



## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

# ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE (EPCC) « MUSÉE DES IMPRESSIONNISMES GIVERNY »

(27)

Exercices 2019 à 2022

Observations  
délibérées le 13 février 2024

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE .....</b>	<b>1</b>
<b>RECOMMANDATIONS DE PERFORMANCE.....</b>	<b>2</b>
<b>RECOMMANDATIONS DE RÉGULARITÉ .....</b>	<b>2</b>
<b>I. RAPPEL DE LA PROCÉDURE .....</b>	<b>2</b>
<b>II. PRÉSENTATION DU MUSÉE.....</b>	<b>3</b>
A. L'objet social, le projet scientifique et culturel et les activités déployées.....	3
1. L'objet social et le projet scientifique et culturel .....	3
2. Les activités.....	4
B. Fonctionnement et organisation .....	5
1. Le conseil d'administration.....	5
2. Le directeur général.....	5
3. Le conseil scientifique.....	6
4. Les contributions statutaires .....	6
C. La gestion des locaux et des espaces.....	6
1. La délégation de service public relative au restaurant.....	6
2. Les régies.....	8
<b>III. LES RETOMBÉES SUR LE TERRITOIRE .....</b>	<b>8</b>
A. Les objectifs et indicateurs de résultat .....	8
B. Le rayonnement culturel : fréquentation, publics et partenariats.....	9
C. L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation .....	10
<b>IV. LES OUTILS DE PILOTAGE ET DE GESTION .....</b>	<b>11</b>
A. Les outils de pilotage et de maîtrise des risques .....	11
B. La gestion des ressources humaines .....	11
1. Les effectifs .....	11
2. La masse salariale.....	12
3. Le temps de travail .....	12
4. Les ruptures conventionnelles .....	12
5. L'absentéisme .....	13
6. Le remboursement des frais professionnels des autres personnels.....	14
C. La commande publique.....	14
<b>V. LA FIABILITÉ DES COMPTES.....</b>	<b>15</b>
A. La qualité des informations financières .....	15
1. Les rapports d'orientations budgétaires .....	15
2. Les documents budgétaires.....	15
3. La fiabilité des prévisions budgétaires .....	16
B. La qualité comptable.....	16
1. Le patrimoine et les amortissements.....	16
2. Les provisions.....	17

**Rapport d'observations définitives**

<b>VI. LA SITUATION FINANCIÈRE.....</b>	<b>17</b>
A. Les produits .....	17
1. Les ressources institutionnelles .....	18
2. Les ressources propres .....	18
3. Les produits exceptionnels .....	19
B. Les charges .....	19
1. Les charges à caractère général.....	20
2. Les charges de personnel.....	20
3. Les autres charges .....	21
C. La capacité d'autofinancement.....	21
D. Les investissements et leur financement.....	22
E. Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement .....	22
<b>ANNEXES .....</b>	<b>24</b>

**Rapport d'observations définitives**

## **SYNTHÈSE**

Créé en 2009 sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC), le musée des impressionnistes de Giverny (MDIG) résulte de la volonté des autorités régionales et locales de perpétuer le musée créé par la *Terra Foundation for American Art*. Son exploitation repose sur un projet scientifique et culturel adopté en 2020 et valable jusqu'en 2024.

Situé à Giverny dans le département de l'Eure, le MDIG se déploie sur une surface de près de 2 900 m<sup>2</sup> et un jardin de 2,5 hectares. Il développe des activités conformes à son objet. Les expositions d'œuvres demeurent au cœur de ses missions, avec en moyenne deux expositions temporaires par saison, et une identité affirmée autour de l'impressionnisme.

Entre 2019 et 2022, le musée a accueilli près de 396 000 visiteurs, dont 157 809 en 2019, avant la crise sanitaire, chiffre encore éloigné de la cible initiale des 400 000 visiteurs par an, mentionnée dans le projet scientifique et culturel.

Dans le contexte de la crise sanitaire, le MDIG a fermé ses portes durant plusieurs mois en 2020 et 2021. S'il a adapté ses pratiques de travail et de communication afin de garder le lien avec les publics, ces fermetures ont généré une perte financière estimée à 1,4 M€.

Moins de 30 % des visiteurs sont originaires de la région. En revanche, le musée attire une forte population francilienne (50 % de franciliens parmi les visiteurs français) et près d'un quart des visiteurs est étranger. Ses retombées économiques et touristiques sur le territoire n'étant pas évaluées, il est difficile de déterminer dans quelle mesure le MDIG contribue au rayonnement du territoire.

Dans le cadre de son prochain projet scientifique et culturel, il conviendrait que le musée se fixe des objectifs précis de résultat afin de pouvoir évaluer, chaque année, leur réalisation.

Sa situation financière est comptablement déséquilibrée en 2022, avec un résultat déficitaire de 0,155 M€. Il bénéficie néanmoins d'une capacité d'autofinancement de 0,176 M€ et d'un fonds de roulement de 0,46 M€. Il demeure que son modèle économique reste fragile avec un budget annuel (4,7 M€) qui repose à près de 50 % sur les contributions financières des collectivités territoriales (2,2 M€) alors que ses ressources propres ne dépassent pas le tiers de ses produits.

**Rapport d'observations définitives**

**RECOMMANDATIONS DE PERFORMANCE**

1. Définir des indicateurs de résultat permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs contenus dans le programme scientifique et culturel.
2. Refondre les documents relatifs au temps de travail en un seul document.
3. Élaborer un règlement intérieur de la commande publique.

**RECOMMANDATIONS DE RÉGULARITÉ**

4. Présenter les engagements pluriannuels envisagés dans le rapport d'orientations budgétaires (article D. 2312-3 du code général des collectivités territoriales).
5. Mettre en ligne sur le site internet les budgets primitifs et supplémentaires, leurs notes de présentation et les rapports sur les orientations budgétaires, conformément aux dispositions des articles L. 2313-1 et R. 2313-8 du code général des collectivités territoriales.
6. Mettre à jour l'inventaire.
7. Exercer le contrôle réglementaire du délégataire du restaurant.
8. Remplir les avis d'appel public à la concurrence conformément aux dispositions de l'article R. 2131-17 du code de la commande publique.
9. Produire les annexes réglementaires aux documents budgétaires.

**I. RAPPEL DE LA PROCÉDURE**

La chambre régionale des comptes a inscrit à son programme le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « musée des impressionnistes de Giverny » pour les exercices 2019 à 2022. Par lettres du 8 juin et du 14 novembre 2023, le président de la chambre en a informé respectivement M. Cyrille Sciana, directeur général, et Mme Marina Ferretti, son prédécesseur jusqu'en juin 2019.

Lors de sa séance du 21 novembre 2023, la chambre a arrêté ses observations provisoires portant sur les années 2019 à 2022. Celles-ci ont été transmises dans leur intégralité au directeur général du musée et, pour les extraits concernant sa gestion, à Mme Ferreti, ordonnateur de 2017 à juin 2019 et pour les observations le concernant, au délégataire du restaurant administratif.

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a arrêté, le 13 février 2024, le présent rapport d'observations définitives.

## II. PRÉSENTATION DU MUSÉE

Le musée des impressionnistes de Giverny (MDIG), créé en 2009 sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial, est le successeur du Musée d'Art Américain qui avait été ouvert en 1992 par Daniel J. Terra, homme d'affaires, collectionneur d'art et mécène américain. Cette création résulte de la volonté du conseil général<sup>1</sup> de l'Eure, du conseil régional de Haute-Normandie, du conseil général<sup>2</sup> de la Seine-Maritime, de la communauté d'agglomération des Portes de l'Eure, de la commune de Vernon et de l'établissement public du Musée d'Orsay de perpétuer le musée créé par la *Terra Foundation for American Art*.

