



# **RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES SANS RÉPONSE**

## **ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE « MAISON DE LA CULTURE D'AMIENS »**

**(Département de la Somme)**

**Exercices 2018 et suivants**

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 12 juillet 2024.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	5
1 PRESENTATION DE LA MCA.....	6
1.1 D'une association à un établissement public de coopération culturelle .....	6
1.2 Un établissement à vocation pluridisciplinaire .....	6
1.2.1 Des activités artistiques variées .....	6
1.2.2 Un établissement bénéficiant du label « Scène nationale » .....	7
1.2.3 Un établissement qui exploite le Label Bleu .....	7
2 LA GOUVERNANCE DE L'ETABLISSEMENT.....	9
2.1 Ses membres .....	9
2.1.1 Une composition qui a évolué .....	9
2.1.2 Leurs contributions et apports en nature.....	9
2.1.2.1 Des contributions expressément prévues par les statuts .....	9
2.1.2.2 Une convention de mise à disposition des biens imprécise .....	11
2.2 Le conseil d'administration.....	12
2.2.1 Sa composition.....	12
2.2.2 Sa présidence et son fonctionnement.....	13
2.3 Le directeur .....	13
2.3.1 Un encadrement de l'action du directeur à renforcer.....	13
2.3.2 Un directeur secondé par un directeur adjoint.....	14
2.4 Le fonctionnement administratif de l'établissement.....	14
2.4.1 Un règlement intérieur à adapter .....	14
2.4.2 Une organisation des services structurée.....	15
3 L'ACTIVITE DE L'ETABLISSEMENT .....	16
3.1 L'encadrement normatif des activités .....	16
3.2 Les activités artistiques .....	18
3.2.1 Une activité pluridisciplinaire.....	19
3.2.1.1 Le spectacle vivant .....	19
3.2.1.2 Les autres activités artistiques .....	20
3.2.1.3 Les activités complémentaires .....	20
3.2.2 Une activité supérieure aux objectifs conventionnels, mais dont la fréquentation diminue .....	21
3.2.3 Les activités à dimension européenne .....	23
3.2.3.1 Leur diversité .....	23
3.2.3.2 Leur financement.....	24
4 LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE .....	26
4.1 Une lisibilité budgétaire et financière perfectible.....	26
4.1.1 Les débats et rapports sur les orientations budgétaires.....	26
4.1.2 Les annexes budgétaires .....	26
4.2 Une fiabilité des comptes à améliorer.....	27

4.2.1	Un suivi de l'actif à parfaire .....	27
4.2.2	La comptabilité d'engagement.....	27
4.2.3	Des restes à réaliser inexistantes .....	28
4.2.4	Un pilotage des achats perfectible .....	29
5	LA TRAJECTOIRE FINANCIERE DE L'ETABLISSEMENT .....	32
5.1	Une détérioration de l'autofinancement.....	32
5.1.1	Des produits de gestion en diminution .....	33
5.1.1.1	Une augmentation des subventions d'exploitation .....	33
5.1.1.2	Les ventes de produits en diminution .....	33
5.1.2	Des charges de gestion contenues.....	35
5.1.2.1	Les charges à caractère général.....	35
5.1.2.2	Les charges de personnel.....	35
5.1.3	Un déséquilibre entre le « disponible pour l'activité » et le « résultat des activités »....	36
5.1.3.1	La stabilité du « disponible pour l'activité » est précaire .....	36
5.1.3.2	Le « résultat des activités » se dégrade.....	36
5.1.3.3	La part des ressources, hors subventions, dans les charges d'activité diminue .....	38
5.1.4	Un recours limité à l'emprunt.....	39
5.2	Une gestion des investissements à améliorer.....	39
5.3	Les perspectives d'évolution.....	41
	ANNEXES .....	43

## SYNTHÈSE

La Maison de la Culture d'Amiens (MCA), inaugurée en 1966, résulte de la volonté de mettre en place, sur tout le territoire, des structures permettant de diffuser la culture auprès d'un large public. Exerçant son activité sous forme d'association jusqu'en 2005, elle s'est mue en établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial associant l'État, la communauté d'agglomération Amiens Métropole et la région Hauts-de-France.

La Maison de la Culture soutient la création contemporaine dans les domaines de la danse, du théâtre, du cirque, du cinéma, des arts plastiques et de la musique. Son activité pluridisciplinaire, résolument tournée vers l'Europe, est encadrée par le cahier des missions et des charges du label « Scène nationale » dont elle bénéficie.

Elle est financée, notamment, par ses membres (18,5 M€ de 2018 à 2022). Des objectifs quantitatifs et qualitatifs relatifs à l'activité ont été fixés dans une convention pluriannuelle d'objectifs pour les années 2020-2023. Celle-ci oriente son activité vers les publics éloignés de l'offre de référence.

L'établissement doit cependant fiabiliser les données permettant d'assurer un pilotage annuel de son activité. Ce pilotage des activités est en effet essentiel. La scène nationale d'Amiens enregistre une fréquentation en diminution, alors même que le nombre de propositions artistiques en matière de spectacle vivant était, en 2022, supérieur aux objectifs de la convention pluriannuelle d'objectifs. Il en résulte notamment une baisse des produits issus de la billetterie et du résultat de l'activité (- 1,59 M€ en 2022, soit - 31 % par rapport à 2018), ce qui induit un effet négatif sur la capacité d'autofinancement (CAF) de la MCA. Elle est négative en 2022, ce qui traduit une incapacité à rembourser l'annuité en capital de la dette avec les seuls produits d'exploitation. La soutenabilité financière de la trajectoire actuelle n'est donc pas assurée.

La fiabilité des comptes de la MCA doit, par ailleurs, être améliorée. Le pilotage des achats doit être mieux structuré, afin de respecter le principe de la liberté d'accès à la commande publique.

La MCA doit donc, lors de la conclusion de la prochaine convention pluriannuelle d'objectifs, définir une nouvelle stratégie assurant à la fois l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés par les partenaires et la soutenabilité financière de son activité à long terme. Une redéfinition des objectifs prioritaires apparaît nécessaire, au regard du changement des habitudes de fréquentation induit par la crise sanitaire et des perspectives de travaux sur les infrastructures. Ils auront nécessairement des conséquences sur ses facultés d'exploitation.

## RECOMMANDATIONS

*(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)*

### Rappels au droit (régularité)

<i>Degré de mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre complète</i>	<i>Mise en œuvre partielle</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
<b>Rappel au droit n° 1</b> : déterminer les catégories de contrats et de conventions qui, en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent être soumises au conseil d'administration pour approbation et celles dont ce dernier délègue la responsabilité au directeur, conformément à l'article R. 1431-7 du code général des collectivités territoriales.	X			14
<b>Rappel au droit n° 2</b> : procéder aux travaux de fin d'exercice comptable, notamment en matière de rattachement à l'exercice des charges et produits, et de restes à réaliser, conformément à l'instruction M4.		X		29
<b>Rappel au droit n° 3</b> : définir précisément les besoins annuels par fournitures ou services homogènes, et computer correctement les seuils de passation des marchés, conformément aux articles R. 2121-6 et R. 2122-8 du code de la commande publique.			X	31

### Recommandations (performance)

<i>Degré de mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre complète</i>	<i>Mise en œuvre partielle</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
<b>Recommandation n° 1</b> : préciser les obligations respectives des parties dans la convention de mise à disposition des locaux par la communauté d'agglomération Amiens Métropole.			X	12
<b>Recommandation n° 2</b> : fiabiliser l'établissement des indicateurs prévus par la convention pluriannuelle d'objectifs.			X	18
<b>Recommandation n° 3</b> : définir, à l'occasion de la conclusion de la convention pluriannuelle d'objectifs 2024-2026, une stratégie dans laquelle le besoin de financement serait cohérent avec le « disponible pour activités ».			X	39

## INTRODUCTION

Le présent rapport porte sur le contrôle des comptes et de la gestion de la Maison de la Culture d'Amiens (MCA) pour les exercices 2018 et suivants. M. Laurent Dréano, directeur de cet établissement public de coopération culturelle (EPCC) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, a été avisé de l'ouverture du contrôle par courrier du président de la chambre du 28 novembre 2023. M. Jean-Pierre Mollet, président du conseil d'administration a, pour sa part, été informé de l'ouverture du contrôle par courrier du même jour.

L'entretien de fin de contrôle avec l'ordonnateur, prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, est intervenu le 22 février 2024.

Le contrôle a porté principalement sur la gouvernance de l'établissement, ses activités et, notamment, celles présentant une dimension européenne, ainsi que sur la gestion budgétaire et comptable et la trajectoire financière de la MCA. Cette dernière ayant fait l'objet d'un rapport d'observations définitives en 2018, qui formulait quatre rappels au droit et trois recommandations, le suivi de leur mise en œuvre fait l'objet d'un tableau figurant en annexe n° 1. Certaines recommandations ou rappels au droit font également l'objet de développements dans le corps du rapport, lorsque cela s'avère nécessaire.

La chambre a, dans sa séance du 21 mars 2024, arrêté les observations provisoires et a décidé de l'envoi du rapport à l'ordonnateur, ainsi que d'extraits à plusieurs destinataires.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre a, dans sa séance du 12 juillet 2024, arrêté les observations définitives qui suivent.

## 1 PRESENTATION DE LA MCA

### 1.1 D'une association à un établissement public de coopération culturelle

Les maisons de la culture résultent du souhait d'André Malraux, en 1959, de mettre en place, sur tout le territoire, des structures permettant de diffuser la culture auprès d'un large public. Ce projet a constitué l'axe majeur de sa politique, comme il l'a évoqué en ces termes, en 1966 : « *Religion en moins, les maisons de la culture sont les modernes cathédrales : le lieu où les gens se rencontrent pour rencontrer ce qu'il y a de meilleur en eux* ».

Dans ce contexte historique, la Maison de la Culture d'Amiens (MCA), troisième établissement culturel pluridisciplinaire à avoir vu le jour, a été inaugurée par M. André Malraux en 1966. Elle était, jusqu'en 2005, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association. Elle revêt désormais la qualité d'établissement public de coopération culturelle (EPCC) à caractère industriel et commercial, institué par arrêté du préfet de région du 25 mai 2005, à l'initiative de l'État et de la communauté d'agglomération Amiens Métropole.

### 1.2 Un établissement à vocation pluridisciplinaire

Aux termes de l'article 3 de ses statuts, la MCA a pour mission principale de s'affirmer comme une structure de création, de production, d'édition et de diffusion artistique, pluridisciplinaire, en privilégiant la création contemporaine. Elle a pour objectif d'inscrire son activité sur son territoire d'implantation, aux niveaux départemental et régional.

#### 1.2.1 Des activités artistiques variées

La MCA soutient la création contemporaine par la résidence d'artistes, la création, la production et la co-production, et la diffusion culturelle pluridisciplinaire, dans les domaines de la danse, du théâtre, du cirque, du cinéma, des arts plastiques et de la musique. Chaque année, elle organise le festival « Amiens Europe – Feminist Futures Festival », ayant notamment pour objet de présenter au public des œuvres européennes<sup>1</sup>, et le « festival Amiens Tout-Monde », ayant pour vocation d'inscrire son action dans un contexte international.

---

1 Il comporte des performances, des spectacles de théâtre, de danse, de musique, des films, des expositions, des DJ set, des ateliers, des rencontres et des conférences/débats. Le festival a été jumelé avec le *Teatro Nacional Doña Maria II* de Lisbonne (Portugal) en 2022 ce qui a eu pour conséquence une programmation du 17 au 29 janvier 2022 répartie sur les sites d'Amiens (17-22 janvier) et de Lisbonne (24-29 janvier) et l'édition d'une plaquette de présentation bilingue.

La dimension européenne de ses activités est une caractéristique importante de la MCA. Le ministère chargé de la culture lui a accordé l'appellation « Pôle Européen de Production ». Elle perçoit, à ce titre, des financements spécifiques de l'Union européenne, de l'État et de la région Hauts-de-France.

Elle exerce ses activités dans des locaux comprenant un grand et un petit théâtre<sup>2</sup>, une salle de cinéma<sup>3</sup>, des espaces d'exposition<sup>4</sup>, un studio d'enregistrement, des espaces d'hébergement des artistes en résidence, un espace d'accueil, un local de restauration, des locaux administratifs et des locaux techniques.<sup>5</sup>

### **1.2.2 Un établissement bénéficiant du label « Scène nationale »**

L'article 5 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 a conféré au ministre chargé de la culture la faculté d'attribuer des labels aux structures qui en font la demande et dont le projet artistique et culturel présente un intérêt général pour la création artistique dans les domaines du spectacle vivant ou des arts plastiques. Le décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques énumère 14 labels<sup>6</sup> et rappelle les principes et les obligations liés à leur attribution.

La MCA, qui dispose du label « Scène nationale » depuis 2016<sup>7</sup>, est l'une des neuf structures des Hauts-de-France à en bénéficier (cf. annexe n° 2).

### **1.2.3 Un établissement qui exploite le Label Bleu**

Le Label Bleu a été créé dans les années 1980 sous la forme d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) de production phonographique. La MCA en détenait la totalité des parts. L'objectif est d'enregistrer des formations n'ayant pas les moyens de créer des disques dans un circuit purement commercial. Début 2007, à la suite de graves difficultés financières, le conseil d'administration de la MCA a décidé d'absorber l'EURL.

Aujourd'hui, le Label Bleu bénéficie d'une renommée internationale. Il comptabilise environ 250 références, dans trois catalogues : un catalogue de jazz « Label Bleu », un catalogue de musique du monde « Indigo », et un catalogue de musique actuelle « Bleu Electric ». La production s'est recentrée sur le jazz. Trois à quatre productions discographiques sont réalisées chaque année.

---

<sup>2</sup> Respectivement de 1 067 places et 301 places.

<sup>3</sup> Le cinéma est doté de 174 places. La MCA est une des dernières maisons de la culture à avoir conservé à la fois les activités de spectacle vivant, d'exposition et de cinéma.

<sup>4</sup> De 370 m<sup>2</sup> et 125 m<sup>2</sup>.

<sup>5</sup> Des photographies des lieux sont visibles en annexe n° 3.

<sup>6</sup> Centre dramatique national, scène nationale, scène conventionnée d'intérêt national, opéra national en région, orchestre national en région, centre national de création musicale, scène de musique actuelle, centre chorégraphique national, centre de développement chorégraphique national, pôle national du cirque, centre national des arts de la rue et des espaces publics, fonds régional d'art contemporain, centre d'art contemporain d'intérêt national et exposition d'intérêt national.

<sup>7</sup> Les autres structures des Hauts-de-France à bénéficier du label sont : Le Manège (Maubeuge), le Phénix (Valenciennes), Tandem (Arras/Douai), Culture commune (Loos-en-Gohelle), la Rose des vents (Villeneuve d'Ascq), le Bateau feu (Dunkerque), le Channel (Calais) et le Théâtre du Beauvaisis (Beauvais).

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La Maison de la Culture d'Amiens, fruit d'une volonté de décentralisation de la culture, a été inaugurée en 1966 par André Malraux. Exerçant son activité sous la forme d'une association jusqu'en 2005, elle constitue désormais un établissement public de coopération culturelle bénéficiant du label « Scène nationale ».*

*La Maison de la Culture soutient la création contemporaine dans les domaines de la danse, du théâtre, du cirque, du cinéma, des arts plastiques et de la musique. Elle exerce ses activités dans des locaux comprenant notamment un grand et un petit théâtre, une salle de cinéma, des espaces d'exposition, un studio d'enregistrement.*

*Son activité, pluridisciplinaire, est résolument tournée vers l'Europe et l'international, notamment au travers des festivals « Amiens Europe – Feminist Futures Festival » et « Amiens Tout-Monde ».*

---

## 2 LA GOUVERNANCE DE L'ETABLISSEMENT

### 2.1 Ses membres

#### 2.1.1 Une composition qui a évolué

Le département de la Somme est devenu membre de la MCA au début de l'année 2009, avant de s'en retirer en 2015. La région Hauts-de-France est devenu membre de la MCA le 7 novembre 2018. Les procédures de retrait du département et d'adhésion de la région se sont déroulées conformément aux articles R. 1431-19 et R. 1431-3 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

#### 2.1.2 Leurs contributions et apports en nature

##### 2.1.2.1 Des contributions expressément prévues par les statuts

L'article R. 1431-2 du CGCT dispose que les statuts de l'établissement prévoient les apports respectifs et la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques qui en sont membres, et les mises à disposition de biens nécessaires à son fonctionnement.

