

Chambre régionale  
des comptes

Nord - Pas-de-Calais,  
Picardie



# Rapport d'observations définitives sans réponse

## ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE (EPCC) « LOUVRE-LENS »

(Département du Pas-de-Calais)

*Exercices 2011 et suivants*

**Observations délibérées le 5 mars 2015**

## SOMMAIRE

SYNTHESE.....	3
RAPPELS A LA REGLEMENTATION.....	4
RECOMMANDATIONS .....	5
I. PROCEDURE.....	6
II. OBSERVATIONS DÉFINITIVES.....	6
I - LA CREATION ET LA MISE EN PLACE DE L'EPCC LOUVRE-LENS.....	6
A - LES STATUTS DE L'EPCC LOUVRE-LENS, ENTRE EQUILIBRE POLITIQUE ET REALITE OPERATIONNELLE.....	6
B - LE REGIME JURIDIQUE ET COMPTABLE DES LIENS ENTRE L'EPCC ET LA REGION .....	9
1 - Le contrat d'occupation du musée par l'EPCC .....	9
II - LE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET COMPTABLE DE L'EPCC DEPUIS L'OUVERTURE DU MUSEE .....	10
A - LES MODALITES DE GESTION .....	10
1 - Entre externalisation et gestion directe.....	10
2 - Le choix des prestataires extérieurs.....	11
3 - La gestion de la cafétéria.....	13
B - LE FONCTIONNEMENT TECHNIQUE : LE CHAUFFAGE, LA VENTILATION ET LA CLIMATISATION .....	14
C - LA TENUE DES COMPTES ET LA FISCALITE .....	15
1 - Les produits à recevoir pour les activités afferméés.....	15
2 - Les subventions d'équipement .....	15
3 - Les taxes sur les salaires et l'impôt sur les sociétés .....	16
III - LE MUSEE DU LOUVRE-LENS FACE A SON AVENIR.....	16
A - UN SUCCES INCONTESTABLE .....	16
B - LES PERSPECTIVES DE FIDELISATION DU PUBLIC.....	17
C - DES MARGES DE MANŒUVRE ETROITES EN MATIERE FINANCIERE .....	19

## Synthèse

Le musée du Louvre-Lens, inauguré le 4 décembre 2012, situé au 26<sup>ème</sup> rang par le New York Times dans son classement des destinations mondiales incontournables, a connu, malgré une signalétique déficiente autour du site, une fréquentation supérieure aux prévisions, avec un million de visiteurs en à peine plus d'un an, principalement grâce à l'accès à la Galerie du temps, dont l'entrée est gratuite.

Après sa construction, dont la maîtrise d'ouvrage appartenait à la région Nord – Pas-de-Calais, le fonctionnement de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) créé pour gérer le musée pèse sur les mêmes financeurs : la région, à hauteur de 80 %, ainsi que la communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL) et le département du Pas-de-Calais, à raison de 10 % chacun.

Préalablement à la création de l'EPCC, un protocole d'accord, signé en 2005 entre la région et le musée du Louvre (ML), a octroyé à ce dernier un rôle déterminant sur la politique scientifique et culturelle du Louvre-Lens, ce qui a conduit à des statuts qui se sont écartés du cadre légal et réglementaire applicable à ce type d'établissement. La pratique montre un fonctionnement en bonne intelligence, notamment, entre les élus locaux et les représentants du Louvre.

Les fonctions administrative, budgétaire et comptable de l'EPCC ainsi que les modalités de gestion du restaurant et de la cafétéria peuvent être améliorées. Les conditions dans lesquelles il occupe les lieux, propriété de la région, soulèvent des questions, notamment juridiques et comptables.

Ses perspectives financières, soumises à de fortes contraintes, devront prendre en compte la baisse de la fréquentation qui, probablement, succèdera au très fort niveau constaté à l'ouverture du musée. L'externalisation de certaines fonctions devrait permettre une adaptation à la baisse d'une partie des dépenses. Inversement, sur les fonctions non externalisées, la masse salariale augmentera mécaniquement du fait de l'avancement des agents publics aujourd'hui en début de carrière.

Maintenir l'engouement initial et fidéliser le public, dans le cadre d'une politique culturelle et touristique adaptée, constituent des enjeux forts. En ce sens, l'équilibre entre les différentes utilisations possibles de la Scène reste encore à définir.

Rappels à la réglementation			
	Non mis en œuvre	Partiellement mis en œuvre	Mis en œuvre
1. Soumettre, conformément aux articles 231 et suivants du code général des impôts, l'activité du musée à la taxe sur les salaires.		X	
2. Tenir, conformément à l'instruction comptable M4, une comptabilité matière, permettant de comptabiliser les variations de stocks, les marchandises perdues, pour les activités commerciales exercées en régie par le musée.			X
3. Veiller au respect du principe d'indépendance des exercices en rattachant les charges et les produits à l'exercice concerné.	X		
4. Amortir les éléments d'actifs du bilan qui doivent l'être conformément aux articles L. 2321-2 et R. 2321-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT).	X		
5. Limiter à un le nombre de vice-président, conformément à l'article R. 1431-8 du CGCT.	X		
6. Délibérer sur le projet scientifique et culturel, comme le prévoit l'article 10.3 des statuts.	X		
7. Créer un conseil d'exploitation pour la cafétéria, conformément à sa nature de régie à autonomie financière selon l'article R. 2221-3 du CGCT.		X	
8. Etablir et exécuter un plan de contrôle annuel des régies créées pour la billetterie et la cafétéria, conformément à l'article R. 1617-17 du CGCT.			

Recommandations			
	Non mise en œuvre	Partiellement mise en œuvre	Mise en œuvre
<b><i>Questions juridiques et comptables</i></b>			
1. Clarifier le régime juridique des biens immeubles, propriété de la région et utilisés par l'EPCC.	X		
2. Adapter les modalités de gestion des services annexes du musée, tels le restaurant et la librairie, qui relèvent de la délégation de service public.	X		
3. Veiller à ce que chaque nouvel employé de la société extérieure chargée de la vente de billets soit habilité au maniement de deniers publics.			X
<b><i>Fonctionnement des instances de l'EPCC</i></b>			
4. Enrichir, au sein du conseil, le débat sur la soutenabilité financière du programme d'expositions temporaires.	X		
5. Veiller à ce que l'administrateur général et ses éventuels adjoints soient statutairement habilités à assister le directeur lors de la programmation de l'activité culturelle, artistique et pédagogique.			X
6. Engager une réflexion sur l'impact financier, culturel, touristique de la politique de gratuité de l'exposition permanente.	X		
<b><i>Fonctionnement et gestion</i></b>			
7. Réexaminer les conditions le fonctionnement de la ventilation afin de dégager des économies.		X	
8. Intervenir auprès des autorités compétentes pour faciliter l'accès du site par les visiteurs par une signalétique adaptée.	X		
9. Ajuster périodiquement les commandes de prestations externalisées aux besoins de l'activité.		X	

## I. PROCEDURE

La chambre régionale des comptes de Nord-Pas-de-Calais, Picardie a examiné l'opération de création du musée du Louvre-Lens, ce qui l'a conduite à contrôler, d'une part, la région Nord-Pas-de-Calais, maître d'ouvrage de la construction et de l'équipement du bâtiment et, d'autre part, l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) en charge de sa gestion.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 20 juin 2014 avec le directeur de l'EPCC Louvre-Lens, ordonnateur de cet établissement, en présence du président du conseil d'administration.

