



# Rapport d'observations définitives et sa réponse

**REGION NORD-PAS-DE-CALAIS**

**« Opération de création du Louvre-Lens »**

*Exercices 2007 et suivants*

**Observations délibérées le 5 mars 2015**

## SOMMAIRE

SYNTHESE .....	3
RECOMMANDATIONS.....	4
I. PROCEDURE .....	5
II. OBSERVATIONS DÉFINITIVES .....	5
I - LA REALISATION DU MUSEE .....	5
A - LE DEROULEMENT DU PROJET ET DU CHANTIER.....	5
1 - L'élaboration du projet et du dossier de consultation des entreprises.....	5
2 - La passation des marchés de travaux.....	7
3 - La mise en service de l'équipement .....	8
B - LA GESTION FINANCIERE DE L'OPERATION.....	9
1 - L'évolution de l'enveloppe budgétaire et le bilan financier global.....	9
2 - La gestion de la trésorerie .....	11
C - LA CLOTURE DE L'OPERATION.....	12
1 - Les risques de contentieux .....	12
2 - Le contrat d'occupation du musée.....	14
3 - Les modalités de gestion du musée .....	15
II - L'AMBITION D'UN MUSEE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT REGIONAL.....	16
A - LE MUSEE ET LA POLITIQUE CULTURELLE DE LA REGION.....	16
B - LE MUSEE ET LA POLITIQUE TOURISTIQUE DE LA REGION .....	17
1 - Son positionnement .....	17
2 - Le cas particulier du tourisme de congrès .....	18
C - L'IMPACT ECONOMIQUE DU LOUVRE-LENS .....	18
1 - Les atouts.....	18
2 - Les effets d'entraînement directs attendus .....	19
3 - Les autres apports.....	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. La Galerie du Temps représente un concept muséographique innovant qui a fortement motivé les responsables du Louvre à l'origine de sa création. Le bâtiment a reçu l'équerre d'argent du magazine « Le Moniteur ».

L'une des principales motivations de la réalisation de ce musée était de rendre le territoire de Lens et de ses environs plus attractifs, l'exemple de la renaissance urbaine de Bilbao autour du musée Guggenheim étant souvent cité en référence. Les différences notamment culturelles et de structuration entre ces territoires rendent néanmoins la comparaison difficile.

Décidée en 2004, sa construction n'a débuté qu'en 2010, suite à des vicissitudes liées à la maîtrise d'œuvre de l'opération. Ces dérives, importantes en termes financiers sur la période 2005-2009, se sont légèrement aggravées sur la période suivante, l'enveloppe globale passant de 150 M€TTC en valeur janvier 2005 à 201,4 M€ en valeur actualisée au moment des paiements, dont un peu moins de 29 M€ au titre des révisions.

Cette enveloppe devrait être respectée, dans la mesure où, selon la région, les effets de contentieux avec des entreprises devraient rester limités, à deux exceptions près, à 7 M€ en défaveur de la région, alors que les montants réclamés étaient supérieurs à 20 M€. La collectivité ne s'était pourtant pas préparée au mieux à la phase de négociations qui vient de s'achever, n'ayant pas mis à profit le délai écoulé depuis l'inauguration du bâtiment pour établir des tableaux de suivi et de classement de ces litiges permettant de définir de manière éclairée une stratégie précontentieuse ou contentieuse.

La région, avec un apport de 80 %, est le principal financeur ; des participations plus faibles, de l'ordre de 20 %, sont apportées par les fonds structurels européens, par les collectivités locales, par l'Etat, notamment au titre du fonds de compensation de la taxe à la valeur ajoutée (FCTVA), et par des mécènes privés.

La gestion de la trésorerie n'a pas été optimisée : les avances accordées par la région se sont avérées supérieures au montant des dépenses effectivement réglées.

En tant qu'institution culturelle, l'implantation du Louvre-Lens a nécessité la mise en place d'une politique spécifique pour attirer les habitants du territoire. La valorisation du musée par son insertion dans une stratégie touristique plus adaptée pourrait être développée. S'il est encore trop tôt pour apprécier les retombées socio-économiques du musée, des travaux ont été lancés pour en faire une évaluation, à une date qui n'a pas, à ce jour, été fixée.

La gestion du musée a été confiée à un établissement public de coopération culturelle (EPCC). La convention qui le lie à la région soulève des difficultés juridiques qui sont de nature à fragiliser les droits et obligations des parties.

Lors de la première année complète d'exploitation du musée, en 2013, les consommations énergétiques de 7,2 millions de kWh électriques, dues surtout au fonctionnement de la ventilation, facturées 680 000 € TTC, se sont révélées notablement supérieures aux prévisions constatées.

Recommandations			
	<b>Non mise en œuvre</b>	<b>Partiellement mise en œuvre</b>	<b>Mise en œuvre</b>
1. Assurer une gestion plus performante de la trésorerie afin de l'adapter aux besoins réels de l'opération et éviter de supporter des coûts sur des ressources financières prématurément mobilisées.			
2. Réexaminer les conditions de fonctionnement des ventilateurs des centrales de traitement de l'air afin de dégager des économies de consommation énergétique.		X	
3. Intervenir auprès des autorités compétentes pour améliorer la signalétique urbaine et favoriser l'accessibilité du site par les visiteurs.	X		
4. Procéder à une évaluation des effets socio-économiques de l'implantation du Louvre-Lens sur le territoire afin d'apprécier ses apports par rapport à l'absence de réalisation de cette opération.		X	
5. Envisager la mise à disposition des biens de la région à l'établissement public de coopération culturelle (EPCC).			

## 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 1<sup>er</sup> juillet 2014 avec le président du conseil régional.

La chambre, dans ses séances des 11 et 18 septembre 2014, a formulé des observations provisoires adressées au président du conseil régional ainsi que, pour les questions les concernant, aux tiers concernés.

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

## II. OBSERVATIONS DEFINITIVES

### I - LA REALISATION DU MUSEE

#### A - Le déroulement du projet et du chantier

##### 1 - L'élaboration du projet et du dossier de consultation des entreprises

Depuis la décision de principe de réalisation du musée, en 2004, un travail a été mené en parallèle, d'une part, sur le projet muséographique et les relations avec le Louvre et, d'autre part, sur la réalisation du bâtiment et de ses alentours.