Les articles 19 et 20 des statuts prévoient que les apports et les biens immobiliers nécessaires à l'exercice de ses missions sont mis à disposition de la MCA par la communauté d'agglomération Amiens Métropole, gratuitement ou à titre onéreux, avec compensation sous forme de subvention. L'intercommunalité conserve les droits et obligations du propriétaire<sup>8</sup>.

L'article 21 précise que les contributions sont fixées, chaque année, lors du vote du budget de l'EPCC, sous réserve du vote des crédits correspondants en loi de finances pour l'État et par les assemblées délibérantes de la Région et de l'intercommunalité. Sous ces réserves, les statuts indiquent des montants pour chaque membre, ce qui permet d'éviter toute contestation sur la répartition de leurs contributions financières respectives. Ces précisions concourent à stabiliser la coopération entre les membres et à pérenniser le financement de l'EPCC.

---

<sup>8</sup> Selon les statuts, « *Les biens immobiliers nécessaires à l'exercice de ces missions culturelles sont mis gratuitement ou à titre onéreux avec compensation sous forme de subvention à disposition de l'EPCC par la Communauté d'Agglomération Amiens Métropole, propriétaire, dans le cadre des présents statuts* ». Cette rédaction a été décidée afin de prévoir l'éventualité d'une modification des conditions des mises à disposition.

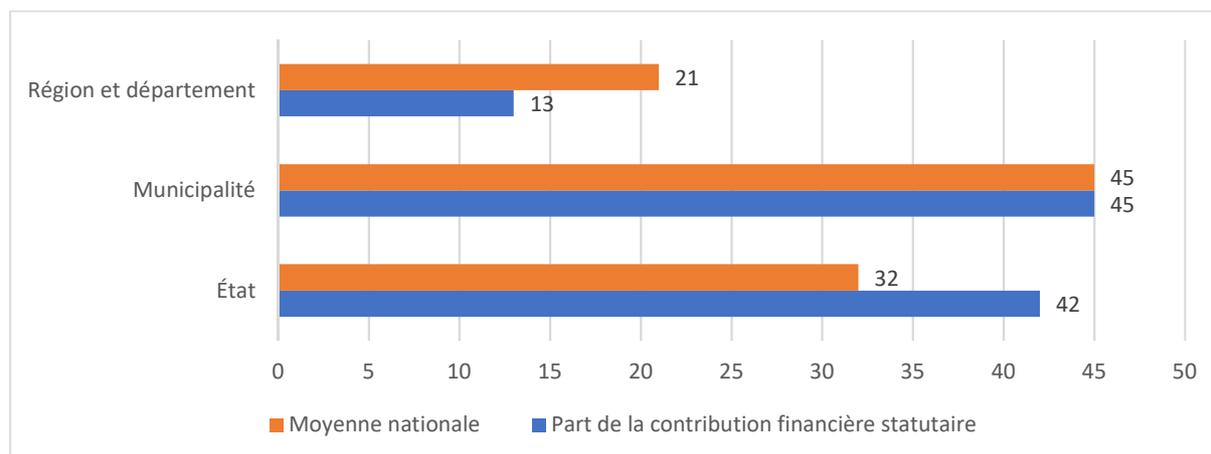
**Tableau n° 1 : Contributions statutaires des membres de la MCA**

	Montant de la contribution (TTC)	Montant de la contribution (HT)	Part de la contribution
État	1 579 000	1 546 523	42 %
Région	500 000	489 716	13 %
CA Amiens Métropole	1 674 800	1 640 353	45 %
TOTAL	3 753 800	3 676 592	100 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des statuts de l'EPCC et de la convention pluriannuelle d'objectifs 2020-2023.

Le rapport annuel 2021 de l'association des scènes nationales met en lumière une spécificité de la MCA : la part de l'État dans le financement apparaît supérieure à la moyenne des structures bénéficiant du label.

**Graphique n° 1 : Comparaison de la part des contributions statutaires des membres de la MCA avec la moyenne nationale des structures bénéficiant du label « Scène nationale » (en %)**



Source : chambre régionale des comptes, à partir des statuts de la MCA et des données de l'association des scènes nationales, rapport annuel 2021.

La direction régionale des affaires culturelles des Hauts-de-France souligne cette particularité. Elle précise qu'il s'agit de sa plus importante contribution à une structure de création. Cette spécificité résulte de l'histoire de l'EPCC, qui a vu le jour en qualité de Maison de la Culture au sein de laquelle l'État et les collectivités locales étaient associés à parts égales.

Ce calcul des taux de contribution de chaque partenaire résulte également du choix de ne pas valoriser la mise à disposition des locaux par l'intercommunalité.

L'examen des contributions versées par les membres de l'EPCC (18,5 M€ au total sur la période 2018-2022) souligne la fiabilité financière des partenaires, qui ont effectivement contribué à l'activité de la MCA dans les proportions prévues par les statuts.

**Tableau n° 2 : Comparaison des contributions statutaires et des contributions (HT) effectivement versées par les membres de l'EPCC (2018-2022)**

	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL	% de la contribution totale
Contrib. Statutaire	3 676 592	3 676 592	3 676 592	3 676 592	3 676 592	18 382 960	
Contrib. Effective	3 945 352	3 657 961	3 647 222	3 676 592	3 578 170	18 505 297	
<i>dont État</i>	<i>1 824 224</i>	<i>1 536 623</i>	<i>1 533 706</i>	<i>1 546 523</i>	<i>1 546 523</i>	<i>7 987 600</i>	<i>43 %</i>
<i>dont Région</i>	<i>489 898</i>	<i>485 583</i>	<i>485 458</i>	<i>489 716</i>	<i>489 716</i>	<i>2 440 371</i>	<i>13 %</i>
<i>dont CA Am. Mét.</i>	<i>1 631 230</i>	<i>1 635 755</i>	<i>1 628 058</i>	<i>1 640 353</i>	<i>1 541 931</i>	<i>8 077 327</i>	<i>44 %</i>

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs 2018-2022.

Cette fiabilité globale ne doit toutefois pas occulter l'existence de variations dans le montant des contributions effectives. Ainsi en 2022, la communauté d'agglomération Amiens Métropole a versé une contribution inférieure de 0,1 M€ aux prévisions statutaires.

#### 2.1.2.2 Une convention de mise à disposition des biens imprécise

Conformément à l'article 19 des statuts, la MCA exerce ses activités dans un ensemble immobilier mis à disposition par l'intercommunalité, par convention du 21 février 2006, d'une durée initiale de cinq ans et renouvelable par tacite reconduction.

La surface des locaux est de 11 929,45 m<sup>2</sup> sans prendre en compte les espaces de parking, l'entresol et le 3<sup>ème</sup> étage.

Cette mise à disposition est consentie à titre gratuit<sup>9</sup>. Elle n'est pas valorisée dans les comptes de la MCA, tout comme les coûts supportés par Amiens Métropole, ce qui rend difficile, voire impossible, la détermination du coût réel des activités de l'établissement. En effet, l'absence de loyer traduisant les dépenses de construction, de maintenance et d'amortissement des locaux minore les coûts de façon importante.

La convention met à la charge de l'EPCC l'entretien des locaux, qui doivent être maintenus en « *bon état de réparations locatives* », et les charges d'occupation. Pour sa part, le propriétaire s'engage à prendre en charge les réparations visées par l'article 606 du code civil et les « *travaux quelconques qui incomberaient au propriétaire* ». Cet article du code civil ne vise toutefois que les obligations de l'usufruitier, alors que l'article 20 des statuts renvoie, s'agissant d'Amiens Métropole, aux « droits et obligations du propriétaire ».

La convention, qui n'a pas été actualisée depuis 18 ans, gagnerait en clarté et en effectivité si elle faisait référence, tant pour la MCA que pour le propriétaire, aux dispositions du code civil relatives aux obligations respectives du bailleur et du locataire. Tant la MCA que le président de la communauté d'agglomération Amiens-Métropole ont indiqué leur volonté d'actualiser en ce sens la convention, ce dernier indiquant par ailleurs la nécessité de valoriser la mise à disposition dans les comptes de l'EPCC.

<sup>9</sup> Convention du 21 février 2006, § VII.

En qualité de propriétaire, Amiens Métropole a directement pris en charge 0,23 M€ d'investissement entre 2018 et 2023. Une étude est en cours pour rénover les toitures, afin de prendre en compte les objectifs de baisse des consommations énergétiques.

**Recommandation n° 1 : préciser les obligations respectives des parties dans la convention de mise à disposition des locaux par la communauté d'agglomération Amiens Métropole.**

## 2.2 Le conseil d'administration

### 2.2.1 Sa composition

La composition et le fonctionnement du conseil d'administration sont régis par l'article L. 1431-4 du CGCT et les articles 7 à 11 des statuts de l'EPCC.

Aux termes de l'article 7, cette instance est composée de 14 membres<sup>10</sup>. Le taux de présence à ses séances est satisfaisant (82 % en moyenne, de 2018 à 2023).

Les personnalités qualifiées ont été désignées le 10 décembre 2018, et leur mandat a été renouvelé en mai 2022. Selon les pièces transmises à la chambre, une personnalité qualifiée a démissionné et n'a pas été remplacée. Cette vacance doit être comblée sans délais.

Les représentants du personnel sont élus au conseil d'administration pour une durée de trois ans. Deux ont été élus le 13 juin 2019. Faute de candidature en juin 2022, leur mandat a été prorogé par délibération du conseil du 1<sup>er</sup> juillet 2022, ce qui n'est pas prévu par les statuts. La direction explique cette situation par la condition de 12 mois de présence au sein de l'EPCC, hors périodes de vacances scolaires, pour pouvoir postuler<sup>11</sup>. La situation est aujourd'hui conforme aux statuts, deux représentants du personnel et leurs suppléants ayant été élus.

L'article L. 1431-3 du CGCT précise que le conseil d'administration est composé de telle sorte que l'écart entre le nombre des hommes et des femmes désignés ne soit pas supérieur à un. Tel n'est pas le cas, puisque cette instance est composée, au mois de décembre 2023, de huit hommes et cinq femmes. La parité est néanmoins respectée, s'agissant des personnalités qualifiées, depuis l'entrée en vigueur des nouveaux statuts.

---

<sup>10</sup> Le président ou son représentant, et deux représentants d'Amiens Métropole et leur suppléant, le maire d'Amiens ou son représentant, un représentant du conseil régional et son suppléant, deux représentants de l'État et leur suppléant désignés par le préfet de région, le directeur général de la création artistique du ministère chargé de la culture ou son représentant, quatre personnalités qualifiées désignées conjointement par le président d'Amiens Métropole, le président du conseil régional et l'État, pour une durée renouvelable de trois ans, et deux représentants élus du personnel, pour une durée de trois ans.

<sup>11</sup> Art. 8.3.2 des statuts.

## 2.2.2 Sa présidence et son fonctionnement

Conformément à l'article 11 des statuts, le président du conseil d'administration a été élu en son sein pour une durée de trois ans, lors de la réunion du 10 décembre 2018. Il est une personnalité qualifiée, ce qui participe à la fluidité des échanges, selon les membres de la MCA<sup>12</sup>. Son mandat a été renouvelé le 3 mai 2022.

Le président est secondé par une vice-présidente, cette dernière ayant été élue lors du conseil d'administration du mois d'avril 2024.

Conformément à l'article 9 des statuts, le conseil d'administration s'est réuni, au cours de la période du contrôle, au moins deux fois par an, y compris durant la période de crise sanitaire. Le quorum<sup>13</sup> a toujours été atteint. Les comptes-rendus de ses réunions, de grande qualité, établissent qu'il exerce les missions prévues par la loi et les statuts<sup>14</sup>.

## 2.3 Le directeur

### 2.3.1 Un encadrement de l'action du directeur à renforcer

Le directeur actuel a été nommé, le 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour une durée de trois ans, par le président du conseil d'administration, sur proposition de cette instance, lors de sa réunion de juillet 2017. Son contrat a été renouvelé, conformément aux statuts<sup>15</sup>.

L'article R. 1431-7 du CGCT dispose que le conseil délibère, notamment sur les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés. L'article 10 des statuts précise que cette instance « *détermine les catégories de contrats, conventions et transactions qui en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent lui être soumises pour approbation et celles dont il délègue la responsabilité au directeur. Celui-ci rend compte, lors de sa prochaine séance, des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation.* ».

La chambre a constaté que ces dispositions n'avaient pas été respectées. La délibération du 5 décembre 2005 produite par l'EPCC ne pouvait valablement régir les rapports entre le conseil et le directeur au cours de la période contrôlée, dès lors qu'un nouveau titulaire du poste avait pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et que les statuts avaient été modifiés au cours de la même année.

Afin d'assurer la sécurité juridique des actes passés par le directeur, il était donc impératif que le conseil délibère conformément aux textes précités. Le conseil d'administration a délibéré en ce sens le 18 avril 2024 et a défini les opérations dont il délèguait la responsabilité de la signature au directeur.

---

<sup>12</sup> Élément souligné par le président d'Amiens Métropole et le directeur régional des affaires culturelles.

<sup>13</sup> Fixé à la moitié des membres du conseil d'administration par l'article 9 des statuts.

<sup>14</sup> Article L. 1431-4 II du CGCT : « *Le conseil détermine, notamment, la politique de l'établissement, approuve son budget et en contrôle l'exécution, approuve les créations, modifications et suppressions d'emplois.* ».

<sup>15</sup> Soit 12 mois avant le terme du contrat, lors des réunions du conseil des 4 décembre 2019 et 1<sup>er</sup> juillet 2022.

En outre, les comptes-rendus des réunions de cette instance ne mentionnent pas les éventuelles décisions prises par le directeur sur le fondement de cette délégation, alors que pèse sur lui le devoir d'en rendre compte au conseil. La MCA s'est, à cet égard, engagée à informer le conseil d'administration des décisions prises en vertu de cette délégation.

**Rappel au droit n° 1 : déterminer les catégories de contrats et de conventions qui, en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent être soumises au conseil d'administration pour approbation, et celles dont ce dernier délègue la responsabilité au directeur, conformément à l'article R. 1431-7 du code général des collectivités territoriales.**

### 2.3.2 Un directeur secondé par un directeur adjoint

Le directeur est secondé par un directeur adjoint, chargé de l'encadrement administratif et financier. Il bénéficie d'une délégation de signature du directeur.

Deux délégations de signature ont été accordées<sup>16</sup> aux directeurs adjoints successifs, la première le 2 janvier 2018, et la seconde 1<sup>er</sup> octobre 2022, lors du changement de directeur adjoint. Elles n'appellent pas d'observation sur les pouvoirs propres du directeur. Les mentions qu'elles comportent sur la faculté de conclure des contrats ou des marchés ne peuvent toutefois être regardées comme valables. En effet, le directeur déléguant ne bénéficiait pas lui-même, en octobre 2022, d'une délégation valable du conseil d'administration.

## 2.4 Le fonctionnement administratif de l'établissement

### 2.4.1 Un règlement intérieur à adapter

La MCA a adopté un règlement intérieur en 2013, non modifié depuis. Or, de nouveaux statuts ont été adoptés<sup>17</sup> et la législation en matière de règlement intérieur a évolué<sup>18</sup>. Le règlement doit être adapté à ces évolutions.

---

<sup>16</sup> Conformément au dernier alinéa de l'article R. 1431-13 du CGCT.

<sup>17</sup> Ce qui crée des contradictions entre les deux documents, notamment en ce qui concerne les conditions pour être électeur lors de l'élection des représentants des salariés au conseil d'administration.

<sup>18</sup> L'article L. 1321-2 du code du travail prévoit des mentions devant figurer dans le règlement intérieur (reprenant les articles L. 1332-1 à L. 1332-3 de ce code). Le règlement intérieur de la MCA ne reprend pas, notamment, les mentions de l'article L. 1332-2 du code du travail.

## 2.4.2 Une organisation des services structurée

L'organigramme de l'EPCC est à jour. Les services sont structurés en plusieurs pôles<sup>19</sup>. Les fonctions de chaque salarié et les liens hiérarchiques et fonctionnels y sont précisés.

En 2023, 54,11 équivalents temps plein (ETP) sont employés par la structure. Ce nombre a baissé de 4 % de 2018 à 2023 (56,39 ETP en 2018). La structure des emplois fait apparaître une diminution importante de la part des intermittents, passant de 16 % en 2018 (8,85 ETP) à 11 % en 2023 (5,93 ETP). À l'inverse, celle des contrats à durée indéterminée passe de 69 % en 2018 (38,85 ETP) à 81 % en 2023 (44,07 ETP).