La chambre, dans ses séances des 11 et 18 septembre 2014, a formulé des observations provisoires dont celles concernant l'EPCC Louvre-Lens ont été adressées à son directeur ainsi que, pour les questions le concernant, au président-directeur du musée du Louvre.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre a adopté, le 5 mars 2015, les observations définitives qui suivent :

## II. OBSERVATIONS DEFINITIVES

### I - LA CREATION ET LA MISE EN PLACE DE L'EPCC LOUVRE-LENS

L'implantation à Lens d'un second musée du Louvre en France a été décidée en 2005, à la suite d'un accord entre, principalement, la région Nord-Pas-de-Calais et le Louvre. Cet accord a été formalisé dans un protocole qui fixe en termes très généraux le cadre, d'une part, de la construction du bâtiment et, d'autre part, du fonctionnement ultérieur du musée.

La chambre régionale des comptes s'est attachée à examiner ces deux axes. En ce qui concerne la réalisation du bâtiment lui-même, les constatations correspondantes font l'objet d'un rapport d'observations relatif à la région Nord-Pas-de-Calais, maître d'ouvrage.

Cette dernière est également la principale contributrice du fonctionnement du musée, à hauteur de 80 % du reste à financer de ses dépenses annuelles. Les 20 % restants sont, pour une moitié, à la charge du département du Pas-de-Calais, et pour l'autre, à celle de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL).

#### A - Les statuts de l'EPCC Louvre-Lens, entre équilibre politique et réalité opérationnelle

Cette répartition financière définie dans les statuts, résulte, comme les autres dispositions examinées ci-dessous, des travaux confiés à un comité de pilotage par le protocole de 2005, et consistant à « étudier les conditions de la création et de préparer la mise en place d'une structure ad hoc de gestion et d'exploitation du Musée. Cette structure devra être la plus à même de répondre au partage des responsabilités entre les différentes parties au projet ».

C'est la forme juridique de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) qui a finalement été retenue alors qu'en 2008 elle était considérée comme inadaptée.

Ses statuts, entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2011, ont été notablement influencés par le protocole d'accord de 2005, et notamment par la logique de contrôle du Louvre sur la politique scientifique et culturelle du Louvre-Lens. Ceci a, par exemple, conduit à ce que l'EPCC ne puisse statutairement avoir de collection propre, ce qui le prive, par exemple, de la possibilité de recevoir, par voie de dons ou de legs, des œuvres qui auraient eu vocation à enrichir une telle collection.

Le contenu du protocole d'accord de 2005 comporte également des contradictions avec le cadre applicable aux EPCC, tel qu'il est défini au code général des collectivités territoriales (CGCT).

La principale de ces contradictions se trouve au sein de l'article 10.3 des statuts qui énumère les compétences du conseil d'administration, dont la première est ainsi définie : « Le CA délibère sur toutes les questions relatives au fonctionnement de l'établissement et notamment : 1°/ les orientations générales de la politique de l'établissement et notamment son projet scientifique et culturel, lesquelles s'inscrivent dans le cadre de la convention visée à l'article 8 des présents statuts ».

Cette définition place l'établissement devant la difficulté de respecter à la fois :

- l'article L. 1431-4 II du CGCT qui dispose que « Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement », sans subordonner cette compétence au respect d'une convention restant à adopter à la date de l'approbation des statuts ;
- le protocole de 2005, tel que présenté dans le préambule des statuts : « Le 12 mai 2005, l'Etat, l'établissement public du musée du Louvre et les collectivités territoriales partenaires ont signé un protocole d'accord consacrant les principes fondateurs du musée du Louvre-Lens. Dans ce cadre, il revient au musée du Louvre d'en définir le projet scientifique et culturel... ».

L'article 8 susmentionné est ainsi rédigé : « Dans les six mois qui suivent sa constitution, le musée du Louvre-Lens conclut avec l'établissement public du musée du Louvre une convention définissant les modalités selon lesquelles ses missions seront mises en œuvre dans le cadre de la politique scientifique définie par l'établissement public du musée du Louvre ».

Cette convention a été adoptée par le conseil d'administration (CA) le 28 juin 2012. Son contenu et la pratique observée réduisent sensiblement les pouvoirs statutaires du CA.

« Le projet scientifique et culturel de l'établissement » n'a pas fait l'objet d'une délibération spécifique du conseil d'administration, ce qui, pour son directeur, s'explique par le fait que, datant de juin 2008, il était déjà largement mis en œuvre au moment de sa création. En réponse, ce dernier ajoute que « le prochain projet scientifique et culturel sera naturellement porté par la Direction du Musée du Louvre-Lens, élaboré avec les départements du musée du Louvre et présenté au Conseil d'Administration ». L'utilisation du mot « présenté » ne signifie cependant pas que le CA sera appelé à délibérer effectivement à son sujet.

Une autre manière de respecter les dispositions de l'article 10.3 des statuts aurait pu consister à examiner périodiquement les grands choix de nature scientifique et culturelle qui se présentent et, en premier lieu, la détermination des thèmes des expositions temporaires.

La convention de l'article 8 ne confère pas au CA un grand pouvoir de décision sur ce point. Elle organise une procédure qui confie au directeur l'initiative des propositions de programmation, après concertation avec le Louvre et consultation du comité d'échange et de concertation régional, créé auprès du conseil d'administration. Le « musée du Louvre » assure seul leur validation. Le CA de l'EPCC a, en application de l'article 1.2.c, le droit d'être informé de ces propositions, d'en débattre avec le directeur avant la phase de validation par le Louvre, puis conformément aux articles 1.2.d et 1.3, d'en « valider la soutenabilité financière », et d'entendre le compte rendu du directeur sur l'exécution du projet scientifique et culturel.