Concernant ce second point, la conclusion et la gestion de marchés passés avec un mandataire du maître d'ouvrage et surtout une équipe de maîtrise d'œuvre, dirigée par un cabinet d'architectes japonais, ont été examinées par la chambre lors d'un contrôle précédent. Ce rapport, rendu public en 2010, relevait notamment des dérives dans le coût prévisionnel du projet ainsi que dans son calendrier.

Il examinait également l'augmentation de la rémunération du mandataire, qui a suivi celle de l'enveloppe financière de l'opération. L'importance de cette évolution risquant de bouleverser l'économie du contrat, la région a préféré résilier le marché et, en 2011, lancer un nouvel appel d'offres pour les missions complémentaires qui s'avéraient nécessaires.

La même société a été retenue pour ce second marché. Celui-ci a, à nouveau, dû être complété par des prestations supplémentaires convenues par avenant. Le tableau, ci-après, montre l'évolution de la rémunération au gré des avenants. La plus substantielle est intervenue après le marché passé en 2012, modifié en 2013.

	Date	Montant en €HT	Augmentation cumulée
<b>Mandat n° 1</b>	oct-05	1 894 400,00	-
<b>Avenant n° 1</b>	juil-05	531 981,00	+ 28 %
<b>Avenant n° 4</b>	mars-11	708 770,90	+ 65 %
<b>Mandat n° 2</b>	juin-12	1 558 812,50	+ 148 %
<b>Avenant n° 2</b>	janv-13	247 775,00	+ 161 %
<b>TOTAL</b>		<b>4 941 739,40</b>	
		<b>5 910 320,32 €TTC</b>	

Source : CRC.

La société mandataire a indiqué que ses missions avaient évolué en fonction des modifications de programme, de l'augmentation de l'enveloppe financière, de 86 à 174 M€ de l'allongement des délais passés de 4,5 ans à 8 ans, de l'élargissement du périmètre de l'opération, de la gestion des nombreux assistants à maître d'ouvrage commandités par la région, et des grandes difficultés induites par les insuffisances de la maîtrise d'œuvre.

Le montant des dépenses énergétiques, de 7 millions de kWh électriques en 2013, pour un coût de 680 000 €TTC, nettement supérieur aux prévisions, a conduit la chambre à examiner les conditions dans lesquelles elles avaient été étudiées au cours des premières années du projet.

Confrontée au choix de laisser au maître d'œuvre l'entière responsabilité des objectifs affirmés dans son offre mais difficiles à atteindre, et accepter de prévoir au programme de l'opération des surcoûts permettant de tenir ces objectifs, la région a fait des questions thermiques une importante variable d'ajustement.

En 2006, une augmentation de 60 M€ de l'enveloppe de l'opération demandée par le maître d'œuvre comportait, pour 17 M€, des renforcements des performances thermiques du bâtiment. La région avait pour souci de limiter le dérapage des dépenses d'investissement, sans toutefois étudier l'impact de ces économies sur les coûts du fonctionnement du bâtiment.

D'un point de vue technique, le système retenu visait, selon les différentes salles constituant le musée, des objectifs plus ou moins stricts en termes de température et surtout d'hygrométrie.

Aux stades des avant-projets sommaire puis définitif, il existait déjà un déséquilibre entre des études très détaillées, a priori destinées à estimer les futures consommations énergétiques des centrales de traitement de l'air<sup>1</sup>, et l'absence de tout document chiffrant les besoins de chaleur ou de froid des planchers.

<sup>1</sup> La consommation, soit de chaleur, soit de froid, est produite par des pompes à chaleur réversibles, ou « thermofrigopompes ». Leur distribution emprunte ensuite plusieurs canaux : planchers chauffants ou rafraichissants, contrôle de la température et de l'hygrométrie au sein de centrales de traitement de l'air.

Le dossier de consultation des entreprises comportait une étude thermique, plus théorique qu'opérationnelle. Son objet était limité à l'analyse des phénomènes physiques impliqués dans la circulation d'un air contrôlé en température et hygrométrie, sans inclure les apports de chaleur ou de froid provenant des planchers pourtant alimentés eux aussi par des pompes.

Quant au cahier des clauses techniques particulières du lot chauffage-ventilation-climatisation, qui a vocation à préciser les prescriptions techniques à respecter, il ne permettait pas de lever ces interrogations.

Ce manque de vision d'ensemble des besoins en consommation énergétique du musée, sur le seul plan technique, s'opposait, dès l'origine, à toute ambition d'assurer un équilibre optimal entre maîtrise de l'investissement et dépenses futures de fonctionnement.

## 2 - La passation des marchés de travaux

Les marchés de travaux, qui ont été gérés par la région, ont été répartis en deux grands postes de dépenses :

- le gros œuvre du bâtiment : les lots 1 à 16 correspondant ont été passés, pour la plupart d'entre eux, en 2009<sup>2</sup>, après l'infructuosité d'un appel d'offres précédent ; le total des montants engagés, hors révision de prix, est de 110,8 M€TTC ;
- les prestations de muséographie<sup>3</sup> : les lots 17 à 38 portent sur un montant total de 13,65 M€

Ces ensembles ont tous deux été suivis en exécution et en comptabilité par le maître d'ouvrage délégué, mais la passation de ces marchés et de leurs avenants est restée de la compétence de la région. La chambre a examiné la passation des lots 1 à 16, dont les montants étaient les plus importants, et qui étaient en principe peu affectés par des exigences particulières du musée du Louvre.

La passation de ces marchés de travaux appelle quelques remarques quant à la notation de certains critères de jugement des offres, et à l'appréciation de la conformité de ces offres aux cahiers des charges.

Pour un des lots, d'un montant de l'ordre de 1,4 M€, deux entreprises ont été séparées par un écart final de 2,61 points. Ce sont les écarts constatés sur deux sous-critères qui ont fait la différence, alors que l'analyse réalisée semble s'écarter des écarts réels de qualité entre les deux offres.