Situé à Giverny, dans le département de l'Eure, le MDIG se déploie sur plusieurs espaces :

- le musée qui occupe 2 861 m<sup>2</sup> dont 1 038 m<sup>2</sup> de galeries d'exposition, 293 m<sup>2</sup> pour l'auditorium, 176 m<sup>2</sup> pour le restaurant et 28 m<sup>2</sup> de boutique ;
- le bâtiment Vissault (150 m<sup>2</sup>), situé Chemin Blanche Hoschédé-Monet (avec les bureaux du service des publics, de la communication et la maintenance) ;
- le bâtiment Bertin (115 m<sup>2</sup>), situé au 11, Chemin Blanche Hoschédé-Monet (avec les bureaux du directeur, du service conservation et du jardin) ;
- les jardins environnant le musée ;
- la colline, au lieudit « la Côte » (et le parc de stationnement du personnel) ;
- un parc de stationnement des visiteurs ;
- un garage de 400 m<sup>2</sup> loué dans le centre-bourg, utilisé comme lieu de stockage.

Bien que le musée soit situé dans la même rue que la maison « Claude Monet », les deux entités sont autonomes.

### A. L'objet social, le projet scientifique et culturel et les activités déployées

#### 1. L'objet social et le projet scientifique et culturel

L'établissement a pour mission de gérer un équipement présentant des expositions temporaires sur le thème du mouvement impressionniste et de ses extensions françaises et internationales et notamment américaines jusqu'à nos jours. Il est également chargé de développer un partenariat scientifique et culturel avec les institutions muséales locales, nationales et internationales, et de contribuer au développement culturel et touristique de l'espace normand.

Pour assurer ces missions, l'EPCC peut acquérir des biens meubles ou immeubles et coopérer avec des organismes, fondations, associations, collectivités françaises ou étrangères poursuivant un ou des objectifs complémentaires au sien.

Couvrant une période allant jusqu'à 2024, le projet scientifique et culturel (PSC) de 2020 comprend les orientations suivantes :

- valoriser le site et plus particulièrement le jardin ;
- développer le mécénat ;
- développer la collection en alternant l'acquisition d'œuvres encore méconnues, mais prometteuse, avec celle d'œuvres phares ;

<sup>1</sup> Devenu depuis Conseil départemental.

<sup>2</sup> Idem.

### Rapport d'observations définitives

- alterner programmation d'expositions « phares » et d'expositions originales, plus pointues ;
- renforcer l'identité du musée sur la Normandie et sur Giverny en s'appuyant sur une signalétique forte ;
- renforcer la communication, en s'appuyant sur le nouveau site internet présentant en ligne toutes les collections, ainsi que tout le contenu de la bibliothèque du musée ; création d'un journal qui recense l'ensemble de la programmation et qui évoque tous les projets menés par le musée (collection, développement des publics) ;
- conduire des actions à destination du public scolaire ;
- proposer une restauration « haut de gamme » portant les couleurs de la gastronomie française et normande ;
- développer la vente en ligne et la location de l'auditorium ;
- agrandir les locaux et plus particulièrement le bâtiment abritant la collection permanente.

Une mise à jour de ce PSC a été réalisée en août 2021<sup>3</sup>. Elle met l'accent sur la communication avec notamment un site internet rénové et l'accessibilité du catalogue de la bibliothèque en ligne. Le souhait de développer des partenariats, comme « Google art & culture », ou de reconquérir divers publics, figure également comme objectifs prioritaires.

## 2. Les activités

En 2019 et 2020, le musée n'a produit aucun rapport d'activité compte tenu du contexte sanitaire (cf. *infra*).

De manière générale, l'établissement public développe des activités conformes à son objet, ainsi qu'à son PSC. Les expositions d'œuvres demeurent au cœur de ses missions, avec en moyenne deux expositions temporaires par saison, et une identité affirmée autour de l'impressionnisme. Ainsi, pour célébrer ses dix ans, le MDIG a proposé, en 2019, une exposition consacrée à Claude Monet et à Jean Francis Auburtin qui a accueilli plus de 100 000 visiteurs.

En vertu des dispositions de l'article 12 de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, et de l'article L. 451-2 du code du patrimoine, « *les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur recollement tous les dix ans.* »

Le récolement permet de vérifier, à partir des inventaires, la présence des œuvres dans les collections des musées. Il s'articule autour de cinq points réglementaires :

- la présence du bien ;
- la localisation du bien ;
- l'état sommaire du bien ;
- le marquage ;
- la conformité avec l'inventaire.

Bien que le musée ne soit pas assujéti aux règles des musées de France, il a procédé, en décembre 2021, au récolement de ses collections. Ainsi, au 7 avril 2022, le MDIG dénombrait 247 œuvres (acquisitions et dépôts) et 101 items dans son fonds d'archives.

La visite du jardin constitue également un élément important de l'activité du musée. Il abrite des œuvres d'art et propose un vendredi par mois une visite guidée, animée par le chef jardinier. Des ateliers animés par un apiculteur sont également proposés. Une convention avec le conservatoire d'espaces naturels de Normandie Seine assure une gestion durable et

<sup>3</sup> Conseil d'Administration du 26 août 2021 (délibération n° 326-2021).

## Rapport d'observations définitives

écologique du coteau se trouvant au-dessus du musée. Depuis 2006, le jardin a obtenu le label « jardin remarquable<sup>4</sup> ». Enfin, en 2020, le jardin a rejoint le réseau des refuges de la ligue pour la protection des oiseaux et s'engage à préserver et accueillir la biodiversité de proximité.

Par ailleurs, en soutien à la programmation et aux ateliers, le MDIG propose un calendrier d'animations variées à destination de publics divers : conférences, lectures, événements musicaux. Ainsi, en 2022, 13 concerts ont été donnés, huit conférences ou encore 18 « événements famille ».

### B. Fonctionnement et organisation

#### 1. Le conseil d'administration

L'EPCC est administré par un conseil d'administration et son président, en application de l'article L. 1431-3 du code général des collectivités territoriales (CGCT). Il est dirigé par un directeur général.

Le conseil d'administration comprend 24 membres, dont :

- au titre des représentants des personnes publiques :
  - membres fondateurs :
    - six représentants du conseil départemental de l'Eure ;
    - trois représentants du conseil régional de Normandie ;
    - deux représentants de l'Etablissement Public du musée d'Orsay ;
    - un représentant de Seine Normandie Agglomération ;
    - un représentant de la commune de Vernon.
  - Autres membres :
    - le maire de la commune de Giverny ou son représentant.
- Au titre des personnalités qualifiées :
  - deux personnes désignées par les 5 membres fondateurs sur une liste établie par la *Terra Foundation for American Art* ;
  - cinq personnalités qualifiées choisies, après concertation des membres fondateurs, pour trois ans sur proposition du président de l'EPCC.
- Au titre des représentants des fondations :
  - une personne désignée par les 5 membres fondateurs sur proposition de la fondation Claude Monet.
- Au titre des représentants du personnel :
  - deux personnes élues par le personnel de l'EPCC en son sein pour une durée de quatre ans renouvelable. »

#### 2. Le directeur général

Le directeur général est nommé par le président (article L. 1431-5 du code général des collectivités territoriales) pour un mandat de trois à cinq ans renouvelables par période de trois ans, après approbation par le conseil d'administration du projet présenté par le directeur.

Il dirige l'établissement et a autorité sur l'ensemble du personnel, il élabore le PSC et le rapport d'activité, il prépare le budget, il représente l'établissement en justice et dans tous

---

<sup>4</sup> Label créé en 2004 par le ministère de la culture. Il est attribué pour cinq ans et distingue des jardins et parcs, publics ou privés, présentant un intérêt culturel, esthétique, historique ou botanique.

**Rapport d'observations définitives**

les actes de la vie civile et il passe tous actes, contrats et marchés, dans les conditions définies par le conseil d'administration.

Le directeur général est également le directeur scientifique du musée.

**3. Le conseil scientifique**

Un conseil scientifique est institué auprès du conseil d'administration. Il comprend les membres suivants :

- le directeur général de l'EPCC ;
- le responsable des expositions de l'EPCC ;
- un représentant de la Terra Foundation For American Art ;
- un représentant du Musée d'Orsay ;
- un représentant du Musée Marmottan Monet.

Il contribue à la mise en œuvre du projet artistique, scientifique et culturel de l'EPCC et émet des recommandations en matière de programmation d'expositions. Il s'est réuni deux fois par an, en moyenne, entre 2019 et 2022.

