et 2013 qui n'ont été signées ni par le président de l'association ni par son trésorier étaient irrégulières, c'est-à-dire la quasi-totalité des dépenses, tant en investissement qu'en fonctionnement.

La situation semble s'améliorer en 2013 puisque le conseil d'administration du CCO du 31 mai 2013 adopte les règles suivantes :

« M. David Martin, secrétaire général, est autorisé à procéder à l'engagement de dépenses pour les dépenses de travaux, de fournitures, de services, de prestations intellectuelles, pour l'ensemble des activités de l'Abbaye, dans la limite de 100 000 € HT par engagement,

avec possibilité de subdéléguer à hauteur maximale de 10 000 € HT et à valider les bons à payer relatifs ».

« Le président engage les dépenses pour toutes les dépenses supérieures à 100 000 € HT ».

« Concernant les paiements, M. Xavier Kawa-Topor, directeur, est autorisé à procéder au paiement des dépenses de travaux, de fournitures, de services, de prestations intellectuelles, pour l'ensemble des activités de l'Abbaye, dans la limite de 10 000 € HT ».

« Le trésorier procède au paiement de toutes les dépenses supérieures à 10 000 € HT ».

Ce cadrage a été complété en 2014 : M. David Martin a reçu, par lettre du président du 7 avril 2014, une « délégation de paiement des dépenses à concurrence d'un montant maximal de 25 000 € ».

À partir du 31 mai 2013, les formes apparaissent donc respectées mais cependant, dans les faits, la chambre a identifié à plusieurs reprises des engagements pour un montant supérieur à 100 000 € ou des paiements d'un montant supérieur à 25 000 €, après 2014.

La chambre a relevé par exemple :

- La mise en lumière de l'abbaye, facture 55/2015 datée du 20 mai 2015, d'un montant de 27 000 € HT a été engagée (engagement régulier) et payée (paiement irrégulier) par M. David Martin ;
- Un devis pour une « étude créative globale-diagnostic éclairage et synopsis » d'un montant de 90 000 € HT a été engagée (engagement régulier) et payée (paiement irrégulier) par M. David Martin ;
- Le devis n° 01-151215, d'un montant de « 190 000 à 200 000 € HT » portant sur l'achat d'une installation dans la salle de la maquette, daté du 15 décembre 2015, a été accepté par simple signature (non datée) de M. David Martin. Le bon à payer de ce même achat, d'un montant de 198 460 € HT, a été signé par M. David Martin, le 3 juin 2016. L'engagement comme le paiement sont irréguliers.

De manière générale, l'ensemble du processus d'achat et de paiement n'apparaît donc pas régulé, ni maîtrisé. Le trésorier de l'association apparaît singulièrement absent sur l'ensemble de la période.

À partir du 5 octobre 2016, M. Antoine Godbert dispose d'une « délégation en matière financière comprenant l'engagement des dépenses, la validation et le paiement des factures à hauteur de 50 000 euros ». Ce document signifie que toute dépense d'un montant supérieur à 50 000 € doit être engagée puis payée après signature du président de l'association, ou, à défaut et dans le cadre d'une délégation précise, du trésorier.

En réponse aux observations provisoires, le président de l'association s'est engagé à inclure les règles liées à la commande publique ainsi que celles liées aux délégations de signature dans le futur règlement intérieur. Le principe général de séparation de l'action d'engager et de celle de payer sera clairement réaffirmé.

**Recommandation n° 5 : Respecter strictement les délégations de signature, d'engagement et de paiement mises en place, afin de séparer les tâches et assurer une sécurité juridique aux actes de l'association.**

## **5 PROCÉDURES D'ACHAT ET EXAMEN DE CERTAINES DÉPENSES**

### **5.1 Les procédures d'achat**

Sur la période sous examen, le CCO est un pouvoir adjudicateur au sens de l'article 3-I-1° de l'ordonnance du 6 juin 2005. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, l'association CCO est soumise au nouveau code des marchés publics conformément à l'article 10-2° de l'ordonnance du 23 juillet 2015.

