

3.2

Accusé de réception de la préfecture : 059-225900018-20260629-340798-DE-1-1

Date de réception en préfecture le 7 juillet 2026

Publié le 7 juillet 2026

**REUNION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DU 29 JUIN 2026
SEANCE DU 29 JUIN 2026**

Suite à la convocation en date du 15 juin 2026

LE CONSEIL DEPARTEMENTAL

Réuni à Lille, sous la présidence de Christian POIRET, Président du Conseil Départemental

Nombre de membres en exercices : 82

Etaient présents : Salim ACHIBA, Martine ARLABOSSE, Grégory BARTHOLOMEUS, Charles BEAUCHAMP, Valentin BELLEVAL, Pierre-Michel BERNARD, Stéphanie BOCQUET, Anne-Sophie BOISSEAUX, Frédéric BRICOUT, Olivier CAREMELLE, Yannick CAREMELLE, Régis CAUCHE, Marie CHAMPAULT, Marie CIETERS, Barbara COEVOET, Valérie CONSEIL, Sylvie DELRUE, Jean-Luc DETAVERNIER, Stéphane DIEUSAERT, Axelle DOERLER-DESENNE, Monique EVRARD, Soraya FAHEM, Marie-Laurence FAUCHILLE, Isabelle FERNANDEZ, Michel GACEM, Michelle GREAUME, Maël GUIZIOU, Mickaël HIRAUX, Jacques HOUSSIN, Simon JAMELIN, Sylvie LABADENS, Eric LAVALLEE, Sébastien LEPRETRE, Maryline LUCAS, Didier MANIER, Françoise MARTIN, Elisabeth MASSE, Luc MONNET, Laurent PERIN, Michel PLOUY, Christian POIRET, Caroline SANCHEZ, Marie SANDRA, Céline SCAVENNEC, Frédérique SEELS, Sébastien SEGUIN, Marie TONNERRE-DESMET, Patrick VALOIS, Aude VAN CAUWENBERGE, Philippe WAYMEL, Isabelle ZAWIEJA-DENIZON.

Absent(e)(s) représenté(e)(s) : Josyane BRIDOUX donne pouvoir à Isabelle FERNANDEZ, Benjamin CAILLIERET donne pouvoir à Soraya FAHEM, Isabelle CHOAIN donne pouvoir à Michelle GREAUME, Paul CHRISTOPHE donne pouvoir à Martine ARLABOSSE, Jean-Luc DARCOURT donne pouvoir à Didier MANIER, Christine DECODTS donne pouvoir à Grégory BARTHOLOMEUS, Agnès DENYS donne pouvoir à Eric LAVALLEE, Béatrice DESCAMPS-MARQUILLY donne pouvoir à Caroline SANCHEZ, Carole DEVOS donne pouvoir à Christian POIRET, Jean-Claude DULIEU donne pouvoir à Maryline LUCAS, Michel LEFEBVRE donne pouvoir à Isabelle ZAWIEJA-DENIZON, Anne MIKOLAJCZAK donne pouvoir à Stéphanie BOCQUET, Charlotte PARMENTIER-LECOCQ donne pouvoir à Luc MONNET, Bertrand RINGOT donne pouvoir à Françoise MARTIN, Marie-Paule ROUSSELLE donne pouvoir à Monique EVRARD, Nicolas SIEGLER donne pouvoir à Sylvie LABADENS, Anne VANPEENE donne pouvoir à Patrick VALOIS.

Absent(e)(s) excusé(e)(s) : Claudine DEROEUX, Nicolas LEBLANC.

Absent(e)(s) : Barbara BAILLEUL, Doriane BECUE, François-Xavier CADART, Loïc CATHELAIN, Laurent DEGALLAIX, Frédéric DELANNOY, Vincent LEDOUX, Valérie LETARD, Marie-Hélène QUATREBOEUF, Eric RENAUD, Jean-Noël VERFAILLIE, Karima ZOUGGAGH.

OBJET : Communication au Conseil départemental du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France relatif à la gestion du Musée départemental de Flandre à compter de l'exercice 2019 et suivants

DONNE ACTE:

- à l'unanimité à Monsieur le Président de la communication au Conseil départemental du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France consacré au contrôle des comptes et de la gestion du Musée départemental de Flandre, à compter de l'exercice 2019 jusqu'à la période la plus récente.
-

Le quorum a été vérifié à l'appel de l'affaire à 15 h 39.

48 Conseillers départementaux étaient présents en séance. Ils étaient porteurs de 17 pouvoirs.

Ils ont été rejoints pendant la discussion par Madame FAUCHILLE, ainsi que par Messieurs HIRAUX et WAYMEL.

Mesdames CHAMPAULT et SEELS, ainsi que Messieurs ACHIBA et CAUCHE, présents à l'appel de l'affaire, avaient quitté momentanément la salle préalablement à la prise de décision.

Décision acquise par assentiment de l'assemblée.