En matière de respect du planning, l'une d'entre elles a reçu la note maximale et l'autre la note minimale, soit un écart de 2,5 points, alors que toutes deux incluaient bien ce planning. En ce qui concerne le critère des « moyens mis en œuvre pour réaliser les études d'exécution et de chantier », pour lequel l'entreprise retenue a reçu la note de 1,875 contre 1,25 à sa concurrente. Les appréciations portées sur le document de dépouillement des offres qui tendent à établir une assez nette différence de qualité entre ces offres ne sont guère convaincantes. Concernant les moyens d'études, chaque offre fait référence, et ceci de manière très comparable, au fait de mobiliser le bureau d'études interne de l'entreprise. Les moyens humains et matériels sont explicités de la même manière et apparaissent équivalents pour les deux entreprises. Enfin, l'une d'entre elles est critiquée pour n'avoir prévu qu'une participation occasionnelle à la cellule de synthèse, mais l'autre offre, mieux notée, est muette sur ce point.

---

<sup>2</sup> Seul le lot n° 2, « aménagements paysagers », a été passé en 2010.

<sup>3</sup> A l'exception des lots 28 et 38 concernant à nouveau des aménagements paysagers pour près de 4,4 M€

Sur l'ensemble des lots examinés, la chambre n'a d'observation à formuler ni sur le calcul de la note de prix ni sur la partie de la note technique qui correspond à l'appréciation du mémoire justificatif. Elle observe, cependant, que pour l'autre moitié de cette note technique, censée apprécier la qualité de l'offre, les exigences sont assez formelles. Il suffit d'avoir rempli les différentes pièces du dossier pour obtenir la note maximale.

La chambre n'a pas relevé d'irrégularités par rapport au règlement de la consultation ; ce dernier pouvait toutefois paraître contraignant : un des inconvénients principaux d'un niveau de détail insuffisant d'une décomposition du prix global forfaitaire est de rendre plus difficile le calcul de certaines plus-values ou moins-values lors de la conclusion d'avenants. Une question de conformité aux cahiers des charges se posait pour le chauffage (lot 15).

L'un des candidats avait proposé un système de production d'air chaud et froid dont les caractéristiques techniques conduisait à une consommation d'électricité supérieure d'un quart à un tiers par rapport aux prévisions<sup>4</sup>.

Sur ce point, dont l'importance était très significative, cette offre aurait donc dû être déclarée non conforme. Au final, cette candidature n'a pas été retenue ; le rapport d'analyse des offres n'aborde pas cette question ; les deux offres ont été évaluées jusqu'au bout, contrairement au principe d'égalité de traitement des candidatures.

### 3 - La mise en service de l'équipement

L'essentiel du musée a pu être inauguré, comme prévu, le 4 décembre 2012, ce qui a supposé que le bâtiment soit livré plusieurs mois plus tôt, la mise en place des œuvres nécessitant que la gestion thermique et hygrométrique des salles d'exposition soit parfaitement stabilisée.

En dépit de nombreuses difficultés, les délais ont été tenus. Les entreprises de travaux ont été soumises à une forte pression, qui s'est, notamment traduite, par des modifications de prestations, officialisées par ordres de service, sans qu'un accord complet ait été obtenu ni, a fortiori, formalisé par des avenants. Ces entreprises se sont réservé la possibilité de réclamer des conditions financières plus favorables une fois le chantier terminé. Une part importante de ces demandes a récemment donné lieu à des compromis.

La plupart de ces ordres de service ont été acceptés par la région avec réserves.

D'un point de vue technique, certains des problèmes qui étaient restés en suspens lors de la réception des travaux ont pu trouver une solution lors de la première année qui a suivi, au titre de la « garantie de parfait achèvement ». La première année de fonctionnement du musée a vu l'apparition d'une nouvelle source de préoccupation, concernant les dépenses énergétiques et le comportement thermique du bâtiment.

Sans que la chambre en ait une connaissance complète, les consommations d'électricité du musée ont été l'objet, à différentes étapes du projet, de prévisions de la part de la maîtrise d'œuvre. Ces prévisions, qui portaient surtout sur l'ensemble « chauffage-ventilation-climatisation » (CVC), étaient cependant variables. A titre d'exemple, la consommation des thermofrigopompes pour le chauffage a pu être estimée, soit à 2 019 MWh/an, soit à 70,2 MWh/an. La consommation électrique totale, après avoir connu des estimations à hauteur de 1 469 MWh/an et de 3 412 MWh/an, s'est établie à 7 200 MWh, selon les factures EDF, pour l'année 2013.

---

<sup>4</sup> Le coefficient de performance (COP), facteur multiplicatif qui permet d'obtenir la chaleur produite à partir de l'électricité consommée, ramené aux conditions exactes de température définies au CCTP, était de plus d'1 point en-dessous des seuils requis, ce qui induisait une plus grande consommation.



La région indique que certaines estimations ne répondaient qu'à une obligation réglementaire d'évaluation du bâtiment, indépendamment de sa fonction muséographique impliquant en particulier un contrôle très exigeant de l'hygrométrie ainsi que la présence d'appareils électriques très variés. Si ces précisions peuvent s'entendre, elles ne rendent pas compte de la succession de nombreux résultats discordants dont, comme l'a reconnu la région, certains étaient incohérents et inutilisables pour le dimensionnement des systèmes de production, qui auraient nécessité des études complémentaires.

Les analyses les plus fiables indiquent que près de la moitié de la consommation électrique totale du musée, de l'ordre de 7 200 MWh/an, résulte de la seule fonction de ventilation, soit 3 300 MWh/an, que ce soit pour le chauffage, pour le rafraîchissement ou pour le contrôle de l'hygrométrie. Des pistes d'économies d'énergie ont, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014, été proposées et discutées par les responsables concernés, mais sans lien avec cette fonction de ventilation.

Cette très forte consommation liée à la ventilation résulte du taux de mélange des airs neufs et recyclés. Or, 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.

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 réexaminée, expérimentée, et enfin, le cas échéant, validée. Il pourrait en résulter, selon la chambre, des économies importantes sur la ventilation elle-même. Le bureau d'études chargé de cette question partage ce point de vue.

L'enjeu est une réduction de la consommation électrique annuelle des ventilateurs qui pourrait aller jusqu'à près d'un tiers, soit 1 million de kWh/an, ou encore de l'ordre de 50 000 €/an.

## B - La gestion financière de l'opération

### 1 - L'évolution de l'enveloppe budgétaire et le bilan financier global

L'opération, au stade de sa définition puis des étapes successives du marché de maîtrise d'œuvre, a connu d'importantes vicissitudes et, malgré les efforts du maître d'ouvrage pour recadrer le maître d'œuvre, une dérive financière notable.