---

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*La composition des membres de la Maison de la Culture d'Amiens a évolué. La région Hauts-de-France a remplacé le département de la Somme en 2018. Le montant des contributions statutaires versées par ses membres s'est élevé à 18,5 M€ de 2018 à 2022.*

*Par sa réforme statutaire de 2018, l'établissement a cherché à rationaliser son fonctionnement, en précisant notamment le montant des participations financières de ses membres. Elle bénéficie d'une organisation structurée de ses services.*

*Cependant, une marge de progression existe en matière de gouvernance. En particulier, ses relations avec la communauté d'agglomération Amiens Métropole gagneraient en lisibilité si la convention de mise à disposition des locaux précisait les charges pesant sur le bénéficiaire et celles incombant au propriétaire. Par ailleurs, le conseil d'administration ayant actualisé la délégation de pouvoir accordée au directeur, ce dernier doit également actualiser celle accordée au directeur-adjoint.*

---

---

<sup>19</sup> Un pôle Label bleu/programmation ; le secrétariat général supervisant les relations publiques, la communication, la billetterie/Accueil et cinéma ; un pôle technique, incluant l'entretien et le gardiennage ; un pôle comptabilité, finances et marchés publics ; un pôle paie ; un pôle administration ; un pôle production ; un pôle relatif au restaurant et au bar d'entracte.

### 3 L'ACTIVITE DE L'ETABLISSEMENT

La période de crise sanitaire a eu une influence directe sur l'activité et les résultats de la MCA, notamment en raison de la fermeture des locaux accueillant du public. La présente analyse se cantonne par conséquent à comparer l'activité de l'EPCC au cours des exercices 2018, 2019 (lorsque cela est possible) et 2022. Certaines données concernent toutefois l'année 2023 lorsqu'elles ont été fournies au stade de la contradiction par la MCA.

Pour les « Scènes nationales », les comptes de résultat font, chaque année, l'objet d'une présentation normalisée selon les critères analytiques définis par le ministère de la culture et de la communication. Par conséquent, cette analyse s'appuie, notamment, sur ces données normalisées « UNIDO » que l'EPCC renseigne a posteriori chaque année.

#### Outil national de restitution des données « UNIDO »

Les structures bénéficiant du label « Scène nationale » doivent tenir une comptabilité analytique selon le référentiel national de restitution des données « UNIDO », qui permet de remonter les données des centres dramatiques nationaux, des centres chorégraphiques nationaux et des « Scènes nationales ».

Cette comptabilité permet de distinguer les charges de structure (« théâtre en ordre de marche ») de celles liées à l'activité artistique et culturelle, et donc de comparer les activités artistiques et culturelles. Le coût de chaque spectacle est évalué grâce à des fiches détaillées.

#### 3.1 L'encadrement normatif des activités

Les activités de la MCA sont encadrées par l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « Scène nationale ». Il impose de signer une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) entre les membres de l'EPCC, traduisant elle-même le projet du directeur<sup>20</sup>. Le cahier des missions et des charges, le projet du directeur et la CPO forment donc un corpus normatif qui doit être analysé dans sa globalité.

Le cahier des missions et des charges précise que les établissements bénéficiaires du label « Scène nationale » doivent assurer une offre permanente dans tous les arts du spectacle. Elle peut s'étendre aux arts plastiques et au cinéma, comme c'est le cas pour la MCA. Le bénéfice du label impose à l'EPCC un engagement artistique<sup>21</sup>, citoyen, culturel, territorial<sup>22</sup> et professionnel<sup>23</sup>. Ce cahier réglementaire précise notamment les modalités de recrutement du directeur. Il commande, par ailleurs, la conclusion d'une CPO entre la structure labellisée, l'État et les collectivités territoriales ou leurs groupements participant à son financement structurel.

<sup>20</sup> Cf. annexe n° 5.

<sup>21</sup> En proposant une programmation pluridisciplinaire, en recherchant un équilibre entre les disciplines, en prévoyant une part destinée à la jeunesse, en organisant une présence artistique constante au sein de la structure, en réservant une attention particulière aux artistes implantés sur le territoire.

<sup>22</sup> En concevant et mettant en œuvre un programme d'action culturelle en partenariat avec les collectivités locales, partenariat devant notamment porter une attention particulière aux enfants, aux jeunes et aux personnes qui, pour des raisons sociales, économiques, géographiques ou physiques, sont éloignés de l'offre et des références artistiques proposées par la programmation.

<sup>23</sup> En constituant un lieu d'animation, de conseil et de formation pour les professionnels et futurs professionnels des réseaux de création et de diffusion artistique, en organisant la conservation des archives, en prévoyant des temps de réflexion et de prospective sur des sujets culturels, artistiques ou techniques.

Le directeur a été nommé, en 2018, sur la base d'un projet. Celui-ci a été actualisé lors de la conclusion de la CPO en 2021. Ses grands axes sont articulés autour du maintien de la place qu'occupe la « Scène nationale » dans la mission de production de l'EPCC, du soutien aux jeunes équipes artistiques et à celles implantées dans la région, du renforcement des actions éducatives artistiques et culturelles, et d'une révolution numérique des outils de la MCA.

Le précédent rapport de la chambre pointait l'absence de contrat d'objectifs et de moyens avant la convention entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour une durée de quatre ans. Celle-ci est arrivée à son terme le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le 9 juillet 2021, la MCA a conclu une CPO avec l'État, la région et Amiens métropole, pour la période 2020-2023. Ce texte avait pour objet d'établir le cadre contractuel entre l'EPCC et ses partenaires publics « *pour la mise en œuvre de son projet artistique et culturel [...] et de définir les modalités de son évaluation au travers des objectifs concrets* »<sup>24</sup>. La convention est arrivée à échéance le 31 décembre 2023. Une nouvelle CPO, à effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2024, devrait être conclue courant 2024.

Bien que le précédent contrôle de la chambre ait souligné la nécessité d'encadrer son activité par une CPO, la MCA n'anticipe pas suffisamment l'échéance des conventions. Si elle a engagé en 2024 l'élaboration d'une nouvelle convention, elle se retrouve, à nouveau, sans CPO à l'issue de la précédente. En réponse aux observations de la chambre, le directeur indique qu'il s'agirait d'un usage. Du point de vue de la chambre régionale des comptes, cet usage n'est pas de bonne pratique de gestion. Il est d'ailleurs contraire aux instructions du ministère de la culture définies dans la circulaire du 15 juin 2018.

La recommandation n° 1 du précédent rapport enjoignait à l'établissement de définir des objectifs concrets et mesurables et d'élaborer les outils indispensables à leur suivi.

La CPO (annexe IV) conclue le 9 juillet 2021 a défini des axes stratégiques<sup>25</sup>, des objectifs opérationnels<sup>26</sup> et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour faciliter leur suivi. La première partie de cette recommandation doit donc être regardée comme mise en œuvre.

Si la MCA a défini des objectifs mesurables, elle ne les a toutefois pas utilisés pour piloter son activité sur la période 2020-2023. Aucun indicateur de la CPO n'est évoqué dans les rapports annuels. L'entrée en vigueur de cette CPO coïncide toutefois avec la crise sanitaire, au premier trimestre 2020, et une première autoévaluation réalisée en 2022 par la direction portait précisément sur les années 2020 et 2021. Elle ne les mentionne pas plus.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a communiqué une nouvelle autoévaluation, réalisée au mois d'avril 2024, utilisant ces indicateurs et un tableau récapitulatif de l'activité pour toute la période, au regard des objectifs prédéfinis.

La chambre constate que ces démarches tardives ne pallient en rien l'absence d'utilisation des indicateurs dans le pilotage annuel de l'activité. Cette absence d'utilisation des indicateurs résulte notamment d'un défaut de permanence des méthodes de comptabilisation de l'activité sur plusieurs années.

---

<sup>24</sup> CPO 2020-2023, article 1, Objet de la convention.

<sup>25</sup> Par exemple : soutien à la création artistique, encourager et favoriser l'accès pour tous à la culture, parité etc.

<sup>26</sup> Par exemple : part des recettes propres/budget total ; nombre d'artistes internationaux accueillis etc.

Ainsi, pour le spectacle vivant, la CPO prévoit des indicateurs quantitatifs par nature de spectacles. Or, le rapport annuel 2018 comptabilise le nombre de spectacles par type d'activité au cours de l'année civile 2018. De plus, il isole les deux festivals, de sorte que les propositions artistiques qui y sont présentées ne figurent pas dans les catégories « théâtre », « cirque », etc. Le rapport annuel 2019 porte sur l'année programmatique 2018-2019 et isole également les deux festivals. Le rapport annuel 2022 porte à nouveau sur l'année civile 2022 et réintègre dans les autres catégories d'activité les propositions artistiques présentées lors des festivals. Ce défaut de permanence des méthodes a un effet sur le dénombrement de l'activité et sur l'appréhension de la fréquentation relatée dans les rapports annuels.

Une analyse comparée des données UNIDO et des rapports annuels met en lumière des divergences dans la qualification des propositions artistiques. Cela a un effet sur les indicateurs de la CPO, lorsqu'une proposition artistique est incluse dans une catégorie, dans le référentiel UNIDO, et dans une autre, dans le rapport annuel<sup>27</sup>.

Enfin, le montant du produit de la billetterie diverge dans le rapport annuel 2022 (635 909 €) et dans le compte administratif de cet exercice (608 922 €).

Si la MCA doit être regardée comme ayant défini des objectifs concrets et mesurables de son activité, elle ne dispose pas encore d'outils fiables permettant à ses partenaires de suivre leur mise en œuvre annuellement. La seconde partie de la recommandation n° 1 du précédent rapport doit être regardée comme partiellement mise en œuvre.

L'EPCC doit donc fiabiliser l'établissement des indicateurs prévus par la CPO, en assurant la concordance des informations figurant dans les rapports annuels et la comptabilité UNIDO, afin de pouvoir piloter de manière régulière son activité et en permettre le suivi par ses partenaires.

**Recommandation n° 2 : fiabiliser l'établissement des indicateurs prévus par la convention pluriannuelle d'objectifs.**

## 3.2 Les activités artistiques

Si l'analyse des activités artistiques de la MCA ne porte pas sur les années 2020 et 2021 en raison de la crise sanitaire, il convient toutefois de rappeler les mesures qu'elle a mises en œuvre au cours de cette période.

### **Les effets de la crise sanitaire de 2020-2021**

La crise sanitaire a eu des conséquences majeures sur l'activité de la MCA en 2020 et 2021. La première réside dans une baisse très importante de la fréquentation résultant des périodes de fermeture, du 13 mars 2020 au 11 juin 2020, puis du 1<sup>er</sup> novembre 2020 au 19 mai 2021. L'annulation de 45 spectacles et 67 représentations en 2020 et de 29 spectacles et 46 représentations en 2021 ont entraîné une chute de la fréquentation (40 608 visiteurs en 2020, contre 104 000 prévus, et 45 995 visiteurs en 2021, contre 106 000 prévus).

<sup>27</sup> Par exemple : « la chanson reboot » figure dans la catégorie « Théâtre » dans le rapport annuel 2022, et dans « théâtre musical » dans UNIDO, alors que la CPO distingue le théâtre et le théâtre musical.

Malgré cette situation d'alternance entre périodes d'ouverture et de fermeture, la MCA a maintenu l'accompagnement des artistes par le biais de reports, d'hébergements ou d'indemnités. Le Label Bleu a vu le nombre de streaming dépasser 10 millions en 2020, grâce au développement des modes d'écoute digitaux. Les arts visuels ont connu une visibilité renouvelée au travers de propositions artistiques réalisées en extérieur, même si le nombre d'expositions a été inférieur aux objectifs (8 et 6 respectivement en 2020 et 2021 pour 15 et 18 expositions prévues). Le cinéma a été durablement impacté. Il n'a pas retrouvé, postérieurement à la crise sanitaire, ses niveaux de fréquentation antérieurs.

Afin de reconquérir le grand public, la MCA a organisé des manifestations pour recréer un lien avec celui-ci, notamment en organisant un concert, le 3 juillet 2020, ouvert au personnel soignant et aux donateurs individuels, ou la « fête d'ouverture », en 2020, adaptée aux mesures sanitaires. L'EPCC s'est adapté aux contraintes liées à l'impossibilité d'accueillir en salle les publics scolaires, en développant une offre en milieu scolaire : le spectacle *Don Quichotte Intervention* a donné lieu à 30 représentations, durant le second confinement, au bénéfice de 588 élèves, dans 13 établissements.

La MCA a augmenté sa présence numérique avec le programme #AvecVous, qui proposait des contenus artistiques inédits, la programmation de captations, une playlist Label Bleu ou des interactions avec d'autres structures. À partir de mai 2020, le programme a été complété par des captations de concerts et de spectacles. En 2021, 20 live streaming ont été présentés.

Après la crise sanitaire, des conséquences de celle-ci se sont pérennisées, et notamment une diminution structurelle de la fréquentation ou des abonnements.

### 3.2.1 Une activité pluridisciplinaire

Conformément au cahier des missions et des charges réglementaire, l'activité de la MCA revêt une dimension pluridisciplinaire. Elle se manifeste au travers de trois catégories<sup>28</sup> :

- spectacle vivant : productions, coproductions, résidences et accueil de spectacles ;
- autres activités artistiques : festivals, cinéma, arts plastiques, écriture/lecture, Label bleu ;
- activités complémentaires : ateliers et actions de sensibilisation notamment.

#### 3.2.1.1 Le spectacle vivant

L'activité de l'EPCC relative au spectacle vivant a donné lieu à 86 propositions artistiques en 2022<sup>29</sup> dans les domaines du théâtre (24 spectacles), de l'opéra (4), de la danse (11), du cirque (5), de la musique (34) et autres (8). En 2023, le nombre de spectacles vivants est en baisse et s'établit à 67 propositions artistiques.

Le nombre de coproductions apparaît relativement stable en 2022 (23) par rapport à 2018 (24), mais en baisse par rapport à 2019 (30). En 2022, la MCA a engagé une nouvelle production déléguée.

<sup>28</sup> La présente analyse utilise la nomenclature du référentiel UNIDO, afin de pouvoir disposer de données chiffrées correspondant à chaque activité.

<sup>29</sup> Les données de 2018 et de 2019 ne sont pas comparables en raison d'un manque de permanence des méthodes de comptabilisation (cf. supra).

Les chiffres communiqués portent sur les charges et les recettes<sup>30</sup> induites par les activités de production (0,2 M€ de charge et 0,18 M€ de recettes en 2022), de coproduction (0,7 M€ et 0,08 M€), de résidence (0,04 M€ et 0 €) et d'accueil (1,04 M€ et 0,44 M€) en matière de spectacle vivant.

**Tableau n° 3 : Évolution de la part de chacune des activités dans les charges et les recettes induites par le spectacle vivant**

	Charges		Recettes	
	2018	2022	2018	2022
Production	35 %	10 %	44 %	26 %
Coproduction	17 %	36 %	0 %	11 %
Résidence	2 %	2 %	0 %	0 %
Accueil	46 %	52 %	56 %	63 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données UNIDO 2018 et 2022.

### 3.2.1.2 Les autres activités artistiques

Au titre des autres activités artistiques, la MCA a proposé, en 2022<sup>31</sup>, des festivals (2), des séances de cinéma (194 films pour 1 089 séances), des expositions (18) des ateliers de lecture et écriture, et a exploité le Label bleu.

Si le résultat d'exploitation du Label bleu est stable en 2022 par rapport à 2018 (- 0,01 M€), le déficit concernant les activités liées aux festivals (- 0,29 M€) et aux expositions (- 0,1 M€) se sont creusés en 2022 par rapport à 2018. La part des charges induites par les festivals dans le total des charges engendrées par l'activité de la MCA est passée de 3,5 % à 10,2 %, et celles induites par les expositions, de 1,1 % à 3 %.

Contrairement aux autres activités artistiques de cette catégorie, le résultat dégagé par l'activité du cinéma est positif en 2022 (22 014 €), en hausse par rapport à 2018 (19 871 €). Cependant, après la crise sanitaire, il ne retrouve pas son niveau de 2019 (27 930 €).

### 3.2.1.3 Les activités complémentaires

Les activités complémentaires recouvrent les actions de formation vers les professionnels, les ateliers et actions de sensibilisation et les « autres activités ».