**4. Les contributions statutaires**

Le musée des impressionnistes est financé majoritairement par les contributions de ses membres, telles que fixées dans les statuts. Selon les dispositions de l'article 23, « *le montant global des contributions nécessaires au fonctionnement de l'établissement et à la mise en œuvre du projet culturel est fixé à 2 245 000 €. Ces contributions sont effectuées selon la clef de répartition suivante :*

- département de l'Eure : 64 %
- région Normandie : 25,3 %
- Seine Normandie Agglomération : 7,5 %
- Commune de Vernon : 3,2 %..»

Au total, ces contributions représentaient 48 % des recettes réelles d'exploitation en 2022.

Le département de l'Eure est le premier contributeur avec une dotation annuelle de 1,44 M€.

Des aides complémentaires, sur projet ou en nature, sont apportées ponctuellement par les collectivités.

**C. La gestion des locaux et des espaces**

**1. La délégation de service public relative au restaurant**

Les statuts du musée l'autorisent à conclure des conventions d'occupation temporaire du domaine public avec des opérateurs privés.

Dans ce cadre, l'établissement a conclu le 17 mars 2017 une convention d'occupation temporaire d'espaces pour l'exploitation d'un restaurant dans le cadre d'une délégation de service public octroyée. L'article 2 de cette convention précise que l'autorisation d'occupation est délivrée pour cinq ans, soit « cinq saisons reconductibles ». Cette clause apparaît ambiguë sur sa portée réelle. La convention a été prolongée par deux avenants, le

**Rapport d'observations définitives**

premier signé le 3 janvier 2022, pour tenir compte des périodes de fermeture du restaurant pendant la crise sanitaire et de la chute du chiffre d'affaires ; le second, signé le 5 décembre 2022, en raison de l'infructuosité de la procédure pour désigner un nouveau délégataire, prolonge la convention jusqu'au 7 janvier 2024.

La convention prévoit que le délégataire soit également facturé de l'amortissement annuel des immobilisations mises à sa disposition et ce jusqu'à amortissement complet. L'annexe 3 de la convention prévoit que ces montants s'élèvent à 14 135,74 € en 2019, 14 135,74 € en 2020 et 13 975,87 € en 2021.

Selon l'article 6-2 de la convention, le délégataire s'engage à réaliser des investissements à hauteur de 150 000 € HT. Au total, les investissements se sont élevés à 233 740 € HT.

**Tableau n° 1 : Investissements réalisés par le délégataire  
(en €)**

<b>2017</b>	
215 (matériel et outillage)	35 111
2181 (installations, agencements, aménagements divers)	144 357
2183 (Matériel de bureautique et informatique)	12 040
2184 (mobilier)	42 232
<b>Total</b>	<b>233 740</b>

Source : données du MDIG retraitées par la CRC

L'article 5 de la convention fixe la redevance versée par le délégataire au MDIG à 8 % du chiffre d'affaires jusqu'à 600 000 € et à 10 % au-delà.

À chaque fin de saison, le délégataire est tenu de fournir au MDIG un état des comptes, avant le 10 décembre au plus tard.

Pour chacun des exercices sous revue, la communication du chiffre d'affaires du délégataire s'est faite par simple échange de courriels. Les factures ont été établies par le musée sur la foi de ces déclarations.

Le MDIG a précisé que « malgré de nombreuses demandes formulées par le musée, seul le chiffre d'affaires annuel du restaurant était communiqué en vue du calcul de la redevance. Suite à la réception du questionnaire n° 2 de la CRC, la direction générale du musée a relancé le directeur général du groupe Bertrand quant à ces rapports. La direction générale a finalement obtenu les bilans annuels accompagnés des indicateurs Eurofins ».

La chambre a recalculé le montant des redevances dues au musée par le délégataire, sur la base des liasses fiscales. Elle a constaté un écart systématique entre le chiffre d'affaires communiqué par courriel et le chiffre d'affaires tel qu'il apparaît sur les liasses fiscales.

Il s'en suit un manque à gagner de 4 163 € pour le MDIG. Ce dernier a précisé qu'il demanderait au délégataire de verser le complément dû et a ajouté que « *la direction générale du musée a à cœur que, pour la prochaine période, le délégataire du restaurant (qui sera nommé le 13 octobre prochain) respecte bien ses obligations contractuelles et que les difficultés rencontrées à ce jour ne se répètent pas* »

## Rapport d'observations définitives

Tableau n° 2 : Manque à gagner pour le MDIG

Exercices	CA <sup>5</sup> brut (A)	Avantage en nature (B)	CA net (A - B)	Redevance tranche 1 <sup>6</sup> (C)	Redevance tranche 2 <sup>7</sup> ( (D)	Redevance brute (C + D) = (E)	Redevance à partir du CA déclaré par courriel (F)	Manque à gagner pour le Musée (E - F)
2019	839 174,00	8 311,52	830 862,48	48 000,00	23 086,25	71 086,25	67 165,30	3 920,95
2020	358 215,00	3 613,50	354 601,50	28 368,12	0,00	28 368,12	28 126,08	242,04
2021	579 739,00	6 030,82	573 708,18	45 896,65	0,00	45 896,65	45 896,64	0,01
2022	1 107 149,00	11 324,42	1 095 824,58	48 000,00	49 582,46	97 582,46	97 582,40	0,06
<b>TOTAL</b>								<b>4 163,06</b>

Source : données fournies par le MDIG et retraitées par la CRC

Même si le manque à gagner est peu significatif, il n'en demeure pas moins que ces éléments témoignent d'un défaut de contrôle du délégataire. La chambre demande donc au musée d'exercer son pouvoir de contrôle sur son délégataire.

## 2. Les régies

Il appartient à l'ordonnateur d'assurer régulièrement le contrôle des régies ainsi qu'en dispose l'article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales.

Interrogé par l'équipe de contrôle pour connaître les contrôles opérés, le musée a précisé que les décisions de régies (actes constitutifs, régisseurs, mandataires) avaient fait l'objet d'une refonte et avaient été réécrites.

Par ailleurs, depuis 2022, à la demande de la direction générale, la direction générale des finances publiques (DGFIP) a réalisé des formations pour les régisseurs afin de rappeler les obligations et les règles à appliquer dans leur mission.

Selon le musée, les coffres, la billetterie, la boutique et leurs caisses sont sous vidéoprotection, ce qui permet d'assurer d'un contrôle permanent. Un suivi journalier des entrées au musée est également réalisé, de même que les recettes de la billetterie et de la boutique.

Il serait néanmoins souhaitable que le musée élabore les procédures de contrôle sur pièces et sur place des régies permettant de s'assurer de leur bon fonctionnement : périodicité, modalités d'exercice, examen des pièces et documents comptables, examen des conditions générales de fonctionnement, documents à établir, sanctions des contrôles sur place, etc.

## III. LES RETOMBÉES SUR LE TERRITOIRE

### A. Les objectifs et indicateurs de résultat

Dans le projet scientifique et culturel de 2020, peu d'objectifs mesurables étaient mentionnés. Ainsi, le musée a souhaité doubler sa fréquentation en la portant à 400 000 visiteurs dans un délai de cinq ans. Il affiche également son souhait d'élargir son

<sup>5</sup> Chiffre d'affaires.

<sup>6</sup> 8 % si CA < 600 000 €.

<sup>7</sup> 10 % si CA > 600 000 €.

**Rapport d'observations définitives**

public et notamment d'étoffer son offre à destination des groupes touristiques. De la même manière, le public scolaire et le public des individuels constituent des cibles privilégiées. Cependant, aucun objectif chiffré de progression concernant ces catégories de visiteurs n'est évoqué dans le PSC.

Une meilleure valorisation du site, avec notamment l'ambition que le jardin soit autant visité que le musée, est également attendue, ainsi que le développement de la collection avec l'acquisition d'une œuvre phare tous les ans ou tous les deux ans en alternance avec des œuvres de moindre notoriété.

Des retombées économiques et en termes de valorisation d'image pour le territoire sont également souhaitées, le musée devant « *incarner le dynamisme du territoire* ».