Pour tout achat, l'association doit donc respecter les principes généraux de la commande publique, que la procédure soit formalisée ou non :

- La liberté d'accès à la commande publique ;
- L'égalité de traitement des candidats ;
- Et la transparence de procédure.

Sur la période 2012-2013, la chambre a identifié 49 marchés, pour un montant total de 1 234 243 € pour lesquels, au 4 mai 2017, ne subsistait aucune trace écrite de mise en concurrence. Parmi ces marchés, on trouve par exemple l'aménagement de l'Aliénor Café (142 370 €), l'aménagement de la salle rouge (166 671 €), la création d'une scénographie lumineuse (69 000 €) ou des travaux dans la chambre témoin de l'hôtel (57 561 €). Les entreprises attributaires sont par ailleurs souvent les mêmes.

Dans une note du 31 mai 2013, l'abbaye a mis en place des procédures dont l'objectif était notamment de « mieux acheter, c'est-à-dire acheter le meilleur produit ou service au meilleur prix » et de « préserver la transparence des procédures et l'égalité de traitement des candidats ».

Une décision complémentaire du 3 septembre 2013 signée par M. David Martin, indique que les procédures d'achats à l'abbaye sont encadrées en fonction de seuils :

**Tableau n° 9 : Procédures d'achat telles qu'établies par les notes du 31 mai 2013 et du 3 septembre 2013**

Procédure en fonction des seuils	<5 000 € HT	5 000 € HT à <15 000 € HT	> 15 000 € HT
Négociation	Impérative		
Consultation	mise en concurrence non formalisée	mise en concurrence formalisée	
Publication	Non		site internet
Documents constitutifs de l'achat		demande écrite précisant nos besoins / rédaction d'un cahier des charges et d'un RC si complexité de l'achat	rédaction d'un cahier des charges et d'un RC
Rédaction d'une fiche achat		Oui	
Délais		7 jours mini	15 jours mini
Attribution	responsable budgétaire		commission achats après lecture de la proposition du chargé de la dépense
Engagement de la dépense	responsable budgétaire	DG après avis SGA	

Source : CCO, note du 31 mai 2013, décision complémentaire du 3 septembre 2013

Ces règles n'ont pas été respectées dans les faits. En effet, le dépouillement des pièces comptables de l'abbaye a révélé que la plupart des achats étaient faits sans mise en concurrence. Les « fiches achat » annexées de mise en concurrence étaient soit manquantes, soit vierges, soit faisaient apparaître que seul un fournisseur avait été contacté.

Outre la note du 3 septembre 2013, le service comptable de l'abbaye a demandé à plusieurs reprises aux services acheteurs (direction générale, service techniques, service culturel) de lui fournir la fiche achat témoignant de la mise en concurrence afin de l'annexer aux pièces justificatives des dépenses. Aucun service ne pouvait ignorer la règle.

Sur l'ensemble de la période sous contrôle, aucune plateforme courante d'achat public n'est utilisée pour assurer une bonne publicité des marchés.

De manière globale, la chambre constate une définition insuffisante des périmètre d'intervention de chacun, tant en matière d'engagement, de transparence des procédures que de paiement.

**Recommandation n° 6 : Réviser l'ensemble du processus d'achat et de paiement afin de respecter les grands principes de la commande publique fixés par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.**

## 5.2 Les principaux investissements

Un certain nombre d'investissements ont pu être individualisés (à titre indicatif, en raison de l'imprécision de certains libellés) :