Signé électroniquement



Pour le Président du Conseil Départemental
et par délégation,
La Directrice des Affaires Juridiques
et de l'Achat Public,

Claude LEMOINE



29 mai 2026 **Le président**

Arras, le 29 mai 2026

Dossier suivi par : M. Anthony FIERET, responsable du
service du greffe

T 03 21 50 75 81

Mél. : hdf-greffe@crtc.ccomptes.fr

Réf. : ROD2 2025-000500

Greffe N° 2026-616

P. J. : 1 rapport d'observations définitives

Objet : notification du rapport d'observations définitives et
de sa réponse.

Envoi dématérialisé avec accusé de réception
(Article R. 241-9 du code des juridictions financières)

à

Monsieur Christian POIRET
Président du conseil départemental du Nord
Hôtel du département
51, rue Gustave Delory
59047 – LILLE CEDEX
christian.poiret@lenord.fr

Monsieur le Président,

Je vous prie de bien vouloir trouver, ci-joint, le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion du Musée départemental de Flandre, concernant les exercices 2019 et suivants ainsi que la réponse qui y est apportée.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre assemblée délibérante. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Dès la tenue de cette réunion, **ou au plus tard dans le délai de deux mois suivant la présente transmission**, ce document pourra être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Par ailleurs je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 243-17 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au préfet ainsi qu'au directeur départemental des finances publiques.

Enfin, j'appelle votre attention sur le fait que l'article L. 243-9 du code des juridictions financières dispose que « *dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives à l'assemblée délibérante, l'ordonnateur de la collectivité territoriale ou le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre présente, dans un rapport devant cette même assemblée, les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes* ».

Il retient ensuite que « *ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes, qui fait une synthèse annuelle des rapports qui lui sont communiqués. Cette synthèse est présentée par le président de la chambre régionale des comptes devant la conférence territoriale de l'action publique. Chaque chambre régionale des comptes transmet cette synthèse à la Cour des comptes en vue de la présentation prescrite à l'article L. 143-9* ».

Dans ce cadre, vous voudrez bien préciser les suites que vous aurez pu donner aux recommandations qui sont formulées dans le rapport d'observations, en les assortissant des justifications qu'il vous paraîtra utile de joindre, afin de permettre à la chambre d'en mesurer le degré de mise en œuvre.

Je vous prie, d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Jean-Paul Albertini



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

LE MUSÉE DÉPARTEMENTAL DE FLANDRE

(Nord)

Exercices 2019 et suivants

Le présent document, qui fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 24 février 2026.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	5
1 UN MUSÉE DÉPARTEMENTAL QUI S'INSCRIT DANS UNE STRATÉGIE CULTURELLE GLOBALE COHÉRENTE	6
1.1 Une départementalisation nécessaire en soutien à un musée atypique	6
1.1.1 D'un cabinet de curiosité à l'art flamand.....	6
1.1.2 Une départementalisation ambitieuse et cadrée	8
1.1.2.1 Des investissements nécessaires pour la pérennité de l'Hôtel de la Noble Cour et des collections du musée.....	8
1.1.2.2 Un équipement culturel complétant le maillage territorial du département pour un accès à la culture pour tous	9
1.1.2.3 Une gouvernance adaptée	11
1.2 Une stratégie muséale à conforter	11
1.2.1 Une stratégie culturelle départementale cohérente	11
1.2.2 Un projet scientifique et culturel obsolète	12
2 UN MUSÉE AUX ACTIVITÉS RECONNUES.....	14
2.1 Un musée identifié par les publics et la communauté scientifique	14
2.1.1 Des expositions temporaires, moteurs de la fréquentation	14
2.1.2 Des initiatives en faveur de l'accès aux œuvres	16
2.1.3 Des partenariats scientifiques exigeants	17
2.2 Une bonne connaissance de la situation des œuvres et de leur intégrité, mais un deuxième récolement décennal à achever	18
2.2.1 Un inventaire informatisé à jour	18
2.2.2 Un deuxième récolement décennal à accomplir	19
2.2.3 Des campagnes de restauration limitées par une stratégie de conservation préventive	20
2.3 Les moyens humains et bâtimentaires au service de la gestion muséale	21
2.3.1 Une équipe de petite taille exerçant toutes les missions d'un musée de France.....	21
2.3.2 Des contraintes bâtimentaires fortes pour l'entretien de l'Hôtel de la Noble Cour, qui impose des actions particulières et coûteuses	22
3 DANS UN CONTEXTE BUDGÉTAIRE CONTRAINT, UN MODÈLE DE GESTION À CONFORTER	25
3.1 Un musée financé sur les ressources propres de la collectivité	25
3.1.1 Des coûts majoritairement fixes qui pèsent sur le niveau des dépenses d'activité culturelle	25
3.1.2 Des recettes d'exploitation corrélatives de la fréquentation	26
3.1.3 Un coût net d'exploitation d'environ 1,5 M€ par an	28
3.1.4 Des dépenses d'équipement destinées d'abord à l'acquisition d'œuvres d'art.....	28
3.2 Face aux difficultés financières du département, la mise en place de nouvelles orientations de gestion	28

3.2.1 Une organisation équilibrée entre l'administration départementale et les services du musée	29
3.2.2 Une démarche de mutualisation au bénéfice du musée	31
3.3 Des zones de risque à maîtriser.....	32
3.3.1 Le traitement de la TVA des activités assujetties à sécuriser	32
3.3.2 Un niveau d'activité et de notoriété à préserver	33
ANNEXES	36

SYNTHÈSE

Spécialisé dans l'art flamand du XV^{ème} siècle à nos jours, le musée de Flandre, implanté à Cassel, est géré par le département du Nord depuis son acquisition, en 1997.