De manière générale, et comme précisé *supra*, le projet scientifique et culturel, s'il énonce de grandes orientations, ne fixe que très peu d'indicateurs mesurables, tant quantitatifs que qualitatifs, si ce n'est une fréquentation globale autour de 400 000 visiteurs. S'il est avant tout un document stratégique, la chambre recommande que des indicateurs de résultat soient définis pour apprécier convenablement, chaque année, l'atteinte des objectifs et qu'un bilan soit effectué.

**B. Le rayonnement culturel : fréquentation, publics et partenariats****Tableau n° 3 : Évolution de la fréquentation globale**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Nombre total de visiteurs	157 609	46 204	80 415	125 238

Source : rapport d'activité du MDIG

Si la baisse observée entre 2019 et 2020, et dans une moindre mesure entre 2019 et 2021, est imputable à la situation sanitaire qui a conduit à la fermeture temporaire du musée, force est de constater que ce dernier n'avait pas retrouvé, en 2022 (125 238 visiteurs), un niveau de fréquentation comparable à celui observé en 2019 (157 609 visiteurs), dernière année de référence, et encore très éloigné de l'objectif de 400 000 visiteurs annuels mentionné dans le PSC.

Les types de publics se sont répartis de la manière suivante :

- individuels : 82 % ;
- groupes : 10 % ;
- scolaires : 8 %.

Entre 2019 et 2022 c'est le public représenté par les groupes qui accuse la plus grande diminution (- 49 %) suivi par les visiteurs scolaires (- 29 %) et les visiteurs individuels (- 14 %). L'objectif du musée consistant à élargir son public vers les groupes ou vers les scolaires était encore loin d'être atteint en 2022, malgré la mise en place d'un espace d'accueil des scolaires au sein du musée, de deux espaces d'ateliers en 2022 disponibles pour les scolaires ayant permis de proposer plus de créneaux : 63 % des classes en visite ont ainsi réalisé un atelier en 2022 contre 47 % en 2019.

Par ailleurs, 15 115 billets étaient couplés en 2022 avec la fondation Monet représentant 15 % des visiteurs individuels, dont 11 % vendus en caisse du musée contre 4 % aux caisses de la fondation<sup>8</sup>. La fréquentation du MDIG représentait, en 2019, moins du quart de celle observée pour la fondation Monet (715 000 visiteurs).

<sup>8</sup> La maison et les jardins de Claude Monet Giverny sont la propriété de l'Académie des beaux-arts.

### Rapport d'observations définitives

S'agissant de la provenance des visiteurs, le MDIG a enregistré, en 2022, 74 % de visiteurs français (- 11 % par rapport à 2019), 7 % d'américains (- 50 % par rapport à 2019) qui constituent la deuxième nationalité de visiteurs, le solde provenant quasi exclusivement d'Europe.

Les visiteurs français étaient franciliens pour la moitié d'entre eux en 2022 et normands pour 28 %. En 2019 ces proportions étaient respectivement de 49 % et 30 %, soit une relative stabilité concernant la provenance géographique des visiteurs.

Enfin, 56 199 visiteurs avaient pris un billet pour le jardin du musée en 2022, soit moins de la moitié du total des visiteurs, ratio encore éloigné des objectifs du MDIG tendant à la parité entre visiteurs du musée et du jardin.

La vente de cartes d'abonnement annuel est passée de 385 en 2019 à 301 en 2022, ce qui demeure très modeste. Sur la même période, le chiffre d'affaires représenté par la location d'audioguides est passé de 46 065 € à 41 702 €.

La tendance observée concernant les espaces mis à disposition épouse, peu ou prou, celle de la fréquentation du musée. Ainsi, en 2022, le chiffre d'affaires de la boutique demeure à un niveau inférieur à celui observé en 2019 (508 622 € contre 586 639 €). Le panier moyen s'établit à 18,67 € en 2022 contre 18,02 € en 2019.

S'agissant de la mise à disposition d'espaces et de l'auditorium pour les séminaires et événements professionnels, on observe une progression très sensible, le chiffre d'affaires s'établissant à 48 400 € en 2022 contre 18 608 € en 2019.

Les visiteurs non payants représentaient 27 % du total en 2022, contre 20 % pour les tarifs réduits et 53 % pour le plein tarif. Ainsi, plus d'un quart des visiteurs ne paient pas leur entrée au musée, ratio qui apparaît particulièrement élevé. Le musée a indiqué vouloir augmenter ses tarifs en 2024 et revoir, de façon générale, sa politique tarifaire, notamment pour ce qui concerne les entrées gratuites, qu'il souhaite diminuer. En particulier, les Givernois et les habitants de l'Eure (pour le premier dimanche du mois) disposent d'une entrée gratuite au musée.

Le coût du billet moyen s'élevait à 5,16 € en 2022.

L'établissement dispose d'une connaissance limitée de ses publics, essentiellement par la billetterie<sup>9</sup>.

Il ne dispose pas d'outils de mesure des retombées touristiques et économiques.

### C. L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation

Le musée a fermé ses portes dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire instauré par la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 pour faire face à l'épidémie de Covid-19. Il a rouvert le 15 juin 2020. Puis il a de nouveau fermé ses portes, du 29 octobre 2020 à mai 2021.

Entre le 20 mars et le 31 mai, 11 salariés du musée ont été mis au chômage partiel, leurs postes ne permettant pas la mise en place du télétravail (jardiniers, vendeuses boutique, réservation des groupes, maintenance du site et nettoyage, assistante de direction). Pour la seconde période de confinement, ce sont 21 salariés (l'ensemble des saisonniers ayant été embauchés) qui ont été mis en chômage partiel.

Durant ces périodes, le musée a mis en ligne sur son site internet sa collection d'œuvres. L'exposition « Plein air », qui devait démarrer le 27 mars 2020, a été mise en ligne sur « Google Art & Culture ». Par ailleurs, le musée a continué à communiquer de manière active sur les réseaux sociaux.

---

<sup>9</sup> En 2023 une enquête de satisfaction a été réalisée permettant de connaître, notamment, l'âge moyen des visiteurs, leur catégorie socio-professionnelle, leur niveau d'études etc. Les réponses apportées lors de cette enquête sont en cours de traitement par MDIG.

**Rapport d'observations définitives**

La perte financière du musée a été estimée à 1,4 M€ environ par l'EPCC.

**IV. LES OUTILS DE PILOTAGE ET DE GESTION****A. Les outils de pilotage et de maîtrise des risques**

Le musée dispose d'un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) et d'un règlement des visites.

Le PSBC est un document opérationnel, à la disposition du personnel des établissements patrimoniaux et des services de secours, pour faire face à des situations de péril pour les biens d'intérêt patrimonial. Il répond à l'objectif de protection du patrimoine culturel rappelé dans le plan ORSEC départemental (article R. 741-8 du code de la sécurité intérieure) et permet de réagir collectivement à une situation de crise.

Le PSBC présente les procédures telles qu'un plan d'intervention interne en cas d'alerte ou d'accident, avec des zones à risques identifiées et différents niveaux d'intervention définis, un plan de sûreté relatif aux moyens techniques, humains et organisationnels visant à garantir la sûreté des sites, notamment face à des risques de malveillance, ou encore un plan de sauvegarde des œuvres.

**B. La gestion des ressources humaines**

A l'exception du directeur général et de l'agent comptable, les agents de l'établissement public sont des agents contractuels relevant du droit privé.

Le musée est soumis à la convention collective nationale des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des territoires (ÉCLAT) du 28 juin 1988.

**1. Les effectifs**

Les personnels du musée se répartissent en personnels permanents, le plus souvent en contrat à durée indéterminée (CDI), et en personnels saisonniers en contrat à durée déterminée (CDD).

**Tableau n° 4 : Répartition des personnels du MDIG selon leur statut**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
CDI	29	28	27	29
CDD	22	16	27	22
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>51</b>

Source : données du MDIG retraitées CRC

Sur la période sous revue, les effectifs en ETPR<sup>10</sup> sont restés stables, avec des fluctuations à la baisse en 2020 et 2021 dues à la situation sanitaire (cf. *supra*) et une moyenne qui s'est élevée à 34,8 ETPR.

<sup>10</sup> Equivalent temps plein rémunéré.

