



Le 3 février 2015

Le président

RECOMMANDE AVEC AR

CONFIDENTIEL

Réf. :

Objet : Rapport d'observations définitives – Etablissement public de coopération culturelle
« Centre Pompidou-Metz ».

P.J. : 1

Madame la Directrice,

Par lettre du 17 décembre 2014, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives pour les années 2010 et suivantes concernant la gestion de l'Etablissement public de coopération culturelle « Centre Pompidou-Metz ».

La procédure est désormais close et je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint ce rapport d'observations, accompagné des réponses dont la chambre a été destinataire et qui engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

L'ensemble doit être communiqué par le président du conseil d'administration à son organe collégial de décision dès sa plus proche réunion. A ce titre, il sera inscrit à son ordre du jour, annexé à la convocation adressée à chacun de ses membres et donnera lieu à un débat.

Dès la tenue de cette réunion, ce rapport d'observations définitives, devient communicable à toute personne qui en fera la demande, conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978, relative à la communication des documents administratifs.

Je vous prie de recevoir, Madame la Directrice, l'assurance de ma considération distinguée.

Dominique ROGUEZ

Madame Emma LAVIGNE
Directrice de l'Etablissement public de coopération culturelle
« Centre Pompidou-Metz »
1, Parvis des Droits de l'Homme
CS 90490
57020 METZ CEDEX 1

Chambre régionale
des comptes
Champagne-Ardenne,
Lorraine



RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

**ETABLISSEMENT PUBLIC
DE COOPERATION CULTURELLE**

CENTRE POMPIDOU-METZ

SOMMAIRE

1. Synthèse	4
2. Procédure.....	5
3. Présentation, missions et projet culturel.....	5
3.1. Présentation	5
3.2. Les missions de l'EPCC « Centre Pompidou-Metz »	6
3.3. Le projet culturel	6
3.4. L'activité du Centre Pompidou-Metz.....	6
4. Les modalités de gestion de la structure.....	7
4.1. La phase de préfiguration et le lancement de la structure	7
4.2. Le statut juridique.....	8
4.3. La gouvernance de l'EPCC.....	9
5. Les conventions de l'EPCC avec ses membres.....	9
5.1. La convention d'association avec le Centre Pompidou	9
5.1.1. La coordination	10
5.1.2. Les prêts	10
5.1.3. La communication.....	10
5.2. Les conventions de partenariat avec l'Etat et les collectivités	11
5.3. La convention annuelle d'application de la convention de partenariat avec la région Lorraine	12
6. Financement du fonctionnement du Centre Pompidou-Metz	12
6.1. Les contributions des personnes publiques membres	12
6.1.1. Les concours financiers des collectivités membres.....	13
6.1.2. La mise à disposition du bâtiment et des espaces complémentaires par Metz Métropole	14
6.1.2.1. Le bâtiment	14
6.1.2.2. Les locaux et emprises complémentaires.....	14
6.1.2.3. Les dépenses d'investissement	15
6.2. Les recettes propres	16
6.2.1. Les recettes de billetterie.....	16
6.2.1.1. La tarification.....	16
6.2.1.2. La fréquentation	17
6.2.1.3. La politique des publics	18
6.2.2. Les mises à disposition d'espaces	19
6.2.2.1. Les conditions des mises à disposition	19
6.2.2.2. L'évolution et le suivi des mises à disposition	19
6.2.3. Le mécénat et le parrainage.....	21
7. L'achat public.....	23
7.1. L'organisation générale de la commande publique.....	23
7.2. La composition du prix	23
7.3. Les avenants	24
7.3.1. Les avenants de transfert des marchés de l'association de préfiguration.....	24
7.3.2. Les avenants au marché de prestations d'accueil, de surveillance et de médiation	25
7.4. Le protocole d'accord au marché de prestations de conférenciers.....	27
8. Les régies.....	28
8.1. Remarques formelles communes aux quatre régies de l'EPCC.....	28
8.1.1. La dénomination des agents intervenant au sein des régies	28

8.1.2.	Les actes constitutifs et les actes de nomination	29
8.2.	Les actes relatifs à la régie de recettes du pôle administratif et financier	29
8.2.1.	Contexte	29
8.2.2.	Nomination des régisseurs et du mandataire suppléant de la régie « billetterie » 30	
8.2.3.	L'absence physique du deuxième régisseur	30
8.2.4.	Les remises de service	31
8.2.5.	La nomination des mandataires, agents de guichet de la régie billetterie	31
8.2.6.	La comptabilité de la régie	32
8.2.7.	L'indemnité de régisseur	32
8.3.	Le fonctionnement de la régie de recettes « billetterie »	33
8.3.1.	Constats issus du contrôle approfondi de la régie de recettes	34
8.3.1.1.	Les écarts constatés	34
8.3.1.2.	La comptabilisation des valeurs inactives	35
8.3.1.3.	Les carences de contrôle	35
8.3.2.	Conclusion sur la régie de recettes « billetterie »	35
8.4.	Les régies d'avances	36
8.4.1.	La régie d'avances du pôle production	36
8.4.2.	La régie d'avances du pôle bâtiment	36
8.5.	De l'intérêt de conserver l'ensemble des régies existantes	36
9.	Fiabilité des comptes	37
9.1.	La présentation de la situation financière	37
9.1.1.	La nomenclature comptable applicable	37
9.1.2.	Le compte financier 2012	38
9.1.3.	Le contentieux avec le restaurateur	38
9.2.	Comptes épargne temps et heures récupérables	38
9.3.	Le stock de marchandises	39
9.4.	Le suivi des contremarques	40
9.5.	La comptabilisation des recettes	40
9.6.	Le suivi des comptes de tiers	41
9.7.	Le suivi des fournisseurs	41
10.	L'ouverture de crédits	42
11.	Analyse financière	42
11.1.	L'exploitation	42
11.1.1.	Les charges d'exploitation	42
11.1.2.	Les produits d'exploitation	43
11.2.	Le résultat de l'exercice	44
11.3.	La situation patrimoniale	44
11.4.	Perspectives financières	44
11.4.1.	La situation financière en 2014	44
11.4.2.	Le niveau des produits de l'EPCC	45
12.	Rappels du droit et recommandations	47
Annexes	48

1. SYNTHESE

Créé en janvier 2010 par Metz Métropole, la région Lorraine, la ville de Metz, l'Etat et le Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou (CNAC GP) sous forme d'établissement public de coopération culturelle, le Centre Pompidou-Metz est un centre d'art et de culture dédié à la découverte de la création artistique du XXème siècle, installé dans un bâtiment ad hoc, propriété de l'agglomération Metz Métropole, qui le met gracieusement à disposition. Organisme associé au CNAC GP, il a notamment vocation à mettre en valeur les œuvres détenues par ce dernier, dans le cadre d'une programmation annuelle qu'il détermine librement. Initialement basée sur une programmation pluridisciplinaire adossée sur quatre à six expositions temporaires par an, sa stratégie culturelle s'est légèrement infléchi en 2014, avec l'organisation d'une exposition d'une durée de 18 à 24 mois, afin de contenir les coûts de production et d'éviter les effets déceptifs d'éventuels « temps morts » entre deux expositions.

Structure juridiquement autonome, le Centre Pompidou-Metz jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il emploie environ 55 agents et disposait de 11,7 M€ de recettes globales, en 2013. Le financement de son fonctionnement est exclusivement issu des contributions des collectivités locales à hauteur de 9M€ et des recettes propres générées par l'activité (billetterie, mises à disposition d'espaces, mécénat). La participation de l'Etat et du CNAC GP réside dans le prêt à titre gracieux des œuvres du Musée National d'Art Moderne Georges Pompidou.

Si la phase de préfiguration, qui a précédé sa création, a permis de définir la stratégie artistique, elle s'est toutefois avérée insuffisante d'un point de vue financier et administratif, en raison des difficultés rencontrées par les membres de l'association de préfiguration pour déterminer le niveau du budget de fonctionnement, définir une structure juridique adaptée et associer la région Lorraine à son financement. Il en résulte des statuts incomplets, sources de divergences entre les collectivités à la suite de la décision de la région Lorraine de réduire d'un million d'euros le montant de sa contribution à compter de 2014. L'établissement se trouve dans une impasse financière pour 2014 et les années suivantes, alors que sa programmation 2015, 2016 et 2017 est en cours de finalisation, que des engagements sont d'ores et déjà pris envers des prestataires et des institutions muséales et que le départ de son directeur est intervenu le 13 juin 2014.

La gestion de l'établissement pâtit de l'absence d'outils de pilotage stratégique et de procédures de contrôle interne, qui aboutissent à d'importants dysfonctionnements, notamment sur la chaîne de facturation. En effet, s'agissant des mises à disposition, l'établissement émet ses titres tardivement et, de fait, encaisse les produits dans des délais trop importants (de 2010 à 2012, 40 % des encaissements ont eu lieu plus de 100 jours après la mise à disposition des espaces). Cette situation aggrave ses difficultés de trésorerie, générées par le rythme de versement des contributions des collectivités locales.

Les graves lacunes relevées dans la gestion des régies, en particulier la régie de recettes de la billetterie, montrent que l'EPCC n'a pas pris totalement en compte son statut d'établissement public. Si celui-ci offre de nombreux avantages en termes de coopération par rapport à d'autres modes de gestion, il impose le respect des dispositions applicables, notamment en matière budgétaire et comptable.

Après trois années d'activité, l'EPCC s'est trouvé confronté, en 2012, à une situation de déficit qui l'a contraint à puiser dans ses réserves de fonctionnement. Si l'année 2013, modulo les anomalies qui affectent la fiabilité des comptes, fait apparaître un solde de fonctionnement positif, une réflexion approfondie doit être menée dans les délais les plus brefs sur le financement nécessaire au fonctionnement de l'établissement, à l'heure où les collectivités locales mettent en cause le niveau de leurs contributions. Le départ du directeur nécessite d'urgence une réflexion du conseil d'administration sur le recrutement d'un nouveau directeur, sur lequel repose la stratégie culturelle et la programmation et de facto le niveau des charges.

2. PROCEDURE

Le directeur de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « Centre Pompidou-Metz », seul ordonnateur sur la période contrôlée, a été informé, par lettre du 8 janvier 2014, de l'examen de la gestion de l'EPCC « Centre Pompidou-Metz », de 2010 à la période la plus récente. A l'issue de ce contrôle, l'entretien avec le conseiller-rapporteur prévu par les articles L. 243-1 et R. 241-8 du code des juridictions financières a eu lieu le 3 juin 2014.

Par lettre du 18 juillet 2014, la chambre a adressé un rapport d'observations provisoires à l'ancien directeur, en fonctions jusqu'au 13 juin 2014, à la directrice par intérim ainsi qu'au président du conseil d'administration et au préfet de la région Lorraine et du département de la Moselle. Des extraits ont été transmis à la même date aux personnes citées ou mises en cause.

Après avoir examiné le contenu des réponses qui lui ont été adressées, la chambre a arrêté au cours de sa séance du 25 novembre 2014, les observations définitives rapportées ci-après.

3. PRESENTATION, MISSIONS ET PROJET CULTUREL

3.1. Présentation

Inauguré le 11 mai 2010, ouvert au public le 12 mai 2010, le Centre Pompidou-Metz est un centre d'art et de culture, consacré à la découverte de la création artistique du XXème siècle. Il est installé dans un bâtiment ad hoc, situé dans le quartier de l'Amphithéâtre, à proximité de la gare de Metz. Il constitue le premier exemple de décentralisation, en France, d'une institution culturelle nationale.

Il ne s'agit ni d'une antenne du centre Pompidou, ni d'un musée au sens de la définition du conseil international des musées car il ne possède pas de collection en propre. Le Centre Pompidou-Metz est un organisme associé du Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou (CNAC GP). A ce titre, il développe sa propre programmation, dans l'esprit du Centre Pompidou, il bénéficie du savoir-faire des équipes du CNAC GP et de la possibilité de puiser dans les collections du musée national d'art moderne. Il définit et met en place une politique des publics, des actions de communication, développe des partenariats institutionnels et économiques et encourage le mécénat, édite des publications et tout produit dérivé.

3.2. Les missions de l'EPCC « Centre Pompidou-Metz »

Conformément aux termes de l'article 3 des statuts du 31 décembre 2009, l'EPCC « Centre Pompidou-Metz » a pour mission de contribuer à la mise en valeur des collections d'œuvres d'art conservées par le centre Pompidou, d'organiser toute manifestation visant à diffuser et à approfondir la connaissance de l'art depuis le début du XXème siècle dans les domaines des arts visuels, du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel, de l'architecture, du design et de la création industrielle, d'encourager la création contemporaine par l'exposition des œuvres d'artistes vivants, de développer les échanges transfrontaliers touchant les artistes et les publics français, allemands, belges et luxembourgeois, et, enfin, de participer à l'enrichissement et à la diffusion de la réflexion sur les questions touchant à la société et à la culture contemporaine.

3.3. Le projet culturel

Le projet culturel de l'EPCC, élaboré et mis en œuvre par son directeur conformément aux statuts, repose sur l'organisation de 4 à 6 expositions temporaires annuelles d'une durée de trois à six mois, dans les domaines des arts visuels, du design, de l'architecture, du cinéma et de la création industrielle. Ces expositions sont conçues selon trois typologies de projets : des expositions thématiques, qui proposent une relecture de l'histoire de l'art (exemple : « 1917 »), des monographies (sur de grandes figures de l'art, rarement montrées en France) ou des expositions évolutives déployées en plusieurs temps. Le Centre Pompidou-Metz propose, depuis mars 2011, simultanément au moins deux expositions (cf. Annexe 1). Autour de ces expositions temporaires sont bâties une politique éditoriale et une programmation culturelle pluridisciplinaire : spectacle vivant, cinéma... Enfin, une programmation de spectacles et d'ateliers, destinés à l'initiation artistique des enfants, des adolescents et des publics éloignés est également proposée.

Cette stratégie de programmation a évolué en 2014, avec l'exposition « Phares » d'une durée de 18 à 24 mois, dans la Grande Nef, les galeries 1, 2 et 3 restant dédiées aux expositions temporaires.

Initiée début 2013, cette exposition, repose sur une vingtaine d'œuvres d'artistes majeurs du XXème siècle, puisées dans les réserves du Musée National d'Art Moderne (MNAM) du CNAC GP, dont les dimensions interdisent des prêts successifs de plus courte durée qui risqueraient de les endommager.

3.4. L'activité du Centre Pompidou-Metz

L'année 2010 a vu l'organisation de l'exposition inaugurale « *Chef-d'œuvres ?* », une programmation pluridisciplinaire variée (spectacle vivant, cirque, cinéma) et le lancement de la politique d'initiation des jeunes publics, enfants et adolescents. De 2010 à 2013, le nombre d'expositions temporaires a varié de 4 à 6 par an, l'organisation de conférences et de spectacles vivants est restée relativement stable, l'activité cinématographique a connu une nette diminution. L'accueil du public scolaire et du jeune public a débuté à partir de septembre 2010 et a été marqué par un essor important, plus de 52 000 élèves ont participé à des ateliers « scolaires » en 2010.

Evolution de l'activité du Centre Pompidou-Metz depuis 2010

		Activité (en nombre d'événements)			
		2010	2011	2012	2013
Expo temporaires	Expositions	1	5	6	9
Programmation pluridisciplinaire	Conférences	26	23	21	18
	Colloques	1	0	1	-
	Spectacle vivant	20	25	36	29
	Spectacle cirque	1	1	1	1
	Cinéma	28	30	9	2
	Cinéma plein air	4	1	1	1
Initiation artistique et publics éloignés	Nbre d'ateliers organisés pour "scolaires"	504	1 392	1 216	1 216
	Thèmes pour les ateliers « jeune public » (individuels)	2	6	6	6
	Family Days	-	4	3	0
	Accueil public « éloigné »	42	119	116	116

4. LES MODALITES DE GESTION DE LA STRUCTURE

4.1. La phase de préfiguration et le lancement de la structure

Préalablement à la création de l'EPCC, une association de préfiguration a été créée, le 31 janvier 2008, afin de conduire toutes les actions nécessaires à la préparation de l'ouverture de l'équipement, à sa gestion et à son développement. Cette association rassemblait la communauté d'agglomération Metz Métropole, le CNAC GP, la ville de Metz, l'Etat et deux personnalités qualifiées. La région Lorraine et le département de la Moselle n'ont pas participé à la préfiguration du projet, en dépit de leur participation au financement du bâtiment.

La chambre régionale des comptes de Lorraine avait relevé en 2009¹, que, si les aspects artistiques avaient été anticipés par l'association au cours de l'année 2009, les réflexions sur la forme juridique du futur centre Pompidou-Metz et le financement de son fonctionnement restaient embryonnaires.

En effet, jusqu'à l'automne 2009, plusieurs hypothèses statutaires ont été étudiées par les membres de l'association de préfiguration, notamment la société d'économie mixte, le syndicat mixte, l'association et le groupement d'intérêt public.

Le choix des partenaires s'est porté tardivement sur la forme d'établissement public de coopération culturelle, en raison de l'autonomie qu'elle était supposée garantir, sur les choix

¹ Rapport d'observations définitives de la communauté d'agglomération Metz Métropole, novembre 2009.

scientifiques et culturels, de l'engagement et du contrôle des collectivités locales et de la possibilité d'y faire participer le Centre Pompidou.

Les hésitations sur la forme juridique et le mode de gestion de la structure n'ont pas permis d'anticiper comme il se devait l'ouverture d'un établissement public.

Ainsi, alors que le CCAP du marché de prestations de service d'accueil, de surveillance et de médiation (n°11/2010) prévoyait une phase de démarrage et d'ajustement de quatre mois, pour la mise en place des prestations, le marché n'a été notifié au titulaire que sept jours avant l'inauguration.

L'agent comptable, également responsable du pôle administration et finances, n'a été recruté que le 1^{er} avril.