Au travers de l'activité qu'elle reporte dans le référentiel UNIDO, la MCA ne mentionne aucune activité de formation vers les professionnels en 2018, 2019 et 2022. Or, le cahier des missions et des charges réglementaire prévoit que l'EPCC bénéficiaire du label « Scène nationale » organise des « *temps de réflexion et de prospective sur des sujets culturels, artistiques ou techniques ouverts à tous les professionnels qui travaillent, partout en France, auprès des créateurs et des publics* ». En réponse aux observations de la chambre, le directeur a indiqué que des activités de formation sont intervenues dans le cadre des actions de sensibilisation.

<sup>30</sup> Les recettes correspondent au produit de la billetterie et des ventes de spectacles.

<sup>31</sup> De manière analogue au spectacle vivant, le défaut de permanence des méthodes de comptabilisation ne permet pas de comparer l'activité en ce domaine avec celle de 2018 et 2019.

La MCA a organisé, en 2022, un atelier de théâtre jeunesse Amiens Métropole, un atelier « brûlons les planches » pour les « *talents qui, faute d'information, d'encouragements ou de moyens, n'imaginent pas tenter l'expérience* » ou les « journées focus ». Ces actions n'engendraient pas de déficit en 2018 (résultat de 4 524 €), grâce à des subventions (106 668 €). Bien que la MCA ait bénéficié de subvention du même ordre pour financer ces activités en 2022, l'augmentation de 72 % des charges par rapport à 2018 a engendré un déficit de 0,07 M€.

Enfin, l'EPCC a conclu avec la Bibliothèque Nationale de France (BNF) un contrat sur la réouverture de cette dernière. Le résultat de cette opération s'est élevé à 46 267 € en 2022. Il n'a pas vocation à être renouvelé.

### **3.2.2 Une activité supérieure aux objectifs conventionnels, mais dont la fréquentation diminue**

La CPO couvrant la période 2020-2023 fixait des objectifs quantitatifs en matière de propositions artistiques, tant en ce qui concerne le spectacle vivant que les autres activités artistiques.

En 2022, l'activité de la MCA en matière de spectacle vivant a dépassé ces objectifs<sup>32</sup> de 23 %. Cela s'est traduit par 16 propositions artistiques de plus que ce qui était prévu par la CPO. C'est dans le domaine de la « musique » que ce dépassement des objectifs est le plus notable. En 2023, les chiffres fournis par la MCA établissent une activité inférieure aux prévisions de la CPO, soit 67 propositions artistiques réalisées pour 70 prévues. Mais l'absence de données comptables pour cette période ne permet pas d'en analyser la portée (cf. annexe n° 5).

S'agissant des autres activités artistiques, la MCA a proposé 18 expositions en 2022<sup>33</sup>, conformément aux objectifs de la CPO<sup>34</sup>, et 194 films au cours de 1 089<sup>35</sup> séances de cinéma, chiffres légèrement supérieurs aux objectifs<sup>36</sup>.

Concernant la présentation d'artistes régionaux, les chiffres communiqués par la MCA établissent une programmation inférieure aux objectifs de la CPO en 2022<sup>37</sup>, mais supérieurs à ceux-ci en 2023<sup>38</sup>.

Si l'activité de la MCA est supérieure aux objectifs de la CPO en 2022, en nombre de propositions artistiques, la fréquentation, est marquée par une forte baisse de 2018 à 2022. Elle passe, toutes catégories d'activité confondues, de 123 000 visiteurs en 2018<sup>39</sup> à 104 445 en 2022 (- 15 %). En 2022<sup>40</sup>, ce chiffre est inférieur de 5 % aux objectifs de la CPO. En réponse aux

---

<sup>32</sup> Prévus à l'article 06.3 et 4 bis de l'annexe 4 de la CPO 2020-2023.

<sup>33</sup> Source : rapport annuel 2022, p. 12.

<sup>34</sup> Prévus à l'article 06.6 de l'annexe 4 de la CPO 2020-2023.

<sup>35</sup> Source : rapport annuel 2022, p. 9.

<sup>36</sup> L'article 6.5 de l'annexe 4 de la CPO 2020-2023 prévoit la projection de 190 films, en 935 séances, en 2022.

<sup>37</sup> 17 présentations d'artistes régionaux pour 21 prévues par la CPO.

<sup>38</sup> 28 propositions d'artistes régionaux pour 21 prévues par la CPO.

<sup>39</sup> L'ordonnateur a indiqué, en réponse aux observations de la chambre, que l'année 2018 avait été marquée par une programmation d'un nombre important de propositions artistiques « *grand public* ».

<sup>40</sup> Objectif de 109 500 visiteurs.

observations de la chambre, le directeur de l'établissement a indiqué que la fréquentation s'élevait, en 2023, à 113 901 visiteurs.

Les objectifs en matière d'origine géographique du public sont respectés : 71 % des spectateurs proviennent d'Amiens et de son intercommunalité, 24 % de la région Hauts-de-France, et 5 % ayant une origine extérieure à la région<sup>41</sup>.

La structure de la fréquentation évolue. Le nombre de spectateurs du spectacle vivant est, en 2022, inférieure de 38 % à celui de 2018, alors que le nombre et la part des visiteurs des expositions augmentent fortement.

**Tableau n° 4 : Évolution de la fréquentation et de la structure des visiteurs de la MCA (2018 et 2022)**

	Fréquentation totale	Fréquentation spectacle vivant	Part du spectacle vivant	Fréquentation cinéma	Part du cinéma	Fréquentation expositions	Part des expositions
2018	123 000	55 557	45 %	22 097	18 %	25 000	20 %
2019	Les données de fréquentation de l'année 2019 ne sont pas déterminées, le rapport annuel 2019 mettant en avant des données relatives à l'années programmatique 2018/2019						
2022	104 445	34 237	33 %	18 578	18 %	33 440	32 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels 2018, 2019 et 2022 de la MCA.

La fréquentation, par catégorie d'activité, s'est écartée, en 2022, des objectifs prévus par la CPO : elle est inférieure de 25 % en matière de spectacle vivant (objectif de 46 000 spectateurs), et supérieure de 11 % en matière d'exposition (objectif de 30 000 visiteurs). S'agissant des expositions, la MCA doit engager une réflexion pour fiabiliser les données relatives au nombre de visiteurs. Elle ne délivre pas de billets gratuits destinés à comptabiliser les entrées et ne dispose pas d'un système précis de comptabilisation des entrées et des sorties des salles d'exposition<sup>42</sup>.

La baisse de fréquentation de l'EPCC est visible, notamment en nombre d'abonnés (- 59 % en 2022 par rapport à 2018<sup>43</sup>). La MCA l'explique par l'absence de retour des spectateurs après la crise sanitaire, y compris des plus fidèles abonnés.

L'ampleur de la baisse du nombre d'abonnés n'est toutefois pas retracée dans la recette correspondante. Le produit des ventes de cartes d'abonnement ne diminue que de 24 % (passant de 76 933 € à 57 837 €<sup>44</sup>). Cette résistance relative s'explique par une évolution des formules proposées aux visiteurs : elles sont passées de cinq formules possibles en 2018 (de MCA1 à MCA5 et de 10 € à 34 €) à une seule formule en 2022, ne comprenant que deux options (MCA SOLO, à 30 €, ou MCA DUO, à 50 €, qui permet de venir accompagné aux spectacles). Cette dernière formule a été souscrite par 580 spectateurs en 2022<sup>45</sup> et a engendré des recettes correspondant à la moitié du produit des abonnements.

<sup>41</sup> Les objectifs de la CPO étaient, pour 2022, respectivement de 71,25 (96-25) et 4 %.

<sup>42</sup> Les chiffres obtenus par le système de comptage sont pondérés, car il compte plusieurs passages du même visiteur devant la cellule de comptabilisation.

<sup>43</sup> Celui-ci est passé de 4 196 abonnés au cours de la saison 2017/2018 à 1 739 en 2022.

<sup>44</sup> Source : UNIDO 2018 et 2022, onglet « Accueil commun ».

<sup>45</sup> Source : rapport annuel 2022, p. 7.

Si la fréquentation de l'EPCC diminue, ses efforts en matière sociale conduisent toutefois à la hausse du nombre de places vendues à un tarif préférentiel (+ 38 %) et de personnes bénéficiant de propositions artistiques en décentralisation de proximité (+ 54 %).

Le cahier des missions et des charges règlementaire impose en effet aux structures labellisées « Scène nationale » de porter une attention particulière aux « *personnes qui, pour des raisons sociales, économiques, géographiques ou physiques, sont éloignées de l'offre et de références proposées par la programmation* ». Cet impératif a été rappelé au travers de la CPO qui mentionnait la nécessité de « *travailler en direction de tous les publics* » et de « *placer l'habitant au cœur de l'ambition culturelle et patrimoniale dans une stratégie inclusive et participative* ». Il a trouvé une traduction opérationnelle dans le projet du directeur, ce dernier prévoyant un tarif préférentiel pour les structures locales avec lesquelles la MCA a développé des partenariats<sup>46</sup> : 8 € pour les spectacles, 3,5 € pour le cinéma, et gratuité pour les visites d'expositions commentées<sup>47</sup>. Le nombre de places vendues au tarif préférentiel de 8 € passe de 1 144 en 2022 à 1 582 en 2023.

Cette attention de l'EPCC aux personnes éloignées géographiquement de l'offre artistique de référence se traduit aussi par des propositions artistiques en décentralisation de proximité, principalement dans le département de la Somme, le nord et l'ouest de l'Aisne et le nord de l'Oise. En 2022, la MCA a organisé 5 spectacles, soit 20 représentations, et touché 874 personnes à ce titre. Les chiffres 2023 sont en hausse : 5 spectacles, pour 24 représentations et 1 349 personnes touchées.

### 3.2.3 Les activités à dimension européenne

La dimension européenne des activités de la MCA revêt plusieurs formes et bénéficie de sources de financement variées, dont le montant a augmenté au cours de la période.

#### 3.2.3.1 Leur diversité

La MCA a la volonté de produire ou coproduire des spectacles qui donneront lieu à des représentations en Europe et d'accueillir des artistes à dimension européenne. Son intervention s'effectue à travers différents cadres.

L'EPCC s'est vu, à compter de 2016, décerner l'appellation « Pôle européen de production » (PEP)<sup>48</sup>, et bénéficie de ce chef de subventions de l'État.

---

<sup>46</sup> Le projet artistique et culturel mentionne, au point 2.2.4, que les partenariats visent notamment : les femmes isolées, adultes handicapés, personnes dépendantes, mineurs migrants, etc.

<sup>47</sup> Projet artistique et culturel, point 2.3.2, p. 40.

<sup>48</sup> Appellation délivrée par le ministère chargé de la culture, et qui est un dispositif national pilote pour qualifier les initiatives portées par des établissements culturels dans les domaines de la production et de la diffusion à dimension nationale, européenne et internationale.

Il a, par ailleurs, joué un rôle moteur dans le développement du réseau « Advancing Performing Arts Project » (APAP), créé en 2000 et constitué de 10 autres<sup>49</sup> structures culturelles européennes. Elle bénéficie, au titre de cet accompagnement d'artistes choisis en commun par le réseau, du soutien financier de l'Union européenne, par le biais des fonds d'Europe Créative.

La MCA s'est également associée à la scène nationale « Le Phénix » de Valenciennes pour créer un Campus partagé, qui constitue une coopération originale des deux PEP de la région Hauts-de-France pour l'accompagnement de la jeune création. Elle bénéficie, à cette fin, d'un financement de la région.

Enfin, la dimension européenne et internationale de l'activité de la MCA se manifeste aussi par une expertise. Le directeur a été sollicité, en 2019, pour être membre du comité artistique des programmes de soutien aux arts de la scène de la Fondation franco-américaine FACE<sup>50</sup>, et pour participer, de 2019 à 2021, au jury franco-allemand du Fonds Transfabrik pour accompagner des projets de productions franco-allemands des arts du spectacle<sup>51</sup>. L'EPCC est, par ailleurs, membre du réseau European Jazz Network.

La volonté affichée, dans le projet artistique et culturel, de donner à la MCA une dimension européenne se traduit par la coproduction de spectacles avec, notamment, le théâtre de Liège, le Teatro Nacional Doña Maria II à Lisbonne, le Toneelhuis à Anvers, dans les domaines du théâtre, de la danse ou des performances à la croisée de ces disciplines<sup>52</sup>.

Elle trouve également une traduction concrète à travers le festival Amiens-Europe, qui existe depuis 2010. De 2022 à 2024, le projet Feminist Futures Festival, coproduit avec le Teatro Nacional Doña Maria de Lisbonne, se déroule dans le cadre de ce festival. Le festival Amiens Tout-Monde prolonge ses activités au-delà des frontières de l'Europe.

Cette activité à dimension européenne augmente notablement au cours de la période. Elle est passée de 35 propositions artistiques en 2018 à 45 en 2022, parmi lesquels : 21 coproductions et accueils de spectacles internationaux, 8 spectacles au titre du programme régional Campus, les 2 festivals Amiens Europe et Amiens Tout-Monde, et la participation au festival *Next Transfront* qui réunit les régions Hauts-de-France, Flandres et Wallonie.

### 3.2.3.2 Leur financement

Ce développement de l'activité à dimension européenne se traduit par une hausse des subventions perçues pour la financer. La MCA a reçu 0,2 M€ en 2022, contre 0,07 M€ en 2018. Elle a perçu une somme totale de 0,75 M€ de 2018 à 2022.

---

<sup>49</sup> Tanzfabrik Berlin, BIT Teatergarasjen, Centrale Fies, InSzPer Performing Art Institute, Reykjavik Dance Festival, STATION – Service for contemporary dance, Teatro Nacional D. Maria II, SZENE Salzburg, BOULEVARD Festival, Kunstencentrum BUDA, Tonnelhuis à Envers.

<sup>50</sup> Le comité a examiné, chaque année, une cinquantaine de projets.

<sup>51</sup> Entre 28 et 45 projets ont été examinés chaque année par le jury.

<sup>52</sup> Cf. Projet artistique et culturel, point 1.3.2, p. 21.

**Tableau n° 5 : Subventions perçues par la MCA dans le cadre de la dimension européenne de ses activités**

En €	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL 2018-2022
État - PEP	107 738	48 648	65 507	37 687	91 530	
Région - Campus		78 355	78 355	78 355	78 355	
UE	- 30 000	0	0	85 859	35 141	
<b>Total</b>	<b>77 738</b>	<b>127 003</b>	<b>143 862</b>	<b>201 900</b>	<b>205 026</b>	<b>755 528</b>

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs (2018-2022).*

Les sommes perçues de l'État et de la Région sont intégrées dans les produits de structure de la comptabilité UNIDO, avec les contributions statutaires, de sorte qu'il n'est pas possible de connaître l'utilisation qui en est faite par proposition artistique. De même, la MCA n'a pas produit de compte d'emploi des fonds européens.

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*La vocation pluridisciplinaire de la MCA se manifeste à travers la variété de sa programmation. En effet, qu'il s'agisse du spectacle vivant, du cinéma, du Label bleu ou des expositions, elle est présente dans un grand nombre de disciplines artistiques. Conformément aux objectifs imposés par le label « Scène nationale », l'établissement a, par ailleurs, fait de l'accueil du public éloigné de l'offre artistique de référence l'un de ses axes d'intervention à travers, notamment, de tarifs adaptés et de propositions artistiques décentralisées.*

*En 2022, l'activité de la MCA est supérieure aux objectifs de la convention pluriannuelle d'objectifs, en nombre de propositions artistiques. Mais sa fréquentation totale a chuté par rapport à 2018 (- 15 %), même si celle de 2023 (113 901 visiteurs) est en hausse par rapport à 2022. Cette baisse est la plus importante en ce qui concerne le spectacle vivant (- 38 %). De même, le nombre d'abonnés a diminué de 59 % de 2018 à 2022. Dans ce contexte de baisse de la fréquentation, le pilotage annuel de l'activité, grâce aux indicateurs définis par la convention pluriannuelle d'objectifs, reste à parfaire. En effet, l'absence de permanence des méthodes et de concordance des données entre les rapports annuels et les données figurant dans le référentiel UNIDO confèrent aux données présentées au conseil d'administration un caractère dont la fiabilité doit être améliorée.*

*Enfin, la MCA a augmenté son activité à dimension européenne. Le nombre de propositions artistiques a crû de 29 % de 2018 à 2022. Elle a bénéficié, à ce titre, de subventions d'un montant total de 0,76 M€ sur la période.*

## 4 LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE

### 4.1 Une lisibilité budgétaire et financière perfectible

#### 4.1.1 Les débats et rapports sur les orientations budgétaires

Les dispositions du CGCT<sup>53</sup> imposent à la MCA d'organiser un débat sur les orientations budgétaires, préalablement au vote du budget. Il permet aux membres du conseil d'administration d'exprimer leurs vues sur la politique budgétaire de l'établissement, et d'amender, le cas échéant, le projet de budget soumis ultérieurement à leur vote.