## Rapport d'observations définitives

Tableau n° 5 : ETPR sur la période

	2019	2020	2021	2022	Moyenne sur la période
ETPR	36,71	32,66	33,87	36,07	34,83

Source : données du MDIG retraitées CRC

## 2. La masse salariale

Entre 2019 et 2022, les charges de personnel ont augmenté de près de 10 %, soit 3,3 % en rythme annuel, passant de 1,83 à 2,02 M€.

Cette augmentation sensible, décorrélée de l'évolution des effectifs restés stables, résulte de la volonté de la direction générale d'aligner certains salaires sur ceux pratiqués dans d'autres établissements comparables ou de tenir compte de l'augmentation du SMIC en actualisant les bas salaires. De plus, le recrutement d'une responsable de communication en 2022 a également contribué à l'augmentation de la masse salariale.

## 3. Le temps de travail

Le temps de travail au musée a été déterminé conformément à la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

Il fait l'objet d'un premier accord en date du 29 août 2000, sous l'égide du musée d'art américain, et d'un premier avenant du 28 janvier 2005 sous l'égide de la *Terra Foundation for American Arts*, qui a porté la durée annuelle de travail à 1 607 heures.

Un second avenant en date du 23 mars 2016, adopté sous l'égide du musée, spécifique au service de sécurité, a rendu possible l'extension à 12 heures maximum de travail quotidien, et a porté la durée du travail hebdomadaire des postes de contrôle à 39 heures, avec en contrepartie une majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de la 35<sup>ème</sup> heure.

S'agissant du travail de nuit, les salariés bénéficient, d'une part, de l'octroi de deux journées rémunérées par année civile, et d'autre part, de la possibilité de dormir pendant 4 heures au cours de la plage de nuit ce qui n'est pas prévu par la convention collective.

Par ailleurs, une prime de nuit de 7 € bruts est versée, sur la paye du mois suivant, par plage de nuit effectivement travaillée.

En ce qui concerne le jardin, la durée hebdomadaire de travail est variable en fonction des saisons et de la fréquentation du musée. Cependant, la rémunération des salariés concernés est lissée sur une moyenne mensuelle de 151,67 heures.

Au total, et pour gagner en lisibilité, le musée pourrait refondre ces différents textes en un seul document, lors de la mise en place de l'annualisation du temps de travail, qui est un objectif qu'il s'est fixé pour 2023 (cf. ROB 2023).

## 4. Les ruptures conventionnelles

### a. Rappel du droit applicable

La rupture conventionnelle du contrat à durée indéterminée est régie par le code du travail<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Articles L. 1237-11 à L. 1237-16 du code du travail.

**Rapport d'observations définitives**

L'employeur et le salarié conviennent de la rupture conventionnelle à l'occasion d'un ou plusieurs entretiens. Ce ou ces entretiens sont obligatoires à peine de nullité de la procédure.

La convention de rupture définit les conditions de la rupture et notamment le montant de « l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle », qui ne peut être inférieur à celui de l'indemnité légale de licenciement prévu à l'article L. 1234-9 du code du travail<sup>12</sup>.

b. Les ruptures conventionnelles sur la période

Six ruptures conventionnelles ont été conclues pendant la période sous revue.

La chambre a procédé par sondage au contrôle de trois dossiers.

Pour chacun des dossiers, le musée a calculé les indemnités de départ à l'aide de l'outil d'État TélÉRC<sup>13</sup>. Les entretiens obligatoires ont eu lieu et les indemnités versées ont été conformes à ce que prévoient les textes.

Les ruptures conventionnelles ont toutes été homologuées par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRRECTE).

Une assistante comptable, dont la demande de rupture conventionnelle avait été refusée par l'établissement, a été déboutée de sa plainte par le conseil de prud'hommes.

5. L'absentéisme

Le taux d'absentéisme au musée, en moyenne de 6,6 % sur la période examinée, est inférieur à la moyenne constatée dans la fonction publique territoriale (9,7 % en 2022)<sup>14</sup>. Il est quasi équivalent à celui du secteur privé qui était de 6,7 % en 2022<sup>15</sup>.

**Tableau n° 6 : Moyenne de jours d'absence du MDIG rapportée au nombre d'agents.**

	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Moyenne par salarié ETP	4,8	7,5	8,7	5,4	6,6

Source : données du MDIG retraitées par la CRC

Sur la période contrôlée, le MDIG cumule 1 319 jours d'absence dont 216 jours pour un congé maternité suivi d'un congé parental, 425 jours pour un congé de grave maladie et 517 jours de congé ordinaire de maladie dont 161 jours liés à la pandémie de Covid 19.

<sup>12</sup> ¼ de mois de salaire par année d'ancienneté pour les années jusqu'à 10 ans ; ½ de mois de salaire par année d'ancienneté pour les années à partir de 10 ans.

<sup>13</sup> TélÉRC est un service en ligne qui permet aux employeurs et aux salariés d'effectuer une demande d'homologation de rupture conventionnelle d'un salarié en contrat à durée indéterminée.

<sup>14</sup> Observatoire MNT, groupe VYV : état des lieux de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale (octobre 2023) : <https://collectivites.mnt.fr/actualite/observatoire-mnt-etat-des-lieux-absenteisme-dans-fpt>.

<sup>15</sup> Idem.

**Rapport d'observations définitives****Tableau n° 7 : Nombre de jours d'absence**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>TOTAL</b>
Nombre de jours d'absence	245	330	468	276	1 319
dont congé ordinaire de maladie	29	111	189	188	517
dont congé maternel et congé parental	216	0	0	0	216
dont grave maladie	0	154	271	0	425
dont Covid	0	65	8	88	161

Source : données du MDIG retraitées par la CRC

## 6. Le remboursement des frais professionnels des autres personnels

Les personnels du MDIG, à l'exclusion du directeur et de l'agent comptable<sup>16</sup>, sont soumis aux dispositions du code du travail conformément à l'article L. 1431-6 du CGCT. L'arrêté du 3 juillet 2006, fixant les taux des indemnités de mission prévues à l'article 3 du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État, ne leur est donc pas applicable.

Considérant que le respect des plafonds des montants pour les hôtels et les restaurants, arrêtés en 2018, étaient difficiles à respecter, le conseil d'administration a approuvé, par une délibération du 19 octobre 2022, de nouveaux montants de prise en charge.

En effet, le plafonnement du remboursement des nuitées était ainsi fixé à 100 € en France et à 200 € à l'étranger. Chacun des agents concernés ne pouvait prétendre au remboursement de plus de 10 nuitées par an. Le remboursement des repas était fixé à 17 € en France et à 25 € à l'étranger.

La délibération n° 373 du 19 octobre 2022 a fixé le remboursement des nuitées, dans la limite de 10 nuitées par an et par agent, à 150 € pour la France et à 300 € pour l'étranger.

S'agissant des repas, le plafond est fixé à 25 € en France et à 40 € à l'étranger. La délibération précitée mentionne que l'ordonnateur pourra décider de ne pas appliquer ce plafonnement dans le cas d'un intérêt spécifique (relations publiques, négociations particulières), à la condition que la pièce justificative soit fournie ainsi que le nom et la qualité de la personne invitée, ainsi que l'objet du repas.

Cette délibération concerne l'ensemble des agents en CDI ou en CDD ainsi que les stagiaires dans le cadre de leurs missions au service du musée ainsi que, de manière ponctuelle, les membres du conseil d'administration ou du conseil scientifique qui pourraient être amenés, sur sollicitation de l'ordonnateur, à engager des frais pour le musée.

## C. La commande publique

En tant qu'établissement public local, le MDIG est soumis aux dispositions du code de la commande publique entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019 et, précédemment, aux dispositions du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

Il existe une commission d'appel d'offres, composée conformément à l'article L. 1411-5 du code général des collectivités territoriales.

<sup>16</sup> Par délibération n° 6-2009, le musée a autorisé la prise en charge des frais professionnels sur la base des frais réels pour le directeur général.

## Rapport d'observations définitives

Le conseil d'administration est régulièrement informé des procédures en cours et il est systématiquement sollicité pour autoriser le MDIG à passer les marchés.

S'il n'existe pas, au sein du MDIG, de service consacré à l'achat public, cette mission est dévolue principalement à la secrétaire générale.

Il n'y pas de règlement intérieur relatif aux marchés.