Depuis, la collectivité a contribué à son développement et son rayonnement par des investissements importants (rénovation de l'Hôtel de la Noble Cour, construction de réserves) représentant près de 20 M€, et par la définition d'une stratégie cohérente avec les priorités du département et les orientations actuelles du musée.

Disposant d'une identité forte, ce dernier est actuellement reconnu sur la carte des « musées de France », née de la loi du 4 janvier 2002, par un large public et par les professionnels (cinq labels d'expositions d'intérêt national obtenus depuis 2015, dépôts et prêts issus des grands musées comme Le Louvre ou le *Prado* à Madrid).

Compte tenu de contraintes bâtimentaires fortes, ne permettant pas la coexistence d'un parcours permanent complet et des expositions temporaires, sa fréquentation et sa notoriété sont très sensibles au succès de ces dernières.

Dans un contexte budgétaire contraint, et afin de préserver cette politique, le département du Nord a développé, pour l'ensemble de ses équipements culturels, des démarches de mutualisation (en matière de communication, de politique d'achat, etc..) et d'économies (externalisation des fonctions d'entretien, réduction de l'enveloppe « expositions temporaires » pour la programmation culturelle depuis 2022).

À l'avenir, tout l'enjeu pour lui sera de concilier cet effort de gestion et cette exigence de qualité, afin de maintenir l'activité et la notoriété du musée de Flandre.

RECOMMANDATIONS

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

Rappels au droit (régularité)

<i>Degré de mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre complète</i>	<i>Mise en œuvre partielle</i>	<i>Non mis en œuvre</i>	<i>Page</i>
Rappel au droit n° 1 : mettre à jour le projet scientifique et culturel, conformément à l'article L. 441-2 du code du patrimoine			X	13
Rappel au droit n° 2 : procéder au deuxième recensement décennal, en application de l'article L. 451-2 du code du patrimoine			X	20
Rappel au droit n° 3 : procéder, le cas échéant, aux déclarations de TVA pour les opérations imposables, en application de l'article 256 B du code général des impôts.		X		33

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion du département du Nord, au titre du musée départemental de Flandre, pour les exercices 2019 et suivants, s'inscrit dans le cadre d'une enquête régionale relative aux musées de France.

Il a été notifié le 13 août 2025 à M. Christian Poirer, président du conseil départemental du Nord depuis le 1^{er} juillet 2021. Un courrier de notification d'ouverture du contrôle du 13 août 2025 a également été notifié à M. Jean-René Lecerf, son prédécesseur. L'entretien de début de contrôle s'est tenu le 5 septembre 2025 avec la directrice générale des services, en présence de ses collaborateurs.

L'instruction a été menée sur pièces et sur place. Des échanges ont également été organisés avec les services de l'État.

L'entretien de fin de contrôle avec Mme Martine Arlabosse, vice-présidente chargée de la culture et de la communication institutionnelle, représentante du président, s'est tenu le 24 novembre 2025. Celui avec M. Lecerf a eu lieu le 17 novembre 2025.

Lors de sa séance du 27 novembre 2025, la chambre a arrêté ses observations provisoires. Elles ont été notifiées, le 22 décembre 2025, à MM. Poirer et Lecerf.

Après avoir examiné la réponse reçue, la chambre a, dans sa séance du 24 février 2026, arrêté les observations définitives suivantes.

1 UN MUSÉE DÉPARTEMENTAL QUI S'INSCRIT DANS UNE STRATÉGIE CULTURELLE GLOBALE COHÉRENTE

Définition

En application de l'article L. 410-1 du code du patrimoine, est considérée comme un musée « *toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public* ».

Un musée est donc défini par son contenu, c'est-à-dire sa collection, et non par le bâtiment l'accueillant. Ainsi, un musée peut continuer d'exister, même s'il n'est plus abrité dans un bâtiment propre.

La loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France a institué le cadre juridique de référence pour les « Musées de France ».