Cette règle avait été rappelée dans le rapport de la chambre de 2018. Elle a été mise en place, pour la première fois, le 10 octobre 2023, pour le budget prévisionnel pour 2024. Si ce débat a bien été organisé dans les deux mois précédant le vote du budget<sup>54</sup>, la délibération fait office de rapport et présente un caractère minimaliste. Elle se limite à énumérer les chapitres des sections d'investissement et d'exploitation, sans aborder les éléments concernant les ressources humaines et l'endettement. Ce document reste essentiellement centré sur la seule année à venir et aucune prospective n'est proposée. Le plan pluriannuel d'investissement ne sera présenté que lors de la conclusion de la convention pluriannuelle d'objectifs 2024-2027.

#### 4.1.2 Les annexes budgétaires

Les comptes administratifs votés par le conseil d'administration ne présentent que quelques-unes des annexes budgétaires prévues par l'instruction comptable M4 applicable aux services publics à caractère industriel et commercial (état de la dette, répartition des emprunts, ligne de trésorerie). En réponse aux observations de la chambre, l'ordonnateur a produit le compte administratif 2023 complété par certaines annexes. La chambre constate cependant que dans les documents communiqués les annexes relatives à la variation du patrimoine, aux provisions et à l'état des subventions versées ne sont toujours pas complétées. L'annexe relative à l'état du personnel a été anonymisée. Mais la MCA doit modifier l'annexe IV « état du personnel » en indiquant le nombre d'EPT budgétaires et pourvus, par grade ou emploi, au 31 décembre de chaque année, la simple présentation de ces données au conseil d'administration n'étant pas conforme aux préconisations de la comptabilité M4.

La seconde partie du rappel au droit formulé par la chambre dans son précédent rapport ne peut donc pas être considérée comme complètement mise en œuvre.

Afin de donner tout son sens au rôle du conseil d'administration en matière de pilotage de la CPO et de gestion financière, la chambre considère que les statuts de la MCA pourraient utilement prévoir l'élaboration d'un compte-rendu financier annuel et pluriannuel permettant de retracer les dépenses et les recettes par secteur d'activité, et plus généralement, toutes

---

<sup>53</sup> Articles L. 1431-1, L. 1410-1 à L. 1415-9, et L. 2221-1 à L. 2226-2.

<sup>54</sup> Délibération du 5 décembre 2023 pour le vote du budget 2024.

informations utiles à la lecture du compte administratif en lien avec la comptabilité UNIDO. Contrairement à la réponse de l'ordonnateur, la chambre considère que ce dernier outil ne peut être regardé comme en faisant fonction au regard de sa complexité. Cette précision pourrait être apportée lors d'une prochaine révision des statuts.

## **4.2 Une fiabilité des comptes à améliorer**

La fiabilité des comptes est garante de l'image fidèle de la situation financière et patrimoniale d'un organisme. Cet examen a pour objet de s'assurer que le conseil d'administration bénéficie d'informations fiables lui permettant, au besoin, d'orienter la stratégie mise en œuvre et d'en modifier, le cas échéant, les équilibres et les priorités.

### **4.2.1 Un suivi de l'actif à parfaire**

L'inventaire de l'ordonnateur et l'état de l'actif du comptable font apparaître, au 31 décembre 2022, une valeur nette comptable des immobilisations identiques.

Le conseil d'administration a délibéré sur les durées d'amortissement en 2008. Il a, par ailleurs, précisé la durée d'amortissement du matériel de navigation et des productions phonographiques, en 2016, et des installations concernant les chambres pour artistes, en 2017. Cette dernière délibération porte à 20 ans la durée d'amortissement pour les installations générales, agencements, aménagements et construction des chambres pour artistes. Or, l'inventaire au 31 décembre 2022 fourni par la MCA mentionne une durée d'amortissement de 15 années pour les éléments relatifs à la rénovation des chambres et inscrits au compte 21735. Le tableau d'inventaire doit donc être mis en conformité avec les décisions d'amortissement prises par le conseil d'administration.

### **4.2.2 La comptabilité d'engagement**

Rendue obligatoire par l'article L. 2342-2 du CGCT, la comptabilité d'engagement, parce qu'elle recense tous les engagements pris par l'EPCC sans attendre leur paiement effectif, permet de donner une image fidèle de sa situation patrimoniale.

Sa mise en œuvre nécessite une organisation permettant de rapprocher au plus près les engagements juridique<sup>55</sup> et comptable préalables (ou concomitants). Les engagements doivent être rapprochés des crédits ouverts, ce qui permet de connaître le solde disponible pour piloter le budget. La constatation du service fait doit être retracée dans la comptabilité d'engagement. Celle-ci permet de déterminer si les charges sont effectivement rattachées à l'exercice et, en fin d'exercice, d'établir l'état des rattachements pour la section d'exploitation et des restes à réaliser. La comptabilité d'engagement doit donc faire apparaître la date de livraison des fournitures, la date d'exécution des prestations et la date de liquidation des factures.

---

<sup>55</sup> Par exemple, les devis, contrats, bons de commande, conventions.

La MCA a fourni à la chambre une extraction de sa comptabilité d'engagement non complète, seule la date de l'engagement apparaissant. En réponse, l'ordonnateur indique que les éléments requis pour une comptabilité d'engagement sont accessibles dans le logiciel comptable. La chambre lui en donne acte mais constate que leur disponibilité dans un document unique et consolidé fait toujours défaut. Cela doit conduire l'EPCC à revoir ses pratiques.

Si le taux d'exécution budgétaire<sup>56</sup> de la section d'exploitation du budget apparaît satisfaisant au cours de la période, ce résultat s'explique par le fait que la MCA émet des titres et des mandats pendant une période complémentaire se poursuivant au-delà du 31 janvier de l'année suivante<sup>57</sup>. Plusieurs états<sup>58</sup>, pour le même exercice, sont produits au comptable public, au cours de ce processus qui tient lieu de rattachement.

Le taux d'exécution de la section d'investissement se dégrade, à compter de l'année 2020, pour les dépenses réelles, le taux passant de 97 % à 32 %, et 40 % en 2022. Alors que celui des recettes est satisfaisant (taux moyen de 84 % sur la période). Cette situation est expliquée par la MCA par l'effet de la crise sanitaire en 2020 et 2021.

La chambre observe que cette période aurait pu permettre à l'EPCC de profiter des fermetures imposées pour réaliser certains investissements<sup>59</sup> qui vont devoir être programmés dans les prochaines années. Elle considère que cet écart a d'autres causes examinées ci-après, qui ne sont pas sans conséquence sur la sincérité des restes à réaliser.

Enfin, compte tenu de l'absence d'enregistrement de la date d'arrivée des factures, le délai moyen de 43 jours indiqué par la MCA pour le paiement des fournisseurs manque de fiabilité. Ceci est d'autant plus vrai que les factures sont prises en charge à la fin du mois, au moment de l'établissement des états de TVA, et non à leur réception comme cela devrait être. Il doit être mis fin sans délai à cette pratique.

### 4.2.3 Des restes à réaliser inexistantes

Comme indiqué plus haut, la comptabilité d'engagement doit permettre d'établir les restes à réaliser (RAR) à la clôture de l'exercice. L'article R. 2311-11 du CGCT dispose que « *les restes à réaliser de la section d'investissement arrêtés à la clôture de l'exercice correspondent aux dépenses engagées non mandatées et aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre de recettes avant le 31 décembre de l'exercice* ». Dans ce cadre, il appartient à l'ordonnateur de dresser un état détaillé des RAR.

En comptabilité de droits constatés, leur évaluation correcte, tant en dépenses qu'en recettes, conditionne la sincérité du résultat global de l'exercice, en vue de restituer une image fidèle de l'année comptable écoulée.

---

<sup>56</sup> Il mesure l'écart entre prévisions et réalisations des recettes et des dépenses réelles.

<sup>57</sup> La date de clôture d'exercice est fixée au 31 janvier de l'année suivante.

<sup>58</sup> Pour l'exercice 2022, un premier état signé le 2 mars 2023 (115 122,21 €), puis un autre non signé (246 137 €), et enfin un troisième pris en charge par le comptable et non signé (339 381,40 €), correspondant à la balance générale des comptes de classe 4 (408, 4282, 4286, 4486, 4382, 4386 et 4686) du compte de gestion 2022.

<sup>59</sup> Tels la motorisation des perches du grand théâtre, la rénovation du hall d'entrée et la billetterie, le changement de moquette du petit théâtre.

La chambre constate que la MCA, ne tenant pas de comptabilité d'engagement, ne procède pas au décompte des RAR de la section d'investissement.

À titre d'exemple, sur un marché à procédure adaptée, notifié le 7 mai 2017, de maîtrise d'œuvre intitulé « Aménagement de 8 chambres pour résidence d'artistes, d'un espace commun et d'une laverie », l'EPCC n'a pas comptabilisé les RAR. La réalisation s'étant échelonnée sur deux années budgétaires (cf. tableau n° 6), pour un montant total de 22 500 € HT, la MCA aurait dû inscrire 11 900 € HT de RAR au compte administratif 2017. Tel n'a pas été le cas.

**Tableau n° 6 : Ventilation des mandats émis sur trois ans**

En €	2017	2018	2019
Mandats émis	10 600	11 770	130

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des informations fournies par la MCA.*

Les éléments produits en matière de comptabilité d'engagement, de rattachements à l'exercice de charges et de produits, et de restes à réaliser ne permettent pas d'apprécier pleinement la fiabilité des comptes. Le compte administratif 2023, établi postérieurement à la période d'instruction, fait désormais état des rattachements de produits et de charges.

**Rappel au droit n° 2 : procéder aux travaux de fin d'exercice comptable, notamment en matière de rattachement à l'exercice des charges et produits, et de restes à réaliser, conformément à l'instruction M4.**

#### 4.2.4 Un pilotage des achats perfectible

L'EPCC est soumis au code de la commande publique. Il doit respecter notamment son article L3, qui dispose que « *les acheteurs et les autorités concédantes respectent le principe d'égalité de traitement des candidats à l'attribution d'un contrat de la commande publique. Ils mettent en œuvre les principes de liberté d'accès et de transparence des procédures, dans les conditions définies dans le présent code. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics* ».

Le directeur adjoint est responsable de la commande publique, appuyé par le responsable du service de la comptabilité, des finances et des marchés publics. Aucune stratégie ni nomenclature des achats n'a été mise en place, pas plus qu'un dispositif de computation des achats pour anticiper le recours à une procédure formalisée si nécessaire.

En exploitation, trois marchés sont actuellement en cours (cf. annexe n° 8). À la date du présent rapport, des factures sont encore payées en se référant à deux de ces marchés, alors que leur terme est arrivé. Il s'agit de ceux concernant la location de photocopieurs et des prestations de communication/impression. La MCA indique qu'une mise en concurrence est en cours pour les locations de photocopieurs et qu'une autre est en préparation pour le marché de communication/impression.

En investissement, seuls deux marchés ont été passés au cours de la période. Le premier, en 2020, pour des opérations de rénovation du petit théâtre. Il a été passé avec la société COURTIN AUDIO SARL. Son cahier des clauses techniques particulières indique que le prix comprend une maintenance préventive une fois par an. Celle-ci n'est toutefois pas sollicitée par la MCA. L'autre marché date de 2022 et concerne le renouvellement de projecteurs en led et matériels associés. Il est passé avec la société CYNERGIE SONORISATION LIVE.

Ce fournisseur est récurrent dans les comptes de l'établissement. Le tableau ci-dessous retrace, par année et par compte, les mouvements le concernant.

**Tableau n° 7 : Montant exécuté de 2019 à 2022 par le tiers fournisseur CYNERGIE SONORISATION LIVE (en euros)**

Comptes	2019	2020	2021	2022	Total général
2154	35 548,96	4 592,40	68 153,44	108 985,52	217 280,32
2183		1 050,00			1 050,00
2184		875,00			875,00
604	300,00	424,80			724,80
6068	4 156,98	5 057,87	154,24	488,27	9 857,36
61351	37 132,80	20 332,99	38 292,10	56 738,53	152 496,42
6156	1 736,35			122,40	1 858,75
6218	23 469,58	8 009,43	11 511,97	22 724,72	65 715,70
6241	1 305,00	810,00	1 320,00	3 760,00	7 195,00
6288	2 659,70				2 659,70
Total général	106 309,37	41 152,49	119 431,75	192 819,44	459 713,05

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données ORC.

Pour le compte 2154<sup>60</sup>, les factures font apparaître des achats de même nature pour du matériel de spectacle et de sonorisation. L'article R. 2121-7 du code de la commande publique dispose que les achats doivent être exécutés sur la base d'une évaluation du besoin équivalent aux achats des 12 mois précédents<sup>61</sup>. En 2019, le montant, pour cette nature d'achat, dépasse 25 000 € HT et, en 2021, 40 000 € HT. L'EPCC n'a toutefois procédé à aucune mise en concurrence pour ces achats. À cet égard, l'ordonnateur fait valoir en réponse aux observations de la chambre que la nature des achats ne justifierait pas une mise en concurrence. La chambre rappelle que l'absence d'une nomenclature des achats ne permet pas de le vérifier.

En ce qui concerne la location récurrente de matériel de sonorisation, le montant total du compte 61351 est de 152 496 €, de 2019 à 2022, pour la société Cynergie Sonorisation Live, sans qu'aucune procédure de mise en concurrence n'ait été engagée.

<sup>60</sup> Compte 2154 : Installation générale et agencement.

<sup>61</sup> Article R. 2121-7 du code de la commande publique : « Pour les marchés de fournitures ou de services qui répondent à un besoin régulier, la valeur estimée du besoin est déterminée sur la base : 1° Soit du montant HT des prestations exécutées au cours des douze mois précédents ou de l'exercice budgétaire précédent, en tenant compte des évolutions du besoin susceptibles d'intervenir au cours des douze mois qui suivent la conclusion du marché ; 2° Soit de la valeur estimée des prestations qui seront exécutées au cours des douze mois ou de l'exercice budgétaire qui suit la conclusion du marché ».

La MCA doit donc s'organiser pour définir plus précisément ses besoins et procéder aux achats suivant la procédure fixée par la réglementation. Cette démarche est indispensable, autant pour optimiser les coûts que pour limiter les risques juridiques.

En l'état des pièces qui lui ont été transmises, la chambre observe qu'aucun contrôle des régies n'a été effectué par l'ordonnateur, alors que cette obligation lui avait été rappelée lors du précédent contrôle.

**Rappel au droit n° 3 : définir précisément les besoins annuels par fournitures ou services homogènes, et computer correctement les seuils de passation des marchés, conformément aux articles R. 2121-6 et R. 2122-8 du code de la commande publique.**

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le directeur de l'établissement indique qu'il engagera la passation de plusieurs marchés en 2024, et qu'il activera la maintenance précitée.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La gestion budgétaire et comptable de la MCA apparaît perfectible. En matière d'information, les annexes des comptes administratifs ne sont toujours pas renseignées dans leur intégralité et aucun contrôle des régies n'a été effectué par l'ordonnateur, alors même que ces obligations avaient déjà été rappelées lors du précédent contrôle de la chambre.*

*La fiabilité des comptes peut être améliorée, notamment en ce qui concerne les travaux de fin d'exercice. La pratique actuelle de la MCA ne permet pas d'établir une comptabilité d'engagement conforme. En conséquence, l'établissement n'inscrivait jusqu'en 2023 aucun rattachement et ne comptabilise toujours pas les restes à réaliser dans ses budgets et ses comptes administratifs, ce qui ne permet pas de s'assurer de la sincérité du résultat de ce dernier.*

*Le pilotage des achats doit également être amélioré, afin de se donner les moyens d'évaluer les besoins et de procéder ensuite aux achats correspondants en garantissant le libre accès à la commande publique.*

---

## 5 LA TRAJECTOIRE FINANCIERE DE L'ETABLISSEMENT

La situation financière de la MCA se dégrade sur la période (cf. tableau n°8).