Le protocole d'accord signé en mai 2005 a été le premier document officiel à faire référence à une enveloppe financière prévisionnelle. Le coût estimé global de l'ouvrage y apparaît pour 117 M€TTC, en valeur janvier 2005, toutes dépenses confondues. Cette enveloppe a été augmentée à deux reprises, ce qui établit ainsi le montant global du projet à 150 M€ fixée par la commission permanente en février 2009.

Lors de la commission permanente du 6 février 2012, une dernière<sup>5</sup> augmentation de l'enveloppe a été adoptée, la portant à 201,4 M€

Lors des débats intervenus au cours de cette séance, le vice-président chargé des finances a justifié cette décision en insistant sur les évolutions de périmètres à prendre en compte pour permettre une réelle comparaison entre les chiffres successifs. Les + 51,4 M€ de différence entre les totaux de 2009 et de 2012 avaient en effet été présentés comme correspondant, d'une part, à des équipements mobiliers du musée et, d'autre part, à une actualisation des prix.

Deux éléments permettent cependant de relativiser cette affirmation selon laquelle l'enveloppe budgétaire finale se situerait dans le droit fil de la prévision de 2005.

Tout d'abord, une partie de l'augmentation a été présentée comme une conséquence de l'infructuosité du premier appel d'offres, liée à des conditions économiques peu favorables. Le fait que le second appel d'offres ait bénéficié de conditions plus favorables aurait pu conduire à une diminution de l'enveloppe budgétaire, ce qui n'a pas été le cas.

Par ailleurs, l'intégration des budgets liés à l'actualisation et au mobilier n'est pas confirmée par les débats. Lors de la commission permanente du 4 avril 2005, le montant de 117 M€ correspondait déjà à une forte augmentation par rapport au chiffre d'un coût du musée de 64 M€HT, soit 77 M€TTC.

Selon la région, l'enveloppe actuelle de 201,4 M€ est en passe d'être tenue, sous réserve de deux derniers contentieux encore en cours avec des entreprises titulaires de marchés publics.

Le coût net à la charge de la collectivité régionale constitue également un paramètre très important du bilan financier global.

Celui-ci s'établit, selon le dernier bilan, à 91,26 M€, soit moins de la moitié du coût TTC global (201,4 M€). Ceci s'explique par la contribution de divers autres financeurs.

Le premier d'entre eux est l'Etat qui y a consacré 40,9 M€ en incluant 2,75 M€ versés au titre du CPER<sup>6</sup>, les dépenses fiscales associées aux recettes de mécénat, soit 60 % de 11,627 M€ et enfin 31,18 M€ de FCTVA<sup>7</sup>. Ce dernier poste de dépenses était absent de tous les bilans antérieurs, ce qui invalide toute argumentation selon laquelle la part nette restant à la charge de la région aurait très peu évolué tout au long du déroulement de l'opération.

Si les contributions des autres collectivités locales<sup>8</sup>, soit 27 M€ au total, n'appellent pas d'observations particulières, l'Union européenne, au titre du FEDER, a vu sa participation augmenter régulièrement au fil de l'évolution du projet, s'établissant en fin de compte à 37,565 M€

---

<sup>5</sup> Après une augmentation intermédiaire de 22,2 M€, intervenue en 2011.

<sup>6</sup> Contrat de Projet État-Région.

<sup>7</sup> Fonds de compensation de la TVA.

<sup>8</sup> 12,14 M€ pour le département du Pas-de-Calais ; 13,178 M€ pour la communauté d'agglomération de Lens-Liévin et la ville de Lens, répartis par moitiés entre ces deux collectivités ; et 1,7 M€ pour la communauté d'agglomération d'Hénin-Carvin.

Enfin, 11,627 M€ ont été obtenus au titre du mécénat. Comme indiqué ci-dessus, 60 % pèsent en fait sur l'Etat au titre du crédit d'impôt accordé aux entreprises mécènes. Sur les 40 % restant, soit 4,65 M€, 25 % donnent droit à des contreparties, par exemple sous forme d'accueil d'évènements d'entreprises dans les locaux du musée, notamment ceux de la salle dénommée « La Scène ». Cette modalité vient éventuellement en concurrence avec des recettes de location d'espaces attendues au budget de fonctionnement du musée, ou avec des contreparties de même nature pour le mécénat annuel. La région étant statutairement tenue de couvrir 80 % du reste à financer des comptes de l'établissement public qui gère le musée, ces manques à gagner se retrouveront en grande partie à sa charge. En fin de compte, seuls 15 % du mécénat brut traduisent une contribution nette et certaine des mécènes.

La chambre relève le cas particulier du mécénat en nature, portant sur deux prestations<sup>9</sup> qui n'ont pas été comptabilisées dans l'opération. Leur prise en compte consisterait donc à ajouter, en dépenses, de l'ordre de 0,9 M€, et en recettes, 0,54 M€ de dépenses fiscales supplémentaires de l'Etat, et 0,36 M€ de mécénat réel.

## 2 - La gestion de la trésorerie

En application des deux contrats de mandat qui se sont succédé, la région devait avancer trimestriellement à son mandataire les sommes dont ce dernier prévoyait d'avoir besoin pour régler les dépenses de l'opération, y compris sa propre rémunération.