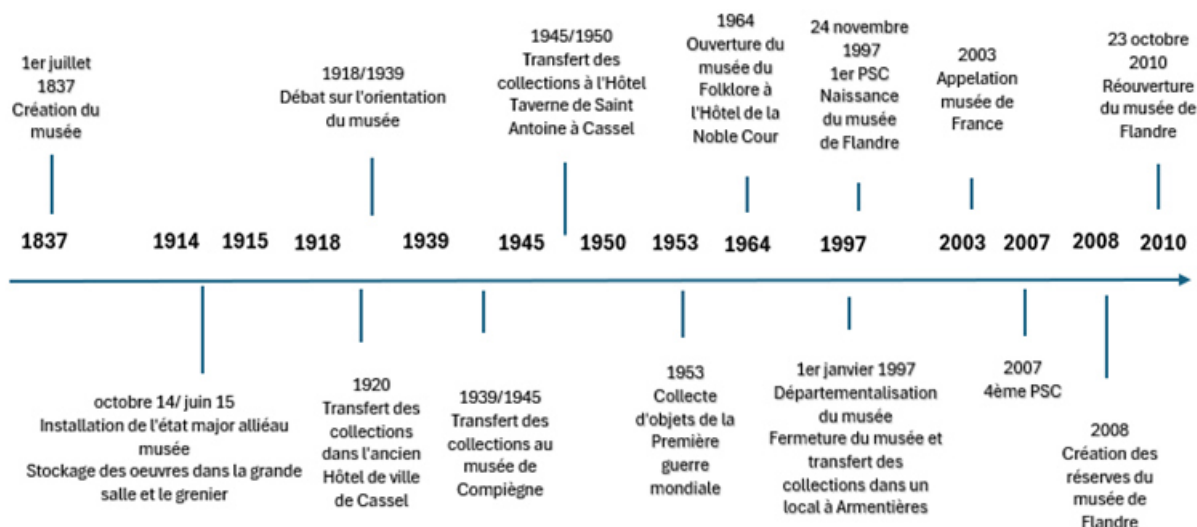
Leurs missions permanentes sont précisées à travers les articles L. 441-2 du même code, relatif aux missions, et L. 442-7, relatif au service des publics : « *conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ; rendre leurs collections accessibles au public le plus large ; concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ; contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. Ils établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire* ».

1.1 Une départementalisation nécessaire en soutien à un musée atypique

1.1.1 D'un cabinet de curiosité à l'art flamand

Le musée de Flandre est installé dans l'Hôtel de la Noble Cour à Cassel, l'un des plus beaux bâtiments flamands des Hauts-de-France, ancienne châellenie fondée au XI^{ème} siècle et de la Cour de justice de Cassel jusqu'à la Révolution française, et propriété de la commune de Cassel avant sa départementalisation.

Graphique n° 1 : Histoire du musée de Flandre de 1837 à 2010



Source : chambre régionale des comptes, à partir du projet scientifique et culturel du musée de Flandre de 2007.

Les collections du musée de Flandre sont hétérogènes en raison de son histoire. Créé en 1837, le musée a d'abord exposé des minéraux, des monnaies et des fossiles. Il possède ainsi l'une des plus anciennes collections de minéralogie de la région des Hauts-de-France. Après la Première Guerre mondiale, il a été un temps envisagé d'en faire un musée consacré à la Grande Guerre. En 1964, est inauguré le musée d'art, d'histoire et de folklore : les collections sont présentées sans cohérence, dans un enchevêtrement d'objets et sans parcours muséographique.

En 1997, le musée de Cassel est départementalisé et fermé en raison de l'insalubrité de l'Hôtel de la Noble Cour pour ne rouvrir qu'en 2010.

Cette fermeture a été une période d'intense réflexion sur l'orientation du musée. Quatre projets scientifiques et culturels se succédèrent, en 1997, 2004, 2006 et 2007 (ce dernier étant le seul validé par la direction des musées de France). La directrice et conservatrice a été en poste de janvier 2007 à avril 2022.

Le projet scientifique du conservateur en poste jusqu'en 2000 a fait émerger le concept du musée de Flandre, à savoir un musée consacré à l'art et la culture flamands. Par délibération du 24 novembre 1997, le conseil général du Nord a confirmé cette orientation.

Le projet scientifique de 2007 élargit la stratégie muséale à toute l'aire culturelle flamande : historiquement, de Philippe le Bon à la création contemporaine, et géographiquement, jusqu'aux Pays-Bas septentrionaux et méridionaux. Le musée de Flandre est le seul musée en France revendiquant une dimension régionale et une hétérogénéité des collections pour apporter différentes clés de lecture de la Flandre.

Fort de cette identité marquée, il organise, dès 2000, une programmation culturelle hors les murs en proposant des expositions dans une structure provisoire installée au rez-de-chaussée de l'Hôtel de la Noble Cour.

Le musée a rouvert ses portes le 23 octobre 2010 après 13 années de fermeture. Il propose, depuis lors, une exposition temporaire tous les ans, sauf en 2022 à la suite d'une refonte du parcours permanent afin d'intégrer un important dépôt de 20 tableaux provenant du musée des Beaux-Arts de Valenciennes.

L'appellation « Musée de France » a été attribuée au musée de Flandre par arrêté du 17 septembre 2003.

1.1.2 Une départementalisation ambitieuse et cadrée

1.1.2.1 Des investissements nécessaires pour la pérennité de l'Hôtel de la Noble Cour et des collections du musée

L'Hôtel, dont les fondations les plus anciennes dateraient du XII^{ème} siècle, et le bâtiment principal du XVI^{ème} siècle, a été classé au titre des Monuments Historiques en 1910.

Dès 1992, la commune de Cassel a lancé des études pour le réaménagement du musée. Toutefois, au regard des investissements nécessaires pour assurer la pérennité du bâtiment et créer de nouveaux espaces muséographiques, elle a proposé au département du Nord la cession au franc symbolique de l'Hôtel de la Noble Cour et des collections. Par délibération du 14 octobre 1996, le conseil général a approuvé la départementalisation du musée de Cassel au 1^{er} janvier 1997.