**Tableau n° 10 : Principales dépenses d'investissement en euros 2013-2016**

Investissement (en €)	2013	2014	2015	2016	Total général
Objet non précisé	128 863	132 123	88 965	61 230	411 182
Parkings		289 758			289 758
Maquettes				284 227	284 227
Multimedia / informatique	144 599	122 392	3 002	2 340	272 333
Oeuvre d'art	53 500	93 847	5 000	36 581	188 928
Expositions diverses	53 301	15 782	31 377	55 302	155 762
Musée éphémère	147 299	387			147 686
Paint		6 000	136 307		142 307
Jardins	97 859	38 860	2 643	1 200	138 162
Mise en lumière			108 000		108 000
Crypte		12 057	4 466	82 649	99 172
Bas dortoir	80 786				80 786
Agencements divers	50 278	1 398	27 497		79 174
Restauration	64 586				64 586
Bâtiment de liaison		42 706	16 185		58 891
St benoît / cellier	56 434				56 434
Mobilier urbain		39 240	7 992	7 248	54 480
Portails d'accès		48 957	3 759		52 716
Wifi		49 214	1 312		50 526
Billetterie / accueil	3 901	45 133			49 034
Haut dortoir	4 618	33 517			38 135
Cellier	32 052				32 052
Visite chaufferie	31 594				31 594
Chambre témoin	30 781				30 781
Peugeot 5008	25 001				25 001
Chapelle St Benoît	5 023	18 870	254		24 148
<b>Total général</b>	<b>1 010 475</b>	<b>990 240</b>	<b>436 760</b>	<b>528 377</b>	<b>2 965 852</b>

Source : CCO, grand livre sous Excel

On ne retrouve pas, dans les budgets d'investissements prévisionnels annexés aux conventions de subvention signées chaque année entre l'association CCO et la région Pays de la Loire, des montants comparables à ce qui a été effectivement dépensé en investissement.

Ainsi en 2013, le budget prévoit :

- 100 000 € pour le numérique (contre 144 599 € effectivement payés sur les exercices 2013 et 2014) ;
- 120 000 € pour le bas dortoir (contre 80 786 € effectivement payés sur les exercices 2013 et 2014) ;
- 110 000 € pour les celliers (contre 32 052 € effectivement payés sur les exercices 2013 et 2014).

En raison de l'écart entre le prévisionnel d'investissement et le réalisé d'investissement, le financeur (région Pays de la Loire) comme le conseil d'administration de l'association n'ont pas pu avoir une image claire des investissements qu'ils ont financés sur la période sous examen.

### 5.3 Les achats d'œuvres

Plusieurs œuvres, structurantes pour l'abbaye et d'un coût élevé, n'ont fait l'objet ni d'une mise en concurrence, ni de discussion en conseil d'administration pour décider collectivement de la pertinence de l'achat.

C'est le cas d'une installation achetée en 2012, dont le coût est imputé en partie en fonctionnement et en partie en investissement pour un montant total de l'ordre de 115 000 €. C'est le cas également d'une œuvre contemporaine d'un montant hors taxe de 50 000 € achetée en 2013. C'est le cas enfin de maquettes de grande taille, commandées en 2016, d'un coût total supérieur à 250 000 €.

Plus généralement, les achats d'œuvres ne font pas l'objet d'une procédure organisée, les services de l'abbaye estimant que ces achats ne sont pas soumis aux règles de la commande publique.

Il est exact qu'en application de l'article 33-II-8° du décret n° 2005-1742 (et désormais de l'article 30-I-3° du décret n° 2016-360), l'association peut négocier ses achats sans publicité ni mise en concurrence « lorsque les prestations ne peuvent être confiées qu'à un opérateur économique déterminé pour des raisons techniques, artistiques ou tenant à la protection de droits d'exclusivité ».

Toutefois, la jurisprudence en la matière est assez exigeante, comme le rappelle la direction des affaires juridiques du Ministère de l'économie. L'acheteur doit pouvoir justifier que les conditions de recours à ces procédures, qui doivent s'interpréter strictement (CJUE, 14 septembre 2004, Commission c/République Italienne, aff. C-385/02, points 19 et 37), sont remplies (CJUE, 27 octobre 2011, Commission c/République Hellénique, aff. C-601/10, point 32). À défaut, le marché est entaché d'une nullité que le juge est tenu de soulever d'office (CE, 28 juillet 2000, Jacquier, n° 202792).