La phase de débat sur les expositions temporaires en conseil d'administration donne lieu à des échanges entre élus locaux, personnalités qualifiées siégeant au conseil et représentants du Louvre. La convention ne reconnaît aucun pouvoir réel au conseil sur la programmation malgré sa compétence sur le projet scientifique et culturel définie à l'article 10.3 de ses statuts.

Dans les faits, il s'agit seulement de prendre connaissance, de manière très sommaire, du coût affecté aux expositions temporaires au sein du budget de l'EPCC.

Le pouvoir de validation de la soutenabilité financière de la programmation reconnu au conseil pourrait recevoir une acception plus ou moins large, allant de la simple formalité à, par exemple, l'examen de l'impact de programmation sur la fréquentation touristique.

Une autre contradiction entre le cadre légal et réglementaire des EPCC et le protocole de 2005 concerne la présidence de l'EPCC. En dérogation à l'article R. 1431-8 du CGCT qui prévoit un maximum d'un vice-président, les statuts attribuent un poste de vice-président à chacune des quatre collectivités territoriales, membres de l'établissement. Ces vice-présidences ne sont affectées d'aucune spécialisation sur un thème particulier de gestion. En revanche, leur affectation statutaire aux collectivités a, en pratique, pour effet de rendre inévitable l'élection du président-directeur de l'établissement public du musée du Louvre à la présidence de l'EPCC, comme prévu au protocole. Cette disposition permet, selon la chambre, de contourner l'impossibilité d'une désignation explicite du président dans les statuts, seule l'appartenance au CA étant, selon la loi, une condition nécessaire pour être éligible à sa présidence.

L'article 13 des statuts prévoit notamment la nomination d'un administrateur général, après avis du directeur mais surtout sur proposition de la région Nord-Pas-de-Calais. Cela permet, dans la pratique, à cette dernière de suivre de manière précise les principaux enjeux qui, d'une part, ne sont pas une préoccupation naturelle du directeur, nommé « en raison de ses compétences scientifiques et culturelles » et, d'autre part, sont de nature à conditionner une absence de dérive de la contribution financière à la charge de la région.

Deux emplois d'administrateurs adjoints sont censés représenter, selon le même modèle, les intérêts des trois collectivités que sont le département du Pas-de-Calais, la ville de Lens et la communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL)<sup>1</sup>. Au cours des trois premières années d'existence de l'EPCC, ces emplois n'ont pas été pourvus. Cet administrateur général, et ces administrateurs adjoints, s'ils avaient été nommés, avaient pour mission d'assister le directeur dans l'exercice de ses compétences, essentiellement lors de la préparation du budget mais ils ne

---

<sup>1</sup> Dans le même ordre d'idées, on note le caractère peu opérationnel de la disposition prévoyant la nomination de deux personnalités qualifiées « sur proposition des collectivités territoriales, dont la CALL », ce qui implique soit que deux des trois autres collectivités, en pratique le département du Pas-de-Calais et la ville de Lens, n'ont aucun pouvoir sur ces nominations, soit qu'un mécanisme inconnu de la chambre permet de résoudre cette contradiction.

Une autre petite imperfection des statuts consiste en ce que leur article 10.2.1 relatif à la durée du mandat des membres du conseil d'administration limite à trois ans (renouvelables) ceux du préfet de région et du directeur régional des affaires culturelles. Or, il s'agit de sièges attachés à une fonction précise et non aux personnes qui les occupent, celles-ci prenant et quittant leurs fonctions selon un calendrier dénué de toute prédictibilité.



participaient pas à la programmation de l'activité culturelle, artistique et pédagogique de l'établissement. Il n'était pas encore prévu que le directeur soit chargé de soumettre au conseil la question de la soutenabilité financière de sa programmation. Le directeur a précisé que, désormais, l'administrateur général avait compétence pour l'assister dans cette fonction.

## B - Le régime juridique et comptable des liens entre l'EPCC et la région

### 1 - Le contrat d'occupation du musée par l'EPCC

Le bâtiment du musée, propriété de la région Nord-Pas-de-Calais, est occupé par l'EPCC institué pour en assurer la gestion. Une convention définitive de mise à disposition de l'ensemble immobilier constituant le musée du Louvre-Lens a été signée, par la région et l'EPCC, le 5 mai 2014.

L'article 1<sup>er</sup> de cette convention, intitulé « domanialité publique » stipule que « la présente convention est conclue sous le régime de l'occupation privative du domaine public, sans constitution de droits réels. En conséquence, l'occupant ne pourra en aucun cas se prévaloir des dispositions sur la propriété commerciale ou d'une autre réglementation quelconque susceptible de conférer un droit au maintien dans les lieux et à l'occupation, le titre objet des présentes étant par détermination de la loi précaire et révocable ».

Selon la chambre, les stipulations de cette convention de mise à disposition peuvent soulever des difficultés de nature à fragiliser les droits et obligations des parties.

Le régime de la mise à disposition, intitulé de la convention de mai 2014, emporte, en principe, le transfert des droits et obligations du propriétaire, ou droits réels, ce qui n'est pas prévu. La région effectue toutes les réparations nécessaires, autres que locatives, et toutes les grosses réparations.

La limitation contractuelle, à dix ans renouvelables, de l'occupation des lieux apparaît peu adaptée à l'objet même de cette convention qui est d'exposer une partie des collections du Louvre. En ce sens, les relations entre la région et l'EPCC ne peuvent être qualifiées, comme l'indique la convention, de « précaires et révocables ».

L'occupation privative du domaine public peut, certes, être envisagée sans constitution de droits réels, mais alors elle devrait être, en principe, soumise au paiement d'une redevance ou d'un loyer. En l'espèce, aucune contrepartie financière n'est demandée par la région alors même que, par ailleurs, l'occupation du site permet à l'EPCC d'exercer toutes activités administratives, culturelles et de gestion liées à l'exploitation du musée.

Le fait que la convention d'occupation abrite des activités à objet économique au seul profit de l'EPCC pose la question de sa capacité juridique à générer des ressources accessoires à son activité principale, telles que par exemple :

- locations de salles, notamment pour des évènements d'entreprises ;
- fourniture, sous la même forme, de contreparties aux mécènes du Louvre-Lens ;
- exploitation en régie, dans le cadre d'un budget annexe, de la cafétéria du musée ;
- externalisation de la gestion de la librairie et du restaurant, par des entités privées.

Enfin, n'étant ni responsable des grosses réparations ni débiteur de loyers, l'établissement dispose d'un avantage non négligeable, qui s'ajoute à la contribution budgétaire annuelle que lui verse la région. Cette seule contribution n'est donc pas pleinement représentative du coût total du Louvre-Lens pour la collectivité régionale, ce qui supposerait le transfert des biens de la région à l'EPCC.