Le département a décidé de fermer le musée en raison de l'insalubrité du bâtiment, qui posait des problèmes de sécurité pour les personnes, et qui menaçait la conservation et l'intégrité des œuvres. Un taux d'humidité entre 80 % et 90 % a été relevé, hiver comme été, imposant le stockage des œuvres dans des locaux provisoires à Armentières.

Les travaux ont été réalisés sous maîtrise d'ouvrage départementale, déléguée à un architecte des Monuments historiques, comprenant les travaux extérieurs et la rénovation intérieure de l'Hôtel, pour des dépenses totales de plus de 17,5 M€.

Tableau n° 1 : Coût prévisionnel des travaux extérieurs de l'Hôtel

En millions de francs	Montants TTC	Part départementale	Part État
Travaux extérieurs de l'Hôtel de la Noble Cour	9,93	4,96	7,05
Travaux de rénovation intérieure	7,62	5,53	2,09
Total	17,55	10,49	7,05

Source : chambre régionale des comptes, à partir de la délibération DGA/MC/97-57 du 24 novembre 1997 et de la note du 06/12/2010 sur la restructuration du musée de Flandre.

Par ailleurs, le bâtiment de l'Hôtel de la Noble Cour rend impossible l'aménagement de réserves en son sein. En 2003, le département a acquis un bâtiment rue Bollaert, le Gavrian, à Cassel, distant de 400 mètres du musée, aménagé pour assurer le stockage, la conservation et la sécurité des collections. Les réserves, dont le montant des travaux s'est élevé à 1,32 M€ TTC, sont livrées deux ans avant la réouverture du musée.

En parallèle, le département du Nord a lancé plusieurs campagnes de restauration des œuvres, pour des dépenses totales de 207 000 €. L'objectif était de pouvoir conserver les œuvres dans des conditions optimales, une fois les restaurations terminées.

1.1.2.2 Un équipement culturel complétant le maillage territorial du département pour un accès à la culture pour tous

Le musée de Flandre est l'un des dix équipements culturels du département avec :

- l'abbaye de Vaucelles, achetée par le département en 2022 ;
- la maison natale Charles de Gaulle (Maisons des Illustres), équipement public dont la gestion a été confiée au département par la Fondation De Gaulle ;
- le musée Matisse (Musée de France) ;
- le MusVerre (Musée de France) ;
- le Forum départemental des sciences ;
- le Forum antique de Bavay (Musée de France) ;
- la Villa Marguerite Yourcenar (Maisons des Illustres), résidence d'artiste créée en 1997 ;
- la médiathèque départementale du Nord ;
- les Archives départementales du Nord.

Le département a inscrit ces installations dans une logique d'accès de proximité à la culture. Le musée de Flandre complète ce maillage territorial : excentré par rapport aux autres équipements culturels, il est situé au cœur d'un bassin d'environ 345 000 habitants. Il se situe en zone rurale, au nord de deux pôles urbains (Bailleul et Hazebrouck, qui comptent respectivement 14 734 et 21 785 habitants, selon l'Insee en 2022), à proximité de Dunkerque et du littoral, où se concentrent une importante partie des flux touristiques.

Figure 1

Source : chambre régionale des comptes, à partir de l'étude de positionnement marketing pour la destination Nord et pour les équipements culturels départementaux commanditée par le département du Nord, avril 2025.

1.1.2.3 Une gouvernance adaptée

À l'instar des autres équipements culturels départementaux, le musée de Flandre est un service de la collectivité. À ce titre, le conseil départemental en fixe la stratégie.

En 2017, il a délibéré pour définir les nouvelles orientations de la politique culturelle. Sa déclinaison opérationnelle est régulièrement présentée et soumise au vote dans une délibération commune à l'ensemble des équipements culturels intitulée « programmation et partenariats pour les équipements culturels départementaux ».

Concernant le musée de Flandre, il est appelé à délibérer, notamment, sur les conventions de dépôt d'œuvres ou de prêt d'œuvres, les partenariats et mécénats permanents ou limités à une exposition temporaire, les contrats de cession de droits d'auteur. Il est aussi appelé à approuver la programmation des expositions temporaires : les élus sont informés de l'objet de l'exposition et de son contexte, d'un éventuel co-commissariat, du budget prévisionnel, du calendrier de l'exposition, des labels et subventions sollicités. Par ailleurs, chaque délibération est présentée en amont aux élus de la commission C3 « culture, sport, éducation, tourisme ».

La vice-présidente chargée de la culture et de la communication institutionnelle dispose d'une feuille de route détaillée qui reprend les orientations de la politique culturelle adoptée en 2017 : faire des équipements culturels départementaux des moteurs du développement local, redéfinir la place de la culture dans l'insertion sociale et professionnelle des publics empêchés, développer l'accessibilité à tous des équipements culturels, renforcer les collaborations et synergies entre équipements culturels et sur les territoires, etc. Elle est ainsi chargée de mettre en place une programmation pluriannuelle des activités culturelles.