Enfin, l'EPCC n'a été doté d'un logiciel de gestion budgétaire et comptable qu'en juin 2010. Les paiements effectués de mars à juin 2010 l'ont été sans titre exécutoire : les mandats des salaires de mars, avril et mai 2010 ont été établis pour partie le 16 novembre 2010, le 8 décembre 2010 et le 10 février 2011, faute d'avoir été établis manuellement.

Si, comme le souligne le directeur du Centre Pompidou-Metz, la création de l'EPCC a requis de multiples concertations entre les différents acteurs, les défaillances relevées dans le suivi administratif et financier et les difficultés rencontrées en 2014 pour le financement de l'établissement, témoignent du caractère insuffisant de ces concertations.

Ainsi, les comptes rendus de l'association de préfiguration montrent que l'adhésion de la Région Lorraine au projet n'a été concrètement envisagée qu'à partir du deuxième semestre 2009. En tout état de cause, aucune analyse collégiale approfondie des questions relatives à la gouvernance, aux objectifs et au financement de l'établissement n'a pu être menée par les membres de l'association de préfiguration.

4.2. Le statut juridique

Le centre Pompidou-Metz est un établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial, créé par arrêté préfectoral n° 2009-DRCLAJ/1-066 du 31 décembre 2009, publié le 5 janvier 2010. Il est constitué entre la communauté d'agglomération Metz Métropole, la région Lorraine, la ville de Metz, le centre national d'art et de culture Georges Pompidou et l'Etat. En dépit du financement apporté dans le cadre de la construction du bâtiment, le département de la Moselle n'a pas participé à la constitution de l'EPCC. Sa participation au fonctionnement consiste en un versement de subvention d'un montant annuel de 86 000 € environ, dans le cadre d'un partenariat portant sur la mise en œuvre d'actions de coproductions dans le domaine de l'art contemporain, du patrimoine et des arts vivants, des expositions, de la promotion touristique et des projets pédagogiques.

Les statuts prévoient les règles d'entrée et de dissolution de l'EPCC, conformes aux dispositions des articles R. 1431-3, R. 1431-19 et R. 1431-20 du CGCT. Le retrait de l'EPCC du Centre Pompidou (qui assure le prêt des œuvres) ou de Metz Métropole (qui met à disposition le bâtiment) entraîne de facto la dissolution et la liquidation de l'EPCC.

4.3. La gouvernance de l'EPCC

En application de l'article 7 des statuts, « *l'établissement est administré par un conseil d'administration et dirigé par un directeur* ». Le conseil d'administration (CA) est composé de 26 membres, les collectivités territoriales disposent de 58 % des sièges (collectivités, maire de Metz et président du CG 57), le président du Centre Pompidou désigne 31 % des représentants au CA (8 représentants du centre Pompidou et une personnalité qualifiée).

L'article 11 prévoit expressément que le président du conseil d'administration est élu à la majorité des deux tiers par le conseil d'administration parmi les membres mentionnés au 1^oc de l'article 8, à savoir le président du centre Pompidou et les 6 représentants du centre Pompidou qu'il désigne.

Des éléments complémentaires de gouvernance et d'organisation figurent dans la convention d'association entre le centre Pompidou et le Centre Pompidou-Metz du 22 mars 2010, dont le conseil d'administration a pris acte le 18 juin 2010. Ainsi, la convention d'association prévoit explicitement « *que, comme pour les autres organismes associés au Centre Pompidou, la présidence du conseil d'administration sera confiée au président du centre Pompidou* » (article 4).

De même, si les statuts prévoient la nomination du directeur par le conseil d'administration, qui mandate le président pour procéder à un appel à candidatures (article 12.1), la convention d'association précise que « *compte tenu du lien d'association entre le Centre Pompidou et le Centre Pompidou-Metz, le directeur de l'établissement public associé doit nécessairement avoir la confiance du président du centre Pompidou. Dans le cas où les organes compétents de l'établissement public associés envisageraient de désigner un directeur n'ayant pas la confiance du président du Centre Pompidou, celui-ci en informera les collectivités publiques membres de l'établissement public associé et pourra constater la résiliation de plein droit de la présente convention d'association si aucune mesure correctrice n'a été prise* ». La dénonciation de la convention d'association met de facto un terme au prêt des œuvres d'art et à l'utilisation de la marque « Centre Pompidou-Metz ». Selon le président du centre national d'art et de culture George Pompidou, cette prépondérance a été voulue, eu égard à l'utilisation de la marque et aux prêts des collections du CNAC GP.

5. LES CONVENTIONS DE L'EPCC AVEC SES MEMBRES

5.1. La convention d'association avec le Centre Pompidou

Les relations entre le Centre Pompidou et le centre Pompidou-Metz sont régies par la convention d'association du 22 mars 2010 précitée, prévue à l'article 4 des statuts de l'EPCC, conformément aux termes des articles 2 et 12 du décret n°92-1351 du 24 décembre 1992, modifié par le décret n° 2000-931 du 22 septembre 2000, portant statut et organisation du Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou (CNAC GP).

5.1.1. La coordination

La coordination de la programmation du centre Pompidou et du Centre Pompidou-Metz s'opère au sein d'un comité de coordination, qui se réunit au moins une fois par an et en tant que de besoin. En tant que représentant d'un établissement public associé, le directeur du Centre Pompidou-Metz assiste au conseil d'administration du Centre Pompidou avec voix consultative. Il est également membre du conseil de programmation de ce dernier.

Si la programmation du Centre Pompidou-Metz est préparée par le directeur de l'établissement, elle est soumise au comité de programmation du Centre Pompidou préalablement à son approbation par le conseil d'administration de l'EPCC. Réciproquement, le Centre Pompidou informe l'EPCC de sa programmation afin de garantir la cohérence des programmations.

5.1.2. Les prêts

La mise à disposition des œuvres du Centre Pompidou s'opère selon le régime juridique du prêt. Les demandes de prêt doivent être notifiées par écrit au Centre Pompidou au moins un an avant la date souhaitée du mouvement des œuvres concernées. Conformément à la lettre du 12 février 2010 du ministre de la culture, une dispense d'assurance générale couvrant les risques de vol, de perte ou de détérioration totale des œuvres des collections nationales a été accordée au Centre Pompidou-Metz.

L'EPCC prend en charge l'ensemble des frais liés au mouvement des œuvres, qui comprennent la confection et la conservation des emballages, l'enlèvement et l'emballage des œuvres par un prestataire agréé par le Centre Pompidou, le transport et le convoiement des œuvres, les interventions sur les œuvres telles que notamment les constats, les montages, les travaux de restauration, d'encadrement.

La convention d'association prévoit que le Centre Pompidou « *considère avec une particulière bienveillance les demandes de prêts émanant de l'établissement (...)* ». Ainsi, 700 des 800 œuvres d'art présentées dans le cadre de l'exposition inaugurale « *Chefs d'œuvres ?* » ont été prêtées par le CNAC GP. Les expositions Parade et Phares reposent exclusivement sur le prêt d'œuvres du CNAC. Le MNAM a prêté environ 110 œuvres en 2011, jusqu'à 157 œuvres en 2012 et 272 en 2013.

Le développement, par le CNAC-GP, de nouvelles formes de prêts ou d'expositions n'affecte pas le nombre et la qualité des prêts consentis à l'EPCC, les demandes de ce dernier étant traitées prioritairement par le CNAC eu égard à l'utilisation du nom et de la marque « Centre Pompidou ».

5.1.3. La communication

La convention d'association prévoit le développement d'une politique de communication de l'EPCC en cohérence avec celle du Centre Pompidou.

Dans sa réponse, le directeur de l'établissement indique que la stratégie de communication a fait l'objet de deux débats en conseil d'administration, les 18 mars 2011 et 23 mars 2012 et que le Centre Pompidou assure une information sur la programmation de l'EPCC dans son magazine « Code Couleur » (n°18 et 19/2014) et par voie d'affichage sur sa façade.

Cependant, eu égard aux difficultés, relevées par les représentants des collectivités et le président du conseil d'administration, pour définir une politique de communication pertinente et cohérente, la Chambre recommande à l'EPCC d'engager avec ses partenaires et contributeurs, une réflexion générale sur sa stratégie de communication.

5.2. Les conventions de partenariat avec l'Etat et les collectivités

Conformément aux termes de l'article 3 des statuts, les objectifs partagés de l'EPCC, de Metz Métropole, de la région Lorraine, de la ville de Metz et de l'Etat en matière culturelle, sociale et économique ont été précisés dans des conventions de partenariat. Deux conventions triennales ont été conclues depuis la création de l'établissement entre les partenaires précités, la convention du 24 juin 2010 pour la période 2010-2012 et la convention du 1^{er} octobre 2013 pour la période 2013-2015.

Les objectifs partagés définis en 2010 développaient précisément les actions à mener dans le domaine artistique, la politique des publics, la coopération avec le monde de l'enseignement, les partenariats et les territoires, la cohésion sociale et le développement économique. Les objectifs de la convention du 1^{er} octobre 2013 portent sur la programmation culturelle et le développement économique.

Les conditions d'application de la convention de partenariat sont évaluées par un comité de suivi préalablement à chaque conseil d'administration. Cependant, ces comités n'ont pas permis d'aboutir sur des points pourtant essentiels au bon fonctionnement de l'établissement. Ainsi, aucun tableau de bord de suivi de l'activité n'a été mis en œuvre.

De même, en dépit des demandes formulées à l'occasion de ces comités par l'EPCC, aucun échéancier fixe de versement des contributions des financeurs n'a été établi. En effet, depuis 2010, les contributions annuelles ont été accordées en 6 ou 8 versements. En 2013 et 2014, l'EPCC n'avait reçu, à la fin du 1^{er} trimestre que 15% du montant total des contributions de base, alors que le niveau de ses recettes de billetterie du 4^{ème} et du 1^{er} trimestre de chaque année lui ne permet pas de faire face à ses besoins de trésorerie.

Pour compenser ce décalage entre les versements des contributeurs et les besoins de trésorerie, un contrat de ligne de trésorerie de 1M€a été souscrit au 1^{er} avril 2014. La ligne de trésorerie représentant un coût supplémentaire, en intérêts sur le droit de tirage ou au titre de la commission de non utilisation, la Chambre recommande à l'EPCC d'engager un nouveau dialogue avec ses partenaires afin d'optimiser le rythme de versement des contributions.

5.3. La convention annuelle d'application de la convention de partenariat avec la région Lorraine

Les conventions de partenariat avec l'Etat et les collectivités signées en 2010 et en 2013 prévoient la possibilité pour le Centre Pompidou-Metz et ses partenaires d'établir des conventions bipartites annuelles (article 8). Cette disposition n'a été mise en œuvre qu'avec la région Lorraine, cette dernière entendant « *être le partenaire privilégié d'un certain nombre d'actions en lien avec ses politiques* » (article 6).

Ces conventions annuelles d'application se réfèrent à la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration et notamment son article 10 ainsi qu'au décret n° 2001-495 du 6 juin 2001 pris pour l'application de l'article 10 de la loi précitée. Or l'article 10 prévoit notamment que « *l'autorité administrative qui attribue une subvention doit, lorsque cette subvention dépasse un seuil défini par décret, conclure une convention avec l'organisme de droit privé qui en bénéficie, définissant l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée* ».

L'assimilation du Centre Pompidou-Metz à un organisme de droit privé par la région Lorraine ressort également du formalisme qu'elle impose à l'établissement chaque année, en soumettant l'octroi de la contribution annuelle, pourtant prévue dans les statuts et les conventions de partenariat, à la rédaction d'un dossier de demande de subvention.

Si la convention de partenariat prévoit la possibilité, pour la Région Lorraine d'établir, avec le Centre Pompidou-Metz, une convention bipartite annuelle, cette dernière ne saurait s'accompagner d'un dossier de demande de subvention.

La référence à la loi du 12 avril 2000 est inappropriée, le centre Pompidou-Metz étant un établissement public. La Chambre prend note de l'engagement du président de la Région Lorraine ne plus y faire référence dans les conventions bipartites à l'avenir.

6. FINANCEMENT DU FONCTIONNEMENT DU CENTRE POMPIDOU-METZ

Les recettes énumérées à l'article 20 des statuts de l'EPCC comprennent, conformément aux termes des articles L. 1431-8 et R. 1431-2 du CGCT, les contributions financières des personnes publiques membres, les recettes propres et des subventions et autres concours financiers de l'Union Européenne, de collectivités territoriales et de leurs groupements, et de toutes autres personnes publiques et privées.

6.1. Les contributions des personnes publiques membres

L'article 22 définit les contributions des personnes publiques membres au fonctionnement de l'EPCC et distinguent trois types de contributions :

- la contribution du Centre Pompidou consiste en la mise à disposition du Centre Pompidou-Metz des œuvres de sa collection sous forme de prêts à titre gratuit, l'assistance technique et l'autorisation d'utiliser son nom (article 22.1).
- les concours financiers des collectivités et de leurs groupements (article 22.3).
- la mise à disposition du bâtiment, telle que prévue dans la convention afférente. Cette mise à disposition s'opère à titre gratuit, à l'exception des locaux à usage commercial (article 22.2).

6.1.1. Les concours financiers des collectivités membres

Aux termes de l'article 22.3 des statuts, les collectivités locales, à savoir Metz Métropole, la région Lorraine et la ville de Metz, apportent respectivement 4,6 M€, 4 M€ et 400 000 €, soit un total de 9 M€, considérées comme les « *contributions de base* » à hauteur desquelles ces dernières sont tenues, sauf accord contraire. Cependant, ce même article prévoit que les contributions sont fixées annuellement par les organes délibérants et qu'elles sont octroyées sur la base des montants précités, « *sous réserve des décisions annuelles* » des assemblées délibérantes. L'article 22.3 ne précise pas la part respective de chaque contributeur et n'apporte aucune définition de l'expression « *contributions de base* », qui peut dès lors être considérée comme un montant plancher ou le niveau à partir duquel est calculé le montant définitif.

In fine, les statuts prévoient que Metz Métropole supporte le solde du budget de fonctionnement, et précisent que seules les recettes issues des subventions et autres concours (article 20 – 2°) sont susceptibles de venir en déduction de cette contribution.

Les statuts comportent des imprécisions qui ne permettent pas de déterminer avec certitude le montant de la contribution de chaque collectivité, contrairement aux dispositions de l'article R. 1431-2 du CGCT, selon lesquelles les statuts « *prévoient les apports respectifs et la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres de l'établissement, et les mises à disposition de biens nécessaires à son fonctionnement* ».

Les conventions de partenariat avec l'Etat et les collectivités signées en 2010 et en 2013 n'apportent pas davantage de clarté quant au calcul du montant des contributions.

Ces ambiguïtés ont permis la diminution d'un million d'euros de la contribution de la région Lorraine, qui a annoncé, lors de son débat d'orientation budgétaire pour 2014, que « *les dépenses non obligatoires ou non estimées à leur juste valeur feront l'objet de réexamens critiques* » dans le cadre du prochain budget primitif.

Or la convention d'association prévoit, en son article 9.1 « *financement du centre Pompidou-Metz par les collectivités fondatrices* » qu'en cas de « *non-respect par les collectivités fondatrices de leur engagement de soutien financier du Centre Pompidou-Metz (...), le Centre Pompidou pourra résilier de plein droit la convention d'association et se retirer de l'établissement public associé* ». L'article 6 des statuts dispose que « *le retrait de l'EPCC du Centre Pompidou ou de la communauté d'agglomération de Metz Métropole (...), entraîne la dissolution et la liquidation de l'établissement* ».

La Chambre recommande à l'établissement de modifier ses statuts afin de permettre de déterminer sans contestation possible le niveau de contributions financières de ses membres.

6.1.2. La mise à disposition du bâtiment et des espaces complémentaires par Metz Métropole

6.1.2.1. Le bâtiment

La conception novatrice du bâtiment associe une structure béton à une ossature métallique et une charpente en bois. Sa surface est de 10 670 m², dont 4 890 m² de surfaces d'exposition et 1 940 m² d'espaces ouverts au public (trois salles de conférence et trois espaces d'accueil modulables : le Forum, le Studio et l'Auditorium).

Son coût total (incluant les études, le terrain et les aménagements) s'élève à 86,3 M€ Le bâtiment a été financé à 50 % par Metz Métropole, il a également bénéficié de financements de l'Etat, notamment dans le cadre du contrat de redynamisation des sites de Défense de l'agglomération messine (9 %). La région Lorraine et le Conseil général ont apporté chacun un financement de 10 M€

Le bâtiment et les emprises adjacentes (jardin, cour de service) sont restés la propriété de Metz Métropole, qui les a mis à disposition du Centre Pompidou-Metz pour une durée de 10 ans, ainsi que les matériels et équipements afférents, par convention du 1^{er} avril 2010. La mise à disposition a été consentie à titre gratuit, à l'exception des locaux à usage commerciaux (la librairie-boutique et le restaurant-café) dont le loyer annuel a été fixé à 64 200 €HT, révisable automatiquement au 1^{er} janvier et reversé à Metz Métropole.

6.1.2.2. Les locaux et emprises complémentaires

A la suite d'un constat du médecin du travail en février 2011, relatif à l'exiguïté des locaux dédiés à l'administration, Metz Métropole a décidé, par délibération du 29 octobre 2012, d'acquérir un plateau de bureaux supplémentaires, non aménagé, d'une superficie de 292 m² à proximité immédiate du Centre Pompidou-Metz. Ces locaux accueillent une quinzaine d'agents depuis avril 2014. Leur coût d'acquisition et d'aménagement atteint in fine 1,35 M€

Si l'équipe administrative avait été, à l'origine, dimensionnée à 32 agents, l'effectif était évalué à 55 agents² dès 2007 ; pour autant, il a été décidé, en cours de réalisation de l'investissement, de réduire l'ensemble des surfaces, dont les locaux administratifs, de 10 % afin de diminuer les coûts de construction. Alors que le bâtiment a été érigé récemment, il apparaît regrettable d'installer les agents sur deux sites différents, ce qui occasionne de nouvelles difficultés de fonctionnement et de communication entre les différentes équipes.