La chambre considère que le régime juridique le plus adéquat est la mise à disposition qui confère à l'EPCC, en tant qu'affectataire, les obligations du propriétaire.

Cette affectation suppose que, dans sa comptabilité, soit inscrite, à l'actif, la valeur du musée, sans toutefois entraîner l'obligation de l'amortir.

Il en est différemment des investissements qui ne sont pas concernés par le régime patrimonial en cause, et notamment des équipements mobiliers<sup>2</sup> et immatériels dont le musée a été doté à son ouverture.

L'amortissement permet de constater la perte de valeur d'une immobilisation, à une vitesse plus ou moins rapide en fonction de sa nature. Cette charge en section de fonctionnement génère une ressource d'investissement, pour préparer financièrement le renouvellement du bien amorti.

Or, aucune dotation aux amortissements n'avait été prévue dans les premiers budgets de l'EPCC, et aucun compte d'amortissement n'avait été mouvementé. Sur ce point, son directeur a indiqué que « les équipements mobiliers acquis par la Région ... ont été affectés au cours de l'année 2014. Par conséquent, le budget 2015, voté le 4 décembre 2014, prévoit une dotation aux amortissements à hauteur de 798 745 € ».

La chambre estime qu'une autre question pourrait également se poser, celle de l'inscription à l'actif de l'EPCC du droit d'utiliser la marque « Louvre », qui lui a été accordé par le musée du Louvre.

## II - LE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET COMPTABLE DE L'EPCC DEPUIS L'OUVERTURE DU MUSEE

### A - Les modalités de gestion

#### 1 - Entre externalisation et gestion directe

Avec un million de visiteurs en un peu plus d'un an, la fréquentation du musée a dépassé les prévisions les plus optimistes. Après cet engouement initial, ce chiffre a vocation à se stabiliser à un niveau moindre au cours des prochaines années.

Il était donc pertinent de choisir des modes de gestion permettant d'ajuster les coûts de fonctionnement à cette baisse prévisible de la fréquentation. C'est pourquoi, les fonctions d'accueil et de vente de billets, de sécurité et de sûreté, de nettoyage, et enfin de maintenance, ont été externalisées, sous forme de marchés publics.

---

<sup>2</sup> Cette distinction pourrait traverser les équipements de muséographie selon leur degré de permanence dans le temps, nettement différente pour la Galerie du temps (exposition semi-permanente, avec un renouvellement annuel de 15 % des œuvres présentées), et pour celle qui abrite les expositions temporaires.

La chambre a cependant relevé qu'au budget 2014, les prévisions correspondant au coût de ces activités externalisées ne montraient pas de signe tangible de réduction par rapport à 2013.

Elle a donc recommandé à l'EPCC d'ajuster périodiquement les commandes de prestations externalisées aux besoins de l'activité. En réponse, le directeur a chiffré le coût de la prestation « accueil-vente » pour 2014 à 792 714 €, soit 1,5 % de moins que pour 2013 (804 283 €).

Un tel ajustement, dont il serait souhaitable que l'ampleur soit plus significative, est d'autant plus nécessaire que pour les fonctions ayant été pourvues par des agents publics, telles que la médiation, de nombreux personnels ont été recrutés à un stade peu avancé de leur carrière. La masse salariale du musée risque d'être l'objet d'une augmentation mécanique<sup>3</sup> d'autant plus importante que les personnels employés sont en majorité des cadres.

Le choix entre gestion externalisée et exécution des prestations par du personnel propre de l'EPCC est réalisé avec pragmatisme. Cette dernière solution a, après retour d'expérience, été jugée préférable pour l'entretien du parc, dans un contexte où il est nécessaire de pallier les insuffisances héritées de la phase de sa création. Le non-renouvellement des marchés de services passés initialement, et leur remplacement par une équipe d'agents publics, devaient intervenir en juin 2014.

L'externalisation des fonctions de billetterie a nécessité la mise au point d'un montage juridique précis, dans la mesure où le maniement de deniers publics ne peut se faire que dans le cadre des règles de la comptabilité publique. Un régisseur, fonctionnaire, a été nommé en coordination avec le comptable public. Tous les agents de la société prestataire agissent en qualité de sous-régisseurs. Ils doivent donc être agréés, par arrêté du directeur du musée, individuellement et avant toute prise de fonctions, sauf à se trouver en infraction avec les règles comptables. Le directeur a assuré que tel était le cas et précise que les mouvements de personnel sont par ailleurs assez rares car une des clauses du marché demande de privilégier les recrutements en contrat à durée indéterminée.

## 2 - Le choix des prestataires extérieurs

La chambre a porté, particulièrement, son attention sur deux procédures, la première concerne les conditions de mise en concurrence de la prestation de sécurité ; la seconde est relative à la dévolution de l'exploitation du restaurant et de la librairie à un tiers.

En ce qui concerne le marché de prestations de service, son renouvellement, en 2013, a donné lieu à 22 candidatures, dont finalement une seule, celle de la société titulaire du marché précédent, a été jugée acceptable. La chambre a donc examiné les motifs pour lesquels les 21 autres candidatures puis offres ont été écartées.

Seize candidatures l'ont été du fait du choix de la procédure de l'appel d'offres restreint, avec limitation à six du nombre d'offres pouvant être présentées, ce qui est en principe suffisant mais nécessite que le dossier de consultation des entreprises ne conduise pas à rendre très délicate la soumission d'offres conformes. Ceci était d'autant plus crucial que deux entreprises retenues n'ont pas réellement concouru, l'une n'ayant pas remis d'offre, et l'autre ayant soumissionné à un niveau de prix inacceptable.

---

<sup>3</sup> « Glissement-vieillesse-technicité », ou GVT.

Sur les quatre dernières entreprises en lice, les trois qui ont été écartées l'ont été car elles souhaitaient faire prévaloir des clauses issues de la convention collective applicables à leur métier. Dans un des cas, concernant le pourcentage de reprise du personnel employé dans le cadre du marché précédent, les clauses du cahier des charges étaient plus favorables pour les salariés que cette convention collective. L'EPCC a donc eu raison de considérer qu'en ne respectant pas ces clauses, l'offre n'était pas conforme.

La raison pour laquelle les deux autres offres ont été écartées est plus discutable. Les deux entreprises concernées ont, en fait, structuré leurs offres de prix en prévoyant des majorations pour travail de dimanche et/ou de jour férié et/ou de nuit, conformément à la convention collective mais sans que cela soit explicitement prévu dans le dossier de consultation des entreprises.