Compte tenu des contraintes budgétaires, une nouvelle règle de gestion commune à l'ensemble des équipements a été retenue pour la programmation 2026-2028. Selon le président du département, cette nouvelle règle de gestion court depuis 2022. Elle implique l'organisation d'une seule exposition temporaire d'envergure par an pour le musée Matisse, le Musverre et le musée de Flandre. Sa directrice, dans la limite de la nouvelle règle de gestion, participe activement à la définition de cette programmation. Elle gère en particulier l'ensemble de son volet scientifique : elle propose le thème des expositions, un co-commissariat le cas échéant, les œuvres à présenter, etc.

Les informations données aux élus respectent la réglementation. La chambre invite toutefois le département à enrichir l'information transmise à la commission C3 et à l'assemblée délibérante en présentant, à titre d'exemple, la programmation et des bilans annuels de l'activité des équipements culturels.

1.2 Une stratégie muséale à conforter

1.2.1 Une stratégie culturelle départementale cohérente

Le département exerce la fonction de chef de file de l'action sociale, d'autonomie des personnes et de solidarité entre les territoires, en vertu de l'article L. 1111-9 du code général des collectivités territoriales (CGCT). À ce titre, il apporte son soutien aux personnes vulnérables, en insertion ou en situation de handicap, et aux enfants nécessitant une protection.

Sa politique culturelle est structurée autour de ces compétences sociales, en s'adressant avant tout aux publics prioritaires et en proposant une offre en zone rurale.

Dans une délibération cadre du 22 mai 2017, le conseil départemental du Nord a défini son action culturelle autour de trois axes :

- solidarité territoriale : il s'agit de rééquilibrer l'offre culturelle sur l'ensemble du département et de réduire ainsi les déséquilibres territoriaux, notamment entre les territoires ruraux et urbains, et les territoires sous-dotés ;
- solidarité sociale : la politique culturelle doit prendre en compte les publics prioritaires du département, à savoir les collégiens, les personnes en situation de handicap ou en insertion ;
- innovation : soutenir l'innovation culturelle et les nouvelles formes d'accès à la culture, en faisant émerger des projets innovants et en mettant en lumière les pratiques innovantes des acteurs culturels et des équipements départementaux.

Les équipements culturels du département, dont le musée de Flandre, sont ainsi pensés comme des leviers pour l'accès à la culture. L'offre culturelle et la tarification sont construites en fonction des publics et leurs besoins pour répondre à cet objectif.

Sur le territoire, le musée de Flandre participe au travail en réseau des acteurs culturels locaux, notamment en milieu rural¹ : gratuité du musée pendant le passage du Tour de France à Cassel, nocturne spéciale pour la fête de Cassel ou le week-end Cassel Cornemuses, participation du musée dans le cadre des Nuits de lecture, organisation d'un atelier d'écriture dans le cadre d'une résidence d'artistes avec Cœur de Flandre Agglo, etc.

Déclinée à l'ensemble des équipements culturels départementaux, la politique tarifaire assure la gratuité aux jeunes de moins de 18 ans, les bénéficiaires de minimas sociaux, les personnes en situation de handicap, les mécènes et donateurs, les agents du département du Nord.

1.2.2 Un projet scientifique et culturel obsolète

Projet scientifique et culturel

En application de l'article L. 441-2 du code du patrimoine, les musées de France doivent se doter d'un projet scientifique et culturel, défini en partenariat avec la direction régionale de l'action culturelle (Drac). Obligatoire depuis 2016, il doit préciser la manière dont le musée remplit ses missions et inclure un volet éducatif détaillant les activités et partenariats proposés.

Document tant stratégique qu'opérationnel, il doit définir l'identité, les orientations et les moyens du musée. À ce titre, le projet scientifique et culturel est un outil de gouvernance partagé avec l'ensemble des acteurs (équipe du musée, élus, partenaires institutionnels, Drac, etc.) qui ont connaissance des enjeux et des perspectives du musée.

¹ Les équipements culturels « ont vocation à jouer un rôle de « locomotive » en matière de développement et d'attractivité. Les synergies, complémentarités et mutualisations seront renforcées. La mise en réseau et une meilleure coordination avec les acteurs locaux permettront de créer un élan bénéfique des territoires » (extrait de la délibération du conseil départemental n° DESC/2017/119 du 22 mai 2017).

Le dernier projet scientifique et culturel du musée de Flandre a été adopté par la commission plénière du conseil général du Nord le 2 juillet 2007 et en novembre 2007, par la direction des musées de France. Établi avant la fin des travaux du musée de Flandre et des réserves, et avant la réouverture du musée, en 2010, il porte une ambition de structuration du musée de Flandre, dans un contexte de changement d'orientation muséale et de gestionnaire.