² « L'organigramme établi à 55 personnes les besoins en personnel permanent » - article III de la convention préparatoire à l'association du Centre Pompidou-Metz au Centre Pompidou établie le 28 décembre 2007 et cosignée par le président du Centre Pompidou et le président de la CA2M.

Un terrain de 3 800 m², dénommé Triangle Nord, situé au nord du Centre Pompidou-Metz a été acquis par Metz Métropole pour un montant d'environ 90 000 € HT, afin de permettre la présentation d'œuvres monumentales en extérieur et d'organiser des spectacles vivants. Des travaux de viabilisation et de sécurisation seront conduits en 2014 par l'EPCC. La convention de mise à disposition interviendra à l'issue des travaux qui seront menés et financés par Metz Métropole. Cependant, les prescriptions de l'architecte des bâtiments de France sont susceptibles d'accroître les coûts et de différer la réalisation des travaux et la mise à disposition du terrain.

6.1.2.3. Les dépenses d'investissement

Conformément à l'article 22.4 des statuts, Metz Métropole prend en charge les dépenses d'investissement et sollicite les partenariats financiers éventuels. L'EPCC expose ses besoins d'investissement à la communauté d'agglomération.

A partir de 2011, l'EPCC a établi chaque année une liste des travaux d'investissement souhaités, sur la base d'une évaluation très approximative. Jusqu'en 2012, les autorisations de programme attribuées par Metz Métropole au titre de l'investissement s'élevaient à 1 M€ Ce montant correspond au montant prévisionnel déterminé dès février 2007 par la direction de la production du CNAC GP, sans qu'il ne repose sur une évaluation détaillée (note du 27 février 2007). A partir de 2013, l'autorisation a été accordée pour 800 000 € Elle est de 603 500 € en 2014.

La qualité de l'expression des besoins transmis à Metz Métropole par l'EPCC est sujette à caution. En effet, en novembre 2010, Metz Métropole a accordé une subvention de 289 432 € à l'EPCC, afin de faire face à des travaux urgents de sécurité dans le cadre de l'ouverture du bâtiment au public. Alors que les termes de la délibération de l'établissement étaient explicites sur la nature des dépenses autorisées, 40 % de cette subvention a été utilisé pour financer l'acquisition de logiciels ou de mobilier de stockage audiovisuel.

Outre l'acquisition de bureaux complémentaires précédemment décrite, les travaux d'investissement demandés depuis 2010 témoignent de l'inadéquation de l'équipement avec l'environnement et les conditions climatiques. Ainsi, un dispositif anti-pigeons a été installé en 2012-2013 (47 K€), afin d'empêcher les intrusions des volatiles dans le Forum, un cloisonnement provisoire du contrôle d'accès aux espaces d'expositions (dit « guérite ») a été aménagé afin de protéger l'agent du froid dans le Forum (20 K€), un aménagement de la librairie-boutique a été réalisé afin d'imposer le passage des visiteurs par la librairie-boutique en fin d'exposition (25 K€).

Le Pacte Lorraine 2014-2016, protocole passé entre l'Etat et la région Lorraine afin d'engager l'accélération du développement économique des territoires, prévoit des travaux d'aménagement du bâtiment pour un montant de 4,6 M€: réalisation d'aménagements pour l'accessibilité aux espaces, amélioration du confort thermique du Forum et agrandissement du restaurant. A la date de dépôt du présent rapport, la répartition du financement de l'action 15 entre l'Etat et la Région n'avait pas encore été définie.

6.2. Les recettes propres

Les recettes propres de l'établissement sont constituées des revenus de biens (meubles et immeubles), des recettes de billetterie, des produits des contrats et des concessions, de la vente de publication, de documents et d'objets dérivés, de la location d'espaces et de matériels, de l'organisation de manifestations culturelles, de libéralités, de dons et de legs, des recettes du mécénat, de la rémunération de services rendus, des revenus de biens et placements notamment.

Dans le cadre du présent contrôle, ont été analysées les recettes issues de la billetterie et des produits de la location d'espaces et du mécénat.

6.2.1. Les recettes de billetterie

L'accès aux espaces d'expositions du Centre Pompidou-Metz est payant depuis la deuxième semaine après son ouverture.

Les recettes de billetterie couvrant les entrées aux expositions et spectacles vivants, représentent l'essentiel des produits d'exploitation (60 à 76 %). Ces produits dépendent de la tarification, d'une part, et de la fréquentation, d'autre part.

Part des produits générés par l'accès aux espaces d'expositions et aux spectacles vivants

En €	Produits issus de l'accès aux expositions (c/706)	Produits d'exploitation (hors subventions et contributions)	Proportion
2010	1 843 149	3 062 419	60 %
2011	2 077 571	2 840 137	73 %
2012	1 569 555	2 332 208	67 %
2013	1 260 889	1 659 175	76 %

Source : *comptes financiers* »

6.2.1.1. La tarification

Les tarifs initiaux d'accès aux espaces d'expositions ont été définis par délibération du 26 février 2010 (annexe 2). Si plusieurs délibérations ont apporté des ajustements mineurs de 2010 à 2012, c'est la délibération du 6 novembre 2012 qui a introduit une modification substantielle à compter du 1^{er} janvier 2013, en faisant passer l'accès aux espaces d'expositions d'un tarif unique de 7 € à une tarification différenciée, de 7 à 12 €, en fonction du nombre d'espaces ouverts au public, afin d'augmenter les ressources propres³.

Les délibérations identifient également des catégories de personnes accédant gratuitement au Centre Pompidou-Metz, notamment les personnes de moins de 26 ans, les enseignants en activité, les personnes handicapées et leur accompagnateur, les demandeurs d'emploi, les allocataires du RMI-RSA, les titulaires du minimum vieillesse (annexe 3).

³ Un recensement des tarifs pratiqués dans la Grande Région a été présenté au conseil d'administration du 10 décembre 2010. A titre de comparaison, l'accès au MUDAM (Luxembourg), au Saarelandmuseum de Sarrebrück ou au musée d'art moderne et contemporain de Strasbourg s'élève à 5 €. Le tarif du musée Unterlinden de Colmar est de 8€(7€en 2010) et permet également l'accès au musée « Les Dominicains ». Le Centre Pompidou-Metz se situe dans la tranche supérieure de prix.

6.2.1.2.La fréquentation

La délibération du 6 novembre 2012 a vraisemblablement permis d'atténuer les effets de la baisse de fréquentation importante enregistrée sur l'année 2013. De 2011 à 2013, la fréquentation des expositions s'est érodée de 41 %, elle s'établit à environ 260 000 visiteurs en 2013 (eu égard à son caractère exceptionnel, l'année inaugurale n'a pas été prise en compte). Le spectacle vivant a été marqué par une forte augmentation en 2011 et 2012, cette activité connaît un léger tassement en 2013.

Toutefois, il n'existe actuellement aucune procédure fiabilisée de recensement des visiteurs. Il s'opère manuellement à plusieurs points de passage et se trouve soumis aux erreurs humaines (à l'entrée du bâtiment dans le sas d'entrée, à l'entrée de l'espace d'expositions, dite « guérite » et à chaque passage dans un espace d'exposition afin de respecter les jauges de sécurité).

Les groupes ne sont pas recensés par individu. Si, la billetterie dénombre le nombre de billets vendus, un seul billet est délivré pour un groupe. En outre, seule une part des visiteurs exonérés doit passer à la billetterie pour y retirer un billet : les chômeurs et les enseignants. Les personnes handicapées, les moins de 26 ans, les détenteurs du Pass illimité et leur accompagnateur, accèdent directement aux espaces d'expositions. Enfin, un même billet permet plusieurs passages vers les espaces d'expositions, son code barre n'étant pas inopérant après le premier passage.

Ces chiffres de fréquentation et l'analyse qui suit sont donc donnés avec réserve.

Evolution de la fréquentation depuis 2010

	2010	2011	2012	2013	Var. 13/11
Total visiteurs recensés au sas d'entrée	643 423	552 000	476 430	335 000	-39%
<i>dont visiteurs expositions (recensement guérite)</i>	520 074	446 315	390 139	261 452	-41%
<i>dont visiteurs spectacles vivants</i>	3 423	7 428	7 714	4 876	-34%
<i>dont visiteurs Forum et espaces commerciaux</i>	119 926	98 257	78 577	68 672	-30%

Source : chiffrage réalisé à la demande de la CRC par le pôle des publics au 14 avril 2014

Même en baisse, le nombre de visiteurs annuel des expositions reste supérieur au potentiel de fréquentation estimé en 2004 qui était de 230 000 et à l'objectif affiché à l'ouverture par le directeur qui s'établissait à 200 000 visiteurs.

Outre la baisse de la fréquentation, l'EPCC enregistre, depuis 2010, une baisse de 14 points de la part des visiteurs payants. D'après les éléments communiqués par l'EPCC à la demande de la Chambre, ces derniers représentaient en 2013 environ la moitié des visiteurs des expositions, ce qui correspond à l'objectif du directeur de l'établissement. Cependant, ce chiffrage est très différent de celui présenté lors du comité de suivi budgétaire du 5 décembre 2013, où il a été relevé que « *le rapport entre gratuits et payants n'évolue pas, la répartition entre un tiers payant et deux tiers gratuits se maintient* ».

Répartition des visiteurs payants et des visiteurs exonérés

	2010	Proportion	2011	Proportion	2012	Proportion	2013	Proportion
Visiteurs expositions	520 074	100%	446 315	100%	390 139	100%	261 452	100%
<i>dont visiteurs payants</i>	328 296	63%	246 806	55%	229 544	59%	127 941	49%
<i>dont visiteurs exonérés</i>	161 778	31%	139 479	31%	102 995	26%	80 591	31%
<i>dont Scolaires</i>	19 600	4%	60 030	13%	57 600	15%	52 920	20%

Source : chiffrage réalisé à la demande de la CRC par le pôle des publics au 14 avril 2014

La Chambre invite l'EPCC à fiabiliser la mesure de son activité afin de recenser la fréquentation totale et de distinguer les visiteurs payants et les visiteurs exonérés. L'édition systématique d'un billet apparaît être la procédure la plus simple et rapide à mettre en œuvre, eu égard à la fluidité actuelle de l'accès aux espaces.

6.2.1.3. La politique des publics

L'organisation d'expositions temporaires favorise les visites multiples pour le public géographiquement proche du Centre Pompidou-Metz. La pertinence de la politique des publics est évaluée directement par le Centre Pompidou-Metz depuis décembre 2010, par le biais d'une étude barométrique qui permet de connaître le profil des publics et leur niveau de satisfaction à l'égard de l'établissement et de ses expositions. D'avril 2012 à avril 2013, 59 % des visiteurs ont effectué une première visite du Centre Pompidou-Metz, 89% des visiteurs déclarent être satisfaits de leur visite et 87 % envisagent de revenir. La politique des publics a été analysée et présentée lors des conseils d'administration du 10 décembre 2010 et du 23 mars 2012.

Une politique de fidélisation a été mise en place à travers la vente d'une carte de fidélité nominative à 33 € en primo-adhésion, "Le Pass", qui procure à son détenteur différents avantages et notamment l'accès illimité aux expositions du Centre Pompidou-Metz, avec la personne de son choix⁴. L'évolution des ventes du Pass montre une nette érosion de 2010 à 2011, conséquence de l'effet de l'ouverture du Centre et des dispositions attractives offertes en mai et juin 2010 (distribution massive de bons de réduction permettant d'acquérir un « Pass 2 personnes » à 20 € au lieu de 30 €; au cours de la seule journée du 30 juin 2010, 265 Pass à 20 € avaient été vendus). En 2013, le taux de renouvellement des Pass est de 18 % et le nombre de visites par Pass s'est établi à 10.

⁴ Avantages du Pass :

- accès illimité aux expositions du Centre Pompidou-Metz, en étant accompagné d'une personne de son choix ;
- coupe-file à l'entrée du Centre Pompidou-Metz ;
- invitation à des avant-premières et à des événements dédiés au Centre Pompidou-Metz ou chez ses partenaires culturels ;
- tarif réduit pour les spectacles vivants ;
- 5% de réduction à la librairie Flammarion du Centre Pompidou-Metz ;
- 5% de réduction au restaurant La Voile Blanche ;
- une entrée offerte pour une entrée plein tarif achetée au Centre Pompidou (Paris).

Evolution des ventes de la carte de fidélité « Le Pass »

	2010	2011	2012	2013
Nbre de pass vendus	16 828	5 375	5 347	3 355
<i>Dont « primo adhésion »</i>	16 828	2 105	3 121	2 405
<i>Dont renouvellement</i>	0	3 270	2 226	950
<i>Taux de renouvellement (N/N-1)</i>		19%	41%	18%
Nbre d'entrées « pass »	INDISPONIBLE			18 926
Nbre d'entrées « invité pass »	INDISPONIBLE			13 207

Source : pôle des publics du CPM

6.2.2. Les mises à disposition d'espaces

6.2.2.1. Les conditions des mises à disposition

La délibération du 29 avril 2010 prévoit et tarifie la mise à disposition à titre onéreux des espaces de l'EPCC à des organismes extérieurs pour l'organisation d'événements privés, selon une tarification par types de locaux : l'auditorium, le studio, la salle « Constellation » et la salle des conférences, les galeries, la Grande Nef, le Forum. Sont également possibles la privatisation totale de l'établissement, des visites privatives, des visites avant et au-delà des horaires d'ouverture. Les tarifs et dispositions délibérés s'entendent hors frais techniques, qui demeurent à la charge du locataire (personnels de l'EPCC, prestations de sociétés extérieures, ...). La délibération comporte une liste précise des remises exceptionnelles pouvant être accordées sur décision motivée du directeur.

Face à l'engouement constaté au cours des sept premiers mois d'activité, qui ont enregistré environ 1 000 demandes de privatisations, d'après le rapport d'activité 2010, les tarifs initiaux ont été modifiés à la hausse par délibération du 10 décembre 2010 (l'augmentation va de 20 % à 233 % selon les espaces).

La délibération du 8 février 2013 a étendu les espaces mis à disposition au jardin sud et au Triangle Nord. Toutefois, s'agissant de ce dernier espace, la tarification de sa privatisation anticipe la mise à disposition par Metz Métropole à l'EPCC, qui n'avait toujours pas été accordée à la date de dépôt du présent rapport.

6.2.2.2. L'évolution et le suivi des mises à disposition d'espaces

Le nombre de mises à disposition d'espaces de l'EPCC varie en fonction des sources analysées (rapport d'activité, suivi par le pôle communication et liasses des comptes). Il est néanmoins possible de relever une baisse de plus de 40% du nombre de mises à disposition d'espaces entre 2011 et 2013, qui s'établit à 22 en 2013 ; cette baisse est de 70 % si l'on prend en compte l'année 2010, année inaugurale. Au titre des produits générés par la mise à disposition, le compte 7083 « locations diverses » a enregistré, sur la période de contrôle, une diminution de plus de 70 % des produits des privatisations depuis 2010 et comptabilise 70 K€ de produits en 2013, malgré l'augmentation des tarifs.

La Chambre recommande à l'établissement de fiabiliser son suivi de données et de définir une ligne directrice s'agissant des privatisations dans le cadre d'un débat au sein du conseil d'administration.

Les conditions de mise à disposition des espaces appellent plusieurs remarques.

Alors que la délibération du 29 avril 2010 et son annexe prévoient qu'un « *contrat est signé entre le Centre Pompidou-Metz et l'organisme extérieur (le locataire) pour formaliser les conditions de mise à disposition des espaces* », les privatisations n'ont pas systématiquement donné lieu à la signature d'une convention. Ont été recensées, à partir des liasses comptables du compte 7083 (locations diverses) et des conventions remises par l'EPCC, trente-quatre privatisations sans convention en 2010, neuf en 2011, treize en 2012 et onze en 2013. Cette pratique présente des risques juridique et financier ; ainsi, contrairement à ce qu'affirme le directeur de l'établissement, certaines privatisations n'ont pas donné lieu à l'encaissement des produits correspondants du fait de l'absence de convention. Par ailleurs, en 2010 et en 2012, plus de la moitié des conventions communiquées ne comportaient pas de mention de la date de signature, ce qui ne permet pas d'en vérifier l'antériorité par rapport à la réalisation de la manifestation privée. La Chambre invite l'établissement à soumettre chaque privatisation à la signature d'une convention préalable à l'évènement.

Les délibérations précitées ne comportent pas d'élément relatif à leur date d'application. L'article L.1431-7 du CGCT prévoit que les dispositions du titre III du livre Ier de la troisième partie relatives au contrôle de légalité et au caractère exécutoire des actes des autorités départementales sont applicables à l'établissement public de coopération culturelle ; ainsi « *les actes pris par les autorités départementales sont exécutoires de plein droit dès qu'il a été procédé à leur publication ou affichage ou à leur notification aux intéressés ainsi qu'à leur transmission au représentant de l'Etat dans le département* » (article L. 3131-1 du CGCT). La transmission de la délibération du 10 décembre 2010 au contrôle de légalité est intervenue le 21 décembre 2010.

En outre, la délibération du 10 décembre 2010, porte la mention « *afin de pouvoir atteindre l'objectif de recettes en 2011* ». Dès lors, elle était applicable au 1^{er} janvier 2011. Il apparaît toutefois que trois locations ont été consenties en 2011 sur la base des tarifs 2010, au motif que les premières prises de contact avec les bénéficiaires ont eu lieu avant la modification. Cependant, aucun engagement tarifaire formel n'a été établi.