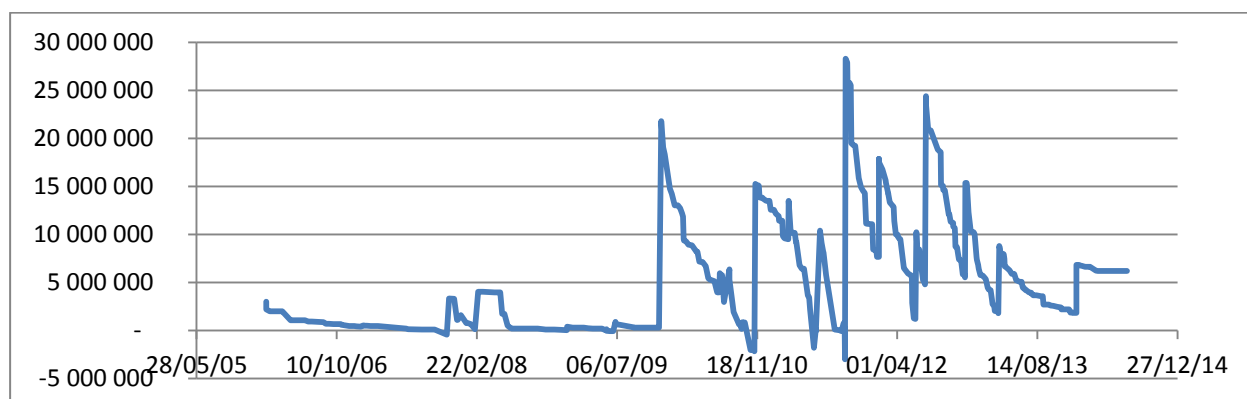
Il était prévu que le mandataire place sa trésorerie excédentaire, et que les produits de ces placements soient versés en recettes de l'opération, ce qui a été le cas. Cependant, ces produits, résultant de placements qui devaient rester disponibles et très sécurisés, ont été modestes : seuls 143 594 € ont été comptabilisés. A la mi-2014, d'éventuelles plus-values restaient à constater sur un montant de Sicav de l'ordre de 5,7 M€ encore détenus par le mandataire.

Ces recettes doivent être comparées au coût des ressources financières, mobilisées prématurément par la région, par rapport au montant réglé aux entreprises. S'agissant d'un investissement à long terme ayant vocation à être financé par des ressources stables, la comparaison doit se faire, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire à structure de financement inchangée entre emprunts classiques, billets de trésorerie, etc. Ce coût d'opportunité peut alors être connu à partir des documents financiers produits par la région, et estimé, au minimum, à 2,5 %/an.

---

<sup>9</sup> Il s'agit tout d'abord de la fourniture de câbles et fils électriques et de la réalisation de la mosaïque figurant au sol dans le bâtiment « la Scène ».

L'ampleur de la trésorerie manquant au maître d'ouvrage, du fait du montage de mandat, peut être décrite par la courbe ci-dessous : elle montre, régulièrement, des versements très nettement supérieurs aux dépenses qui ont effectivement dû être réglées au cours du trimestre qui a suivi :



Source : retraitement CRC de fichiers Excel transmis par la Région et Territoires 62.

Le produit, par la durée concernée, des sommes qui se sont ainsi trouvées hors de la caisse de la région s'établit au total, du début de l'opération jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2014<sup>10</sup> à 40,46 M€années<sup>11</sup>. Multiplié par un coût de financement de 2,5 %/an, il peut en être déduit un coût global de l'ordre de 1 M€ qui excède de plus de 800 000 € les recettes des placements effectués par le mandataire.

Comme déjà relevé dans un précédent rapport, la chambre constate que la région n'adapte pas les besoins de trésorerie de ses mandataires à la situation financière réelle de l'opération.

La chambre invite, à nouveau, la région à assurer une gestion plus performante de sa trésorerie et éviter ainsi de supporter des coûts sur des ressources financières prématurément mobilisées. Une première piste pourrait consister à planifier les prévisions de règlements aux entreprises au fur et à mesure de l'exécution des travaux.

La région a invoqué le coût administratif supplémentaire de traitement de ces procédures de paiement plus nombreuses pour des montants moins élevés. Ces arguments peuvent effectivement être pris en compte mais ils n'enlèvent rien à l'intérêt pour les finances régionales de s'inscrire dans cette démarche qui est source d'économies potentielles.

## C - La clôture de l'opération

### 1 - Les risques de contentieux

Depuis la réception de la plus grande partie des travaux à la mi-2012, la clôture complète de l'opération est en bonne voie.

<sup>10</sup> Date de l'entretien de fin de contrôle avec le président du conseil régional.

<sup>11</sup> Plus précisément, ce produit de sommes par des durées se calcule par une intégrale, qui revient à mesurer l'aire de la surface située sous la courbe ci-dessus. L'unité obtenue, soit le M€années, permet d'évaluer un coût d'opportunité par application d'un taux d'intérêt (exprimé en %/an), après simplification du terme « années » lors de la multiplication de ces deux unités.

Préalablement à l'inauguration du musée le 4 décembre 2012, des travaux complémentaires ont été réalisés, notamment ceux de la muséographie, de la salle des expositions temporaires, du restaurant, qui constituaient une tranche conditionnelle de l'opération, ainsi que les travaux du parc qui étaient à eux seuls une source de problèmes assez considérable.

Près de deux ans après la fin des travaux les plus importants, sont intervenues les premières phases de clôture de l'opération visant à établir les décomptes généraux et définitifs (DGD).

Les réclamations des entreprises se sont élevées à environ 20 M€ La région a estimé que ces prétentions étaient en grande partie infondées et a évalué la charge à 35 % des sommes demandées ; elle a passé une provision de 7 M€, représentant le montant qu'elle pourrait être amenée à régler.

Cette opération se caractérise également par l'influence des représentants du musée du Louvre qui, associés à la maîtrise d'ouvrage lors de réunions périodiques, sont également intervenus plus directement sur le chantier, pour faire prévaloir leurs propres exigences afin d'assurer une qualité muséographique, voire esthétique, irréprochable. Le fondement juridique de ces interventions est incertain, le seul maître d'ouvrage officiel étant la région et non le Louvre.

Les options qui s'offraient aux parties à ces litiges, au cours du premier semestre 2014, étaient le règlement amiable, officialisé sous forme de transaction, le recours à l'arbitrage des CCRA<sup>12</sup>, ou la voie contentieuse.

Loin de constituer une masse homogène, les 20 M€ en jeu se différenciaient selon leur nature juridique, leur impact<sup>13</sup>, l'importance du risque financier qui leur était associé les difficultés techniques rencontrées....

La chambre estime que la région aurait eu avantage à établir un tableau de bord qui classe les différents litiges selon les critères d'ordre techniques, financiers et juridiques. Cette démarche permettrait d'anticiper les décisions d'engager ou non des contentieux, ou d'ouvrir des négociations pour un règlement amiable.

La région avait déjà pu mesurer que faute de disposer de dossiers de bonne qualité dans le cadre du chantier de l'Hôtel de région, elle n'avait pas pu obtenir l'indemnisation de la totalité de son préjudice.