L'attitude de ces entreprises peut se comprendre. Il leur était difficile de faire des offres compétitives avec celle de l'entreprise en place sans connaître aussi précisément quelles étaient les proportions prévisionnelles d'heures majorées et non majorées. Certes, selon le directeur, les éléments du dossier de consultation des entreprises permettaient de reconstituer ces proportions. Cependant, un marché fondé sur des prix unitaires pouvant être directement mis en relation avec les coûts de production horaire des différentes prestations demandées aurait été nettement plus sécurisant pour ces candidats.

L'EPCC porte donc en partie, par la rédaction d'un dossier de consultation inadapté, la responsabilité de n'avoir finalement reçu aucune offre parfaitement conforme hormis celle du titulaire du marché précédent.

En ce qui concerne l'exploitation du restaurant du musée, ainsi que de la librairie, des consultations ont été menées. Elles visaient à aboutir à la conclusion de conventions « d'occupation et d'exploitation temporaire du domaine public non constitutives de droits réels » avec chacun des deux exploitants. Dans le cas du restaurant, la consultation a été lancée le 10 mars 2012 et la date limite des offres était fixée le 29 mars 2012, délai assez court pouvant expliquer que seules trois offres aient été reçues.

La chambre considère que, compte tenu des caractéristiques particulières de l'EPCC, la procédure de la délégation de service public apparaissait plus justifiée. Des sujétions de service public, particulièrement nombreuses, détaillées et exigeantes ont été imposées du fait que le restaurant, qui est élément de l'ensemble « musée du Louvre-Lens », participe à la politique commune d'accueil du public.

L'exposé préalable de la convention inscrit « l'activité liée au restaurant du musée » dans le cadre des « activités culturelles et des activités accessoires » du Louvre-Lens. Ce lien est naturellement encore plus fort pour la librairie, dont l'activité, plus proche du cœur de métier du musée, peut plus facilement être rattachée à son activité culturelle du musée. Ainsi, les titulaires participent clairement à l'exécution du service public.

De plus, la chambre relève que, dans le cadre juridique de la mise à disposition, préconisé plus haut, l'établissement aurait eu pleine capacité pour contracter avec un délégataire de service public et lui imposer, en toute clarté juridique, les sujétions imposées.

Ce faisceau d'indices tend à montrer que les exploitants participent à l'exécution du service public assuré à titre principal par l'EPCC. Dans sa réponse, le directeur a reconnu que la procédure de délégation de service public avait été envisagée mais qu'elle n'avait pas été conduite à son terme.

L'EPCC a retenu une autre solution. Il a défini, pour ses relations avec les exploitants du restaurant et de la librairie, un régime d'autorisation d'occupation du domaine public non constitutif de droits réels. La chambre relève que, du fait de ce choix, l'établissement s'est écarté des dispositions de l'article L. 1311-5 du CGCT qui autorisent à passer une convention d'autorisation d'occupation du domaine public, constitutif de droits réels, en vue de l'accomplissement d'une mission de service public.

Quelle que soit la qualification juridique retenue pour les relations entre l'EPCC et les exploitants du restaurant et de la librairie, délégation de service public ou convention d'occupation et d'exploitation, des difficultés juridiques apparaissent dès lors que les relations entre la région, propriétaire, et l'établissement, occupant de 1<sup>er</sup> rang, sont considérées comme de nature locative, quoique ne se traduisant pas par le versement d'un loyer.

En premier lieu, des incertitudes affectent la possibilité, pour l'EPCC, de confier à un exploitant une partie des biens immobiliers qui relèveraient des délégations de service public, dès lors que le délégant n'est pas titulaire de droits réels sur les immeubles à mettre en délégation.

En deuxième lieu, si les actes contractuels de 1<sup>er</sup> rang, entre la région et l'EPCC, comme de 2<sup>nd</sup> rang, entre l'EPCC et l'exploitant, étaient considérés comme des contrats de location, du fait de l'absence de transfert de droits réels, alors les contrats de 2<sup>nd</sup> rang seraient assimilables à des sous-locations. Bien que celles-ci soient explicitement autorisées par la région en application de l'article 12-2 de la convention, elles s'avèrent difficiles à concevoir dès lors que les contrats de « location » de 1<sup>er</sup> rang ne sont pas accompagnés de loyer.

Enfin, dans l'hypothèse où le caractère précaire et révocable évoqué à l'article 1<sup>er</sup> de la convention conduirait à l'assimiler à une autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public, il conviendrait de faire application de la jurisprudence du Conseil d'Etat selon laquelle ces AOT sont délivrées à titre strictement personnel et ne sont pas transmissibles à des tiers<sup>4</sup>.

### 3 - La gestion de la cafétéria

Le musée est doté d'une cafétéria qui est gérée en régie directe dans le cadre d'un budget annexe, avec l'ambition légitime d'en tirer un bénéfice financier.

Cependant, cette entité semble dépourvue de bon nombre des outils qui permettraient une gestion efficace, qu'il s'agisse de la fixation des tarifs par une instance adaptée et en fonction d'une analyse économique pertinente, du suivi de l'activité au moyen de tableaux de bord, ou de l'analyse des écarts entre le prévisionnel et le réalisé.

Même dotée de la seule autonomie financière, une régie directe doit être administrée par un conseil d'exploitation, dans les conditions prévues aux articles R. 2221-63 et suivants du CGCT. Ceci présenterait l'avantage de décharger le conseil d'administration du rôle consistant par exemple à fixer les tarifs de vente des produits proposés au public. Soumis à une procédure moins formelle, ces derniers pourraient ainsi être remis à jour plus fréquemment : la gestion de la carte des prestations en serait assouplie. Le directeur a indiqué qu'il proposerait, lors d'un prochain conseil d'administration, la mise en place d'un tel conseil d'exploitation.

---

<sup>4</sup> CE, 17 juillet 1998, Voliotis ; CE, 6 novembre 1998, Association amicale des bouquinistes des quais de Paris.

Les seules informations à la disposition de la chambre font apparaître un taux de marge brute faible. Les explications apportées tiennent, d'une part, à un fort taux de marchandises perdues et, d'autre part, à une importante constitution de stocks au cours de l'année 2013, dernier exercice au cours duquel leur comptabilité n'était pas tenue.

Un compte économique prévisionnel, portant sur une quantité de marchandises réaliste, égale en dépenses et en recettes aux pertes près, et faisant apparaître la marge réelle de cette activité, pourrait remplir une quadruple fonction : permettre de vérifier la bonne adéquation des tarifs, fixer aux responsables de la cafétéria des objectifs de résultat réalistes, déterminer les sommes à reverser au budget principal de l'EPCC au titre, soit de quote-part des frais généraux pris en charge par celui-ci, soit de redevance rémunérant l'apport de clientèle, et enfin disposer d'arguments crédibles en réponse à une éventuelle mise en cause en termes de distorsion de concurrence avec le secteur privé.