Date convention	Date privatisation	Espaces	Théorie	facturé
21/01/2011	07/02/2011	conférences	2 000,00	300,00
03/02/2011	03/02/2011	auditorium	8 000,00	2 500,00
19/01/2011	13 et 14/01/2011	conférences	4 000,00	960,00

Certaines remises exceptionnelles appliquées ne correspondent pas aux termes des délibérations. Ces dernières prévoient en effet que des remises peuvent être consenties, sur décision motivée du directeur :

- aux entreprises organisant plusieurs événements annuels (-10 %, et plus exceptionnellement, pour des raisons dûment motivées sur proposition des services du Centre Pompidou-Metz) ;
- aux mécènes et parrains (-15 %) dans le cadre d'une grille tarifaire ;
- aux partenaires et organismes publics et privés à but non lucratif, à caractère caritatif, humanitaire, philanthropique ou culturel (- 50 %).

La délibération du 29 avril 2010 prévoyait que le Centre Pompidou et les collectivités partenaires bénéficiaient d'une mise à disposition gracieuse par an ; la délibération du 17 juin 2011 a révisé cette disposition en répartissant le nombre de mises à disposition par an et par collectivité partenaire.

Or, des structures, publiques, privées ou associatives, autres que les partenaires, ont bénéficié de mises à disposition à titre gracieux, telles que deux associations (l'une le 30 septembre 2010, l'autre les 5 et 6 juin 2010), deux sociétés de production (l'une le 17 février 2012, l'autre le 23 novembre 2012), ou un syndicat (29 et 30 septembre 2013), une commune (28 octobre 2010), une agence de communication (25 juin 2010), un festival (21 février 2013) et une chaîne de distribution de produits culturels (28 septembre 2011).

En outre, les conditions de mise à disposition des espaces au profit du Centre Pompidou et des collectivités partenaires prévues par délibération du 17 juin 2011 ont été appliquées à d'autres structures, telles que le CNFPT (24 janvier 2013), le CCAS de Metz⁵ (28 mars 2012), la direction pénitentiaire interrégionale (14 mars 2013).

Enfin, si des remises sont possibles au profit d'entreprises, dans le cadre d'une politique de fidélisation, et sur décision motivée du directeur, certaines ristournes excèdent largement 10 % et ne sont pas justifiées dans la décision afférente. Ainsi en 2010, les remises et ristournes accordées sans justification ont représenté de 50 à 86 % du prix de la mise à disposition.

In fine, tous motifs de remise confondus, il est possible d'estimer, qu'en 2010 et 2011, 40 % des mises à disposition ont donné lieu à remise, la moitié en 2012 et 60 % en 2013. De 2010 à 2013, quarante-cinq privatisations ont été accordées de façon certaine avec remise. Elles ont donné lieu à la perception d'un produit de 44 285 € alors que l'application des tarifs aurait produit 323 000 €, soit un manque à gagner de 86 % pour l'établissement. Aucune décision motivée du directeur n'a été présentée. La Chambre rappelle au directeur de l'EPCC qu'il doit appliquer les termes des délibérations du conseil d'administration, en l'espèce celles concernant les mises à disposition d'espaces.

6.2.3. Le mécénat et le parrainage

L'article 20 des statuts de l'EPCC prévoit la possibilité de percevoir des libéralités, dons et legs, et des recettes de mécénat, ainsi que des concours financiers de personnes publiques et privées et autorise le Centre Pompidou Metz à solliciter toutes les participations auxquelles il peut prétendre afin de mener à bien ses missions.

⁵ La collectivité partenaire est la ville de Metz

Le Centre Pompidou-Metz a signé des conventions de parrainage en 2010 et 2013, avec France Télécom, l'INA, la SNCF, Air France, SNCF « Médiatransport » et « Gares et connexions ».

Le mécénat dont bénéficie l'EPCC prend plusieurs formes : financement numéraire, mise à disposition de moyens matériels (mécénat en nature) ou de compétences (mécénat de compétences). Il a connu un doublement de 2013 à 2014 et s'établit à 1,3 M€

Mécénats dont bénéficie le Centre Pompidou-Metz

	2010	2011	2012	2013	2014
Mécénats en nature					
Sous-total	26 290	13 400	13 400		
Mécénats financiers					
Sous-total	495 000	575 000	650 000	725 000	1 300 000
Mécénat de compétences					
Sous-total					40 000
TOTAL	521 290	588 400	663 400	725 000	1 340 000

Source : Pôle communication EPCC

Conformément aux recommandations du ministère de la Culture, les contreparties accordées aux mécènes sont valorisées à hauteur de 25% du don, elles s'établissent entre 10 000 € et 375 000 €

Les conventions pluriannuelles prévoient que chaque année, le Centre Pompidou-Metz adresse au mécène un décompte des contreparties utilisées. Cependant, le suivi du montant de certaines contreparties de mécénat comporte des erreurs de calcul. Même si elles sont de faible importance, la Chambre recommande néanmoins à l'EPCC de fiabiliser le suivi des contreparties de mécénat.

Afin de développer les recettes issues du mécénat, l'établissement a établi en 2014 une ébauche de stratégie de développement du mécénat, afin d'inscrire les partenariats existants dans la durée, d'une part, et de nouer des liens avec de nouveaux partenaires privés d'autre part. Un travail de prospection et de définition de programmes de mécénat en adéquation avec les projets culturels et socio-éducatifs de l'établissement a été mené. Par ailleurs, l'EPCC a développé une stratégie de conquête de nouveaux partenaires ponctuels sur les expositions majeures de 2014 et 2015.

L'établissement a créé des outils de prospection, ainsi qu'une plaquette de prospection s'adressant aux grands donateurs potentiels en 2013 ; il est prévu, au cours de l'année 2014, d'améliorer les pages du site internet proposant l'offre de mécénat et de diffuser une brochure à une cible étendue d'acteurs économiques et de particuliers.

Afin de développer la promotion de l'offre de mécénat de l'établissement et de nouer des liens, une conférence sur le mécénat territorial sera organisée au second semestre 2014, en coopération avec des organismes spécialisés dans ce domaine.

7. L'ACHAT PUBLIC

7.1. L'organisation générale de la commande publique

Depuis 2010, la passation des marchés publics est sous la responsabilité d'un agent, rattaché au pôle administration et finances. L'agent actuellement en poste est arrivé à la fin du premier semestre 2011.

Il existe, depuis septembre 2010, un guide des procédures de consultation et de passation des marchés, actualisé au 23 mars 2012. Le classement des pièces de marché a été normalisé et n'appelle aucune remarque.

La responsable des marchés publics tient à jour un tableau de bord de suivi des marchés, accessible à l'ensemble du personnel, dans lequel sont synthétisées les différentes étapes de la procédure de passation et d'exécution des marchés. Ce suivi permet notamment d'anticiper les reconductions de marchés, ainsi que le lancement des nouvelles procédures.

Vingt-sept marchés publics, sur 134 marchés passés de 2010 à 2013, ont été contrôlés, dont deux accords-cadres, soit 20 % des procédures. Ils représentent un montant de 10,3 M€ de dépenses.

7.2. La composition du prix

Le cahier des clauses particulières communes à l'accord-cadre « montage et démontage des œuvres, installation des expositions » prévoit, dans son article 10.2 que « *les prix sont réputés comprendre toutes les dépenses résultant de l'exécution des prestations, incluant tous les frais, charges, fournitures, matériels nécessaires ainsi que les sujétions du titulaire. Les prix incluent tous les coûts directs ou indirects liés à la prestation : frais de déplacement, de transport, de stationnement éventuel ; le matériel et les vêtements de travail ; ainsi que l'assurance des personnes* ».

Cependant, l'examen du bordereau de prix unitaire de l'attributaire retenu pour l'exécution du marché subséquent (accrochage exposition « Hans Richter » notifié le 25 juillet 2013) révèle que ce dernier a ajouté des frais de nuitée (80 € l'unité), des frais de déplacement (180 € l'unité) et des heures supplémentaires (six heures par intervenant, 52,50 € l'heure).

La comparaison du coût du personnel issu de la proposition de l'attributaire retenu (24 755 € HT) avec le coût issu du bordereau de prix unitaires (16 500 € HT) montre un surcoût de 33 %.

La Chambre invite l'EPCC à appliquer les clauses du marché en matière de prix.

7.3. Les avenants

Les articles 81 et 82 et 118⁶ du code des marchés publics s'opposent à tout commencement d'exécution avant notification. L'article 81 prévoit, dans sa rédaction au 1^{er} septembre 2010 : « *Sauf dans le cas de l'échange de lettres prévu au 1^o du II de l'article 35, les marchés et accords-cadres d'un montant supérieur à 20 000 Euros HT sont notifiés avant tout commencement d'exécution* ». Un avenant étant indissociable du marché initial, il ne peut donner lieu à exécution avant sa notification (CE, 4 février 1991, Ville de Caen, Lebon T p. 755).

L'article 82 dispose que « *pour les collectivités territoriales, le marché ou l'accord-cadre est notifié au titulaire après transmission, lorsqu'elle est prévue, au représentant de l'Etat des pièces nécessaires à l'exercice de son contrôle* ». Ainsi, la fixation par un avenant de sa date d'effet à une date antérieure à celle de sa transmission au préfet entache de nullité ledit avenant (TA Lille, 12 mars 1998, Préfet du Pas-de-Calais c/ SIVOM de la Vallée de la Sensée, n° 972938), de même que son exécution avant sa notification (TA Nice, 13 février 2009, Préfet des Alpes-Maritimes, n° 0805626).

Cependant, il apparaît que des avenants sont intervenus postérieurement à l'exécution des prestations, aux fins de régularisation, s'agissant des marchés passés par l'association de préfiguration avant sa dissolution et du marché passé avec la société titulaire du marché d'accueil-billetterie.

7.3.1. Les avenants de transfert des marchés de l'association de préfiguration

L'association de préfiguration, créée le 31 janvier 2008 afin de préparer l'ouverture du Centre Pompidou-Metz, a été dissoute le 28 février 2010. Soumise, en raison de sa composition et de son mode de fonctionnement, à l'application de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, l'association a initié des contrats dans le cadre du lancement du Centre Pompidou-Metz (charte graphique, conseils en recherche de partenariats, média planning, campagne publicitaire pour l'inauguration).

La dévolution de son patrimoine est intervenue le 28 février 2010 à minuit. Le directeur de l'association, également directeur de l'EPCC, a été nommé liquidateur, afin, notamment, d'attribuer, de signer et notifier les marchés dont la procédure de consultation a été lancée par l'association avant dissolution et signer les avenants de transfert des marchés à l'EPCC. Cinq consultations ayant été lancées avant la dissolution, les avenants des transferts auraient dû être établis et notifiés dès le mois de mars 2010. Or, ils sont intervenus entre le 10 septembre 2010 et le 2 octobre 2010, et comportaient une mention leur conférant un effet rétroactif : « *Le présent avenant produit effet à compter du 1er mars 2010* ». Si, comme l'indique le directeur, ces avenants ne modifiaient en rien le montant et la nature des prestations, il n'en demeure

⁶ « *Dans le cas particulier où le montant des prestations exécutées atteint le montant prévu par le marché, la poursuite de l'exécution des prestations est subordonnée, que les prix indiqués au marché soient forfaitaires ou unitaires, à la conclusion d'un avenant ou, si le marché le prévoit, à une décision de poursuivre prise par le pouvoir adjudicateur.* » art. 118

pas moins qu'ils avaient pour objet de modifier l'identité de l'une des parties de ces marchés et devaient être signés et notifiés à la dissolution de l'association.

Récapitulatif des marchés initiés par l'association de préfiguration et transférés à l'EPCC

	Lancement	Notification	Avenant	Durée	Montant
Consultation charte graphique	24/12/2009	31 mars 2010	23/09/2010	31/03 à sept 2010	44 860 €
Prestation service conseil mécénat	<u>11 janvier 2010</u>	18 février 2010	2 octobre 2010	19 février 2010 au 18 février 2011	43 056 €
Média planning	15 décembre 2010	1 ^{er} février 2010	13 septembre 2010	1 ^{er} fév 2010 fin août 2011	25 000 €
Campagne ouverture	<u>22 janvier 2010</u>	27 avril 2010	10 sept 2010	Ouverture mai 2010	45 000 €
	<u>22 janvier 2010</u>	28 avril 2010	23/09/2010	28 avril 2010 au 29 août 2011	177 476,83 € 10 000 €

Sources : contrats

7.3.2. Les avenants au marché de prestations d'accueil, de surveillance et de médiation

Le marché de prestations de service d'accueil, de surveillance et de médiation (n° 11/2010) a été passé selon les termes de l'article 30 du code des marchés publics, pour une durée d'un an, reconductible une fois. Il a été notifié le 5 mai 2010 à la société titulaire et transmis le 4 mai 2010 au contrôle de légalité. Il comportait quatre lots :

- Agents polyvalents dédiés à l'information, vestiaire, billetterie (lot 1) : tenue de la billetterie des expositions, des concerts et des spectacles, création du pass annuel, tenue du vestiaire et information en français, allemand et anglais.
- Agent médiateurs-surveillants d'œuvres en salle (lot 2) : surveillance des œuvres, accueil du public et médiation proactive pouvant tendre à la visite guidée partielle.
- Médiateurs jeunes publics (lot 3) : accueil des enfants et des adolescents en groupes scolaires ou individuels, préparation et réalisation des visites thématiques, animation d'ateliers
- Médiateurs conférenciers (lot 4) : préparation et conduite de visites guidées thématiques en français, allemand et anglais.

Les prix du marché comportent pour chaque lot une part forfaitaire correspondant aux prestations de service d'accueil, de surveillance et de médiation (pendant les heures d'ouverture) ainsi qu'une part unitaire à bon de commande correspondant à des missions ponctuelles dans le cadre de manifestations exceptionnelles, de la préparation d'expositions, de visites officielles et privées (en dehors des heures), ...

Deux avenants, au lot 1 et au lot 2, ont été notifiés au titulaire le 12 avril 2011. Notifié plus de onze mois après le début du marché initial, ces deux avenants modifient pourtant le montant de la prestation réalisée au cours de ces onze mois.

En effet, l'avenant au lot n° 1 complète l'article 4.1 du CCTP en confiant au titulaire une prestation complémentaire de supervision des agents d'information, de billetterie et de vestiaire pour la période 2010-2011 jusqu'à la fin du marché. Pour autant cette mission figurait à l'article 5.5 du CCTP relatif aux moyens mis en œuvre par le titulaire : « *Il met en œuvre une structure hiérarchique parmi son personnel pour assurer une coordination et une bonne transmission des consignes établies par le titulaire et validées par le correspondant du marché* ». Il avait d'ailleurs été relevé, dans le rapport de présentation du 22 avril 2010, que l'équipe managériale du candidat retenu serait présente sur le site.

L'avenant prévoyait le paiement de cette prestation complémentaire en deux fois : 14 214,05 € à sa notification et le solde ajouté à la facture mensuelle de mai 2011 (écriture 1 915 c/515 de 2011).

L'avenant au lot n° 2 modifie l'article 3.2.1 du CCTP, notamment la durée de l'exposition « *Chefs-d'œuvres ?* » par espace d'exposition, il « *confirme la suppression des prestations de médiation en extérieur* ». Pour autant, la suppression de la médiation extérieure, la fermeture de la galerie 3 au 17 janvier 2011 et la prolongation de l'ouverture de la Grand Nef au-delà de la fin du mois d'octobre 2010 ont été communiquées au titulaire dès le 7 octobre 2010 par courrier du directeur de l'EPCC. Par ce courrier, le directeur invitait le titulaire à se rapprocher de la responsable du pôle des publics afin de « *convenir des modalités d'ajustement de ce marché par voie d'avenant* ». Une nouvelle décision de prolongation de l'ouverture de la Grande Nef a été communiquée au titulaire par décision du 20 décembre 2010.

Evolution de la part forfaitaire du marché 11/2010

	dénomination	Part forfaitaire HT (BPU)			Avenant du 12 avril 2011			
		année 1	année 2	total marché	Montant	Total marché	total marché suite avenant	Var .
Lot 1	Agents d'information, vestiaire, billetterie	186 969,70	186 969,70	373 939,40	32 160,00	219 129,70	406 099,40	9%
Lot 2	Agent médiateurs-surveillants d'œuvres en salle	684 403,07	684 403,07	1 368 806,14	67 632,48	752 035,55	1 436 438,62	5%
Lot 3	Médiateurs jeunes publics	155 227,84	155 227,84	310 455,68				
Lot 4	Médiateurs conférenciers	115 987,00	115 987,00	231 974,00				
Total		1 142 587,61	1 142 587,61	2 285 175,22				

Source : actes d'engagement et avenants

Ces deux avenants, qui augmentent de 5 et de 9% le coût des prestations, sont intervenus postérieurement à l'exécution des prestations et sont, de ce fait, irréguliers.

Il apparaît que, face à l'afflux de visiteurs dans les premières semaines suivant l'inauguration, le prestataire a dû mettre en place des agents supplémentaires. L'avenant au lot 1 a manifestement permis de lui verser une rémunération supérieure à celle du prix forfaitaire.

Or, le prix forfaitaire rémunère le titulaire pour une prestation ou un ensemble de prestations, quelles que soient les quantités livrées ou exécutées. Les prestations formant un ensemble doivent être définies avec précision, en contenu et en quantité, au moment de la conclusion du marché puisque les candidats doivent évaluer l'étendue des obligations qu'ils devront honorer. En effet, le titulaire s'engage à effectuer une prestation pour le forfait proposé, quelles que soient les quantités livrées ou exécutées. Dans ce cas, l'acheteur public ne peut pratiquer une réfaction sur le prix en cas de diminution des quantités mises en œuvre. A l'inverse, le titulaire ne peut obtenir un supplément de prix, au motif que les quantités livrées pour la prestation sont supérieures à celles qu'il avait prévues. L'article 8.1.1 du CCAP du marché initial prévoyait explicitement que « *les prix forfaitaires incluent tous les frais liés à la mise en place des moyens pour le respect des obligations définies au présent marché* ».