Si l'acheteur veut démontrer que la prestation ne peut être réalisée que par un seul opérateur, il doit établir que la nécessité de recours à cet opérateur résulte de raisons artistiques tenant à la création ou à l'acquisition d'une œuvre d'art ou d'une performance artistique unique. En matière d'œuvre d'art, l'identité de l'artiste détermine en soi le caractère unique et la valeur de l'œuvre d'art. Lorsqu'un acheteur souhaite faire réaliser une œuvre artistique, le marché public ainsi conclu doit être précédé d'une publicité et d'une mise en concurrence, sauf à



justifier que l'attributaire du marché est le seul à même de réaliser la prestation souhaitée. Il appartient à l'acheteur de justifier que le choix d'un prestataire relève de « raisons artistiques particulières » (CAA Marseille, 30 septembre 2013, Commune du Barcarès, n° 11MA00299) et que les prestations artistiques n'auraient pu être exécutées par d'autres opérateurs avec des compétences et des moyens techniques ou artistiques équivalents pour des résultats comparables (TA Melun, 1<sup>er</sup> décembre 2006, Préfet de Seine et Marne c/ Département de Seine-et-Marne, n° 06518).

Par conséquent, l'association ne peut faire valoir une présomption de légalité de ses achats hors publicité et mise en concurrence au motif qu'il s'agirait d'œuvres d'art ou tout simplement d'achats artistiques. Cette légalité ne se présume pas et au contraire doit être démontrée, la charge de la preuve en revenant à l'acheteur. Au cas particulier, l'association ne s'est pas préoccupée de ce point et paraît avoir manqué à ses obligations.

La chambre rappelle donc que, pour déroger aux règles de mise en concurrence, l'aspect artistique doit être établi, par exemple au vu de la définition d'œuvre d'art au sens de l'article 98 A de l'annexe 3 du code général des impôts. Les prestations qui ne s'y rattachent pas directement doivent faire l'objet d'une procédure d'achat classique, ce qui ne semble pas avoir été le cas au vu de quelques exemples.

Au vu du coût de ces œuvres et installations, une procédure interne claire et transparente, impliquant le conseil d'administration ou a minima le bureau de l'association, serait nécessaire.

#### **5.4 Les achats de dispositifs techniques**

Sur l'ensemble de la période sous examen, l'abbaye a acheté de nombreux dispositifs numériques afin d'améliorer le service rendu aux visiteurs et plus généralement animer la visite.

Par exemple, l'abbaye propose une visite avec Ipad à partir de 2013. En annexe de la convention 2012 entre la région Pays de la Loire et l'association CCO, le budget d'investissement du CCO présenté prévoit 20 000 € pour « tablettes pour jeu ludo-éducatif ».

Or, plus de 55 000 € ont été dépensés pour proposer ce service aux visiteurs, soit plus du double de ce qui était prévu dans la convention avec la région.

Ces achats n'ont pas fait l'objet de mise en concurrence. Comme pour les œuvres d'arts, les achats ayant une spécificité technique doivent être justifiés comme tels pour déroger à la mise en concurrence. Au cas particulier, si le principe d'une application ipad peut se justifier, il ne va pas nécessairement de soi que seul l'Apple store soit en capacité de vendre les terminaux, ni que la conception et la livraison d'un applicatif logiciel adapté ne puisse être fourni que par la société choisie.

Outre ce problème de mise en concurrence, la visite par Ipad séduit peu le public : le taux de prise en 2013 et 2015 est de l'ordre de 1,1 % des visiteurs (1 454 personnes en 2015) ; 1,3 % en 2016 (1 602 personnes).

La visite par Ipad apporte 4,50 € supplémentaires à l'abbaye par rapport à l'entrée simple. La recette supplémentaire s'élève donc, pour 1 500 visiteurs par an à 6 750 €. Une fois défalqué le coût de la maintenance de l'équipement (1 000 € par an), la rentabilité de

l'investissement est donc d'environ 10 ans, ce qui est élevé pour ce type d'équipement rapidement obsolète.

**Tableau n° 11 : Dépenses d'investissement portant sur la visite par Ipad**

n° facture	date	montant TTC	objet
105/2012	26/07/2012	14 238,43 €	achat 30 ipad
89/2012	05/07/2012	14 950,00 €	conception et livraison d'une version beta de l'application ipad
115/2012	14/09/2012	14 950,00 €	conception et livraison de la version master de l'application ipad
123/2013	18/06/2013	8 236,31 €	15 ipad + 2 ipad mini + 4 étuis ipad
107/2014	04/09/2014	3 060,00 €	modification "Bozzons"
		55 434,74 €	

Source : Pièces comptables CCO

La chambre relève un autre exemple de dépense significative pour un dispositif technique : depuis 2015, un dispositif permet de créer et d'afficher des couleurs sur l'un des murs de l'église abbatiale afin d'évoquer la polychromie. Sans contester le caractère ludique de l'installation, la chambre constate son coût, supérieur à 130 000 €, qu'elle rapproche du service public rendu par le dispositif (rétro-projeter des couleurs sur le mur de l'abbaye).