#### B - Le fonctionnement technique : le chauffage, la ventilation et la climatisation

Lors de la première année complète d'exploitation du musée, 2013, la consommation énergétique du musée s'est établie à 7,2 millions de kWh électriques, facturés 680 000 € TTC. Cette situation avait été mal anticipée lors des études réalisées dans la perspective de la construction du bâtiment dont la région Nord-Pas-de-Calais était maître d'ouvrage. Des ajustements peuvent cependant être envisagés sans modifier fondamentalement les équipements mis en place.

Les consommations inattendues les plus massives concernent la fonction de ventilation. Elles proviennent, en particulier, des très importants volumes d'air mis en mouvement, qui conjuguent introduction d'air neuf et recyclage de l'air intérieur, dans la perspective d'un maintien de conditions de température et d'hygrométrie très strictes, notamment là où des œuvres sont exposées.

La très forte consommation liée à la ventilation résulte du taux de mélange des airs neufs et recyclés. Un fort recyclage de l'air intérieur est générateur d'économies thermiques en période de chauffage ou de climatisation intenses, mais, en demi-saison, à flux d'air neuf inchangés, les mêmes objectifs de température et d'hygrométrie pourraient logiquement être atteints avec des flux d'air recyclé plus faibles.

Il pourrait en résulter des économies importantes sur la ventilation elle-même, qui ont été chiffrées, dans le rapport provisoire que la chambre a adressé à la région, à près de 50 000 €an, montant qui n'a pas été contesté en réponse. Tout en vérifiant que les contraintes d'homogénéité de l'air intérieur resteraient bien satisfaites, une telle modification des consignes de fonctionnement des centrales de traitement de l'air pourrait donc être utilement mise à l'étude, puis expérimentée, et enfin, le cas échéant, validée.

Le directeur a indiqué que plusieurs mesures avaient d'ores et déjà été prises, notamment le passage de la température de consigne à 22° au lieu de 21° dès l'été 2014, conjointement avec un maintien à 21° en hiver, et que, depuis septembre 2014, un groupe de travail réunit le Musée du Louvre-Lens, la région Nord-Pas-de-Calais, ainsi que plusieurs entreprises compétentes, dans le but de rechercher les moyens d'optimiser le fonctionnement du musée et de diminuer sa consommation électrique.

## C - La tenue des comptes et la fiscalité

### 1 - Les produits à recevoir pour les activités affermées

Conjointement avec deux cas de non-respect du principe d'indépendance comptable des exercices portant sur des dépenses et des recettes nées en 2012 mais seulement constatées au titre de 2013, la chambre a relevé une pratique non conforme aux règles comptables applicables.

L'article 11-3 de la convention d'occupation temporaire et d'exploitation du restaurant prévoit notamment que l'exploitant supporte les charges liées aux consommations d'eau, de chauffage et de climatisation et que sa participation à ces charges fera l'objet d'une facturation annuelle au vu de la consommation réelle acquittée par l'EPCC.

Selon les règles comptables, les recettes d'exploitation non mises en recouvrement et correspondant à des prestations effectuées avant le 31 décembre doivent donner lieu, pour chacun des articles budgétaires concernés, à l'émission d'un titre de recettes<sup>5</sup>.

Conformément à la convention, ces recettes étaient dues à partir de la 2<sup>ème</sup> année d'exploitation, le restaurant étant ouvert depuis le 22 mai 2013. Les recettes correspondantes sont inscrites au budget 2015 de l'EPCC mais, en l'absence de toute écriture dans la comptabilité 2014, la règle de rattachement des produits à l'exercice a été méconnue.

### 2 - Les subventions d'équipement

En 2013, une subvention de 620 000 € a été accordée par la région Nord-Pas-de-Calais afin de permettre au musée d'acquérir différents équipements mobiliers complémentaires.

Comptablement, les subventions d'investissement doivent faire l'objet d'une reprise afin d'atténuer la charge de la dotation aux amortissements des biens qu'elles sont destinées à financer. Cette reprise se traduit, budgétairement, par une dépense d'investissement et une recette de fonctionnement.

Or, en 2014, l'EPCC n'a pas appliqué cette procédure.

Par ailleurs, l'acquisition de différents équipements mobiliers complémentaires, objectif de la subvention, n'a été réalisée qu'à hauteur de 120 933 € en 2013, après des montants négligeables en 2011 et 2012, et le budget primitif 2014 ne prévoyait d'en réaliser que 160 000 €. L'investissement le plus important couvert par la subvention régionale porte sur l'acquisition et la mise en œuvre d'une solution de portail documentaire et d'une solution électronique de documentation multimédia. Cet équipement était, début 2015, en cours d'installation.

Le montant total engagé dans le cadre de cette subvention exceptionnelle s'élève, pour les années 2013 et 2014, à 221 011 €. Ces chiffres semblent confirmer que la somme de 620 000 € allouée à l'EPCC dans un but précis ne sera pas intégralement dépensée à court terme.

---

<sup>5</sup> L'imputation au compte de produits intéressé (classe 7) a pour contrepartie le débit de l'un des comptes 4687 « Produits à recevoir ».

### 3 - Les taxes sur les salaires et l'impôt sur les sociétés

Lorsque, pour une partie substantielle de leur activité, des employeurs ne sont pas imposés à la TVA, ils doivent s'acquitter d'une taxe sur les salaires, prévue aux articles 231 et suivants du code général des impôts (CGI). En principe, les collectivités territoriales et leurs groupements en sont exonérés. Il en est différemment pour les établissements publics fonciers et les établissements publics de coopération culturelle. L'EPCC du Louvre-Lens ne paye pas cette taxe sur les salaires, ce qui constitue une irrégularité.

Enfin, les organismes publics sont, en principe, assujettis à l'impôt sur les sociétés en application de l'article 206 du CGI, lorsqu'elles se livrent à une exploitation ou à des opérations à caractère lucratif. Les régies des collectivités territoriales ou de leurs groupements ne peuvent bénéficier d'une exonération que dans la mesure où elles ont pour objet l'exploitation de services publics indispensables à la satisfaction des besoins collectifs des habitants de la collectivité territoriale.

Les activités lucratives auxquelles se livrent l'EPCC ne répondent pas à cette définition. Elles entrent, en conséquence, dans le champ de l'application de l'impôt sur les sociétés.