L'équipe de contrôle a vérifié quatre marchés choisis parmi une liste de 11 marchés passés sur la période de contrôle, avec des montants supérieurs à 40 000 €. Les marchés analysés concernaient deux accords-cadres à procédure formalisée et un marché subséquent, portant sur des prestations de transport d'œuvres dans le cadre d'expositions, ainsi qu'un marché à procédure adaptée (MAPA) relatif à une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Au total, la chambre a pu constater que les dossiers examinés étaient bien tenus et comportaient les pièces réglementaires. Les modalités de passation de ces marchés n'appellent pas de remarque particulière, à l'exception des critères de sélection des offres qui ne figurent pas systématiquement dans l'avis d'appel public à la concurrence qui doit être rempli conformément au modèle européen, comme le prévoit l'article R. 2131-17 du code de la commande publique<sup>17</sup>.

La chambre recommande au MDIG d'élaborer un règlement intérieur de la commande publique. Elle lui rappelle également son obligation de remplir intégralement l'avis d'appel public à la concurrence et d'y faire figurer, notamment, les critères de sélection des offres.

## V. LA FIABILITÉ DES COMPTES

### A. La qualité des informations financières

#### 1. Les rapports d'orientations budgétaires

L'EPCC satisfait à l'obligation de débattre sur les orientations budgétaires (DOB) dans les deux mois avant l'adoption du budget primitif (en général en octobre ou novembre). Le rapport d'orientations budgétaires (ROB) propose une approche fondée sur les grands équilibres, mais n'évoque pas les questions de personnel par exemple.

Il reste essentiellement centré sur la seule année à venir. Aucune prospective n'est proposée en matière d'investissements.

La chambre recommande donc au MDIG de présenter dans le ROB, les engagements pluriannuels envisagés.

#### 2. Les documents budgétaires

Le musée ne produit aucun des états annexés aux budgets primitifs et aux comptes administratifs prévus par l'instruction budgétaire et comptable M4.

La chambre demande donc au MDIG de respecter ces dispositions.

---

<sup>17</sup> CAA de Nancy 26 septembre 2017 (16NC00079) : « Considérant que le règlement de la consultation ne fait pas l'objet des mêmes mesures de publicité que l'avis d'appel public à la concurrence et n'a vocation à être remis qu'aux entreprises qui manifestent leur intérêt pour le marché en cause auprès du pouvoir adjudicateur ; que, par suite, la circonstance que les informations omises dans l'avis d'appel public à la concurrence figureraient dans le règlement de la consultation n'est pas de nature à régulariser le vice dont est entachée la procédure d'attribution ».

**Rapport d'observations définitives**

Ce dernier devrait mettre en ligne, sur son site internet, ses budgets primitifs et supplémentaires, leurs notes de présentation respectives et les rapports sur les orientations budgétaires, conformément aux dispositions des articles L. 2313-1 et R. 2313-8 du CGCT.

### 3. La fiabilité des prévisions budgétaires

Sur la période, les taux de réalisation de la section de fonctionnement atteignent 98 % pour les recettes et 89 % pour les dépenses, ce qui est faible pour ces dernières, même si l'année 2022 fait exception avec un taux en dépenses de 97 %.

Concernant la section d'investissement, en incluant les restes à réaliser et à l'exception de l'année 2019, le taux moyen d'exécution est satisfaisant, soit 73 % en recettes et en dépenses en incluant l'année 2019. Il appartient en conséquence à l'établissement public de poursuivre ses efforts pour améliorer la fiabilité de ses prévisions concernant les dépenses d'exploitation.

**Tableau n° 8 : Exécution du budget d'exploitation**

	2019	2020	2021	2022	Taux annuel moyen 2019-2022
<b>Dépenses réelles d'exploitation</b>					
Crédits ouverts	4 948 199	3 962 188	4 002 979	4 567 267	
Mandats émis	4 241 956	3 509 665	3 447 805	4 430 057	
Taux d'exécution	86 %	89 %	86 %	97 %	89 %
<b>Recettes réelles d'exploitation</b>					
Crédits ouverts	4 989 327	3 875 423	4 157 041	4 471 576	
Titres émis	4 456 808	3 802 308	4 272 974	4 566 466	
Taux d'exécution	89 %	98 %	103 %	102 %	98 %

Source : comptes administratifs du MDIG

## B. La qualité comptable

### 1. Le patrimoine et les amortissements

La responsabilité du suivi du patrimoine incombe de manière conjointe à l'ordonnateur et au comptable public. Elle implique la tenue pour le premier d'un inventaire physique<sup>18</sup> et d'un inventaire comptable<sup>19</sup>, pour le second d'états de l'actif immobilisé<sup>20</sup>.

Pour chacun des exercices sous revue, les collections ne sont pas intégrées dans l'inventaire des biens du musée, ce qui laisse systématiquement apparaître une différence avec l'état de l'actif, de l'ordre de 220 000 € fin 2022 (voir tableau en annexe).

En l'état, l'inventaire du MDIG ne donne pas une image fidèle, complète et sincère de la situation patrimoniale de l'établissement et la chambre recommande au MDIG de se rapprocher du comptable pour mettre à jour l'inventaire.

<sup>18</sup> L'inventaire physique constitue un registre justifiant la réalité physique des biens permettant de connaître précisément l'état des immobilisations. Il est alimenté par chaque service gestionnaire au moment de « l'entrée » du bien dans le patrimoine.

<sup>19</sup> L'inventaire comptable doit permettre à la collectivité de connaître ses immobilisations sur le volet financier, y compris leur amortissement.

<sup>20</sup> L'état de l'actif est établi en principe tous les deux ans (pour les exercices budgétaires pairs) à partir du fichier des immobilisations, qui est tenu à la disposition du juge des comptes. Pour les exercices budgétaires impairs, un état des flux d'immobilisations recensant l'ensemble des flux annuels de l'exercice, qu'il s'agisse des entrées, des sorties ou des modifications patrimoniales diverses, est produit à l'appui du compte de gestion.

**Rapport d'observations définitives**

L'équipe de contrôle a également constaté le déséquilibre du bilan pour 2019 et 2021. Le MDIG a précisé que cette situation résultait d'un dysfonctionnement du logiciel comptable utilisé.

**Tableau n° 9 : Écarts constatés au bilan en 2019 et en 2021**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Actif net</b>	6 642 351	6 865 911	7 104 386	6 851 698
<b>Passif</b>	6 962 909	6 865 911	6 769 883	6 851 698
<b>Équilibre actif/passif</b>	<b>- 320 558</b>	<b>0</b>	<b>334 503</b>	<b>0</b>

Source : comptes de gestion du MDIG retraités par la CRC

S'agissant des amortissements, le MDIG pratique, depuis 2022, les durées préconisées par l'administration fiscale.

## 2. Les provisions

Le musée a constitué des provisions pour litiges et risques de 85 000 € en 2022.

Ces provisions se subdivisent en provisions pour litiges et contentieux à hauteur de 25 000 € et pour risques pour un montant de 60 000 €.

Elles correspondent aux situations suivantes :

- compte 15112 = 25 000 € : provision pour contentieux prud'homal ;
- compte 15182 = 60 000 € : provision pour retraites.

Ces inscriptions n'appellent pas d'observation.

## VI. LA SITUATION FINANCIÈRE

L'établissement public gère est un service public industriel et commercial qui relève, à ce titre, de l'instruction budgétaire et comptable M4.

Il dispose d'un budget principal sans budget annexe.

Sur la période, le résultat a été déficitaire en 2019 et 2022 (- 0,037 M€ et - 0,155 M€) et a présenté un excédent en 2020 et 2021 (+ 0,031 M€ et + 0,335 M€).

Les charges de gestion (4,87 M€ en 2022) ont progressé deux fois plus vite, en rythme annuel, que les produits (4,71 M€ en 2022) mais restent toutefois contenues sur la période (+ 4,9 %).

### A. Les produits

Les produits ont progressé de 2,4 % sur la période et de 1 % en rythme annuel. Les participations des collectivités ont représenté 48 % des produits de gestion en 2022 et près des deux tiers en 2020 durant la crise sanitaire. Les ressources propres, constituées principalement des entrées au musée et de la vente du magasin, ont représenté environ un tiers des ressources en 2019 et 2022 et ont considérablement diminué, du fait de la situation sanitaire, en 2021 mais surtout en 2020, ne représentant plus pour cette dernière année que 12,5 % des produits.