**Tableau n° 8 : Évolution de la situation financière de la MCA 2018-2022**

En €	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Produits de gestion</b> (y compris production immobilisée, travaux en régie)	6 555 159	5 724 094	4 982 522	5 249 327	6 231 756
<i>dont ventes de produits, services et marchandises</i>	2 264 196	1 632 391	933 760	1 186 532	1 626 656
<i>dont subvention d'exploitation</i>	4 095 289	3 950 735	3 867 365	3 933 964	4 467 180
Charges de gestion	6 093 479	5 649 254	4 785 843	5 115 689	6 278 122
<i>dont charges à caractère général</i>	3 037 807	2 743 935	2 383 322	2 623 892	3 277 766
<i>dont charges nettes de personnel (y compris atténuations de charges)</i>	2 866 509	2 639 988	2 226 272	2 300 380	2 782 911
<b>Résultat de gestion</b>	<b>464 813</b>	<b>103 365</b>	<b>153 022</b>	<b>94 779</b>	<b>10 028</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>- 17 908</b>	<b>- 8 641</b>	<b>- 6 473</b>	<b>- 4 550</b>	<b>- 4 616</b>
<b>Résultat exceptionnel (hors cessions)</b>	<b>41 321</b>	<b>53 950</b>	<b>15 683</b>	<b>78 606</b>	<b>65 575</b>
<b>Capacité d'autofinancement brute (CAF)</b>	<b>486 575</b>	<b>112 903</b>	<b>153 022</b>	<b>94 779</b>	<b>34 978</b>
Annuité en capital de la dette	36 770	38 734	38 495	33 314	39 854
<b>Capacité d'autofinancement nette</b>	<b>449 805</b>	<b>74 169</b>	<b>114 527</b>	<b>61 465</b>	<b>- 4 876</b>
Recettes d'investissement hors emprunt (y compris cessions)	115 425	15 083	110 810	285 720	156 500
<b>Financement propre disponible</b>	<b>565 230</b>	<b>89 252</b>	<b>225 337</b>	<b>347 185</b>	<b>151 624</b>
Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	338 851	60 233	88 852	189 039	203 713
Nouveaux emprunts de l'année	200 000	-	-	-	-
Encours de dette du budget principal au 31/12 [2]	359 085	320 351	281 856	248 541	208 687
<b>Capacité de désendettement BP en années (dette/CAF brute du BP)</b>	<b>0,70</b>	<b>2,80</b>	<b>1,80</b>	<b>2,60</b>	<b>6,00</b>
<b>Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global</b>	<b>464 567</b>	<b>54 445</b>	<b>195 825</b>	<b>275 611</b>	<b>- 42 908</b>
<b>Fonds de roulement au 31/12</b>	<b>54 203</b>	<b>108 648</b>	<b>304 474</b>	<b>580 085</b>	<b>537 176</b>

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

### 5.1 Une détérioration de l'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) nette, malgré un faible recours à l'emprunt au cours de la période, et une annuité en capital de la dette modique, devient négative, en raison de la baisse des produits de gestion, ce qui déstabilise l'équilibre financier global de l'EPCC.

### 5.1.1 Des produits de gestion en diminution

Avant même la crise sanitaire, qui a eu un effet sur les produits de gestion en 2020 et 2021, ces derniers avaient diminué de manière importante en 2019 (- 0,8 M€), en raison d'une baisse significative des ventes (- 0,6 M€). Si la dynamique des produits de gestion est croissante de 2021 à 2022 (+ 19 %), ils restent toutefois, en 2022 (6,23 M€), toujours inférieurs de 5 % à ceux de 2018 (6,56 M€).

De 2018 à 2022, la part des subventions d'exploitation dans les produits de gestion a augmenté de 10 %, alors que celle des ventes a baissé dans la même proportion (- 9 %).

**Tableau n° 9 : Évolution de la composition des produits de gestion 2018-2022**

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes de produits, services et marchandises	35 %	29 %	19 %	23 %	26 %
Subvention d'exploitation	62 %	69 %	78 %	75 %	72 %
Autres produits de gestion	3 %	2 %	4 %	2 %	2 %

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.*

#### 5.1.1.1 Une augmentation des subventions d'exploitation

Les contributions statutaires des membres de la Maison de la Culture se caractérisent par leur constance au cours de la période (sauf en 2022), et leur importance (3,7 M€ par an).

Les subventions d'exploitation, reçues pour un projet déterminé ou pour compenser la hausse des charges à caractère général, passent de 0,15 M€ en 2018 à 0,53 M€ en 2022<sup>62</sup>. Cette augmentation est notamment liée au versement, par l'État, de subventions exceptionnelles (30 290 € en 2022), d'une subvention liée à la perte de billetterie (43 802 € en 2022), et à une forte hausse de la subvention au titre de l'activité de la MCA en qualité de Pôle européen.

#### 5.1.1.2 Les ventes de produits en diminution

Les ventes sont, en 2022, à leur niveau de 2019 (1,63 M€)<sup>63</sup>, et en baisse de 28 % par rapport à 2018. Cependant, le niveau constaté en 2018 résulte de la comptabilisation de produits dont les charges étaient engagées l'année précédente.

Le retour des produits d'activité à leur montant de 2019 est, en partie dû au marché conclu avec la Bibliothèque Nationale de France.

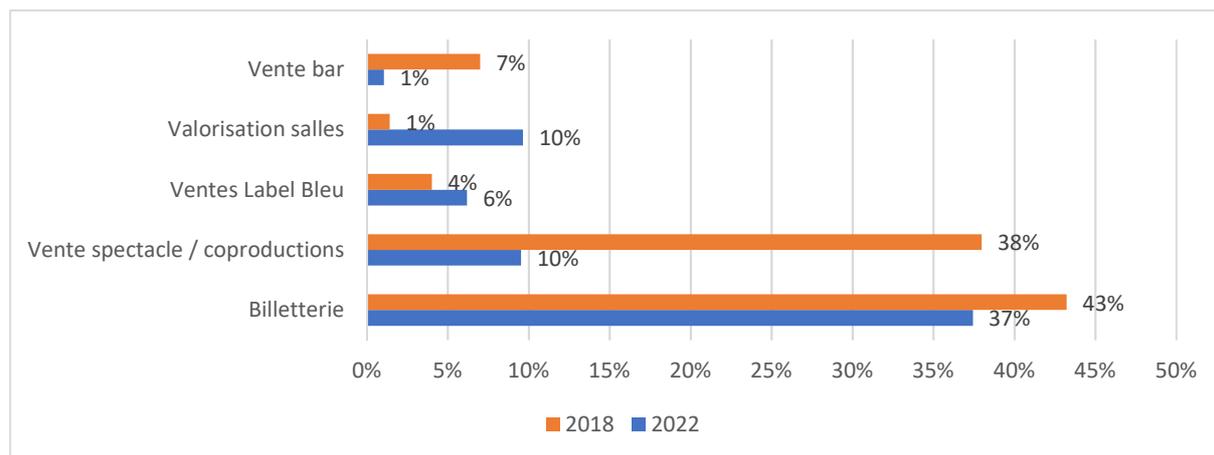
---

<sup>62</sup> Montants calculés en soustrayant les contributions statutaires du compte 74 (subventions d'exploitation).

<sup>63</sup> Cf. annexe n° 7.

La structure des ventes a été modifiée de 2018 à 2022, la part de la billetterie et de la vente de spectacles diminuant sensiblement. En effet, 2022 voit une forte baisse du produit de la billetterie (- 0,37 M€ en 2022 par rapport à 2018, expliquée par la programmation de formes artistiques et de compagnies de moindre notoriété, émergentes et contemporaines avec des tarifs adaptés) et des ventes de spectacles et coproductions (- 0,70 M€ en 2022 par rapport à 2018, expliquée par le report de deux nouvelles productions déléguées en raison du contexte lié à la crise sanitaire).

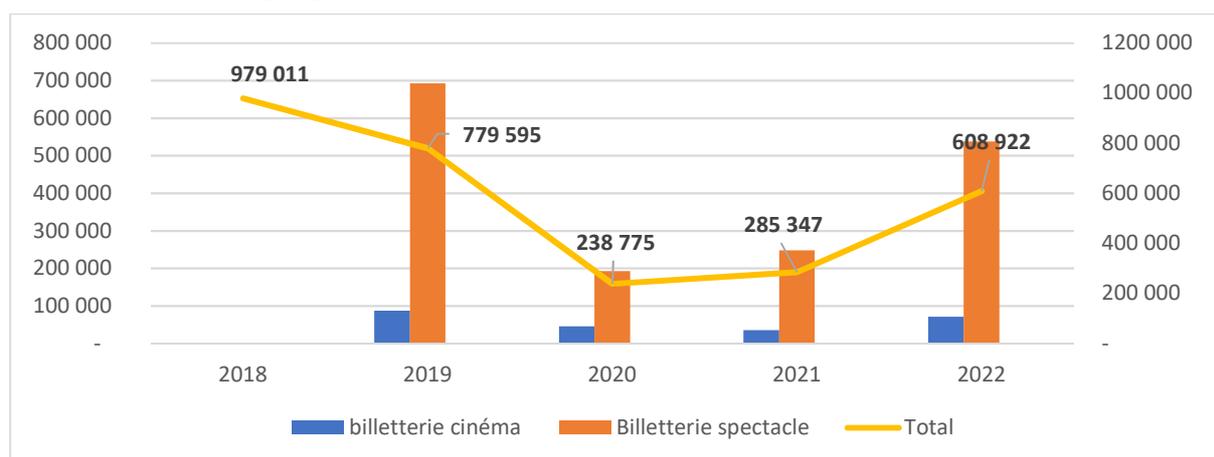
**Graphique n° 2 : Évolutions majeures dans la structure des ventes de produits (2018-2022)**



Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs de la MCA (2018-2022).

S'agissant de la billetterie, les données disponibles ne permettent pas d'individualiser, en 2018, la billetterie du cinéma et celle des spectacles. Par rapport à 2019, la billetterie cinéma recule de 22 % (- 15 678 €) en 2022, et celle des spectacles, de 29 % (- 0,15 M€)<sup>64</sup>.

**Graphique n° 3 : Évolution de la billetterie de la MCA (2018-2022)**



Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs de la MCA (2018-2022).

<sup>64</sup> Les statistiques nationales relatent une baisse du produit de la billetterie du spectacle vivant de 7 % en 2022 par rapport à 2019 (source : Ministère de la culture, Culture Chiffres, Billetterie du spectacle vivant en 2022).

### 5.1.2 Des charges de gestion contenues

La hausse des charges de gestion est contenue de 2018 à 2022 (+ 3 %), passant de 6,1 M€ à 6,3 M€.

#### 5.1.2.1 Les charges à caractère général

La crise sanitaire de 2020 et 2021 a eu des effets sur les frais de structure, en raison de la fermeture de l'EPCC. Le renchérissement des coûts des fluides en 2022 a modifié également les équilibres d'exploitation rendant malaisée la comparaison avec la période antérieure à la crise sanitaire. Les éléments suivants peuvent néanmoins être relevés.

Le coût des fluides a été croissant (comptes 60611, 60612 et 60614). En 2019, la MCA a été raccordée au réseau de chaleur de la commune d'Amiens. Si ce passage à une source d'énergie renouvelable est positif, la part variable<sup>65</sup> ne cesse d'augmenter<sup>66</sup>, malgré une consommation stable en MWh (de l'ordre de 1 000 MWh).

La chambre considère que la MCA doit se mettre en situation d'assurer le suivi de ses consommations énergétiques, conformément au décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 qui a pour objectif de réduire les consommations énergétiques<sup>67</sup> des bâtiments à usage tertiaire de plus de 1 000 m<sup>2</sup>. Les gestionnaires de ces bâtiments doivent mettre en place un plan d'action et transmettre leurs données énergétiques sur la plateforme numérique de l'ADEME.

La CPO 2020-2023 rappelait que le projet du directeur avait notamment pour objet de « *conduire l'établissement dans la révolution numérique de ses outils* ». Or, il ressort des comptes administratifs que le montant des frais de catalogues et imprimés (comptes 623) est de 0,16 M€ en 2022, en hausse de 18 % par rapport à 2018 (mais en baisse de 2,5 % par rapport à 2019). À cet égard, la chambre réitère sa recommandation de renouveler la publication du marché communication, obsolète depuis 2020. En réponse aux observations de la chambre, le directeur a souligné une progression de la communication numérique de la Maison de la Culture ainsi que l'existence d'un nouveau logiciel de billetterie et de fichier dynamique pour le public.

Les charges à caractère général devraient subir l'impact de l'avis défavorable de la sous-commission départementale de sécurité contre les risques d'incendie et de panique. La MCA devra engager des travaux pour respecter les prescriptions formulées par cet avis et éviter sa fermeture<sup>68</sup> dans les deux mois suivant cette visite.

#### 5.1.2.2 Les charges de personnel

Après les années 2020 et 2021 au cours desquelles les charges de personnel étaient très nettement inférieures à celles de 2019 et 2018, leur niveau en 2022 dépasse celui de 2019 (2,67 M€).

---

<sup>65</sup> La part variable R1 est liée à la consommation, au prix des combustibles utilisés pour produire la chaleur et au rendement du réseau.

<sup>66</sup> Passant de 31 733 € en 2020 à 79 484 € en 2022.

<sup>67</sup> Objectif de réduction de 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050.

<sup>68</sup> La MCA est classée ERP (établissement recevant du public) de 1<sup>ère</sup> catégorie.

### 5.1.3 Un déséquilibre entre le « disponible pour l'activité » et le « résultat des activités »

#### 5.1.3.1 La stabilité du « disponible pour l'activité » est précaire

**La notion de « disponible pour l'activité »**

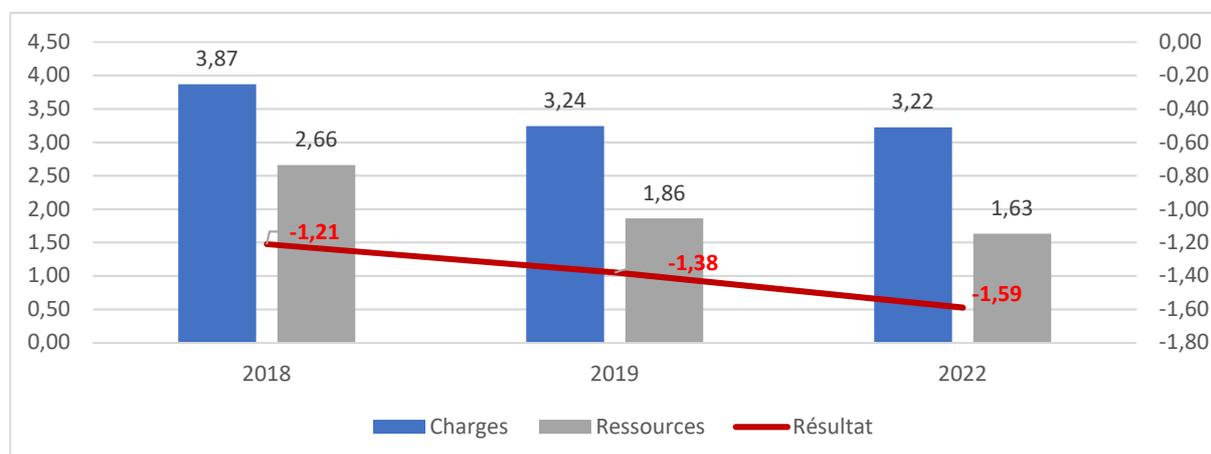
La comptabilité analytique UNIDO permet d'isoler les charges de structure, afin d'identifier le coût des activités d'une scène nationale sans prendre en compte les charges liées au lieu de présentation, et établir des comparaisons entre établissements. Cette comptabilité permet de calculer la somme dont dispose la structure pour les activités artistiques, une fois payées ses charges de structure, dénommée « *disponible pour l'activité* », et le « résultat des activités », représentant le besoin de financement issu de la programmation artistique.

La MCA a bénéficié, au cours de la période, et plus précisément pour les années 2018 et 2022, d'un « *disponible pour l'activité* » relativement stable (1,6 M€<sup>69</sup>). Toutefois, cette stabilité entre 2018 et 2022 a été rendue possible par des subventions exceptionnelles reçues ne revêtant pas un caractère pérenne. Le « disponible pour l'activité » était de 1,38 M€ en 2023.

#### 5.1.3.2 Le « résultat des activités » se dégrade

Cependant, les résultats portant sur la programmation artistique de l'EPCC dégagent un besoin de financement qui n'a cessé de croître entre 2018 et 2022, passant de - 1,2 M€ à - 1,6 M€. Il a cru de 31 % sur la période.

**Graphique n° 4 : Évolution du résultat des activités de la MCA (2018, 2019, 2022, en M€)**



Source : chambre régionale des comptes, à partir des données UNIDO 2018, 2019 et 2022.