En outre, l'article 7.1 du CCAP, relatif à la nature et à l'étendue des obligations, imposait au titulaire, dans le cadre des obligations de résultats qui lui incombaient, de prendre toutes les dispositions pour assurer les prestations telles que définies a minima et à titre indicatif dans le CCTP (article 3).

En modifiant la forme du prix, l'avenant n°1 a introduit une distorsion majeure dans les conditions de mise en concurrence.

Les lots 1, 2 et 3 ont été reconduits pour une deuxième année par lettre du 3 janvier 2011, le lot 4 « prestations de conférenciers » a été résilié et a fait l'objet d'une nouvelle consultation initiée le 10 mars 2011 par avis d'appel public à concurrence et d'un nouveau marché (n° 11PBC04), notifié le 10 mai 2011 à son titulaire, pour une durée d'un an. Le marché a été passé avec un minimum de commandes de 40 000 € et un maximum de 160 000 € soit un rapport de un à quatre, correspondant à l'écart maximal prévu par le code des marchés publics.

La Chambre recommande à l'établissement de réduire les incertitudes liées à ses commandes au vu des deux derniers exercices, puisque tout ce qui n'est pas certain pour un candidat constitue un risque potentiel qu'il anticipera sur le niveau de prix proposé.

7.4. Le protocole d'accord au marché de prestations de conférenciers

Le marché de prestations de conférenciers n° 11PBC04 notifié le 10 mai 2011 étant arrivé à échéance le 10 mai 2012, une nouvelle procédure aurait dû être engagée pour une notification au 12 mai 2012. Pour autant, elle n'a été initiée que le 25 juillet 2012 par avis d'appel public à concurrence et le marché n° 12PBC21 a été notifié le 26 septembre 2012.

En conséquence, il n'existait aucune couverture juridique du 12 mai 2012 au 26 septembre. Un protocole d'accord a été transmis le 10 juillet 2012 à la société titulaire, il prévoyait que le règlement des prestations de services de conférenciers commandées postérieurement au 12 mai 2012 s'effectuerait selon les modalités du marché n° 11/PBC/04. Cependant, ce protocole ne saurait remplacer un contrat, seul document sur lequel fonder les commandes effectuées entre le 12 mai et le 1^{er} octobre 2012.

8. LES REGIES

Conformément à l'article 19 des statuts, le directeur de l'EPCC peut, par délégation du conseil d'administration et sur avis conforme du comptable, créer des régies d'avances, des régies de recettes et des régies de recettes et d'avances soumises aux dispositions des articles R. 1617-1 et R. 1617-18 du CGCT.

Quatre régies permanentes ont été créées au sein de l'EPCC « Centre Pompidou-Metz » : une régie de recettes auprès du pôle administratif et financier et trois régies d'avances de dépenses, la régie du pôle bâtiment, la régie du pôle production et la régie de remboursement des spectacles annulés.

Régie d'avances	Date de l'acte constitutif	Date de mise en fonctionnement	Avance	Plafond de paiement
Régie pôle Bâtiment	01/07/2011	18/11/2010	1 200 €	700 €
Régie du pôle production	13/05/2010	13/05/2010	1 200 €	700 €
Régie de remboursement des spectacles annulés	13/05/2010	13/05/2010	1 200 €	700 €
Régie de recettes	Date de l'acte constitutif	Date de mise en fonctionnement	Fonds de caisse	Maximum d'encaisse
Régie du pôle administratif et financier « billetterie »	13/05/2010	17/05/2010	400 € par caisse ouverte	30 000 €

Source : actes constitutifs

Les actes constitutifs des régies ont été examinés, le fonctionnement des régies a fait l'objet d'un contrôle exhaustif (sur pièces et sur place).

8.1. Remarques formelles communes aux quatre régies de l'EPCC

8.1.1. La dénomination des agents intervenant au sein des régies

Les différents actes constitutifs et actes de nomination des régisseurs, comportent des anomalies sémantiques, sur la dénomination des agents intervenant au sein des régies et notamment la notion de mandataire.

La terminologie devant être employée en ce qui concerne les agents des régies est la suivante :

- une régie est placée sous la responsabilité d'un régisseur. Conformément à l'instruction codificatrice, « afin d'assurer la continuité du service public, l'acte de nomination du régisseur doit obligatoirement désigner au moins un mandataire suppléant », qui remplace le régisseur en cas d'absence pour maladie, congé ou tout autre empêchement exceptionnel pour une durée n'excédant pas deux mois.
- le régisseur intérimaire est destiné à remplacer le régisseur en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier pour une durée excédant deux mois ou en cas de cessation de fonction, dans l'attente de la nomination d'un nouveau titulaire. L'intérim des fonctions de régisseur ne peut excéder six mois renouvelables une fois.
- les mandataires sont les agents placés sous l'autorité du régisseur, qui assurent des fonctions d'agent de guichet.

8.1.2. Les actes constitutifs et les actes de nomination

La régie de recettes du pôle administratif et financier a été créée après autorisation du conseil d'administration du 29 avril 2010, par acte constitutif du 13 mai 2010. La numérotation des articles de l'acte de création cette régie présente une anomalie, puisqu'il manque les articles 7, 8 et 9. Cet élément est sans conséquence sur le contenu de l'acte.

L'article 10 des actes de nomination des régisseurs vise les dispositions de l'instruction 93-75-A-B-K-O-P-R du 29 juin 1993 relative aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics. Or cette instruction n'est pas applicable aux établissements publics de coopération culturelle qui relèvent de l'instruction codificatrice n° 06-031-A-B-M du 21 avril 2006.

Enfin, l'article premier de l'acte de nomination du deuxième régisseur de la régie de recettes indique que ce dernier est « *représenté par* [la société titulaire] » : outre le fait qu'une personne morale ne peut représenter une personne physique, un régisseur ne peut être qu'une personne physique.

La Chambre invite l'EPCC à corriger les mentions sur les actes constitutifs des régies et les actes de nomination des régisseurs.

8.2. Les actes relatifs à la régie de recettes du pôle administratif et financier

La régie de recettes du pôle administratif et financier permet l'encaissement des recettes de billetterie. Par commodité, elle sera qualifiée de « régie billetterie » dans la suite du présent rapport.

8.2.1. Contexte

Conformément à la délibération du conseil d'administration du 26 février 2010⁷, l'encaisse de la billetterie a été externalisée dès l'ouverture de l'EPCC « Centre Pompidou-Metz », dans le cadre du lot n°1 du marché n°11/2010 précité, notifié le 5 mai 2010 à la société titulaire.

Selon les termes de l'article 3.1 du CCTP du lot n°1 « information vestiaire billetterie », « *les agents sont polyvalents sur les postes d'information, de vestiaire et de billetterie. Le personnel en charge de la billetterie doit prendre en compte les contraintes inhérentes au suivi de régie de recettes, sous la responsabilité et le contrôle de l'agent comptable du centre Pompidou Metz. Un représentant du prestataire sera nommé régisseur de recettes, sur avis conforme le l'agent comptable. A ce titre, il sera soumis aux obligations de cautionnement et sera responsable pécuniairement de la conservation des fonds et des valeurs. Il percevra une indemnité de responsabilité qui sera fixée en fonction de l'importance des recettes perçues. Les autres agents exerçant leurs fonctions dans le cadre de la billetterie seront mandataires du régisseur et effectueront les opérations de caisse sous sa responsabilité* ».

⁷ « *Pour la surveillance des espaces d'exposition, l'accueil des visiteurs et la médiation, le Centre Pompidou-Metz a également fait le choix de recourir à l'externalisation de cette prestation* ». Délibération du 26 février 2010

Dans le rapport de présentation du marché daté du 22 avril 2010, il est relevé expressément que le candidat retenu a pris en compte la demande de régisseur.

Le marché, préparé par l'EPCC et accepté par le titulaire, prévoyait la désignation d'un régisseur et de mandataires, agents de guichet, agissant sous sa responsabilité, dans le respect des dispositions réglementaires relatives aux régies de recettes. Or, l'analyse des pièces et du fonctionnement de la régie « billetterie » révèlent des dysfonctionnements majeurs.

8.2.2. Nomination des régisseurs et du mandataire suppléant de la régie « billetterie »

En dépit de l'absence de tout versement de cautionnement, disposition pourtant prévue à l'article 14 de l'acte constitutif de la régie de recettes, un régisseur et un mandataire suppléant, tous deux agents de la société titulaire, ont été nommés par acte du 15 mai 2010, après avis conforme de l'agent comptable en date du 13 mai 2010. Cependant, l'agent comptable de l'EPCC, directeur administratif et financier, était au fait de ce manquement, comme l'attestent les termes de son courriel du 16 juin 2010, adressé aux responsables de l'EPCC et de la société titulaire.

Le premier régisseur était en période d'essai au sein de la société titulaire, qui a mis fin à son contrat avant le terme de cette période, le 16 juin 2010. Un deuxième régisseur a été nommé, après avis conforme du comptable, le 13 juillet 2010, sans constituer de cautionnement.

Pourtant les termes de l'instruction codificatrice étaient repris sans équivoque dans le CCTP du marché : « *avant d'être installé dans ses fonctions, sauf s'il en est expressément dispensé dans l'acte constitutif de la régie, le régisseur doit justifier de la constitution du cautionnement qui lui est imposé (Art. 60 LF du 23/2/63 ; instr. générale sur l'organisation du service des comptes publics)* ». Bien que le titulaire du marché ne se soit pas soumis à ses obligations, aucune mise en demeure ne lui a été adressée par l'EPCC.

8.2.3. L'absence physique du deuxième régisseur

Le deuxième régisseur désigné est le président directeur général et fondateur du groupe titulaire du marché. Il n'a assuré aucune présence physique quotidienne lui permettant d'assurer ses responsabilités de régisseur.

Si l'article 2 de son acte de nomination prévoyait qu'en cas d'absence, pour maladie, congé, ou tout autre empêchement exceptionnel, il serait remplacé par un « régisseur suppléant », l'acte de nomination du mandataire suppléant du 15 mai 2010 a expressément été annulé à l'article 11 de l'acte de nomination du deuxième régisseur du 13 juillet 2010. Pour autant celui-ci ne nomme aucun mandataire suppléant. Dès lors, le mandataire suppléant, désigné par l'arrêté du 15 mai 2010, n'était plus en droit d'exercer lesdites fonctions à compter du 13 juillet 2010.

Selon le président de la société, un de ses agents, présent au sein du Centre Pompidou-Metz, a été désigné en mai, afin d'honorer la fonction de régisseur. La Chambre

relève qu'en octobre 2014, aucun acte de nomination n'avait été pris par le directeur de l'EPCC.

8.2.4. Les remises de service

Aucune remise de service n'a été effectuée, le 16 juin ou le 13 juillet, entre les régisseurs et le mandataire suppléant, contrairement aux termes de l'instruction codificatrice n° 06-031-A-B-M du 21 avril 2006.

La Chambre rappelle qu'en l'absence de remise de service, le régisseur titulaire qui se dessaisit de sa caisse reste responsable des erreurs et irrégularités commises.

8.2.5. La nomination des mandataires, agents de guichet de la régie billetterie

Conformément aux termes de l'article R.1617-5-2-II du CGCT, le régisseur de la régie de recettes billetterie peut être assisté de mandataires, agents de guichet (article 6 de l'acte constitutif). L'instruction codificatrice prévoit que ces derniers doivent être nommés par l'ordonnateur sur avis conforme du comptable et du régisseur. Ils sont dispensés de cautionnement. Les mandataires ne sont pas responsables personnellement et pécuniairement des opérations qu'ils exécutent.

Si dix-sept agents de la société titulaire ont certes obtenu un avis conforme du comptable et du régisseur le 17 mai 2010 pour exercer leurs fonctions de mandataire, leur désignation n'est intervenue que le 8 octobre 2010, sous la forme d'une nomination globale, non nominative.

En méconnaissance des dispositions de l'instruction de 2006 qui impose l'identification nominative de chaque mandataire, cet acte dispose seulement que « *les personnels liés à [la société titulaire] par un contrat de travail en cours, dans le cadre du marché public de médiation au centre Pompidou-Metz, sont nommés mandataires* » (article 1).

La seule référence à un contrat de travail avec le titulaire du marché ne saurait constituer un acte de nomination.

L'article 2 de l'acte du 8 octobre 2010 soumet par ailleurs l'intervention des mandataires à un avis conforme individuel de l'agent comptable et du régisseur. Or, si les premiers avis ont été accordés aux mandataires avant leur intervention, le 17 mai 2010, les avis suivants sont intervenus postérieurement à l'intervention de cinq agents au guichet, voire n'ont pas été attribués à sept agents.

Une mise à jour globale, par rapport aux agents de la société titulaire actuellement en poste, est intervenue le 10 février 2014, dans le cadre du contrôle.

Enfin, d'après les avis conformes et les départs des agents de la société titulaire concernés, un seul mandataire-agent de guichet disposait au 20 février 2014 de l'autorisation de conserver la clef du coffre. Dans les faits, quatre agents conservent ces clefs, alors que l'avis conforme les concernant ne le prévoit pas.

Il ressort de cette analyse que, si des actes formels sont intervenus, ils étaient entachés d'irrégularités. N'ayant pas constitué de cautionnement, les régisseurs successifs et le

mandataire suppléant du premier régisseur ne pouvaient être considérés comme tels. Depuis le départ de ce dernier, il n'y a plus de présence physique d'un régisseur à la billetterie et le mandataire suppléant n'était plus habilité à manipuler les fonds.

En conséquence, la totalité des agents intervenus dans le cadre de la régie de recettes billetterie ont manié des fonds publics sans être habilités et se sont placés, de facto, dans la situation de gestionnaires de fait.

La Chambre prend note de l'engagement du directeur de l'EPCC de régulariser la situation des agents intervenant dans le cadre de la régie de recettes, qu'il s'agisse du régisseur, de ses mandataires suppléants ou des agents de guichet.

8.2.6. La comptabilité de la régie

Aucune comptabilité de la régie n'a été présentée, contrairement aux dispositions de l'article R.1617-16 du CGCT et alors que cette obligation est rappelée à l'article 8 de l'acte de nomination du 13 juillet 2010.

En l'absence de comptabilité et de régisseur, personne ne reverse le montant des déficits constatés. La Chambre prend note de l'engagement du directeur du centre Pompidou Metz à régulariser cette situation et des démarches initiées par la société titulaire en ce sens.

8.2.7. L'indemnité de régisseur

En dépit de ces manquements à ses obligations de cautionnement et de tenue d'une comptabilité, le régisseur a bénéficié d'une indemnité, dont le montant appelle plusieurs remarques.

L'instruction codificatrice prévoit que « *les taux de l'indemnité de responsabilité des régisseurs de recettes des collectivités locales et des établissements publics locaux sont fixés par délibération de la collectivité ou de l'établissement public local dans la limite des taux en vigueur prévus pour les régisseurs de l'Etat* », à savoir l'arrêté du 3 septembre 2011. L'acte constitutif de la régie de recettes renvoie, en son article 15, la détermination du montant de l'indemnité aux dispositions figurant dans l'acte de nomination du régisseur. Ce dernier, qu'il s'agisse de l'acte de nomination du 15 mai 2010 ou 13 juillet 2010, se réfère en effet à l'arrêté précité et fixe le montant de l'indemnité au plafond prévu.

L'arrêté du 3 septembre 2001 prévoit que le montant de l'indemnité est fonction du montant moyen des recettes encaissées mensuellement.

Or, en 2012, le régisseur a perçu une indemnité annuelle 1 050 € soit, d'après l'arrêté du 3 septembre 2001, le montant afférent à un montant moyen des recettes encaissées mensuellement compris entre 760 001 € et 1 500 000 €. A défaut de comptabilité du régisseur et d'enregistrement des recettes billetterie dans des comptes distincts⁸ par le comptable dès 2011, il n'est pas possible de déterminer précisément le montant moyen encaissé mensuellement en 2012. Toutefois, considérant que le montant des recettes billetterie de l'exercice 2010 s'est élevé à environ 1 113 000 € que le niveau de fréquentation 2012 est inférieur à celui de 2010, le montant moyen de recettes encaissées mensuellement ne pouvait

⁸ Recettes numéraires, cartes bancaires, chèques, ...

dépasser 148 000 €⁹, montant moyen mensuel encaissé en 2010. En conséquence, l'indemnité du régisseur ne pouvait dépasser 640 € soit un trop versé de 410 €

En outre, l'EPCC aurait établi un mécanisme de compensation des manquants en caisse par déduction de leur montant total du montant de l'indemnité à verser, ce qui explique le montant de 556,10 € versé en 2010. Cette pratique est irrégulière et implique la tenue d'une comptabilité. En outre, le versement d'une indemnité de 1 050 € en 2012 suppose qu'aucun écart de caisse n'ait été constaté sur cet exercice, ce qui n'est pas le cas comme le révèle le contrôle du fonctionnement de la régie billetterie.

Indemnité versée au régisseur

	2010	2011	2012	2013
Montant	556,10 €	0 €	1 050 €	à déterminer
Date de paiement	12/04/2011	/	16/05/2013	/

Source : EPCC

8.3. Le fonctionnement de la régie de recettes « billetterie »

Au-delà de ces constats formels, le fonctionnement de la régie de recettes billetterie présente des dysfonctionnements majeurs.

D'après les termes de l'instruction codificatrice et de l'acte constitutif de la régie, le régisseur de recettes est personnellement et pécuniairement responsable du recouvrement des recettes de la régie. Ce recouvrement est opéré dans les conditions définies par le décret n° 2008-227 du 5 mars 2008 abrogeant et remplaçant le décret n° 66-850 du 15 novembre 1966 relatif à la responsabilité personnelle et pécuniaire des régisseurs. Le régisseur est tenu d'exercer les contrôles en matière de recettes prévus par l'article 19 du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Le régisseur est censé collecter et vérifier les caisses des agents de guichet à la fin de chaque journée, comptabiliser les recettes au sein de la comptabilité de la régie et reverser le montant de l'encaisse au comptable public au minimum une fois par jour, du lundi au vendredi (article 12 de l'acte constitutif).