En réponse, le directeur a indiqué que le Musée n'avait pas l'obligation d'acquitter cette taxe en tant qu'EPCC ; néanmoins, suite à l'observation de la chambre, un contact aurait été pris avec les services fiscaux pour établir les déclarations.

### III - LE MUSEE DU LOUVRE-LENS FACE A SON AVENIR

#### A - Un succès incontestable

Les deux principaux lieux d'exposition d'œuvres d'art classiques sont les deux galeries situées de part et d'autre du bâtiment d'accueil.

La Grande galerie ou Galerie du Temps est un espace très clair, d'un seul tenant, où le visiteur progresse au milieu d'œuvres provenant du fonds du Louvre, exposées de manière longitudinale selon un ordre chronologique et de manière transversale selon un ordre géographique, occident/orient. Il s'agit d'une exposition semi-permanente dont, chaque année, environ 15 % des œuvres sont renouvelées. Sa durée initialement prévue était de cinq ans ; elle devrait être prolongée, notamment pour des raisons financières. Son entrée est gratuite.

Située de manière symétrique par rapport au bâtiment d'accueil, une galerie de taille comparable accueille deux expositions temporaires par an, en hiver et en été. Leur durée est d'un peu plus de trois mois. L'administration de l'EPCC a justifié le délai d'un peu plus de deux mois et demi qui les sépare, par l'enchaînement des étapes délicates que sont l'enlèvement de l'exposition précédente, la déconstruction de tout ou partie de la muséographie, la construction de la nouvelle muséographie, l'installation des nouvelles œuvres, la formation des guides, la communication en direction de la presse, et la préparation de l'inauguration.



Les expositions ayant déjà eu lieu sont les suivantes : Renaissance (hiver 2012-2013), L'Europe de Rubens (été 2013), Les Etrusques et la Méditerranée (hiver 2013-2014), Les Désastres de la Guerre (été 2014), Des animaux et des pharaons – le règne animal dans l'Égypte ancienne (hiver 2014-2015). Les entrées sont en principe payantes, au tarif de droit commun de 9 €, avec diverses exonérations, notamment pour motifs sociaux.

Recevant un accueil unanimement favorable, notamment en ce qui concerne la Galerie du Temps et les expositions temporaires qui se sont succédé, le musée du Louvre-Lens a connu une fréquentation supérieure aux prévisions. Il a été classé par le New-York Times au 26<sup>ème</sup> rang des destinations mondiales incontournables, et a bénéficié de plus de 3 700 retombées dans les médias (2 700 en France, 1 000 à l'étranger).

En amont de ce succès quantitatif, la chambre observe que des relations de confiance ont su être nouées entre responsables aux cultures a priori différentes, qu'il s'agisse des élus locaux et des responsables du Louvre au sein du conseil d'administration de l'EPCC, ou du directeur du Louvre-Lens et des conservateurs des autres musées régionaux au sein de leur association.

Le délicat équilibre qui avait été inscrit de manière parfois contradictoire dans les statuts de l'EPCC en matière de politique scientifique et culturelle, donne pour l'instant de bons résultats. La légitimité des élus locaux à avoir une vision globale de l'apport du musée aux collectivités qu'ils représentent n'est pas remise en cause, y compris quand il s'agit de son appropriation culturelle par la population régionale ou de son insertion dans une politique touristique qui n'est pas dépourvue d'objectifs économiques.

La composante scientifique du métier de conservateur est moins connue du grand public, mais une légitimité incontestable sur ce terrain est sans doute nécessaire pour asseoir une jeune institution parmi les grands musées mondiaux. Le partenariat avec le musée national archéologique de Cerveteri a permis d'assurer le renom de l'exposition temporaire sur les Etrusques, en complément de la richesse du fonds apporté par le Louvre. Ainsi, la présence d'un administrateur général au sein de l'organigramme du musée n'a pas seulement pour objet de veiller à l'absence de dérive financière de son fonctionnement, mais permet aussi au directeur de s'impliquer plus intensément dans la construction de cette légitimité scientifique.

Celle-ci a par ailleurs probablement joué un rôle non négligeable dans le projet de transfert à Lens des réserves du Louvre, projet qui est présenté comme bénéfique pour le territoire environnant, aussi bien par son impact direct que par sa contribution plus globale à l'attractivité du territoire, avec la génération d'activités de haut niveau (métiers de la conservation, de la restauration d'œuvres, de la recherche universitaire).

## B - Les perspectives de fidélisation du public

Au-delà de ce premier essai réussi, certains chantiers restent à ouvrir pour permettre au musée de trouver un second souffle, en raison d'une phase de tassement de la fréquentation qui pourrait succéder à l'engouement initial du public, notamment régional.

Dans une situation périphérique par rapport à la Galerie du temps et à celle des expositions temporaires, le Pavillon de verre et la Scène ont pour fonction de permettre une interaction culturelle avec le territoire local et régional.

Le Pavillon de verre, voué à un dialogue avec les œuvres des autres musées de la région, doit encore, après quelques hésitations, parvenir à un point d'équilibre durablement satisfaisant. Le directeur a indiqué, à ce sujet, que l'exposition intitulée « 30 ans d'Acquisitions dans le Nord-Pas-de-Calais - Carte Blanche aux Musées de la Région » avait déjà accueilli 148 223 visiteurs entre le 28 mai 2014 et le 5 janvier 2015, et que celle qui lui succédera restera dans « l'esprit régional » puisque c'est au directeur de la Piscine à Roubaix que sera donnée une carte blanche.

La Scène est un espace dont les utilisations possibles sont plus diverses. L'organisation de conférences ou d'événements d'entreprises, dans le cadre, soit de locations payantes, soit de contreparties au mécénat, est génératrice de peu d'incertitudes. Par contre, la possibilité d'y tenir des spectacles vivants laisse une certaine latitude, entre, à un extrême, des spectacles très liés aux expositions du musée et s'adressant à un public qui n'a besoin d'aucune incitation supplémentaire pour le fréquenter et, à l'autre extrême, une approche qui ferait de cet équipement une scène sans grande spécificité par rapport aux autres lieux de spectacles existant aux alentours.

L'EPCC a, prudemment, renvoyé à plus tard ce type de choix, en se préoccupant d'abord de réussir ses premiers pas de musée classique. Il attend de savoir si les efforts réalisés pour que la population locale s'approprie le musée sont suffisants, ou s'il faut créer de nouveaux liens culturels échappant à une approche trop élitiste. L'absence d'investissement humain important en matière de programmation de la Scène transparaît dans l'organigramme, où aucun cadre n'en est clairement chargé.