**Rapport d'observations définitives****1. Les ressources institutionnelles**

Les ressources institutionnelles, qui regroupent les dotations des membres fondateurs, constituent la part la plus importante des recettes du musée, soit environ 54 % en moyenne entre 2019 et 2022. Elles sont inscrites statutairement pour un montant de 2 245 000 € annuels (article 23) et sont versées chaque année à l'établissement après le vote de son budget primitif.

**Tableau n° 10 : Ressources institutionnelles du musée**

En €	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022
Ressources institutionnelles	2 245 000	2 495 000	2 245 389	2 247 849	0,1 %
Dont subvention région	567 985	567 985	567 985	567 985	0,0 %
Dont subvention département	1 436 800	1 436 800	1 436 800	1 436 800	0,0 %
Dont subvention commune	71 840	71 840	71 840	71 840	0,0 %
Dont subvention groupement de communes	168 375	168 375	168 375	168 375	0,0 %
Dont subvention sur projet	0	250 000	389	2 849	

Source : comptes de gestion

**2. Les ressources propres**

Pour l'essentiel, les ressources propres du musée sont constituées des entrées, de la vente de marchandises et des ventes de séminaires. Elles représentaient moins d'un tiers des produits de gestion du musée en 2022 (32,6 %).

**Tableau n° 11 : Évolution des ressources d'exploitation**

En €	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022	Évolution en rythme annuel
Entrées au musée	1 103 703	207 527	579 370	1 004 703	- 9,0 %	- 3 %
Ventes séminaires	18 980	23 403	31 612	48 470	155,4 %	37 %
Echange de marchandises	42 400	58 750	32 600	39 600	- 6,6 %	- 2 %
Ventes de marchandises	510 277	169 135	320 191	516 834	1,3 %	0 %
Produits de refacturation	78 796	25 864	29 957	37 937	- 51,9 %	- 22 %
Mise à disposition de personnels	4 869	4 501	550	2 438	- 49,9 %	- 21 %
<b>Total général</b>	<b>1 759 024</b>	<b>489 180</b>	<b>994 279</b>	<b>1 649 981</b>	<b>- 6,2 %</b>	<b>- 2 %</b>

Source : comptes de gestion du MDIG

**Rapport d'observations définitives**

Les entrées au musée représentaient en moyenne 56 % des ressources propres sur la période, et la vente de marchandises 32 %.

On observe un effondrement de ces recettes en 2020 et 2021 (respectivement 0,2 M€ et 0,6 M€), conséquence de la crise sanitaire, et une reprise en 2022 qui se situe néanmoins en retrait par rapport à 2019.

3. Les produits exceptionnelsa. Le mécénat

Les recettes issues du mécénat ont sensiblement baissé sur la période (- 51 %), passant de 241 841 € en 2019 à 119 207 € en 2022, malgré le recrutement d'une « chargée de mécénat ». En 2019, le musée a bénéficié d'une dotation importante pour accompagner l'acquisition d'un tableau du peintre Bonnard au prix de 350 000 €.

**Tableau n° 12 : Recettes issues du mécénat**

En €	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022	Évolution en rythme annuel
Mécénat	241 841	184 490	121 700	119 207	- 50,7 %	- 21 %

Source : comptes administratifs et de gestion

**B. Les charges**

Les charges du musée accusent une hausse de près de 5 % sur la période majoritairement imputable aux dépenses de personnel.

**Tableau n° 13 : Évolution des charges sur la période**

En €	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022	Évolution en rythme annuel
Charges à caractère général	2 409 959	1 747 727	1 791 717	2 282 167	- 5,3 %	- 2 %
Dépenses de personnel	1 830 524	1 608 418	1 708 814	2 016 238	10,1 %	3 %
Autres charges de gestion courante	0	0	0	44 134		
Atténuation de produits	0	0	0	0		
Charges exceptionnelles	1 472	0	0	2 218	50,7 %	15 %
Dotation aux amortissements	398 166	408 274	420 770	439 271	10,3 %	3 %
Dotation aux dépréciations des actifs circulants	0	153 520	0	85 000		
<b>= Charges réelles</b>	<b>4 640 122</b>	<b>3 917 939</b>	<b>3 921 302</b>	<b>4 869 027</b>	<b>4,9 %</b>	<b>2 %</b>

Source : comptes administratifs et de gestion

**Rapport d'observations définitives****1. Les charges à caractère général**

Les charges à caractère général ont diminué de 6,1 % sur la période, avec une baisse plus marquée en 2020 et 2021 liée à la situation sanitaire.

**Tableau n° 14 : Charges à caractère général**

En €	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022	Évolution en rythme annuel
Charges à caractère général	<b>2 409 959</b>	<b>1 608 418</b>	<b>1 791 717</b>	<b>2 263 405</b>	- 6,1 %	- 2 %
dont achats livres et marchandises	365 851	275 928	109 898	279 868	- 23,5 %	- 9 %
dont transport	445 073	181 306	142 719	166 024	- 62,7 %	- 28 %
dont annonces et insertions	290 386	176 414	212 077	241 166	- 16,9 %	- 6 %
dont honoraires juridiques, rest, presse	201 341	230 024	274 757	272 186	35,2 %	11 %
dont maintenance, contrats, charges diverses	125 340	115 062	159 058	151 850	21,2 %	7 %
dont électricité, eau, fuel	126 135	84 681	112 382	117 247	- 7,0 %	- 2 %

Source : comptes de gestion du MDIG

Les quatre postes de dépenses les plus importants concernent les achats de livres et marchandises pour la boutique, le transport des œuvres, les honoraires et les annonces et insertions. Viennent ensuite la maintenance et les fluides (électricité, eau, chauffage).

La diminution du poste transport résulte de la volonté du directeur général de privilégier le prêt d'œuvres régionales et nationales plutôt qu'étrangères qui s'accompagnent de coûts de transport plus élevés.

La diminution des achats de livres et marchandises est corrélée à la diminution des ventes consécutive aux périodes de confinement, pendant la crise sanitaire.

Les dépenses de fluides n'ont pas retrouvé le niveau qu'elles avaient en 2019, et ce malgré la hausse des prix de l'énergie liée à la situation internationale en 2022.

**2. Les charges de personnel**

Les charges de personnel ont connu une évolution sensible sur la période, de l'ordre de 10 %, qui n'est pas corrélée à l'évolution des effectifs. Cette évolution résulte, principalement, des revalorisations salariales opérées par l'établissement sur la période (cf. *supra*).

## Rapport d'observations définitives

Tableau n° 15 : Évolution de la masse salariale

En €	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022	Évolution en rythme annuel
Charges de personnel	<b>1 830 524</b>	<b>1 608 418</b>	<b>1 822 668</b>	<b>2 016 238</b>	<b>10,1 %</b>	<b>3,3 %</b>
dont rémunérations	1 302 786	1 308 924	1 246 002	1 444 303	10,9 %	3,5 %
dont cotisations URSSAF	300 810	205 160	227 787	288 912	- 4,0 %	- 1,3 %
dont cotisations mutuelles	29 861	33 205	33 837	25 678	- 14,0 %	- 4,9 %
dont cotisations retraite	87 230	81 712	95 253	162 453	86,2 %	23,0 %

Source : comptes de gestion

### 3. Les autres charges

Il s'agit, pour l'essentiel, de la dotation aux amortissements. Les charges exceptionnelles sont peu élevées.

### C. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF), positive sur toute la période, repose principalement sur les dotations aux amortissements. Elle varie de 0,176 M€ en 2022 à 0,602 M€ en 2021. La baisse sensible observée en 2022 résulte de la baisse du résultat corrélativement à une augmentation significative des charges de personnel.