Dans les faits, en l'absence de régisseur, certains agents, agissant en tant que mandataires, assument une part des fonctions de ce dernier, en vertu des dispositions du contrat de travail qui les lie à la société titulaire. Ces contrats confèrent ainsi à deux agents des fonctions de superviseur et à deux autres agents des fonctions de chef d'équipe.

Si la collecte et la vérification des caisses par rapprochement avec une édition de l'outil de billetterie étaient effectuées quotidiennement par les superviseurs ou les chefs d'équipe au cours des premiers mois suivant l'ouverture, ces opérations n'ont été réalisées que tous les trois et quatre jours dès le mois de septembre 2010.

De même, les enveloppes de fonds et les pièces justificatives ont d'abord été restituées quotidiennement à l'agent comptable, puis deux fois par semaine (lundi et vendredi) jusqu'au 31 décembre 2013, et depuis le 1er janvier 2014, une fois par semaine. Depuis cette date,

⁹ Modalités de calcul du montant moyen mensuel des recettes encaissées à la billetterie en 2010 : 1 113 000 € / 7,5 mois d'activité = 148 000 €

l'agent comptable effectue un comptage et un rapprochement avec l'édition hebdomadaire de l'outil de la billetterie. A l'issue, il procède à l'émission des titres et à la comptabilisation directe des recettes au sein de la comptabilité de l'EPCC.

8.3.1. Constats issus du contrôle approfondi de la régie de recettes

Le contrôle du comptage des espèces a été mené sur seize périodes de 9 jours de 2010 à 2013, mettant à jour de nombreuses anomalies.

Périodes contrôlées dans le cadre du contrôle de la Chambre

2010	17-26 juin	17-26 sept	01-10 oct	17-26 dec	
2011	14-24 janv	03-14 juin	26 août-04sept	14 oct-03nov	02-11 dec
2012	10-19 fev	04-13 mai	13-22 juil		
2013	22 fev-03 mars	17-26 mai	27 sept-06 oct	20 -29 dec	

8.3.1.1. Les écarts constatés

Dès le mois de juin 2010, des écarts sont apparus, entre le numéraire encaissé (net du fonds de caisse), l'état édité par le dispositif de billetterie et le montant inscrit en comptabilité. Pour autant, la régie n'a donné lieu à aucune vérification de la part de l'agent comptable ou de l'ordonnateur, afin de déterminer l'origine de ces écarts. En l'absence du régisseur et faute de comptabilité, ce dernier n'a jamais complété la caisse en cas de manquant. En revanche, il apparaît que l'agent comptable a effectué six versements sur ses deniers propres, en 2010 et 2011, afin de compenser des manquants, de 20 € à 118 €

En raison de l'accroissement des délais de contrôle et de vérification des caisses précédemment décrit, seules neuf journées sur 145 journées contrôlées sont individualisables, au cours desquelles huit écarts entre le numéraire net encaissé, l'état de billetterie et le montant inscrit en comptabilité sont apparus.

Sur les 45 périodes de 3 à quatre jours contrôlées à partir de septembre 2010, 36 font apparaître un écart entre le net encaissé et l'état de billetterie. A partir de décembre 2010, le montant inscrit en comptabilité est, de manière quasi systématique, une reprise du numéraire net encaissé.

A partir de 2011, les bordereaux individuels n'étant plus édités, l'identité des mandataires est connue sur une période de 3 à 4 jours, le montant en numéraire de leur caisse en fin de journée n'est plus disponible.

Il ressort de ces constats qu'au lieu de renforcer le dispositif de suivi de la régie dès l'apparition d'écarts de caisse en juin 2010, l'agent comptable a supprimé la remise quotidienne des fonds et pièces justificatives, pourtant prévue par l'acte constitutif. Cet allègement du dispositif ne permet plus d'identifier précisément l'origine des écarts et contribue à « lisser » les différents écarts de caisse.

Un déficit de caisse est apparu sur la période du 1^{er} au 4 juillet 2011, pour un montant de 2 964 €. Le montant du déficit a été comptabilisé en charge exceptionnelle et le remboursement a été pris en charge par l'assureur de la société titulaire. La périodicité du dispositif de remise des fonds, allégé à cette époque, n'a pas permis d'identifier la source de

l'écart et il est avancé qu'il serait dû à un vol lors du paiement du solde de salaire d'agents vacataires qui avait alors lieu dans la salle de comptage de la caisse.

8.3.1.2.La comptabilisation des valeurs inactives

L'agent comptable de l'EPCC détient des contremarques, qui permettent l'édition d'un billet. Ces contremarques sont remises aux responsables de l'EPCC (notamment le pôle publics, pôle communication, direction) ainsi qu'aux « superviseurs » de la régie puisqu'elles sont également vendues à la billetterie. Une attestation est alors signée. Hormis cette précaution, il n'existe pas de comptabilité des valeurs inactives, tant au niveau de l'agent comptable que de la régie de recettes.

Au cours des premiers mois de fonctionnement de la régie de recettes, les contremarques n'étaient pas numérotées, certaines contremarques non utilisées par les agents de guichet n'étaient pas restituées au régisseur, mais ont été placées à l'appui des pièces des journées de caisse, en dépit de leur valeur faciale.

Si, depuis 2011, les contremarques sont numérotées, elles ne sont pas pour autant suivies et il n'a pas été possible de déterminer, avec précision, le nombre de contremarques « en circulation ».

8.3.1.3.Les carences de contrôle

En dépit de ces constats et des changements de régisseurs intervenus, depuis sa création, la régie de recettes n'a fait l'objet d'aucun contrôle de la part du comptable ou de l'ordonnateur.

La Chambre rappelle à l'ordonnateur qu'il est tenu de mener des contrôles sur l'ensemble des régies.

8.3.2. Conclusion sur la régie de recettes « billetterie »

Outre l'ensemble des recommandations précédemment formulées, la Chambre rappelle au directeur de l'EPCC qu'il doit mettre en œuvre un suivi fiable de la régie de recettes, en partenariat avec la société titulaire et le trésorier de Metz Municipale, désormais comptable de l'établissement.

8.4. Les régies d' avances

8.4.1. La régie d' avances du pôle production

La régie du pôle production a été créée par acte constitutif du 13 mai 2010 afin de payer les dépenses de petit outillage, de matériel d'exposition, d'emballage, de catering, des produits d'entretien et les remboursements des frais d'essence des véhicules loués par le pôle production.

L'article 7 de cet acte constitutif prévoit que le régisseur verse auprès de l'agent comptable du Centre Pompidou-Metz la totalité des pièces justificatives de dépenses au minimum une fois par mois. L'examen du rythme de versement des pièces justificatives montre que cette périodicité n'a pas été respectée de 2011 à 2013.

La Chambre demande au régisseur et à l'agent comptable de se conformer aux dispositions instituées par l'acte de création de cette régie.

8.4.2. La régie d' avances du pôle bâtiment

La régie d'avance du pôle bâtiment a été autorisée par le conseil d'administration le 17 novembre 2010, pour payer les dépenses de faibles montants pour l'acquisition de petits matériels et outillages et les dépenses pour effectuer les réparations d'urgence ne nécessitant pas l'intervention d'entreprises prestataires. Elle n'a été créée que le 1^{er} juillet 2011, après avis conforme du comptable du 30 juin 2011. La nomination du régisseur est intervenue le 29 août 2011. Cependant, l'article 3 de l'acte constitutif précise que « *la régie fonctionne à partir du 18 novembre 2010* ».

La Chambre rappelle que l'acte de création ne peut couvrir une période antérieure à sa signature.

En outre, du 31 mars au 15 mai 2010, quinze remises en espèces ont été effectuées à neuf agents de l'EPCC, pour un montant total de 2 928,69 € pour faire face à des dépenses urgentes. Cependant, au vu des fournisseurs concernés, il était possible de passer par l'intermédiaire de l'agent comptable sans procéder à des remises d'espèces à des agents non habilités au maniement des fonds.

8.5. De l' intérêt de conserver l' ensemble des régies existantes

La création d'une régie est une dérogation au principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable. Il convient préalablement à la création d'une régie de s'interroger sur sa nécessité en termes de proximité envers les usagers et de bon fonctionnement du service, en raison des risques juridiques et financiers qu'elle comporte et des obligations qu'elle induit.

Or, la nature des dépenses et des recettes perçues via les régies ainsi que le mode de fonctionnement de certaines régies ne semblent pas répondre à un besoin de proximité envers les usagers ou à une situation d'urgence pour le bon fonctionnement des services de l'établissement.

Outre la régie de recettes « billetterie », dont le fonctionnement précédemment décrit, doit faire l'objet d'une révision exhaustive, la régie d'avance de remboursement des spectacles annulés n'a jamais fonctionné puisqu'aucun régisseur n'a été désigné et que l'avance n'a pas été constituée. Par ailleurs, la régie d'avance de dépenses du pôle bâtiment et entretien n'a enregistré que onze opérations depuis sa création.

La Chambre invite l'EPCC « Centre Pompidou-Metz » à engager dans les délais les meilleurs une réflexion sur l'opportunité de conserver ces régies d'avance de dépenses et à internaliser la perception des recettes de la billetterie.

9. FIABILITE DES COMPTES

La fiabilité des comptes a été examinée, elle constitue un préalable à l'analyse des comptes et l'énonciation des enseignements qui peuvent en être tirés. Il apparaît que les principes budgétaires et comptables sont insuffisamment respectés pour permettre à l'établissement de donner une image complète et fidèle de sa situation financière et patrimoniale.

La qualité des comptes produits à l'issue de la première année de fonctionnement s'est avérée particulièrement dégradée ; malgré une légère amélioration à partir de 2011, les marges de progression restent importantes et il est impératif que l'EPCC engage des mesures de fiabilisation de ses comptes dans les délais les meilleurs afin de permettre les prises de décision adéquates eu égard à son projet culturel et à la remise en cause de la répartition de son financement par certains contributeurs. A ce jour, aucun audit n'a été mené, les seules procédures de contrôle interne existantes concernent la procédure de marchés publics.

9.1. La présentation de la situation financière

9.1.1. La nomenclature comptable applicable

Le code général des collectivités territoriales dispose que « *sauf dispositions contraires du présent titre, les dispositions des articles R. 2221-35 à R. 2221-52 sont applicables aux établissements publics de coopération culturelle à caractère industriel et commercial* » (article R. 1431-18), lesquelles prévoient notamment que « *les règles de la comptabilité communale sont applicables aux régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargées de l'exploitation d'un service public à caractère industriel et commercial, sous réserve des dérogations prévues au présent paragraphe* » (article R. 2221-35).

Alors que la nomenclature budgétaire et comptable M4 est applicable à l'EPCC, ce dernier n'utilise pas la maquette prévue par la réglementation tant s'agissant de la présentation des documents budgétaires que s'agissant de l'exécution du budget.

La Chambre invite à l'établissement à se conformer à la nomenclature applicable.

9.1.2. Le compte financier 2012

Le compte financier 2012 adopté le 18 juin 2013 par le conseil d'administration fait apparaître une différence de 268,86 € entre l'actif et le passif : l'actif s'élève à 2 020 143,14 €, le passif à 2 769 782,59 €; le résultat arithmétique est de - 749 639,45 €. Or c'est un résultat de - 749 908,31 € qui a été adopté. Cette anomalie provient de l'oubli de quatre comptes dans l'établissement du bilan (c/44574, 44588, 46714 et 5114).

Résultat 2012 issu du bilan

	Bilan 2012
Actif (A)	2 020 143,14
Passif (P)	2 769 782,59
Résultat arithmétique (A-P)	- 749 639,45
Résultat annoncé par EPCC	- 749 908,31
Différence	268,86

Source : compte financier 2012 de l'EPCC, procès-verbal du 18 juin 2013 et délibération du CA

9.1.3. Le contentieux avec le restaurateur

Au titre des conventions d'occupation des locaux, l'EPCC s'est vu transférer la convention du 22 décembre 2009 avec la société à responsabilité limitée (SARL) qui exploite le restaurant et le café.

Des difficultés apparues entre la direction du centre et le gérant de la société ont entraîné, à partir du quatrième trimestre 2012, des retards puis l'arrêt du paiement des redevances (fixe d'occupation et d'intéressement au chiffre d'affaires), soit un défaut de paiement de 160 568,90 € fin 2013. Ce défaut a abouti à la résiliation de la convention et à une situation précontentieuse. Pour autant, aucune provision n'a été constatée en fin d'exercice 2013, d'après les éléments du compte financier provisoire transmis par l'établissement le 20 mai 2014, préalablement au conseil d'administration du 12 juin 2014.

Les parties ont réglé le litige dans le cadre d'un protocole transactionnel signé le 31 mars 2014. Selon les termes de ce protocole, le Centre Pompidou-Metz versera au cours de l'exercice 2014 à la SARL une indemnité de 200 000 € sur laquelle seront imputées à due compensation les redevances impayées, soit un solde de 40 000 €. En outre, le Centre Pompidou-Metz s'est engagé à acquérir, dans le cadre d'un contrat de location-vente payable de juillet à septembre 2014, les biens et matériels de la SARL pour un montant de 188 000 €, équivalents à leur valeur nette comptable au 31 mars.

Un appel à candidatures pour l'exploitation du restaurant et du café a été publié le 19 mars 2014 par l'EPCC, il prévoyait qu'un droit d'entrée correspondant à la mise à disposition du matériel et du mobilier serait à négocier, afin de permettre à l'EPCC de compenser, partiellement ou totalement, la charge issue du contrat de location-vente des biens et matériels. La Chambre prend note que la gestion du restaurant et du café a été confiée à un nouveau prestataire à compter du 1^{er} juillet 2014.

9.2. Comptes épargne temps et heures récupérables

Conformément aux termes de l'avenant n° 120 à la convention collective de l'animation du 28 juin 1988 du 15 septembre 2008 relatif au compte épargne-temps, l'accord sur l'aménagement du temps de travail signé le 31 mai 2012 et applicable le 18 juin 2012 prévoit la constitution de comptes épargne temps au sein de l'établissement selon les modalités suivantes : « *le compte épargne temps a pour objet de permettre à tout salarié qui le souhaite d'accumuler des droits à congés rémunérés en affectant, sur un compte personnel libellé en euros ouvert à son nom, la contrevaletur monétaire de jours de congés ou de repos non pris* ».

L'accord dispose que seuls les jours acquis au-delà de quatre semaines de congés payés et les jours de repos peuvent être affectés au CET. Il précise que lorsqu'un salarié alimente son CET l'employeur doit verser à un organisme collecteur la contrevaletur en euros calculée sur la base du dernier salaire journalier brut chargé¹⁰. Les sommes épargnées sur le compte individuel sont valorisées sur la base de l'évolution de la valeur du point conventionnel majoré de 0,7 %.

Alors que l'ouverture des comptes épargne temps a été accordée à compter du 18 juin 2012 et que les employés ont alimenté ces comptes de jours de congés payés et d'heures récupérables, l'EPCC n'a pas conclu de convention avec l'organisme collecteur désigné par l'accord. Faute d'avoir conclu cette convention, la revalorisation des sommes épargnées ne peut être assurée par ledit organisme. Le directeur indique toutefois que, pour ne pas léser les agents, la revalorisation des sommes épargnées a été prise en charge par l'EPCC à travers le calcul du montant de la provision pour compte épargne-temps effectuée à la clôture de l'exercice 2013, ce qui n'apparaît pas de bonne gestion.

En 2012, la valorisation totale des CET ouverts s'élevait à 59 255 € et à 186 499 € en 2013.

S'agissant d'un accord sur le temps de travail en référence à la convention collective en vigueur, la dépense est obligatoire et doit donner lieu à un décaissement. La provision de 225 440,90 € constituée à la clôture des comptes 2013 à ce titre, au demeurant d'un montant insuffisant, n'est pas satisfaisante s'agissant d'une charge à payer. La signature d'un contrat avec l'organisme gestionnaire et le versement afférent devront intervenir dans les délais les meilleurs.

9.3. Le stock de marchandises

L'EPCC comptabilise en compte de stocks ses produits, notamment ses produits éditoriaux (catalogues). La valorisation du stock a évolué de 95 % de 2010 à 2013. Cependant, l'inventaire du stock physique 2010 n'intégrait pas la partie des stocks remise à un distributeur.

En outre, l'inventaire du stock au titre de l'exercice ayant été effectué le 11 avril 2011, il ne représente pas la valeur de ce dernier au 31 décembre 2010. En d'autres termes, le principe d'annualité n'est pas respecté. De facto, le résultat 2010 est altéré du montant des ventes intervenues du 1^{er} janvier au 11 avril 2011 et de la minoration résultant de l'oubli de zones de stockage.

En 2010, le stock de catalogues « *Chef-d'œuvre ?* » représentait 72% du montant total du stock, soit 4 251 exemplaires (comptage au 11 avril 2011). Au 31 décembre 2011, le stock

¹⁰ (salaire brut mensuel + charges patronales)/22 jours ouvrés.

était de 5 107 exemplaires. Or, la seule réimpression de ce catalogue étant intervenue en octobre 2010, son stock ne pouvait que diminuer d'année en année. Son augmentation confirme que l'évaluation du stock 2010 est erronée s'agissant de ce produit phare des éditions de l'EPCC (annexe 4).

Le même constat peut être fait sur le stock 2011 et le stock 2012, dans la mesure où certaines éditions voient leur stock augmenter sans réimpression (architecture de musées, éditions en français, album « *Chef d'œuvres ?* », les livres de Tiago Guedes, Flipbook en 2011, édition anglaise d'architecture de musées en 2012).