Cette baisse du résultat des activités s'explique par celle des ressources<sup>70</sup> (- 39 %), plus importante que celle des charges induites par l'activité (- 17 %) en 2022. La baisse des

<sup>69</sup> Sauf en 2019, année au cours de laquelle la MCA ne disposait que de 1,38 M€ pour l'activité.

<sup>70</sup> Produit de la billetterie et de la vente de spectacles, et les subventions reçues pour un projet artistique.

ressources provient essentiellement des produits de la billetterie. Les charges induites par l'activité du spectacle vivant ont diminué en 2022 par rapport à 2018.

Celles concernant les autres activités artistiques et les activités complémentaires ont, pour leur part, augmenté. Au sein des autres activités artistiques, les charges relatives aux festivals (+ 0,19 M€) et aux expositions (+ 0,06 M€) connaissent les taux de progression les plus forts, mais portent sur des montants plus modiques. Le directeur de l'établissement, en réponse aux observations provisoires de la chambre, souligne que, si ces activités ne dégagent pas de produits supplémentaires, car souvent en accès libre ou à tarification réduite, elles présentent toutefois une valeur ajoutée culturelle, artistique, voire sociale, pour les artistes et le public.

**Tableau n° 10 : Évolution des charges induites par l'activité de la MCA**

En €	2018	2019	2022	Variation 2018/2022
Production spectacle vivant	1 627 918	1 030 459	968 025	- 41 %
Accueils Spectacle vivant	1 383 592	1 222 980	1 039 990	- 25 %
Autres activités artistiques	751 695	883 705	835 340	11 %
Activités complémentaires	110 968	105 400	377 342	240 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 874 173</b>	<b>3 242 544</b>	<b>3 220 696</b>	<b>- 17 %</b>

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des données UNIDO 2018, 2019 et 2022.*

S'agissant des ressources issues de l'activité de la MCA<sup>71</sup>, seules celles résultant des activités complémentaires augmentent, grâce au contrat conclu avec la BNF. La MCA a cependant indiqué que les montants concernant les productions de spectacles vivant augmenteraient, à compter de 2024, en lien avec deux nouvelles productions.

**Tableau n° 11 : Évolution des ressources induites par l'activité de la MCA**

En €	2018	2019	2022	Variation 2018/2022
Production spectacle vivant	1 023 052	473 890	328 049	- 68 %
Accueils Spectacle vivant	874 849	622 510	488 332	- 44 %
Autres activités artistiques	646 089	661 052	458 765	- 29 %
Activités complémentaires	115 493	105 400	355 799	208 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 659 482</b>	<b>1 862 853</b>	<b>1 630 945</b>	<b>- 39 %</b>

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des données UNIDO 2018, 2019 et 2022.*

Parmi les ressources, les subventions et aides affectées à un projet particulier diminuent (de 0,32 M€ en 2018 à 0,28 M€ en 2022). De même, le produit de la billetterie et des ventes de spectacles est inférieur en 2022 (1,35 M€) à celui de 2018 (2,34 M€), malgré une politique de tarification orientée à la hausse.

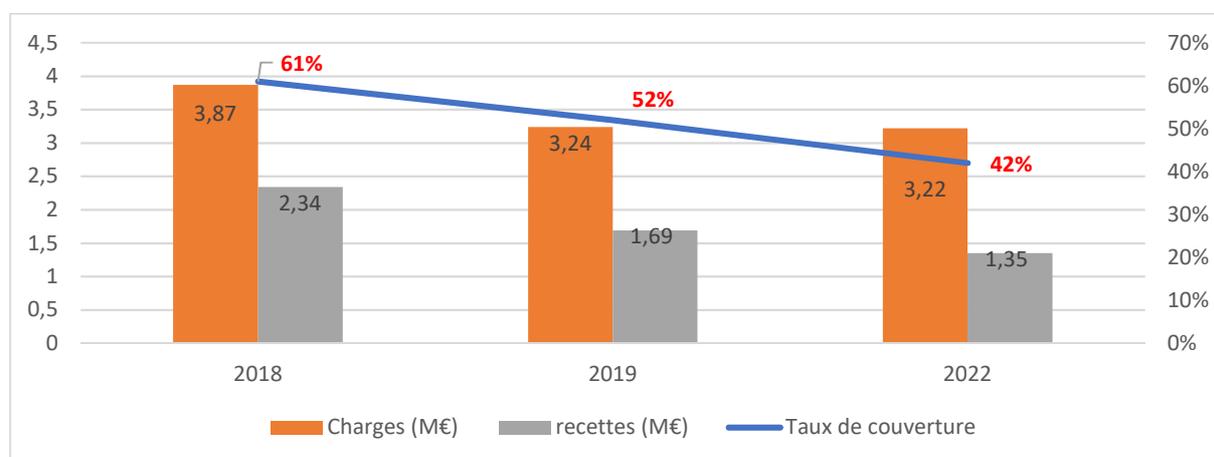
<sup>71</sup> Idem.

La tarification des spectacles est répartie en catégories. Sur cette base, sont ensuite calculés les tarifs réduits. Jusqu'en 2022, il y avait cinq catégories : tarif 1 (14 €), tarif 2 (20 €), tarif 3 (29 €), tarif 4 (34 €) et tarif 5 (39 €). Depuis 2022, les quatre catégories de tarifs pleins sont : tarif 1 (20 €), tarif 2 (25 €), tarif 3 (30 €) et tarif 4 (45 €).

### 5.1.3.3 La part des ressources, hors subventions, dans les charges d'activité diminue

Au regard de la hausse de l'activité en 2022, de la baisse de la fréquentation et de la diminution des ressources liées à l'activité, leur part, hors subventions, dans les charges induites par l'activité diminue de 19 points en 2022 par rapport à 2018 (de 61 % à 42 %).

**Graphique n° 5 : Évolution de la part des ressources, hors subventions, dans les charges d'activités (2018, 2019 et 2022 en M€)**



Source : chambre régionale des comptes, à partir des données UNIDO 2018, 2019 et 2022.

Ce constat est corroboré par l'analyse des indicateurs de la CPO. Cette dernière instaure des objectifs budgétaires<sup>72</sup> portant sur les charges fixes d'exploitation, le budget artistique et les ressources propres.

Concernant les charges fixes d'exploitation, la CPO prévoyait qu'elles représentent 43 % du budget total en 2022. Or, elles en représentent 49 %<sup>73</sup>. À l'inverse, la part du budget artistique dans le budget global (49 %<sup>74</sup> en 2022) est inférieure à l'objectif de 54 % fixé par la CPO. Les ressources propres<sup>75</sup> représentent, en 2022, 1,86 M€, soit 28 %<sup>76</sup> du total des produits, l'objectif de la CPO étant de 38 %. La crise sanitaire, ayant conduit la MCA à reporter certaines productions, explique pour partie ce faible taux de ressources propres.

<sup>72</sup> CPO, annexe IV, objectifs 25 et 26.

<sup>73</sup> Charges de la structure en ordre de marche (3 239 987 €) / total des charges (6 548 756 €).

<sup>74</sup> Total charges des activités (3 220 696 €) / total des charges (6 548 756 €).

<sup>75</sup> Constituées de la billetterie, des ventes de spectacles, des produits de location d'espace, des recettes du bar, de la vente de livres, d'autres ventes, des produits de la mise à disposition des chambres et du mécénat.

<sup>76</sup> Selon la formule :  $\frac{\text{Total des recettes d'activité (1 354 503,72 €) + Autres produits de gestion (508 589,98 €)}}{\text{Total des recettes (6 548 410,29 €)}}$

Le modèle économique actuel de la MCA apparaît difficilement soutenable à long terme. Elle doit profiter de la CPO pour la période 2024-2026 pour définir avec ses partenaires une stratégie dans laquelle le « disponible pour activités » permettrait d'assurer la soutenabilité financière à long terme de celles-ci.

**Recommandation n° 3 : définir, à l'occasion de la conclusion de la convention pluriannuelle d'objectifs 2024-2026, une stratégie dans laquelle le besoin de financement serait cohérent avec le « disponible pour activités ».**

#### **5.1.4 Un recours limité à l'emprunt**

La MCA n'a recouru à l'emprunt qu'à une seule reprise au cours de la période, en 2018, pour un montant de 0,2 M€. L'encours de sa dette était de 0,21 M€ au 31 décembre 2022. L'annuité en capital de la dette était de 39 854 € en 2022.

Malgré ce faible montant, la capacité en désendettement de l'EPCC se dégrade de 0,7 à 6 ans de 2018 à 2022. Le montant de la CAF brute ne permet pas, à cette date, de dégager une CAF nette positive pour financer les investissements. Il convient de noter que la situation serait encore plus dégradée si un crédit d'impôt sur les bénéfices n'avait pas été versé en 2022 (24 950 €), la CAF brute avant impôt sur les bénéfices étant seulement de 10 028 €.

## **5.2 Une gestion des investissements à améliorer**

La MCA a réalisé 0,88 M€ d'investissement de 2018 à 2022<sup>77</sup>. Le faible montant d'investissement en 2019 et 2020 justifie la baisse des dotations aux amortissements constatée sur la période (de 0,22 M€ en 2018 à 0,13 M€ en 2022).

Elle a perçu, au cours de cette période, 0,68 M€ de subventions d'investissement, dont 0,31 M€ de l'État et 0,28 M€ d'Amiens Métropole.

Un plan pluriannuel d'investissement (PPI) couvrant la période 2020-2023 a été présenté au conseil d'administration, le 14 octobre 2020, lors de la présentation de la CPO. Les débats font état d'un travail avec les partenaires sur la mise en place d'un PPI avec un financement tripartite égalitaire d'Amiens métropole, de la Région et de l'État. Les subventions versées n'ont toutefois pas été identiques entre les partenaires.

---

<sup>77</sup> Notamment : sonorisation du « petit » théâtre, matériel informatique.

**Tableau n° 12 : Évolution de la part des subventions d'investissement dans les dépenses d'équipement de la MCA (2018-2022)**

En €	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Subv. d'invest. État (c/1311)	82 761	0	80 000	45 000	105 000	312 761
Subv. d'invest. Région (c/1312)	0	0	30 810	56 395	0	87 205
Subv. d'invest. Commune (c/1314)	32 664	15 000	0	184 325	51 500	283 489
Subv. d'invest. Autre (c/1318)	0	0	0	0	0	0
Total (A)	115 425	15 000	110 810	285 720	156 500	683 455
Dépenses d'équipement (B)	338 851	60 223	88 852	189 039	203 713	880 678
Part des subv / dépenses d'équipement (A/B)	34 %	25 %	125 %	151 %	77 %	78 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs de la MCA 2018-2022.

Certaines années, les subventions excèdent les dépenses d'équipement. Cette circonstance résulte d'un enregistrement erroné des recettes d'investissement par la MCA. L'annexe n° 7 retrace les sollicitations auprès des partenaires afin de financer certaines dépenses d'investissement. L'EPCC a constaté la somme de 0,18 M€ de recettes d'Amiens Métropole en 2021, alors que les dépenses constatées cette année sont de 0,19 M€. La convention signée et notifiée le 30 juin 2021 stipule que la participation du partenaire interviendra à hauteur de 33,33 %, dans la limite d'un montant de dépenses éligibles de 0,55 M€ TTC. Dès lors, n'ayant pas engagé de marché correspondant à la dépense, la MCA n'aurait dû appeler la recette qu'à la hauteur de 33,33 % des dépenses réelles, en 2021, et reporter le solde de la subvention en restes à réaliser. L'article 3 de la convention prévoit un contrôle sur factures par l'intercommunalité, afin de verser le solde de la subvention.

En l'état, l'enregistrement comptable des projets d'investissement n'est pas satisfaisant, entraînant une insincérité dans le résultat du compte administratif, dès lors que des titres de recettes sont enregistrés de manière anticipée, engageant l'EPCC sur des dépenses à venir sans que des restes à réaliser ne soit inscrits (cf annexe n° 9).

Elle résulte par ailleurs d'un manque de clarté dans la définition des projets subventionnables par les partenaires, pouvant avoir une incidence sur le taux de participation des aides publiques à un projet.

En 2021, l'État a financé un projet de renouvellement du parc de projecteurs Led, à hauteur de 93,07 %. Au même moment, la MCA a contracté un engagement avec Amiens Métropole, pour des dépenses éligibles semblant correspondre au projet financé par l'État. Ce double subventionnement induit un taux de participation d'aides publiques de 126,4 %, et va à l'encontre de l'article 10 du décret du 25 juin 2018 relatif aux subventions de l'État pour les projets d'investissement. Si le directeur a indiqué, en réponse aux observations de la chambre, que le plan de relance financé par l'État a modifié son PPI, il lui appartenait de s'assurer du respect des dispositions précitées.

De surcroît, la MCA a formulé une demande de subvention sur un montant exprimé TTC, alors qu'elle a, par ailleurs, récupéré la TVA sur les travaux d'investissement.

La chambre observe que les conventions de financement d'investissements manquent de clarté quant à leur objet et au montant des dépenses éligibles. Le conseil d'administration n'est ainsi pas en mesure d'apprécier les dépenses présentées dans le PPI.

L'EPCC doit mettre en place les moyens pour pouvoir rendre compte en toute transparence du plan de financement de son PPI. Il doit maîtriser l'enregistrement comptable des subventions qui lui sont allouées.

La chambre relève, enfin, que le montant des dépenses d'équipement réalisées par la MCA ne comprend pas le montant investi directement par Amiens Métropole.

### 5.3 Les perspectives d'évolution

La MCA est dans une situation financière lui imposant de redéfinir sa stratégie.

Les perspectives de réduction des subventions exceptionnelles reçues, et le potentiel accroissement des charges de structures, notamment du fait des coûts liés aux fluides, sont susceptibles de diminuer d'autant le montant disponible pour son activité.

Une récente étude publiée par le CREDOC concernant les sorties culturelles des Français, après deux années de crise sanitaire, souligne l'existence de potentiels changements d'habitudes durables. Le télétravail a restreint les occasions de fréquentation des lieux culturels<sup>78</sup>, et les confinements et les limitations de déplacement ont favorisé le développement des loisirs numériques, notamment concernant l'accès aux contenus culturels<sup>79</sup>. Ces évolutions, si elles se confirmaient, constitueraient un facteur limitant la fréquentation des lieux culturels.

Ces éléments sont des variables devant être prises en compte dans la fixation des objectifs de la prochaine CPO. Ils constituent des facteurs de risques pour la MCA, dont le budget primitif pour 2024 n'apparassait pas équilibré au moment de son vote par le conseil d'administration. Il est fait état, dans les recettes de la section d'exploitation (c/74), d'une « subvention d'équilibre en cours de recherche » d'un montant de 0,36 M€, représentant 5,4 % du montant total des produits de gestion et 8 % des subventions d'exploitation prévues.

Enfin, l'EPCC exerce son activité dans des bâtiments construits dans les années 1960, rénovés dans les années 1990. Ils vont nécessiter des dépenses importantes dans la période à venir, tant pour le gros entretien que pour les besoins de modernisation et de la transition écologique. S'ils ne lui appartiennent pas, ces investissements vont néanmoins avoir des conséquences sur la faculté, pour la MCA, d'exploiter pleinement les infrastructures mises à sa disposition et, partant, sur le produit qu'elle peut tirer de son activité. La programmation de ces investissements doit faire l'objet d'une réflexion avec l'ensemble des partenaires dans le cadre de la prochaine CPO.

---

<sup>78</sup> En janvier 2022, 49 % des télétravailleurs confirment en effet que le télétravail à domicile restreint leurs occasions de fréquenter des lieux culturels (19 % oui, tout à fait ; 30 % oui, plutôt). Source : Crédoc, enquête Conditions de vie et aspirations, janvier 2022.