Tableau n° 16 : Évolution de la capacité d'autofinancement sur la période

	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/022
Résultat de l'exercice	- 36 605	31 079	334 528	- 155 153	
+ Dotation nette aux amortissements et provisions (C/68)	398 166	561 794	420 770	524 271	
- Reprise sur provisions et amortissements (C/78)	0	0	0	45 772	
- Neutralisation des amortissements (C/776)	0	0	0	0	
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C/675)	0	0	0	0	
- Produits des cessions d'éléments d'actifs (C/775)	0	0	6 917	0	
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice (C/777)	146 709	146 709	146 709	147 709	
<b>= CAF</b>	<b>214 852</b>	<b>446 163</b>	<b>601 672</b>	<b>175 637</b>	<b>- 18,25 %</b>

Source : comptes de gestion

	2019	2020	2021	2022
<b>CAF brute</b>	<b>214 852</b>	<b>446 163</b>	<b>601 672</b>	<b>175 637</b>
- Annuité en capital de la dette	0	0	0	0
<b>= CAF nette</b>	<b>214 852</b>	<b>446 163</b>	<b>601 672</b>	<b>175 637</b>

Source : comptes de gestion

## Rapport d'observations définitives

**D. Les investissements et leur financement**

Sur la période, le musée a réalisé plus de 1,6 M€ d'investissement, soit une moyenne de 400 000 € par an.

**Tableau n° 17 : Les investissements sur la période**

2019	2020	2021	2022
553 275 €	257 174 €	395 061 €	413 870 €

Source : comptes de gestion

Les principaux investissements du musée ont porté sur :

- les collections : 916 858 € ;
- le site internet : 41 400 € ;
- l'acquisition de quatre véhicules : 64 201 € ;
- des travaux de sonorisation et d'éclairage de l'auditorium : 24 1998 € ;
- des travaux de couverture et de ravalement du musée : 32 241 €.

Les investissements ont été quasi exclusivement financés par les ressources propres et par des prélèvements sur le fonds de roulement. Aucun emprunt n'a été mobilisé.

**Tableau n° 18 : Le financement des investissements**

	2019	2020	2021	2022	
<b>CAF brute</b>	<b>214 852</b>	<b>446 163</b>	<b>601 672</b>	<b>175 637</b>	<b>- 18,25 %</b>
- Annuité en capital de la dette	0	0	0	0	
<b>= CAF nette</b>	<b>214 852</b>	<b>446 163</b>	<b>601 672</b>	<b>175 637</b>	<b>- 18,25 %</b>
+ Recettes d'investissement hors emprunt	31 577	0	5 000	68 500	<b>116,93 %</b>
<b>= Financement propre disponible</b>	<b>246 429</b>	<b>446 163</b>	<b>606 672</b>	<b>244 137</b>	<b>- 0,93 %</b>
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	553 275	257 174	395 061	413 870	<b>- 25,20 %</b>
- Subventions d'équipement					
- Participations et investissements financiers nets					
- charges à répartir					
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>- 306 846</b>	<b>188 989</b>	<b>211 611</b>	<b>- 169 734</b>	<b>- 44,68 %</b>
Nouveaux emprunts de l'année					
- Reprise sur excédents capitalisés					
<b>Variation du fonds de roulement</b>	<b>- 306 846</b>	<b>188 989</b>	<b>211 611</b>	<b>- 169 734</b>	<b>- 44,68 %</b>

Source : comptes de gestion

**E. Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement**

Sur la période sous revue, le fonds de roulement (FDR) a été relativement constant, oscillant autour de 430 000 €, à l'exception de l'exercice 2021 (665 022 €).

## Rapport d'observations définitives

Tableau n° 19 : Évolution du fonds de roulement sur la période

	2019	2020	2021	2022
Capitaux propres	6 537 183 €	6 422 179 €	6 614 997 €	6 380 635 €
- Actif immobilisé	6 126 784 €	5 975 685 €	5 949 975 €	5 924 575 €
<b>= FDR</b>	<b>410 399 €</b>	<b>446 494 €</b>	<b>665 022 €</b>	<b>456 060 €</b>

Source : comptes de gestion

Le besoin en fonds de roulement est resté positif sur toute la période, dans des limites contenues. Le musée présente cependant une structure financière fragile, avec un niveau de trésorerie nette qui fluctue sur la période et ne représentait, en 2022, que 15 jours de charges courantes.

Tableau n° 20 : Évolution du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie sur la période

	2019	2020	2021	2022
Actif circulant	598 233 €	470 501 €	528 491 €	660 143 €
Passif circulant	417 161 €	294 010 €	489 414 €	386 064 €
<b>BFR</b>	<b>181 071 €</b>	<b>176 492 €</b>	<b>39 077 €</b>	<b>274 079 €</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>229 328 €</b>	<b>270 002 €</b>	<b>625 945 €</b>	<b>181 981 €</b>
<b>En nombre de jours de charges courantes</b>	<b>19,73</b>	<b>29,36</b>	<b>63,21</b>	<b>15,29</b>

Source : comptes de gestion

Au total, la situation financière est comptablement déséquilibrée en 2022, avec un résultat déficitaire de 0,155 M€. Le MDIG bénéficie, néanmoins, d'une capacité d'autofinancement de 0,176 M€ et un fonds de roulement de 0,46 M€. Il demeure que son modèle économique reste fragile avec un budget annuel (4,7 M€) qui repose à près de 50 % sur les contributions financières des collectivités territoriales (2,2 M€) alors que ses ressources propres ne dépassent pas le tiers de ses produits.

## **ANNEXES**

Annexe 1 : Les investissements à partir de l'inventaire

Annexe 2 : Glossaire

## Rapport d'observations définitives

## Annexe 1 : Les investissements à partir de l'inventaire

		2019		2020		2021		2022	
		Inventaire	État de l'actif						
2051	Concessions et droits similaires	5 456	0	49 988	49 988	22 068	22 068	0	
2111	Terrains nus	0	5 456	0	0	0	0	0	
2135	Installations générales - Agencement, aménagements, constructions	0	0	0	0	1 138	1 138	7 429	7 429
216	Collections		355 815		143 855	0	195 844		219 485
2181	Installations générales - Agencement, aménagements divers	149 280	149 280	35 667	35 667	72 496	72 496	79 681	79 681
2182	Matériel de transport	0		0		64 503	64 503	0	
2183	Matériel de bureau, matériel informatique	22 500	22 500	13 916	13 916	12 158	12 158	14 172	14 172
2184	Mobilier	19 596	19 596	13 749	13 749	20 399	20 399	11 665	11 665
2188	Autres immobilisations corporelles	629	629	0	0	6 455	6 455	24 857	24 860
		<b>197 460</b>	<b>553 275</b>	<b>113 319</b>	<b>257 174</b>	<b>199 217</b>	<b>395 061</b>	<b>137 803</b>	<b>357 291</b>
	<b>Différence</b>	<b>355 815</b>		<b>143 855</b>		<b>195 844</b>		<b>219 488</b>	

**Rapport d'observations définitives****Annexe 2 : Glossaire**

<b>BFR</b>	Besoin en fonds de roulement
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CAF</b>	Capacité d'autofinancement
<b>CDD</b>	Contrat à durée déterminée
<b>CDI</b>	Contrat à durée indéterminée
<b>CGCT</b>	Code général des collectivités territoriales
<b>DGFIP</b>	Direction générale des finances publiques
<b>DIRRECTE</b>	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
<b>DOB</b>	Débat d'orientation budgétaire
<b>ECLAT</b>	Éducation, culture, loisirs et animation au service des territoires
<b>EPCC</b>	Établissement public de coopération culturelle
<b>ETPR</b>	Équivalent temps plein rémunéré
<b>FDR</b>	Fonds de roulement
<b>MAPA</b>	Marché à procédure adaptée
<b>MDIG</b>	Musée des impressionnistes de Giverny
<b>ORSEC</b>	Organisation de la réponse de sécurité civile
<b>PSBC</b>	Plan de sauvegarde des biens culturels
<b>PSC</b>	Projet scientifique et culturel
<b>ROB</b>	Rapport d'orientation budgétaire

**Rapport d'observations définitives**

« La société a le droit de demander compte  
à tout agent public de son administration »  
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

**Chambre régionale des comptes Normandie**

21 rue Bouquet

CS 11110

76174 ROUEN Cedex

Tél. : 02 35 07 92 00

[www.ccomptes.fr/fr/crc-normandie](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-normandie)