Au cours du second semestre 2014, les choses se sont clarifiées dans la mesure où, pour 15 entreprises concernées sur 17, des négociations ont permis d'aboutir à des transactions. Un mandat de négociation avait été fixé, avec une limite supérieure de 7 M€ TTC, correspondant à la fois au reliquat de l'enveloppe budgétaire disponible pour l'opération et à la provision passée.

La région a indiqué que cette enveloppe de 7 M€ avait été respectée pour le total des transactions passées. Les litiges restants, qui devront donc être tranchés par les instances compétentes, incluent une contestation de pénalités pour retards de chantier d'un montant de 723 000 €

---

<sup>12</sup> Comités de règlement amiable des différends ou litiges relatifs aux marchés publics.

<sup>13</sup> Dépenses en plus ou en moins par rapport aux montants des marchés.

## 2 - Le contrat d'occupation du musée

Le bâtiment du musée, propriété de la région Nord-Pas-de-Calais, est occupé par un établissement public de coopération culturelle (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 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 autres que locatives nécessaires et toutes les grosses réparations.

La limitation contractuelle, à dix ans renouvelables, de l'occupation des lieux par l'EPCC, apparaît peu adaptée à l'objet même de cette convention qui est d'exposer une partie des collections du Louvre. La gestion du musée est la raison d'être de cet établissement. 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 à l'EPCC 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 la capacité juridique de l'EPCC à générer des ressources accessoires à son activité principale, telles que par exemple :

- locations de salles, notamment pour des événements 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'EPCC 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 à un affectataire, l'EPCC Louvre-Lens.

### 3 - Les modalités de gestion du musée

Parallèlement à la construction du musée lui-même, la mise sur pied d'une structure permettant son fonctionnement a été un des deux grands chantiers ouverts dès 2005.

Les questions de financement n'ont pas constitué une grande difficulté, dans la mesure où la région a offert d'assurer la plus grande partie du reste à financer du budget de cette future structure. Par les statuts qui ont été adoptés, elle a l'obligation de contribuer au budget à hauteur de 80 % de ce reste à financer, les 20 % restants étant répartis par moitié entre le département du Pas-de-Calais et la communauté d'agglomération de Lens-Liévin.

La région a la possibilité de suivre le niveau de cette obligation budgétaire du fait de ses neuf élus sur trente au conseil d'administration et de l'existence au sein des salariés de l'EPCC d'un administrateur général dont la nomination dépend d'elle. Elle n'a cependant pas de pouvoir direct sur l'évolution du niveau de ses contributions au cas où ses intérêts seraient affectés par l'évolution des dépenses ou des recettes, ou par des décisions de l'EPCC.

La participation de l'Etat prend la forme, d'abord, de la mise à disposition d'œuvres des collections du Louvre, patrimoine national. Le musée peut également bénéficier, dans des conditions juridiques qui ont été un enjeu important de la mise au point du dispositif, de la dispense d'assurance pour le transport et l'exposition des œuvres, par extension du principe selon lequel l'Etat est son propre assureur. Enfin, comme pour l'investissement, les recettes de mécénat sont couvertes à hauteur de 60 % par la dépense fiscale que représente pour l'Etat le régime incitatif applicable aux mécènes.

Le point central des négociations a, en fait, concerné les modalités d'application de l'accord, formalisé dans le protocole signé en 2005, selon lequel le Louvre pourrait conserver la maîtrise de la politique scientifique et culturelle du musée.

Les statuts, tels qu'ils ont été rédigés, approuvés par les différentes parties, et arrêtés par le préfet, tentent de concilier cet impératif avec le droit applicable aux établissements publics de coopération culturelle (EPCC) des collectivités territoriales.

Ils présentent, notamment, les prérogatives du conseil d'administration, les conditions d'éligibilité à la fonction de président, ainsi que le contenu de la convention signée entre le Louvre et l'EPCC du Louvre-Lens.

Sur certains points, la rédaction de ces statuts, par ailleurs fortement influencée par le contenu du protocole d'accord de 2005, traduit surtout un souci de trouver, au sein des deux principaux collèges d'administrateurs, un équilibre dans la représentation, d'un côté des collectivités territoriales et de l'autre côté de l'Etat et du Louvre. Si la lettre de ces statuts ne semble ainsi pas toujours adaptée à la recherche d'un fonctionnement efficient et robuste dans la durée, il est à noter que leur application au quotidien a, jusqu'ici, traduit la bonne coopération entre les deux principaux fondateurs du musée, la région et le Louvre. Les échanges en conseil d'administration traduisent, sans trop s'arrêter à un strict respect des territoires de chacun, un souci du dialogue. Le fait que les grandes décisions constituées par la programmation des premières expositions temporaires n'aient suscité aucun commentaire négatif est le témoin d'un fonctionnement des instances du Louvre-Lens qui semble satisfaisant.

Cette unité de vue devra être en mesure de résister aux contraintes financières qui pourraient résulter de l'évolution de l'économie générale de l'EPCC. En effet, les charges de l'EPCC pourraient être amenées à augmenter, du fait de la nécessaire prise en compte d'amortissements, ou encore de la croissance de la masse salariale par effet de GVT<sup>14</sup>. En ce qui concerne les recettes propres de l'EPCC, la région n'a pas, seule, le pouvoir de les accroître, qu'il s'agisse de l'éventualité d'une sortie de la gratuité pour la Galerie du temps, ou a fortiori du choix des thèmes des expositions temporaires, pour lequel l'obtention d'une majorité au conseil d'administration ne suffirait même pas.

## II - L'AMBITION D'UN MUSEE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT REGIONAL

### A - Le musée et la politique culturelle de la région

L'attribution au site de Lens du deuxième musée français du Louvre doit beaucoup à l'enthousiasme et au volontarisme des dirigeants régionaux. Dès qu'a été connu le principe de cette implantation, la politique culturelle de la région a été mise à contribution pour comprendre, anticiper et réorienter les réactions du public afin de prendre les mesures d'accompagnement nécessaires à l'appropriation de l'équipement par la population locale.

En s'inspirant de l'expérience des « Beffrois de la culture » en 2004 à l'occasion de « Lille, capitale européenne de la culture », les Beffrois du Louvre-Lens, en 2007 et 2008, ont eu pour vocation de faire découvrir les richesses du musée du Louvre autour d'œuvres maîtresses. Deux expositions ont été organisées, d'abord à Louvroil au cours de l'automne 2007 puis à Bruay-la-Buissière au printemps 2008. Ces expositions n'ont pas vraiment rencontré leur public.