Selon le directeur, ces anomalies pourraient s'expliquer par la mise à disposition d'ouvrages en dépôt-vente à un réseau de librairies. La chambre souligne que, dans le cadre d'un dépôt-vente, les ouvrages doivent être comptabilisés dans le stock de l'établissement jusqu'à la vente, laquelle doit nécessairement être enregistrée dans ses comptes.

Les anomalies affectant les stocks de 2010 à 2012 faussent tant le bilan que le résultat des exercices concernés. La Chambre invite à l'EPCC à respecter le principe d'annualité budgétaire et à tenir correctement le stock.

Par ailleurs, le niveau de stock de certains catalogues et l'essoufflement de leurs ventes eu égard à l'ancienneté de l'exposition (*Architecture de musées, Chef d'œuvres ?*) pourrait inciter l'établissement à s'interroger sur la nécessité de comptabiliser des provisions.

9.4. Le suivi des contremarques

Les contremarques éditées par l'EPCC n'ont fait l'objet d'une numérotation qu'à partir du mois de septembre 2010. De cette date à 2014, environ 28 000 contremarques ont été distribuées (au titre de la communication¹¹) ou vendues. Ces contremarques ont une validité illimitée. Selon le directeur, depuis l'instauration du billet « Liberté », à compter du 18 juin 2013, sans date préfixée et valide un an à compter de sa date d'émission, les distributions de contremarques n'interviennent plus qu'à l'occasion de partenariats médias et sont valides sur une durée limitée (d'un week-end à quinze jours).

Il n'est pas possible d'identifier, même de manière approximative, le nombre de contremarques en circulation, en l'absence de rapprochement des numéros de ces contremarques avec les éditions de billets en résultant. Ces contremarques donnant lieu à l'émission d'un billet, elles ont une valeur faciale. Or elles ne sont pas retracées en comptabilité au titre des valeurs inactives, ce qui fausse le résultat. De plus, elles ne sont pas suivies en compte de stocks.

Il est recommandé à l'EPCC de considérer les contremarques comme des produits de billetterie à traiter au sein de l'outil dédié à l'émission des billets afin de garantir leur suivi.

9.5. La comptabilisation des recettes

La gestion des recettes issues des privatisations a été examinée. En 2010, 67 % des factures ont été émises plus de 30 jours après la manifestation et 46% des titres ont été émis plus de 10 jours après la facturation (14 titres ont été émis plus de 100 jours après

¹¹ Pour le mécénat, la remise de contremarques donne lieu à un produit et à une charge.

facturation). A partir de 2011, la facturation n'est plus systématique et disparaît en 2012. Les délais d'émission des titres demeurent importants puisque, sur cette période, plus de 40 % des titres sont émis plus de 30 jours après la mise à disposition (et jusqu'à 224 jours).

De fait, de 2010 à 2012, plus de 40 % des encaissements ont eu lieu plus de 100 jours après la mise à disposition des espaces et plus de 15% ont été effectués plus de 150 jours après.

En outre, certaines prestations n'ont pas donné lieu à encaissement, au profit d'entreprises le 2 décembre 2010 pour 5 041,45 €, le 5 juillet 2011 pour 59 000 €, les 30 août et 11 septembre 2012 pour 943,97 €, le 26 juin 2013 pour 10 804,76 €, le 2 décembre 2013 pour 475,02 € et le 29 octobre 2013 pour 2 279,05 €

Enfin, la chaîne de facturation apparaît non fiable. En effet, l'EPCC a reçu le 10 juin 2011, un virement bancaire de 10 000 €. Ignorant l'origine de ce produit, l'agent comptable a sollicité l'établissement bancaire par courrier de 6 décembre 2011 afin d'en connaître l'origine. En l'absence d'élément de réponse, la somme a été comptabilisée en produit exceptionnel le 5 mars 2012 (rattaché à l'exercice 2011). Cette anomalie peut résulter d'une absence de facturation ou d'un mauvais suivi des comptes de tiers.

Outre l'impact sur la fiabilité des comptes de tiers, qui rend tout suivi intermédiaire impossible, le défaut de suivi des recettes fragilise la trésorerie, alors qu'une ligne de trésorerie a été ouverte en 2014.

9.6. Le suivi des comptes de tiers

Le suivi des comptes de tiers n'est pas correctement effectué, tant s'agissant de la régularité comptable que de la fréquence des rapprochements entre les paiements et engagements, rendant les comptes de classe 4 difficilement exploitables pour un suivi budgétaire efficient et une anticipation des besoins de trésorerie.

Le compte 46722 (autres comptes débiteurs exercices précédents) fait apparaître un solde de 2 243,17 € relatif à divers débiteurs de l'association de préfiguration. Ces débiteurs ont été identifiés dans le dernier état financier de l'association. Le solde correspond à plusieurs montants n'ayant pu être rapprochés des paiements reçus. Pour autant, ils demeurent en comptes clients dans la comptabilité de l'EPCC.

La même absence de rigueur apparaît dans le suivi des créances de l'association de préfiguration non soldées pour 4 067,84 € ou des comptes créditeurs suite à rejet de virement ou de mandatement.

9.7. Le suivi des fournisseurs

Le suivi des fournisseurs appelle plusieurs observations, témoignant de dysfonctionnements.

L'absence de suivi régulier des comptes de tiers contraint l'établissement lors des opérations de clôture des comptes à prendre l'attache de ses fournisseurs afin d'obtenir un extrait de leur grand livre « clients » pour connaître l'état de ses dettes.

Au 27 juillet 2012, une différence d'encaisse par carte bancaire portant sur les journées du 23 au 26 juillet est apparue pour 28 €. Au lieu de comptabiliser le produit exceptionnel dans le compte idoine, l'établissement l'a imputé en déduction du compte fournisseur (crédit du compte 401). Nonobstant l'aspect extrêmement modique de la somme en jeu, cette anomalie témoigne de graves défaillances dans le suivi des fournisseurs et la mise en œuvre des principes comptables, elle fausse le résultat ainsi que le bilan, elle déséquilibre le compte 401.

10. L'OUVERTURE DE CREDITS

La prévision budgétaire est défailante. En 2010, 2011 et en 2012, lors des conseils d'administration d'approbation des comptes financiers N-1, des budgets supplémentaires ont été adoptés afin de couvrir des charges de fonctionnement résultant de dépassements des crédits ouverts.

Si, comme l'indique le directeur, le caractère novateur, tant du bâtiment que de l'établissement, pouvaient justifier la difficulté d'appréhender au plus juste les prévisions de dépenses en 2010, cet argument n'est plus opérant s'agissant de la deuxième puis de la troisième année de fonctionnement.

Par ailleurs, des charges identiques sont imputées sur des comptes différents en fonction du niveau de crédits ouverts.

11. ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a été menée à partir des éléments des comptes financiers transmis à la Chambre et approuvés par le conseil d'administration, sous réserve de l'impact des anomalies précédemment développées (annexe 4).

11.1. L'exploitation

S'établissant à 919 166 € en 2010, exercice atypique tant par sa durée que son activité, le résultat d'exploitation a enregistré une chute importante en 2011 pour s'établir à 44 913 €. Déficitaire de 1 060 641 € en 2012, le résultat d'exploitation se redresse en 2013 sous l'effet de la hausse des tarifs et d'efforts de restriction des dépenses pour atteindre 348 973 € (chiffre provisoire).

11.1.1. Les charges d' exploitation

Les charges d'exploitation enregistrent d'importantes fluctuations de 2010 à 2013, passant de 13 M€ en 2010, année inaugurale, à 12,5 M€ en 2011 et à 13, 2 M€ en 2012 pour s'établir à 11,3 M€ en 2013.

En dehors de l'année 2010, au cours de laquelle le poste communication a atteint 1 183 349 €, les principaux postes de charges sont portés par les expositions, le fonctionnement du bâtiment et les charges de personnel.

Les charges globales de personnel restent stables sur la période (3,7M€ de 2011 à 2013, l'année 2010 n'étant pas complète), eu égard à la stabilité des effectifs qui passent de 54,26 ETP à 52,8 au 31 décembre 2013 ; elles représentent environ un tiers des charges d'exploitation.

A la seule lecture des comptes financiers (c/604 achat d'études et prestations de services), apparaît une augmentation des charges liées aux expositions 13 % de 2010 à 2013, leur part dans les charges d'exploitation passe de 33 % en 2011 à 43 % en 2013, en lien avec la diminution de ces charges. Cependant, à compter de 2013, le compte 604 enregistre les prestations de transport/conditionnement/stockage des emballages des œuvres qui ont été comptabilisées au compte 624 de 2010 à 2012. A périmètre constant, les charges liées aux expositions n'augmentent que de 4 % de 2010 à 2013, voire diminuent de 8 % de 2012 à 2013. Cette diminution s'explique par la recherche d'optimisation et de réutilisation des scénographies précédemment utilisées et par la limitation des prêteurs, notamment pour l'exposition « Phares » dont le seul prêteur est le CNAC GP.

Evolution des charges liées aux expositions

	2010	2011	2012	2013	
Total achat prestations et transport	4 694 K€	5 085 K€	5 277 K€	4 870 K€	4%

Les charges liées au fonctionnement de l'EPCC, extraites du compte 606 (achats non stockés de matière et fournitures) sont principalement constituées des fluides nécessaires au fonctionnement du bâtiment, qui augmentent de 51 % de 2010 à 2012 année où le coût des fluides s'établit à 917 K€

11.1.2. Les produits d'exploitation

Hormis les subventions des contributeurs de 9M€ les produits d'exploitation sont constitués des ressources propres, à savoir la billetterie, le mécénat, les privatisations et les parrainages. La baisse de 16 % des produits d'exploitation, qui passent de 13 974 484 € en 2010, année d'ouverture, à 11 736 526 en 2013, résulte de la baisse des ressources propres : la billetterie baisse de 32 %, la privatisation des espaces enregistre une chute de 88 %.

11.2. Le résultat de l'exercice

Le résultat de l'exercice est en adéquation avec l'évolution du résultat d'exploitation ; après impôt, il s'établissait à 668 250 € en 2010. Il enregistre une baisse en 2011 mais reste bénéficiaire à hauteur de 163 205 €. L'exercice 2012 est déficitaire de 749 908 €. En 2013, l'établissement renoue avec les bénéfices, affichant un résultat provisoire de 399 323 €, sous réserve des remarques de fiabilité.

11.3. La situation patrimoniale

L'analyse de la situation patrimoniale de l'établissement est limitée par les nombreuses anomalies affectant les comptes de stocks et les comptes de tiers.

Néanmoins, les comptes clients et comptes rattachés passent de 264 K€ en 2010, année de très forte affluence, à 700 K€ en 2013. Cette augmentation de 164 % des créances clients résulte principalement des privatisations et des redevances d'occupation du domaine public et reflète les problèmes de délai de facturation et le litige avec le restaurateur.

Alors que le délai de recouvrement des créances clients se détériore, le délai de paiement des fournisseurs passe de 56 jours en 2010 à 51 jours en 2013.

Conformément aux termes de la convention de mise à disposition du bâtiment, les locaux appartiennent à la communauté d'agglomération Metz Métropole qui assure le financement et la comptabilisation de l'investissement. L'EPCC supporte de menues dépenses de renouvellement de matériels audiovisuels et de téléphonie, de logiciels informatiques et n'a contracté aucun emprunt.

11.4. Perspectives financières

11.4.1. La situation financière en 2014

A la suite du déficit financier apparu en 2012, l'EPCC a engagé des mesures de diminution de ses dépenses de fonctionnement, notamment par la réutilisation des scénographies existantes, qui semblent avoir porté leurs fruits en 2013, le compte financier provisoire dégageant un excédent de 400 K€, sous réserve des anomalies affectant la fiabilité des comptes. L'exposition « Phares », d'une durée de deux ans, permettra de réduire les frais de production.

Par ailleurs, un comité de suivi budgétaire a été créé le 6 novembre 2012. Il constitue une émanation du conseil d'administration, auquel il doit faire toutes recommandations nécessaires pour permettre au Centre Pompidou-Metz d'accomplir ses missions en préservant son équilibre financier et budgétaire ; toutefois, il n'a pas vocation à être pérenne. Le comité a permis la création d'un tableau de suivi de l'activité, qui doit constituer les prémices d'une démarche de pilotage, dont l'établissement ne peut désormais plus faire l'économie.

Des difficultés de financement sont apparues fin 2013, avec l'annonce d'une diminution du financement régional, lors du débat d'orientation budgétaire du conseil régional pour l'exercice 2014. Néanmoins, le budget 2014 de l'EPCC a été adopté à l'unanimité le 20 décembre 2013, pour 12,5 M€ de dépense, sur la base d'un montant total des contributions de 9 M€ alors que la Région ne s'est engagée, à la date de dépôt du présent rapport, que sur 3 M€

Outre les contributions, ont également été inscrits 2,6 M€ de recettes propres, 0,5 M€ au titre du Pacte Lorraine pour les aménagements scéniques de l'exposition « Phares » et 0,4 M€ « *d'apport des collectivités membres de l'EPCC et d'autres partenaires* ». Toutefois, la région Lorraine n'a toujours pas confirmé sa participation au titre du Pacte Lorrain à hauteur de 250 000 €, à parité avec l'Etat. Aucune collectivité membre n'ayant prévu d'accroître le montant de sa contribution pour 2014, l'EPCC prévoit une réduction de ses dépenses à due concurrence des 400 000 € prévus.

11.4.2. Le niveau des produits de l' EPCC

A l'origine, le budget du Centre Pompidou-Metz a été fixé à 10 M€ par an dans la convention préparatoire à l'association du Centre Pompidou-Metz au Centre Pompidou, signée par la communauté d'agglomération Metz Métropole et le CNAC GP le 28 février 2007 (p. 3), sans que ce montant ne repose sur une évaluation précise.

Lors du conseil d'administration de l'association de préfiguration du 13 mars 2009, le montant du budget de fonctionnement a été évoqué, un représentant du CNAC GP ayant relevé que « *le coût du personnel de surveillance et de médiation paraissait faiblement estimé* ». Le représentant du maire de Metz a alors noté que « *les contours budgétaires devront encore être affinés après sa mise en service* ». Pour autant, cette analyse du budget n'a jamais été menée.

In fine, les statuts du 31 décembre 2009 ont défini le budget à 10 M€ pour la première année de fonctionnement. Ce montant a été calculé sur la base des recettes susceptibles d'être reçues et générées par l'établissement, à savoir 9M€ de contributions et 1M€ de recettes propres, et non une évaluation précise des charges inhérentes à son activité et à son projet culturel.

Depuis 2010, les charges réelles de fonctionnement sont systématiquement supérieures à 10 M€ ce qui pose la question de la qualité de la préfiguration financière menée en amont.

La plupart des postes de dépenses atteignent systématiquement un niveau supérieur à celui estimé au budget primitif. Si les recettes ont également été supérieures aux prévisions en 2010, il n'en était plus de même en 2012, notamment s'agissant de la billetterie qui a enregistré un taux de réalisation de 75 %.

En 2013, les mesures de diminution des dépenses de fonctionnement ont principalement porté sur les charges liées à l'organisation des expositions, les charges de personnel et de fonctionnement du bâtiment étant incompressibles.

Si le nouvel axe stratégique engagé en 2013 avec l'organisation d'une exposition semi-permanente a notamment permis de réduire ce poste de dépenses au budget primitif 2014, il n'en demeure pas moins que la vocation du Centre Pompidou-Metz demeure liée à l'organisation d'événements temporaires, dans l'esprit des expositions du Musée National d'Art Moderne du CNAC GP.

Une réflexion approfondie sur les coûts de fonctionnement et le financement de l'établissement doit être menée dans les délais les plus brefs, d'autant que la programmation 2015, 2016 et 2017 est d'ores et déjà initiée et que des engagements ont nécessairement été pris envers des prêteurs et des fournisseurs.