<sup>79</sup> En janvier 2022, 44 % des personnes interrogées confirment qu'elles ont pris l'habitude d'utiliser des moyens numériques pour accéder aux contenus culturels (13 % oui, tout à fait ; 31 % oui, plutôt). Source : Crédoc, enquête Conditions de vie et aspirations, janvier 2022.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*L'analyse financière de la MCA met en lumière une dégradation de son équilibre financier global.*

*Le besoin de financement des activités s'accroît sur la période contrôlée. Cela provient tout d'abord d'une réduction de la fréquentation de la MCA et, notamment, du spectacle vivant avec pour conséquence directe une baisse des produits d'activité. Dans le même temps, le nombre de propositions artistiques est supérieur aux objectifs de la CPO en 2022.*

*Par ailleurs, le « disponible pour activités », destiné à couvrir ce besoin de financement, n'est resté stable que grâce à des subventions exceptionnelles allouées par les partenaires. Leur pérennité n'est pas assurée dans un contexte d'absence de perspectives d'augmentation des contributions statutaires.*

*De plus, la gestion des investissements n'est pas satisfaisante. Elle doit être améliorée afin d'assurer l'imputation correcte des subventions aux projets qu'elles sont supposées financer et mettre l'établissement en situation de rendre compte du plan de financement de ses investissements.*

*La MCA doit par conséquent redéfinir ses objectifs stratégiques à l'occasion de la conclusion de la prochaine convention pluriannuelle d'objectifs avec ses partenaires.*

---

\*

\* \*

## ANNEXES

Annexe n° 1. Suites données aux rappels au droit et aux recommandations formulées dans le précédent rapport de la chambre .....	44
Annexe n° 2. Établissements bénéficiant du label « Scène nationale » dans la région Hauts-de-France .....	45
Annexe n° 3. Photographies des locaux de la MCA .....	46
Annexe n° 4. Comparaison entre les propositions artistiques prévues par la CPO pour l'année 2022 en matière de spectacle vivant et l'activité effective de la MCA .....	48
Annexe n° 5. Évolution des principaux postes constituant les ventes de la Maison de la Culture (2018-2022) .....	49
Annexe n° 6. Subventions d'investissement perçues par la Maison de la Culture (2018-2022) .....	50
Annexe n° 7. Détail des subventions d'investissement de la la Maison de la Culture (2020-2023) en euros .....	51
Annexe n° 8. Le pilotage des achats .....	52
Annexe n° 9. Retraitement des enregistrements comptables des investissements .....	53

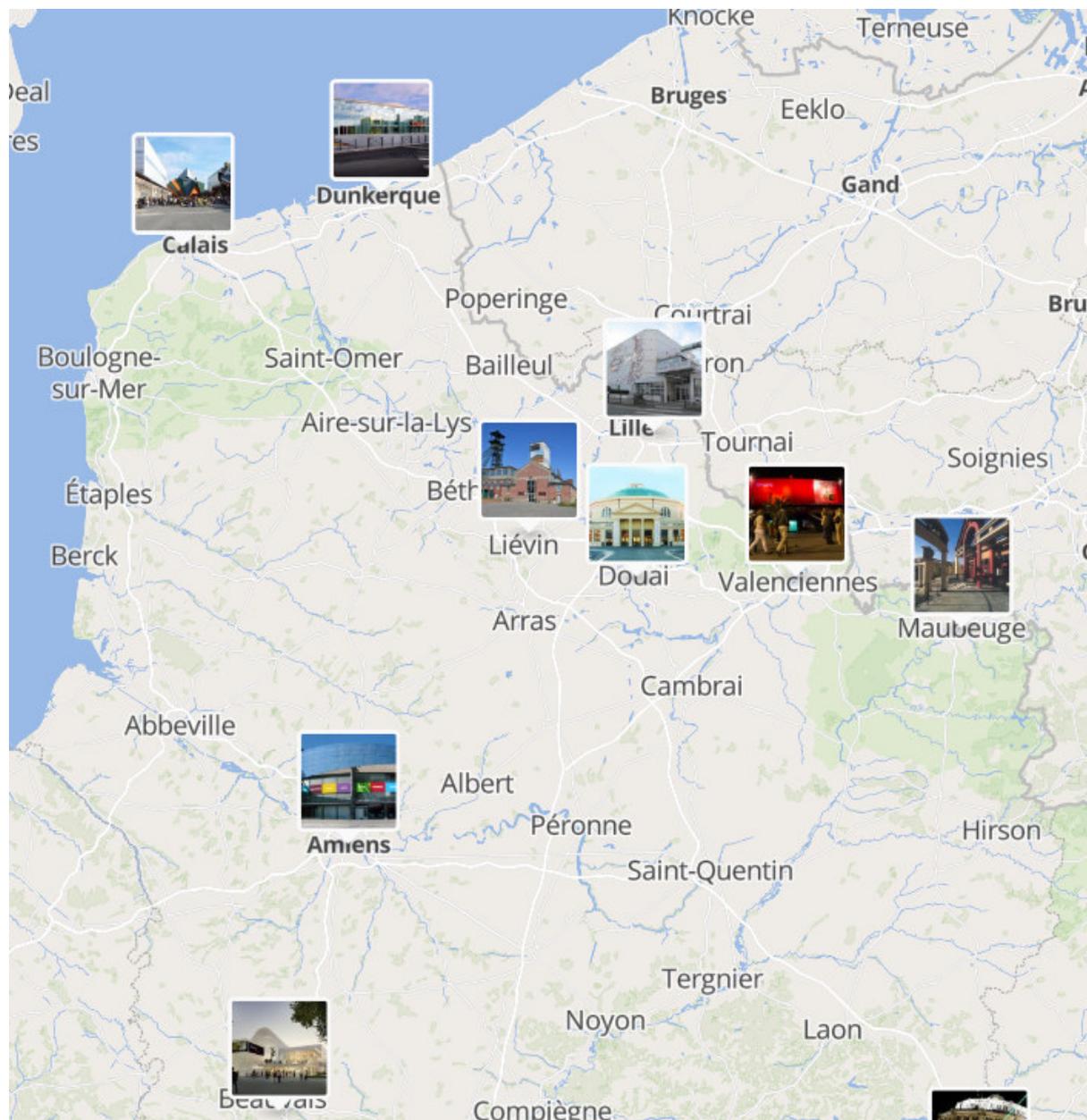
**Annexe n° 1. Suites données aux rappels au droit et aux recommandations formulées dans le précédent rapport de la chambre**

	Mis en œuvre	Partiellement mis en œuvre	Non mis en œuvre	Pages
<b>Rappels au droit (régularité)</b>				
Rappel au droit n° 1 : sur les statuts : mettre à jour les statuts de la MCA au regard du changement de ses membres, et préciser dans les statuts les apports respectifs et la part respective de chaque membre, conformément à l'article R.1431-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT). Corriger les statuts afin de rétablir le pouvoir de nomination du directeur par le président du conseil d'administration conformément à l'article L. 1431-5 alinéa 2 du CGCT	X			
Rappel au droit n° 2 : sur l'information financière : instituer des débats d'orientation budgétaire conformément aux dispositions de l'article L. 2312-1 du CGCT et à l'instruction budgétaire et comptable M4. Renseigner les annexes du compte administratif conformément à l'instruction précitée.		X		p.27 (1 <sup>ère</sup> partie) p.28 (2 <sup>ème</sup> partie)
Rappel au droit n° 3 : sur la fiabilité des comptes : respecter le principe de concordance entre le compte administratif et le compte de gestion, en vertu de l'article L. 1612-12 du CGCT et des dispositions de l'instruction budgétaire et comptable M4.	X			
Rappel au droit n° 4 : sur les régies : respecter les règles de fonctionnement et de contrôle des régies, conformément aux spécifications de l'instruction codificatrice N° 06-031-A-B-M du 21 avril 2006.		X		p.31
<b>RECOMMANDATIONS</b>				
Recommandation n° 1 : dans le prochain contrat d'objectifs et de moyens, définir des objectifs concrets et mesurables, et élaborer les outils indispensables au suivi des objectifs fixés.		X		p. 17 (1 <sup>ère</sup> partie) p. 18 (2 <sup>nde</sup> partie)
Recommandation n° 2 : préciser de manière homogène, dans chaque convention de coproduction, les différents apports prévus.	X			
Recommandation n° 3 : établir un guide des différentes procédures administratives et financières en vigueur dans l'établissement.	X			

Source : chambre régionale des comptes.

## Annexe n° 2. Établissements bénéficiant du label « Scène nationale » dans la région Hauts-de-France

Carte n° 1 : Les scènes nationales en Hauts-de-France



Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du Ministère de la Culture, Carte des scènes nationales ([culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr)).

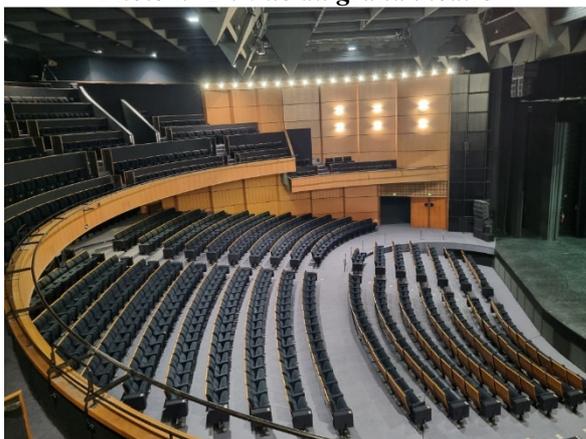
### Annexe n° 3. Photographies des locaux de la MCA

Photo n° 1 : Vue générale de la MCA



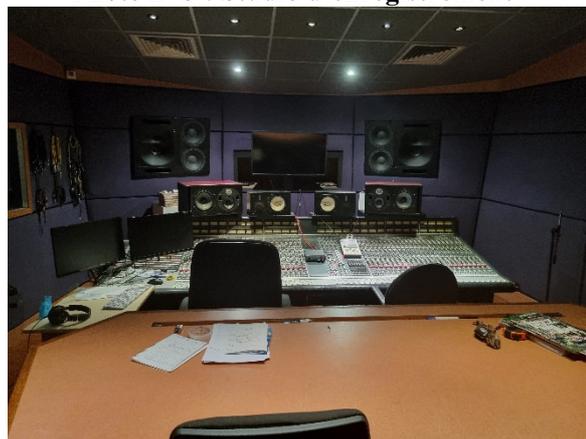
Source : chambre régionale des comptes.

Photo n° 2 : Vue du grand théâtre



Source : chambre régionale des comptes

Photo n° 3 : Studio d'enregistrement



Source : chambre régionale des comptes

**Photo n° 4 : Chambre mise à disposition des artistes**



*Source : chambre régionale des comptes.*

**Annexe n° 4. Comparaison entre les propositions artistiques prévues par la CPO pour l'année 2022 en matière de spectacle vivant et l'activité effective de la MCA**

	Activité réalisée en 2022	Objectifs du CPO pour 2022	Différence
Opéra	4	5	- 1
Théâtre	24	25	- 1
Danse	11	14	- 3
Cirque	5	4	1
Musique	34	16	18
Autres	8	6	2
Total	86	70	16

*Source : chambre régionale des comptes, à partir du rapport annuel 2022 et de la CPO 2020-2023.*

**Annexe n° 5. Évolution des principaux postes constituant les ventes  
de la Maison de la Culture (2018-2022)**

En €	2018	2019	2020	2021	2022
Billetterie	979 011	779 595	238 775	285 347	608 922
Vente spectacle/coproductions	860 001	406 075	238 666	182 615	155 076
Ventes concerts		0	18 029	44 594	14 831
Vente bar	158 374	19 774	5 459	7 528	17 221
Vente Côté Jardin		161 485	76 785	77 380	161 843
Ventes Label Bleu	91 138	72 223	55 470	115 613	100 631
Vente livres	1 455	1 416	142	0	227
Autres prestations (locations)	70 065	70 078	7 732	32 373	50 516
Mise à disposition des chambres	22 709	64 295	63 479	64 345	48 990
Valorisation salles	32 000		210 100	328 620	157 000

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs de la MCA (2018-2022).*

**Annexe n° 6. Subventions d'investissement perçues par la Maison de la Culture  
(2018-2022)**

En €	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Subv. d'invest. État (c/1311)	82 761	0	80 000	45 000	105 000	312 761
Subv. d'invest. Région (c/1312)	0	0	30 810	56 395	0	87 205
Subv. d'invest. Commune (c/1314)	32 664	15 000	0	184 325	51 500	283 489
Subv. d'invest. Autre (c/1318)	0	0	0	0	0	0
<b>Total (A)</b>	<b>115 425</b>	<b>15 000</b>	<b>110 810</b>	<b>285 720</b>	<b>156 500</b>	<b>683 455</b>
<b>Dépenses d'équipement (B)</b>	<b>338 851</b>	<b>60 223</b>	<b>88 852</b>	<b>189 039</b>	<b>203 713</b>	<b>880 678</b>
<b>Part des subv / dépenses d'équipement (A/B)</b>	<b>34 %</b>	<b>25 %</b>	<b>125 %</b>	<b>151 %</b>	<b>77 %</b>	<b>78 %</b>

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs de la MCA (2018-2022)*

**Annexe n° 7. Détail des subventions d'investissement de la la Maison de la Culture (2020-2023) en euros**

2020						
SUBVENTIONS	Montant Subvention	Taux de subvention	Notifié le	Montant Eligible	Objet	
Subvention DRAC	80 000,00	37,76 %	30/11/2020	211 845,96	TTC	Acquisition d'équipements 2020
Subvention Amiens métropole	15 000,00		24/09/2020	?		Une délibération uniquement pas de convention Voir indication convention 2021 pour 200Ke de subv
Subvention Région	102 700,00	47,02 %	29/10/2020	218 400,00	HT	Renouvellement du matériel scénique et informatique 2020/2021
Total subvention 2020	197 700,00	84,78 %				
2021						
SUBVENTIONS	Montant Subvention	Taux de subvention	Notifié le	Montant Eligible	Objet	
Subvention DRAC	150 000,00	93,07 %	20/09/2021	161 156,14	TTC	Renouvellement du parc projecteur LED
Subvention Amiens métropole	184 325,00	33,33 %	30/06/2021	552 975,00	TTC	Système éclairage / sonorisation / plancher scène / matériels / logiciel billetterie / matériel son / motorisation perche / renovation diverses
Subvention Région	-					
Total subvention 2021	334 325,00	126,40 %				
2022						
SUBVENTIONS	Montant Subvention	Taux de subvention	Notifié le	Montant Eligible	Objet	
Subvention DRAC	-					
Subvention Amiens métropole	103 000,00	29,20 %	11/10/2022	352 300,00	TTC	Renouvellement du parc micro / matériel de son / Parc lumière / Matériel d'enregistrement studio label bleu / Changement du monte charge / étude installation acoustique / renouvellement informatique
Subvention Région	-					
Total subvention 2022	103 000,00	29,20 %				
2023						
SUBVENTIONS	Montant Subvention	Taux de subvention	Notifié le	Montant Eligible	Objet	
Subvention DRAC	100 000,00	24,84 %	22/11/2023	402 540,58	HT	Achat de véhicule et renouvellement équipements informatique et éclairage
Subvention Amiens métropole	93 000,00	21,60 %	24/08/2023	430 000,00	TTC	Matériel informatique / Serveur / Parc informatique / Véhicule / Consoles lumières / Projecteur Led/ Matériel studio
Subvention Région	200 000,00	46,51 %	29/11/2023	430 000,00	HT	Acquisition de matériels scénique et informatique et de transport
Total subvention 2023	300 000,00	71,35 %				

Source : chambre régionale des comptes, à partir données transmises par la MCA

**Annexe n° 8. Le pilotage des achats**

**Tableau n° 13 : Détail des marchés publics en cours**

Achats	Type de marché	Durée	Notifier le	Fournisseur retenu
Assurance	MAPA Forfaitaire 6 lots	5 ans	01/01/2021	SARL Deroussen/ MAIF / SMACL Assurance / Mutuelle Alsace Lorraine
Photocopieurs	MAPA avec BPU	4 ans	21/12/2015	Konica Minolta
Impression / Communication	Accord-Cadre à bon de commande 5 lots	Pas de durée	06/01/2016	L'artésienne / SARL Delezennes / DB Print Nord SARL / Imprimerie Leclerc / SARL Imprimerie DANQUIGNY

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents fournis par la MCA/Acte d'engagement.*

### Annexe n° 9. Retraitement des enregistrements comptables des investissements

En €	2019	2020	2021	2022
Dépenses constatées au CA	60 232,61	88 852,00	189 039,00	203 713,00
Recettes constatées au CA	15 000,00	110 810,00	285 720,44	156 500,00
Dépenses retraitées CRC	60 232,61	88 852,00	189 039,00	203 713,00
Recettes retraitées CRC	15 000,00	75 328,98	224 135,79	147 915,78
Restes à réaliser dépenses retraités	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Restes à réaliser recettes retraités</b>	<b>0,00</b>	<b>107 371,02</b>	<b>217 560,23</b>	<b>172 641,45</b>

*Source : chambre régionale des comptes, à partir des conventions d'investissements des trois partenaires*



## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES SANS RÉPONSE

### ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE « MAISON DE LA CULTURE D'AMIENS »

(Département de la Somme)

Exercices 2018 et suivants

Pas de réponse reçue.

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

*« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs ».*



**Chambre régionale des comptes Hauts-de-France**  
14, rue du Marché au Filé – 62012 Arras cedex

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

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france>