Après l'évènement « Lille, capitale européenne de la culture », la région a créé les « capitales régionales de la culture ». Durant une année, une ville de la région et son agglomération a bénéficié d'un programme culturel important marqué par des temps forts visant à développer la politique culturelle dans la région, améliorer l'accès à la culture et impulser une nouvelle dynamique sur le territoire. La première édition a eu lieu en 2007 à Valenciennes, exposition « Pharaon » avec des œuvres du musée du Caire et du Louvre, suivie en 2011 par Béthune et en 2013 par Dunkerque. Les « temps forts » de ces capitales régionales de la culture ont bien été accueillis par le public, par ailleurs très diversifié.

Sur le site même du musée, un bâtiment existant a été dédié aux démarches de contact avec les riverains, sous le nom de « maison du projet ». Ces locaux ont hébergé l'association Euralens, chargée de prolonger l'impulsion donnée par le musée sur le terrain plus global de la revitalisation du territoire, et de son développement économique.

Un partenariat s'est établi avec un journal régional à partir de 2008 jusqu'à l'ouverture du Louvre-Lens, sous la forme de publications hebdomadaires et de cahiers spéciaux.

Le projet architectural lui-même a permis de lier le cœur du Louvre-Lens que constituent les deux salles d'expositions d'œuvres classiques, et les deux salles périphériques, en situation de dialogue avec le territoire, l'une, « le Pavillon de verre », dans le domaine des œuvres de même nature, mais appartenant aux collections des musées de la région, et l'autre, « La Scène », en matière de spectacles vivants, de conférences et d'évènements d'entreprises notamment dans le cadre du mécénat.

---

<sup>14</sup> Glissement-Vieillesse-Technicité.



Une initiative intitulée « la région des musées » vise à valoriser la grande richesse de son territoire en la matière. Parallèlement, le Louvre-Lens s'est investi, en la personne de son directeur, dans l'association des conservateurs régionaux. Selon la région, cette démarche doit fédérer un premier cercle de 47 musées autour du Louvre-Lens.

Le succès du Louvre-Lens en termes de fréquentation depuis son inauguration, avec un million de visiteurs en un peu plus d'un an, est en grande partie un succès de la politique menée en direction du public régional. La politique de gratuité de l'accès à la Galerie du Temps est d'ailleurs justifiée par ce souci de réussir l'appropriation du musée, d'abord, par les habitants de la région.

La chambre relève, néanmoins, que la question du positionnement commercial du musée vis-à-vis d'autres clientèles, notamment internationales, demeure une préoccupation, dans le cadre de l'intégration du Louvre-Lens dans la politique touristique.

## B - Le musée et la politique touristique de la région

### 1 - Son positionnement

Le classement très médiatisé, par le New York Times, du Louvre-Lens à la 26<sup>ème</sup> place des destinations mondiales incontournables, symbolise la deuxième dimension de ce musée, celle d'un outil qui, par son rattachement au Louvre, et par l'investissement de tous les partenaires qu'il a réussi à cristalliser, a de hautes ambitions.

Au terme d'une analyse de ses forces et faiblesses en matière de tourisme, la région considère qu'elle doit encourager, en matière d'hébergement, les formules « chez l'habitant » plutôt que l'hôtellerie classique.

Cette orientation est la conséquence du fait que, de l'avis des professionnels du tourisme, l'offre hôtelière à Lens ou dans ses environs immédiats est, en dépit des projets récemment lancés, insuffisante.

Si l'ambition est de faire du Louvre-Lens l'une des références au sein des autres grands musées mondiaux, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur le modèle économique et touristique pour le moyen et le long terme. Cette démarche appréhenderait de manière globale divers enjeux : hébergement et restauration, accessibilité, partenariat avec les tour-opérateurs, et éventuellement contribution des visiteurs, y compris ceux de la galerie du temps, aux frais de fonctionnement du musée, de manière à réduire le reste à financer qui est statutairement en très grande majorité à la charge de la région.

La question de l'accessibilité ne concerne pas seulement la clientèle internationale. Les besoins de déplacements de la clientèle régionale auraient eu toute leur place dans une étude sur « les transports publics dans l'arc sud » commandée par la « mission bassin minier », organisme subventionné par la région, et traitant de manière détaillée des besoins de transports internes au bassin minier. Cette étude, réalisée au moment précis où l'impact de l'arrivée du musée aurait dû être anticipé dans ses diverses composantes, ne cite pas une seule fois le Louvre-Lens.

L'enjeu majeur en termes d'accessibilité reste encore celui de la signalétique urbaine qui devrait être conçue au service des visiteurs venant de l'extérieur. Sur ce point, comme sur celui du stationnement, la chambre recommande à la région d'intervenir auprès des autorités compétentes pour améliorer l'accessibilité du site par les visiteurs, au travers d'une signalétique urbaine et périurbaine repensée.

## 2 - Le cas particulier du tourisme de congrès

Une composante particulière du tourisme est celui d'affaires qui inclut l'accueil de participants à des congrès professionnels. Ces derniers sont souvent prisés des collectivités locales au titre du développement économique, dans la mesure où leur venue offre une occasion privilégiée de contacts aux entreprises locales ayant la même spécialité professionnelle.

Ceci concerne les territoires dotés de centres de congrès, ce qui n'est pas le cas de l'arrondissement de Lens, mais aussi ceux qui bénéficient de la présence d'une destination touristique susceptible d'être mise au programme d'une demi-journée de détente, en option en fin de congrès. Le Louvre-Lens est ainsi clairement un atout pour les congrès se déroulant dans les grands sites de la région<sup>15</sup>, mais aussi pour les entreprises de l'arrondissement de Lens, qui auraient là une occasion de se faire connaître de leurs homologues étrangers.

Or, dans la brochure présentant la politique touristique de la région, le tourisme d'affaires est traité brièvement, sans que jamais son intérêt pour le développement économique des territoires concernés soit évoqué.

### C - L'impact économique du Louvre-Lens

#### 1 - Les atouts

L'idée selon laquelle la culture peut être un facteur de reconversion d'un territoire durement éprouvé par la crise économique n'était pas inconnue des responsables régionaux, comme en témoignent notamment les débats de 2004-2005. Des exemples étrangers ont été mis en avant pour illustrer l'intérêt d'une telle approche.