La question de la valorisation de cette salle peut maintenant être abordée dans toutes ses composantes. Le musée doit-il privilégier des partenariats très proches avec les institutions culturelles environnantes, pour s'intégrer dans une démarche conduisant en grande partie à la programmation des mêmes spectacles ? Doit-il, à l'inverse, renforcer sa capacité propre à générer des spectacles dont il soit l'initiateur ? Ou, plus vraisemblablement, un panachage de ces deux grandes options doit-il être recherché, et avec quel point d'équilibre ?

Le directeur a précisé qu'à la demande du conseil d'administration du 17 octobre 2014, un groupe de travail a été constitué afin d'engager une réflexion sur la définition du projet artistique et culturel de la Scène par la mise en réseau des structures culturelles du territoire et une réflexion autour de la mutualisation des équipements du territoire et notamment de Culture Commune. L'objectif revendiqué est, pour la Scène, de confirmer l'ancrage territorial et de fidéliser un public.

Dans un premier temps, cette réflexion sur l'appropriation du musée par la population locale et régionale s'inscrivait dans la politique touristique de la région. La recherche d'une fidélisation du public pose, en ce domaine, de nouvelles questions sur le positionnement du musée qui nécessitent un dialogue avec ses différents partenaires pour l'évolution de son rôle dans l'attractivité touristique du territoire.

Il est, en particulier, important pour l'EPCC d'intégrer le point de vue d'une clientèle moins locale. Celle-ci, moins sensible à l'effet d'ouverture d'un lieu culturel d'exception sur le territoire lensois, pourrait être recherchée au travers des critères classiques d'attractivité des grands musées. Ceci impliquerait, par exemple, une stratégie d'approche des voyageurs, ce qui n'était pas la préoccupation première de l'établissement.

Sur la question de l'accessibilité, le Louvre-Lens ne devrait pas rencontrer de difficultés considérables dès lors que les déficiences de la signalétique routière locale seront surmontées. Les premiers effets de l'arrivée du musée avaient surtout été notés en matière d'hébergement chez l'habitant. L'attractivité du musée par la clientèle supposerait l'amélioration de l'offre hôtelière, considérée comme insuffisante ; une telle orientation relèverait des investissements provenant de l'initiative privée. La pérennisation du modèle économique du musée pourrait conduire à ouvrir un débat sur la remise en cause de la gratuité de la Galerie du temps.

Les enjeux budgétaires d'un accroissement des droits d'entrée ne sont pas négligeables, dans le contexte financier tendu où se trouvent tant l'EPCC que les collectivités territoriales qui sont statutairement tenues de compléter ses recettes jusqu'au niveau de ses dépenses.

### C - Des marges de manœuvre étroites en matière financière

L'EPCC ayant été créé au 1<sup>er</sup> janvier 2011, et le musée ayant été inauguré le 4 décembre 2012, l'examen de ses comptes et budgets par la chambre régionale des comptes, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014, ne pouvait porter, en matière de fonctionnement effectif, que sur la première année pleine, soit 2013.

Celle-ci ne peut être considérée comme représentative d'une année ordinaire, car les résultats positifs des exercices 2011 et 2012 à hauteur de, respectivement, 1,03 M€ et 2,37 M€ ont assuré à l'EPCC, au titre de 2013, une marge de sécurité qui a été mise à contribution pour combler un déficit de fonctionnement de 2,28 M€ et pallier l'insuffisante prévision de certaines catégories de dépenses. De ce fait, les dotations des collectivités territoriales, soit 10,94 M€ en 2013, correspondaient à un niveau insuffisant en régime de croisière, et ont dû être portées à plus de 12,5 M€ au budget 2014.

Le protocole d'accord de 2005 prévoyait que ces dotations devaient représenter de l'ordre de 80 % du total des recettes<sup>6</sup> et, de fait, environ 20 % proviennent de recettes propres.

La plus grande part de ce chiffre est constituée par les recettes de billetterie (2,07 M€ en 2013) ; le second poste est le mécénat, pour 0,663 M€. Selon le directeur, l'année 2013 avait été une année exceptionnellement faste pour ces deux catégories de recettes.

D'un point de vue économique, le mécénat se répartit en 60 % pris en charge par l'Etat sous forme de crédit d'impôt, 15 % correspondant à un effort net du mécène, et 25 % donnant lieu à des contreparties de la part du musée. Ces contreparties peuvent notamment prendre la forme de mise à disposition gratuite d'espaces tels que la Scène pour des événements d'entreprises.

Ceci n'est pas neutre sur l'équilibre financier d'ensemble, dans la mesure où les réservations correspondantes réduisent d'autant les possibilités de générer d'autres recettes de locations d'espaces. Ces dernières n'ont atteint, en 2013, que 0,180 M€ sur un montant budgété de 0,500 M€. Toute volonté de développer, de manière globale, des recettes innovantes par rapport aux traditionnelles recettes de billetterie et contributions des collectivités territoriales, se heurte donc à cet effet d'éviction entre mécénat et locations de salles, ces deux recettes étant, dans une certaine mesure, exclusives l'une de l'autre.

---

<sup>6</sup> 60 % à la charge de la région Nord-Pas-de-Calais, 10 % à celle du département du Pas-de-Calais, et 10 % pour la CALL.

Une gestion rigoureuse des dépenses reste impérative pour éviter une dérive qui se répercuterait automatiquement sur les contributions dues par les collectivités territoriales concernées. Cependant, en matière de dépenses de personnel, l'effet de GVT échappe en grande partie aux décisions des dirigeants de l'EPCC. La constatation d'amortissements des biens mobiliers ou immatériels détenus en propre ou surtout mis à sa disposition par la région, accroîtra encore ses charges de fonctionnement. Une meilleure gestion de la cafétéria pourrait, comme cela aurait déjà dû être le cas en 2013 et 2014, conduire celle-ci à contribuer à l'équilibre du budget général. Une action sur les recettes propres de ce dernier reste le dernier levier possible, ce qui, sauf à renoncer à la gratuité de la Galerie du temps, reste d'une portée limitée.

Le directeur partage le point de vue de la chambre sur le fait que les dépenses, intégrant les dotations aux amortissements, devaient être l'objet d'une gestion rigoureuse, dans un contexte de maintien des participations des collectivités au même niveau pour les budgets 2014 et 2015.

\*  
\* \*



# Rapport d'observations définitives

## ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE (EPCC) « LOUVRE-LENS »

(Département du Pas-de-Calais)

*Exercices 2011 et suivants*

Ordonnateur en fonctions pour la période examinée :

- M. Xavier Dectot : pas de réponse.

« 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** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).