## 5.5 Les achats de spectacles et concerts

Conformément à la charte des centres culturels de rencontre, l'association CCO organise, tout au long de l'année, des concerts et spectacles. Elle achète donc des spectacles à différentes compagnies ou orchestres pour ce faire.

Ces concerts et spectacles font l'objet d'un suivi budgétaire précis ainsi que de rapports d'activité annuels produits par le service culturel. Ces rapports pourraient être transmis au conseil d'administration.

L'équipe de la direction culturelle suit également avec soin le coût par place de chaque spectacle, a posteriori, en analyse des coûts.

Le service effectue le calcul suivant : (coût d'achat du spectacle – recettes du spectacle) / nombre de spectateur. Il suit ainsi le prix payé par le CCO pour que chaque spectateur puisse assister au spectacle.

Ce calcul n'est pas complet car il ne prend pas en compte les frais de structure (par exemple, le salaire des agents d'accueil, le ménage ou les frais de chauffage) mais il a le mérite de la simplicité. Il permettrait, si les chiffres étaient communiqués au conseil d'administration, à celui-ci de se prononcer de manière informée sur le volet économique de ses choix de programmation.

Avec ce mode de calcul, deux concerts en 2016 dépassent 180 € en coût résiduel par place. Autrement dit, pour chacun de ces deux concerts, l'association a ajouté 180 € à chaque place pour que, sans même prendre en compte les frais de structure, l'opération soit équilibrée. Si la culture est légitimement subventionnée par la puissance publique, de tels niveaux mériteraient d'être arbitrés en conscience et donc de faire l'objet a minima d'une information complète de la présidence de l'association.

Pour améliorer leur suivi, les équipes administratives pourront utilement se reporter au rapport de la Cour des comptes sur l'Opéra national de Paris qui présente les différentes manières de calculer une subvention publique par place. La Cour note que à l'Opéra de Paris, la subvention publique, une fois pris en compte les frais de structure, est de l'ordre de 130 € par place vendue (Cour des comptes, 2016-0020, p. 32).

À Nantes, à l'occasion du contrôle du syndicat mixte de l'Orchestre national des Pays de la Loire, la chambre a estimé à 70 € par place en 2015 le financement public par place, une fois pris en charge les frais de structure (CRC Pays de la Loire, 2017-2018, p. 21).

La chambre invite l'administration du CCO à poursuivre son effort en matière d'analyse des coûts des spectacles et à transmettre au conseil d'administration ces éléments, par exemple en fin de saison, pour assurer sa bonne information.

En réponse aux observations provisoires, le président de l'association a pris acte d'un défaut de formalisme et s'est engagé à apporter dorénavant toute la diligence et tout le soin nécessaire à démontrer la légalité du recours à une procédure dérogatoire, tant pour les achats d'œuvres que pour les achats numériques. Il s'est engagé également à informer le conseil d'administration sur les dépenses supérieures à 25 000 € dès les prochaines réunions de cette instance.

<b>Recommandation n° 7 : Assurer une information complète du conseil d'administration en l'informant de toute dépense supérieure à 25 000 € et en lui présentant, en fin de saison, des éléments d'analyse des coûts des spectacles.</b>
--



Les publications de la chambre régionale des comptes  
des Pays de la Loire  
sont disponibles sur le site :

[www.ccomptes.fr/paysdelaloire](http://www.ccomptes.fr/paysdelaloire)

**Chambre régionale des comptes des Pays de la Loire**

25 rue Paul Bellamy

BP 14119

44041 Nantes cedex 01

Adresse mél. [crcpdl@pl.ccomptes.fr](mailto:crcpdl@pl.ccomptes.fr)