Il s'agit d'abord de celui de l'Emscher Park, dans la Ruhr, qui a pu inspirer, ou au moins conforter, les orientations du Louvre-Lens en faveur d'une mise en avant de la culture minière et de son insertion dans un projet de reconquête écologique. Mais c'est surtout avec la création du musée Guggenheim à Bilbao, qu'un parallèle a été fait de manière systématique par les responsables régionaux. C'est le redressement des indicateurs économiques du bassin d'emploi de Bilbao, concomitamment à l'arrivée de ce musée, qui a été l'argument essentiel de ce parallèle.

Cependant, bien des différences séparent les deux situations.

A l'inverse de Bilbao qui est reconnue comme le centre de son agglomération, est le territoire, dénommé Euralens, peuplé de près de 600 000 habitants<sup>16</sup> et sur lequel l'impact économique principal du Louvre-Lens est attendu, a été diagnostiqué comme souffrant d'un manque de centralité.

---

<sup>15</sup> Lille, Dunkerque, Le Touquet et Arras, selon la brochure citée ci-après.

<sup>16</sup> Arrondissements de Lens et de Béthune.

La grande faiblesse de ce territoire en matière de fonctions tertiaires supérieures<sup>17</sup> l'a conduit à se rapprocher de ses voisins tels que les agglomérations de Douai et d'Arras. Cependant, le projet Euralens ne propose pas d'évoluer vers une présence plus forte de ces fonctions tertiaires supérieures sur son propre territoire, ce qui revient à accentuer une différence radicale avec les exemples étrangers choisis comme référence par le projet du Louvre-Lens<sup>18</sup>.

## 2 - Les effets d'entraînement directs attendus

Les orientations sectorielles déterminées au sein du forum Euralens ne relèvent que de deux catégories : il s'est agi, soit de poursuivre des dynamiques déjà à l'œuvre sur le territoire, soit de développer des activités complémentaires dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration.

Dans le premier cas, s'inscrivent les orientations en faveur d'un développement de la logistique, qui s'appuient sur la situation privilégiée de l'arrondissement de Lens, au carrefour de deux autoroutes importantes, et mises en valeur au travers de la plateforme Delta 3 et du centre Euralogistic. L'arrivée d'un musée prestigieux tel que le Louvre semble sans lien direct avec l'idée de poursuivre cet essor.

Le développement des éco-industries peut également s'appuyer sur l'existant, avec le pôle de compétitivité labellisé « national » TEAM<sup>19</sup>, et le CD2E<sup>20</sup> de Loos-en-Gohelle, structure initiée et financée par la région. Une troisième orientation en faveur de l'« économie du sport et du bien-être » pourrait être envisagée mais les synergies avec le musée du Louvre-Lens sont faibles.

A contrario, la création, en collaboration avec la communauté d'agglomération de Lens-Liévin, d'un pôle économique dédié au numérique culturel, à partir de la numérisation d'œuvres peut présenter des opportunités économiques. Selon la région, depuis novembre 2014, six premières start-up se sont installées dans la « Louvre Lens Vallée ».

La création récente d'un Institut des métiers d'art et du patrimoine (Imap) vise notamment à développer un vivier de spécialistes en matière de restauration d'œuvres anciennes, a pu jouer un rôle dans l'accord récemment conclu avec le Louvre pour l'accueil à Lens de ses très importantes réserves d'œuvres non exposées.

Le territoire n'est pas encore structuré pour accompagner l'investissement exceptionnel que représente la réalisation du Louvre-Lens.

## 3 - Les autres apports

Le forum Euralens, au sein duquel ont été déterminés ces cinq axes de développement, est porté par une association qui, pour son fonctionnement, s'est appuyée sur les moyens de la région et sur ceux de l'Etat. Aujourd'hui, ce sont les agglomérations du territoire qui en sont les principaux contributeurs.

---

<sup>17</sup> Universités, centres de recherche, centre de congrès, bureaux d'études, professions libérales autres que celles de base, administrations importantes.

<sup>18</sup> La faiblesse du territoire lensois en matière tertiaire n'est pas compensée par une force industrielle. Ainsi, les retombées économiques directes du chantier du musée en faveur des entreprises locales ont été, même en prenant en compte le bassin de 600 000 habitants, bien plus faibles que ce qu'elles avaient été pour la construction du musée Guggenheim à Bilbao.

<sup>19</sup> Technologies de l'Environnement Appliquées aux Matières et aux Matériaux.

<sup>20</sup> Création Développement Éco-Entreprise.

Les effets les plus structurants que l'on pourrait attendre de l'arrivée du Louvre-Lens sont donc ceux qui se situent dans le long terme. A moyen terme, il convient de souligner qu'une évaluation sur l'impact du Louvre-Lens sur le territoire devrait intervenir, notamment sur la base des travaux de l'INSEE<sup>21</sup> qui a réalisé un travail de constitution d'un territoire équivalent de référence.

Cette étude qui présente l'intérêt d'être une photographie de l'état du territoire avant l'arrivée du musée et de permettre d'imaginer comment il aurait évolué spontanément en l'absence de toute initiative particulière, n'a d'utilité que si elle est suivie dans un délai raisonnable par une analyse des évolutions liées à la création du musée du Louvre-Lens. La région, qui dispose d'une direction en charge de l'évaluation, est en mesure de procéder, dans les prochaines années, à une telle analyse.

Cette évaluation permettrait d'apprécier les effets concrets de l'implantation du Louvre-Lens sur l'évolution socio-économique du territoire. Cette opération pourrait, à cette condition, se présenter comme un modèle à suivre par d'autres.

La région a indiqué qu'elle partageait cette analyse. La chambre prend acte de sa volonté de mobiliser à cette fin, sur sollicitation des élus régionaux, les outils et moyens à sa disposition.

\*

\* \*

---

<sup>21</sup> Institut national de la statistique et des études économiques.



# Réponse au rapport d'observations définitives

## REGION NORD-PAS-DE-CALAIS

### « Opération de création du Louvre-Lens »

*Exercices 2007 et suivants*

Ordonnateur en fonctions pour la période examinée :

- M. Daniel Percheron : réponse de 3 pages.

« 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).