Ecart par postes budgétaires entre le BP et le CA de 2010 à 2012

	CF 2010	Ecart CF/BP2010	CF 2011	Ecart CF/BP 2011	CF 2012	Ecart BP/CF 2012
Administration générale	511	34%	333	-33%	340	13%
Personnel	2 896	11%	3 717	13%	3 727	11%
Communication	1 940	185%	440	-2%	425	-6%
Bâtiment	2 400	28%	3 020	1%	3 065	2%
Programmation et éditions	490	63%	286	15%	480	7%
Production	3 035	-3%	3 071	10%	3 548	3%
Publics	1 250	20%	1 767	4%	1 548	3%
Dotation amort.					188	
Total	12 521	40%	12 634	5%	13 321	7%
Contributions	9 000	0%	9 000	0%	9 000	0%
recettes propres	2 729	173%	2 916	-3%	2 956	-16%
Mécénat	500	150%	545	15%	719	51%
Locations et autre	200	67%	324	0%	398	23%
Billetterie	1 789	258%	1 894	-5%	1 576	-25%
Produits éditoriaux	240	33%	153	-23%	262	-13%
Produits exceptionnels	2 386		884			
Total	14 115	41%	12 800	7%	11 956	-4%

12. RAPPELS DU DROIT ET RECOMMANDATIONS

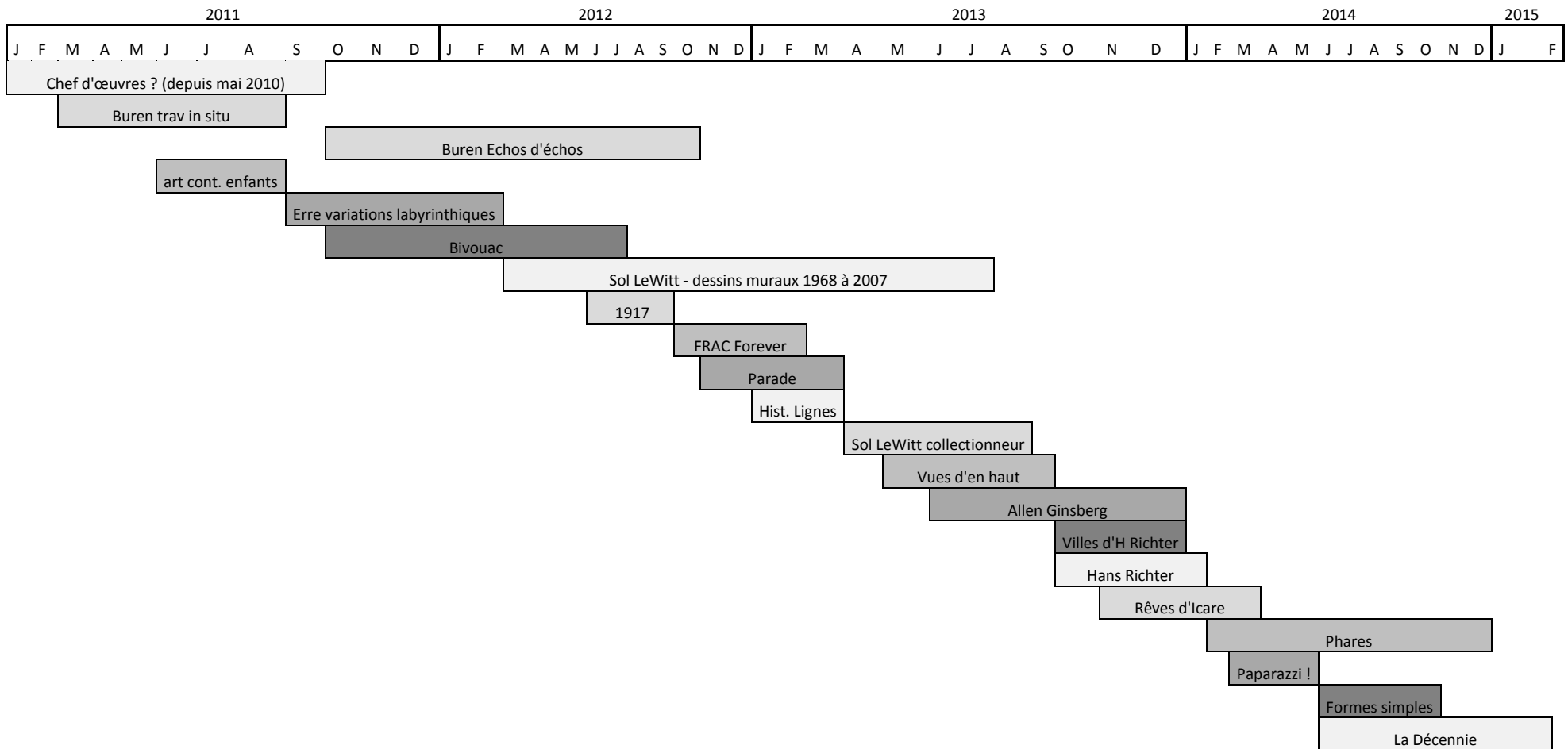
Rappels du droit

1. Appliquer les clauses des marchés en matière de prix
2. Revoir l'ensemble des actes constitutifs des régies et des actes de nomination des régisseurs.
3. Respecter l'obligation de cautionnement qui s'impose aux régisseurs.
4. Veiller à respecter les dispositions relatives à la désignation des régisseurs, de leur mandataire suppléant et des mandataires agents de guichet
5. Respecter les dispositions de l'instruction codificatrice quant à l'exercice des fonctions de régisseur par le mandataire suppléant.
6. Veiller au respect des règles relatives aux remises de service
7. Respecter les obligations réglementaires en matière de contrôle des régies
8. Respecter les dispositions des actes constitutifs des régies s'agissant du versement des pièces justificatives
9. Se conformer à la nomenclature comptable applicable à l'EPCC
10. Respecter les dispositions de la convention collective applicable à l'EPCC

Recommandations

11. Engager une réflexion avec les contributeurs sur la stratégie de communication.
12. Engager un dialogue avec les partenaires afin d'optimiser le rythme de versement des contributions
13. Revoir les statuts pour définir clairement les contributions des collectivités au budget de fonctionnement
14. Fiabiliser la mesure de l'activité de l'EPCC, qu'il s'agisse de la fréquentation et des privatisations
15. Editer un billet d'entrée pour l'ensemble des visiteurs exonérés
16. Fiabiliser le suivi des contreparties de mécénat
17. Limiter les incertitudes liées aux quantités commandées dans le cadre d'un marché à bons de commande avec minimum et maximum
18. Engager une réflexion sur la nécessité de conserver les régies d'avances existantes et l'opportunité d'internaliser la régie de recettes billetterie
19. Fiabiliser le comptage des stocks
20. Mettre en place un suivi des contremarques

Chronologie de la programmation du Centre Pompidou-Metz de 2010 à 2014



ANNEXE 2

Evolution des tarifs

	26/02/2010	17/11/2010	18/03/2011	08/11/2011	23/03/2012	06/11/2012	18/06/2013
Visites	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €		
Visites 1 ou 2 espaces						7 €	7 €
Visites 1, 2 ou 3 espaces						10 €	10 €
Visites 1, 2, 3 ou 4 espaces						12 €	12 €
Visites partenaires	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	6 €	6 €
Visites guidées (dont LSF)	+ 3 €	+ 3 €	+ 3 €	+ 3 €	+ 3 €	+ 3 €	+ 3 €
Pass adhérents	30 €	30 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €
Renouvellement pass adhérents			30 €	30 €	30 €	27 €	27 €
Pass adhérents partenaires	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	27 €	27 €
Pass pour CE					30 €	27 €	27 €
Groupes	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	200 €	200 €
Spectacles vivants	0/5 €/ 10 € / 15 €	0/5 €/ 10 € / 15 €	0/5 €/ 10 € / 15 €	0/5 €/ 10 € / 15 €/ 20 €	0/5 €/ 10 € / 15 €/ 20 €	0/5 €/ 10 € / 15 €/ 20 €	0/5 €/ 10 € / 15 €/ 20 €
Ateliers jeunes publics	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €
Anniversaires	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Frais de réservation de groupe		20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Pass adhérent membre du personnel*						20 €	20 €
Billet sans date préfixée (durée 1 an)							12 €

ANNEXE 3

Evolution des catégories de visiteurs exonérés

26/02/2010	18/06/2010	17/11/2010	23/03/2012
Personnes de moins de 26 ans	Personnes de moins de 26 ans	Personnes de moins de 26 ans	Personnes de moins de 26 ans
Enseignant en activité	Enseignant en activité	Enseignant en activité	Enseignant en activité
Personnes handicapées	Personnes handicapées et accompagnateurs	Personnes handicapées et accompagnateurs	Personnes handicapées et accompagnateurs
Demandeurs d'emploi	Demandeurs d'emploi	Demandeurs d'emploi	Demandeurs d'emploi
Allocataires RMI	Allocataires RMI	Allocataires RMI	Allocataires RMI
	Titulaires du minimum vieillesse	Titulaires du minimum vieillesse	Titulaires du minimum vieillesse
	Titulaires cartes Icom, Icomos, Aica	Titulaires cartes Icom, Icomos, Aica	Titulaires cartes Icom, Icomos, Aica
	Titulaires cartes de presse	Titulaires cartes de presse	Titulaires cartes de presse
	Artistes de la Maison des Artistes	Artistes de la Maison des Artistes	Artistes de la Maison des Artistes
	Agents du Centre Pompidou et organismes associés	Agents du Centre Pompidou et organismes associés	Agents du Centre Pompidou et organismes associés
		invités du CPM	invités du CPM
		Pass exonérés	Pass exonérés
		- Membre du CA de l'EPCC	- Membre du CA de l'EPCC
		- Collectionneurs ou prêteurs	- Collectionneurs ou prêteurs
	- artistes exposés au CPM	- artistes exposés au CPM	
	- représentants de partenaires, parrains ou mécènes	- représentants de partenaires, parrains ou mécènes	
	1 entrée gratuite pour une achetée par un adhérent	1 entrée gratuite pour une achetée par un adhérent	
	entrée gratuite aux expositions de l'accompagnateur d'un membre du personnel	entrée gratuite aux expositions de l'accompagnateur d'un membre du personnel	
		Détenteurs pass	
		Gratuité aux séances de cinéma	

Evolution du stock de 2010 à 2013

Valeur du stock	Stock initial	31/12/2010 (11/04/2011)				31/12/2011				Var11/10	31/12/2012			Var 12/11	31/12/2013			Var 13/12
		Quantité	Prix revient	Valeur SK	Var.	Quantité	Prix revient	Valeur SK	Quantité		Prix revient	Valeur SK	Quantité		Prix revient	Valeur SK		
Architecture de musées 1937-2014	6000	1624	12,43	20 186,32	-73%	2187	12,43	27 184,41	35%	2469	12,43	30 689,67	13%	1853	12,43	23 032,79	-25%	
Museum Architecture 1937-2014	2000	654	9,84	6 435,36	-67%	1330	9,84	13 087,20	103%	1073	9,84	10 558,32	-19%	1231	9,84	12 113,04	15%	
Album Chef-d'œuvres ?	10000	2208	1,39	3 069,12	-78%	660	1,39	917,40	-70%	821	1,39	1 141,19	24%	821	1,39	1 141,19	0%	
Photographies Eric Poitevin		704	3,46	2 435,84			3,46	-	-100%		3,46	-			3,46	-		
Catalogues Chef-d'œuvres ?	9600	4251	24,13	102 576,63	-56%	5107	24,13	123 231,91	20%	4590	24,13	110 756,70	-10%	4308	24,13	103 952,04	-6%	
<i>dont CPM</i>		4135				308	24,13	7 432,04		40	24,13	965,20	-87%	108	24,13	2 606,04	170%	
<i>dont entrepôts Metz</i>		-				3264	24,13	78 760,32		3264	24,13	78 760,32	0%	3060	24,13	73 837,80	-6%	
<i>dont UD</i>		1983				1535	24,13	37 039,55		1286	24,13	31 031,18	-16%	1140	24,13	27 508,20	-11%	
Cartes Postales Galerie 3		1200	0,04	48,00			0,04	-			0,04	-			0,04	-		
Cartes Postales Galerie 2		1200	0,04	48,00			0,04	-			0,04	-			0,04	-		
Cartes Postales Forum		1200	0,04	48,00			0,04	-			0,04	-			0,04	-		
Cartes Postales Toiture		2800	0,04	112,00			0,04	-			0,04	-			0,04	-		
Livres Hubert Colas		150	4,12	618,00		519	4,12	2 138,28	246%	514	4,12	2 117,68	-1%	491	4,12	2 022,92	-4%	
Livres Tiago Guedes		140	5,46	764,40		529	5,46	2 888,34	278%	557	5,46	3 041,22	5%	527	5,46	2 877,42	-5%	
Revue DADA		1020	3,40	3 468,00		900	3,40	3 060,00	-12%	885	3,40	3 009,00	-2%	793	3,40	2 696,20	-10%	
Flipbook		289	3,96	1 144,44		173	3,96	685,08	-40%	225	3,96	891,00	30%	-	3,96	-	-100%	
Livres Fanny de Chaillé						1000	3,45	3 450,00		715	3,45	2 466,75	-29%	536	3,45	1 849,20	-25%	
Catalogues Erre						2411	21,69	52 294,59		1168	21,69	25 333,92	-52%	329	21,69	7 136,01	-72%	
Daniel Buren, travaux in situ										52	10,04	522,08		45	10,04	451,80	-13%	
Catalogues exposition 1917										437	28,77	12 572,49		299	28,77	8 602,23	-32%	
Erwan et Ronan Bouroullec										329	9,15	3 010,35		82	9,15	750,30	-75%	
Catalogues exposition Sol LeWitt										2045	19,22	39 304,90		310	19,22	5 958,20	-85%	
Albums Parade														218	9,32	2 031,76		
ALBUM BHL														6	7,90	47,40		
Catalogue Vues d'en haut														4607	16,28	75 001,96		
<i>dont CPM</i>														368	16,28	5 991,04		
<i>dont entrepôts Metz</i>														2210	16,28	35 978,80		
<i>dont UD</i>														2029	16,28	33 032,12		
Super Constellation														311	16,25	5 053,75		
Hans Richter : traversée du siècle														1368	14,70	20 109,60		
Total stock catalogues				140 954,11				228 937,21	62%			245 415,27	7%			274 827,81	12%	
Stock de produits dérivés								8 056,66				699,46				29 537,78		
Stocks comptabilisé								236 993,87				246 114,73				304 365,59		

COMPTE DE RESULTAT	N° Compte	2010	2011	2012	2013	Evolution
PRODUITS D'EXPLOITATION		13 974 484	12 495 388	12 204 787	11 736 526	-16,01%
dont vente de produits finis intermédiaires	701	0	42 498	262 434	125 281	
dont prestations de services	706	1 843 149	2 077 571	1 569 555	1 260 889	-31,59%
dont ventes de marchandises	707	346 102	93 900	0	0	-100,00%
dont produits des activités annexes	708	833 043	307 803	230 668	98 797	-88,14%
dont subventions d'exploitation	74	10 912 065	9 655 252	9 872 579	10 064 948	-7,76%
dont produits spécifiques	75	40 125	237 546	187 773	134 390	234,93%
dont transferts de charges d'exploitation	791	0	80 818	81 778	52 221	
CHARGES D'EXPLOITATION		13 055 319	12 450 475	13 265 427	11 387 553	-12,77%
dont achats stockés de matières premières et fournitures	601	0	9 989	196 822	77 377	
dont achats stockés autres	602	297 683	3 014	0	0	-100,00%
dont variation de stocks de marchandises	6037	-140 954	-96 040	-9 121	-58 251	-58,67%
dont achats d'études et prestations de services	604	4 302 153	4 546 349	4 496 894	4 870 337	13,21%
dont achats de matériel, équipements et travaux	605	0	0	107 449	66 197	
dont achats non stockés de matière et fournitures	606	901 813	910 259	1 022 793	952 148	5,58%
dont achats de marchandises	607	20 763	2 861	0	0	-100,00%
dont achat convention de marchandises	608	585 744	118 694	127 927	0	-100,00%
dont locations	613	553 063	338 120	262 085	179 459	-67,55%
dont entretien et réparations	615	717 521	974 984	897 008	132 334	-81,56%
dont prime d'assurance	616	180 087	74 418	241 216	126 635	-29,68%
dont études et recherches	617	0	45	0	0	
dont divers	618	0	4 681	12 332	13 872	
dont personnel extérieur au service	621	95 084	100 234	98 167	79 571	-16,31%
dont rémunérations d'intermédiaires et honoraires	622	117 604	44 155	32 799	29 413	-74,99%
dont publicité, publications, relations publiques	623	1 183 349	360 029	240 283	182 911	-84,54%
dont transports de biens et transports collectifs du personnel	624	589 348	556 744	1 007 828	145 721	-75,27%
dont déplacements, missions et réceptions	625	408 144	388 641	322 402	220 368	-46,01%
dont frais postaux et de télécommunications	626	93 108	86 839	148 306	118 349	27,11%
dont services bancaires et assimilés	627	3 890	11 643	10 584	9 800	151,94%
dont divers	628	22 673	33 350	44 735	37 740	66,46%
dont impôts et taxes sur rémunérations	631 633	201 196	291 175	281 846	295 466	46,86%
dont autres impôts et taxes administration et autres	635 637	55 288	15 279	26 115	51 563	-6,74%
dont rémunérations du personnel permanent	641	1 532 882	1 902 764	1 823 567	1 788 727	16,69%
dont charges sécurité sociale et prévoyance	645	1 060 177	1 369 963	1 398 027	1 487 775	40,33%
dont rémunérations diverses	647 648	6 219	52 991	125 568	55 176	787,25%
dont redevances pour brevet	651	87 197	154 196	174 915	217 256	149,15%
dont dotations aux amortissements des immobilisations	681	181 289	195 099	174 881	307 608	69,68%
RESULTAT D'EXPLOITATION		919 166	44 913	-1 060 641	348 973	-62,03%
PRODUITS FINANCIERS	76	18	10 714	0	0	-100,00%
CHARGES FINANCIERES	66	31	0	0	0	-100,00%
RESULTAT FINANCIER		-13	10 714	0	0	-100,00%
RESULTAT COURANT		919 153	55 627	-1 060 641	348 973	-62,03%
dont produits exceptionnels sur opérations de gestion	771	0	115 000	20 000	80 300	
dont produits sur cession des éléments d'actif	775	0	0	0	0	
dont produits sur annulation de mandat sur exercice antérieur	773	0	63 818	224 922	49	
dont quote part de subvention invest virée au résultat	777	85 286	20 029	30 641	29 032	-65,96%
dont autre produits exceptionnels	778	0	0	2 964	755	
dont charges exceptionnelles sur opérations de gestion	671	205	266	0	0	-100,00%
dont titres annulés sur exercices antérieurs	673	0	0	46 661	113 512	
dont VNC éléments d'actif cédés	675	0	10 973	0	0	
dont autres charges exceptionnelles	678	0	2 964	0	0	
RESULTAT EXCEPTIONNEL		85 082	184 644	231 867	-3 376	-103,97%
RESULTAT AVANT IMPOTS		1 004 234	240 271	-828 774	345 597	-65,59%
Impôt sur les sociétés	695	335 984	77 066	0	0	-100,00%
Imposition forfaitaire annuelle	699	0	0	-78 866	-53726	
TOTAL DES PRODUITS		14 059 789	12 704 950	12 483 314	11 846 662	-15,74%
TOTAL DES CHARGES		13 391 538	12 541 745	13 233 222	11 447 339	-14,52%
RESULTAT DE L'EXERCICE		668 250	163 205	-749 908	399 323	-40,24%