Après 15 ans d'ouverture, ses axes stratégiques ne sont plus à jour. Le parcours muséal a été modifié en 2022, à la suite du dépôt de 20 œuvres du musée des Beaux-Arts de Valenciennes. Par ailleurs, il doit tenir compte des nouvelles orientations de la politique culturelle départementale adoptées en 2017. Enfin, le contexte budgétaire départemental a aussi évolué, et la stratégie du musée de Flandre doit s'y adapter. L'actualisation des projets scientifiques et culturels des établissements culturels (musée Matisse, MusVerre et Forum antique de Bavay, etc.) est mentionnée dans la feuille de route de la vice-présidente chargée de la culture et de la communication institutionnelle.

Constatant l'obsolescence du projet scientifique et culturel de 2007, la chambre recommande sa mise à jour, sachant que le département pourra s'appuyer sur le travail mené sur le sujet depuis 2021. Elle invite ce dernier à mener une réflexion sur un projet mutualisé pour ses musées de France (exemple du Mans) ou sur un projet de service stratégique des équipements culturels décliné, ensuite, dans un projet scientifique et culturel pour chaque musée (exemple de Strasbourg)². Tout en optant pour une solution garantissant l'identité et le projet muséal de chacune de ses institutions culturelles, cette démarche permettrait de valoriser une stratégie culturelle départementale globale, ainsi que les actions de mutualisation.

Rappel au droit n° 1 : mettre à jour le projet scientifique et culturel, conformément à l'article L. 441-2 du code du patrimoine.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président du conseil départemental précise que l'objectif fixé pour l'actualisation du PSC est fin 2026 pour la première partie, sur le bilan, et fin 2027 pour la seconde partie.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La départementalisation du musée de Cassel, devenu musée de Flandre sur décision du conseil général du Nord, s'est accompagnée d'une véritable ambition, tant pour le musée que pour l'Hôtel de la Noble Cour.

Le département a contribué à l'émergence du musée de Flandre et à son rayonnement par des investissements importants, dans la rénovation de l'Hôtel de la Noble Cour et dans la conservation des œuvres, par la définition de l'identité du musée de Flandre, aujourd'hui reconnue, et en intégrant les actions du musée et sa stratégie dans ses politiques publiques.

² Présentation de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture du 23 juin 2025 : « les PSC mutualisés : une nouvelle génération de PSC ? ».

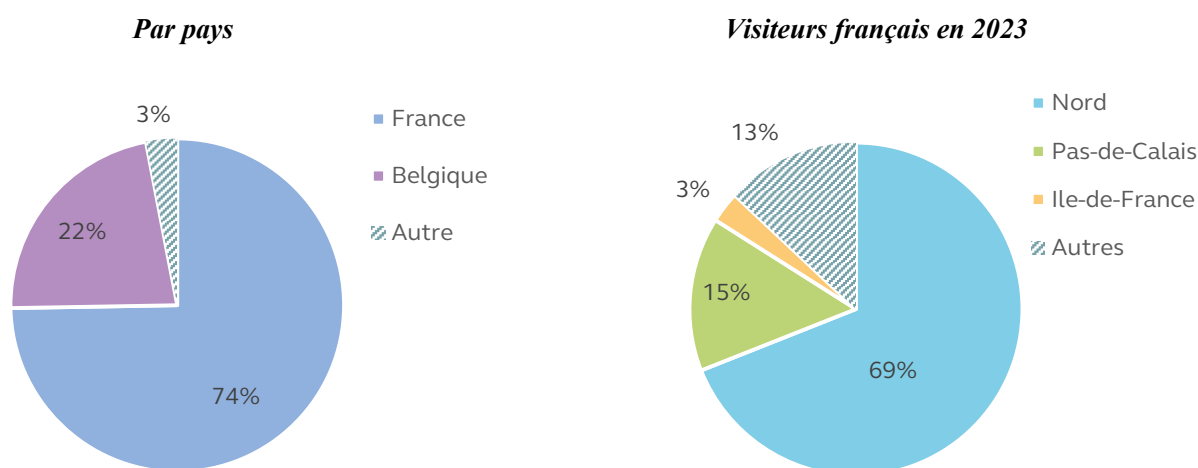
2 UN MUSÉE AUX ACTIVITÉS RECONNUES

2.1 Un musée identifié par les publics et la communauté scientifique

2.1.1 Des expositions temporaires, moteurs de la fréquentation

La fréquentation du musée de Flandre est essentiellement composée de visiteurs français (74 % en 2023), majoritairement originaires du département du Nord. Suivent les visiteurs belges (22 %).

Graphique n° 2 : Origine géographique des visiteurs en 2023



Source : chambre régionale des comptes, à partir de l'étude de positionnement marketing pour la destination Nord et pour les équipements culturels départementaux d'avril 2025.

Elle dépend principalement des expositions temporaires organisées tous les ans (hormis en 2022, en raison de la refonte du parcours permanent) :

- « fêtes et kermesses au temps des Brueghel », du 16 mars au 14 juillet 2019 ;
- « sacrée architecture ! La passion d'un collectionneur », du 15 février au 30 août 2020 ;
- « la Dynastie Francken », du 4 septembre 2021 au 2 janvier 2022 ;
- « silence & résonance : quand l'art de Hans Op de Beeck rencontre les maîtres flamands », du 31 mars au 3 septembre 2023 ;
- « le monde fabuleux de Nicolas Eekman », du 6 avril au 8 septembre 2024 ;
- « Brueghel & Van Balen, artistes et complices », du 17 mai au 28 septembre 2025.

Le niveau de fréquentation annuelle a fluctué entre 2019 et 2025, avec un maximum de 66 542 visiteurs en début de période, année toutefois atypique, compte tenu d'une exposition temporaire exceptionnellement attractive.

Tableau n° 2 : Fréquentation annuelle du musée de Flandre de 2019 à 2025

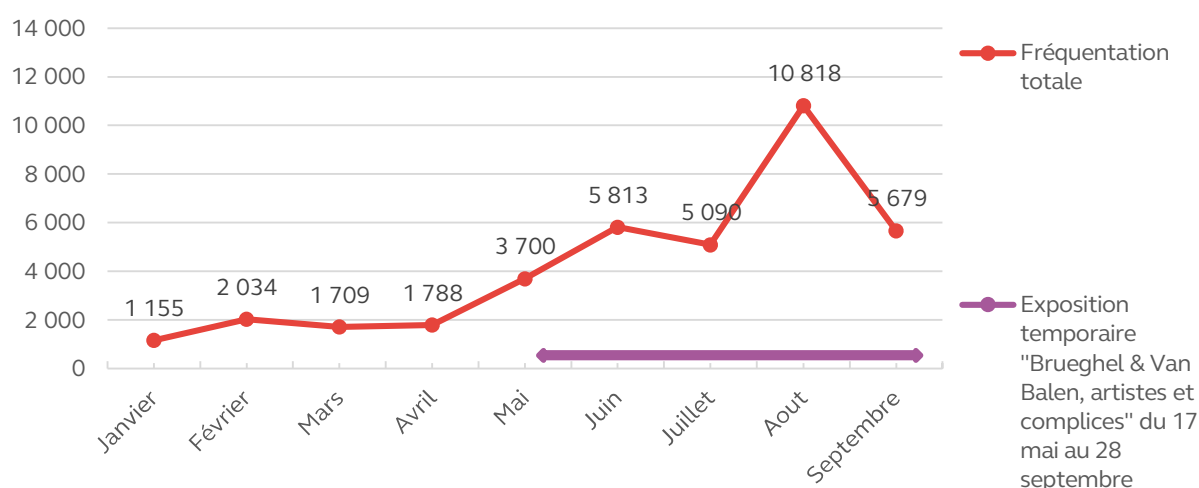
2019	2020*	2021*	2022	2023	2024	2025
66 542	16 040	29 290	33 454	47 806	38 183	44 728

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports d'activité du musée de Flandre et données de fréquentation.

* fermetures covid du 17/03/2020 au 29/05/2020 et du 30/10/2020 au 01/05/2021.

Le succès des expositions temporaires dépend de leurs thématiques et du prestige des œuvres exposées. La fréquentation en 2024 a ainsi été en deçà des niveaux habituels, s'expliquant, selon la directrice du musée, par une exposition sur un artiste plus confidentiel³. En revanche, l'exposition « Brueghel & Van Balen, artistes et complices », reconnue d'intérêt national, a rencontré un large succès auprès du public.

Sans nier l'incidence touristique de la saison estivale, les pics de fréquentation sont constatés pendant les expositions temporaires (annexe n° 2).

Graphique n° 3 : Fréquentation mensuelle de janvier à septembre 2025

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de fréquentation 2025 du musée de Flandre.

La fréquentation du musée lors des expositions temporaires montre l'impact de ces dernières sur l'attractivité et la notoriété du musée de Flandre.

Le parcours permanent n'engendre pas à lui seul les mêmes niveaux de fréquentation, étant précisé que la superficie totale du musée de Flandre ne permet pas de maintenir le parcours permanent dans son intégralité en période d'exposition temporaire, ce qui constitue une contrainte forte pour son activité.

³ Le succès des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 peut aussi expliquer la moindre fréquentation du musée durant l'été.

2.1.2 Des initiatives en faveur de l'accès aux œuvres

Le musée de Flandre assure une offre de médiation culturelle diversifiée prenant différentes formes, toutes orientées vers l'accompagnement des publics, en adaptant les réponses à leurs besoins. Une des priorités a ainsi porté sur l'accessibilité. Le prix « patrimoine pour tous » est obtenu en 2016. Actuellement, l'Hôtel de la Noble Cour est rendu entièrement accessible aux personnes à mobilité réduite, des maquettes tactiles et des cartels en braille sont intégrés de manière pérenne dans le parcours de visite. Dès 2010, le musée est labellisé Tourisme et Handicaps. En 2023, ce label a été renouvelé pour les quatre types de handicap.

La fidélisation du public est aussi un axe privilégié. Sont ainsi déclinés des outils de médiation à destination des plus petits (livret jeu, tapis éveil pour les 0-3 ans, machines à rêve, spectacles avec conteurs, etc.), des adolescents (*escape-game* avec interventions de vacataires comédiens), et de l'ensemble de la famille (spectacles et ateliers d'expression artistique, parcours des familles, enquêtes mystérieuses).

Des actions sont proposées vers les adultes « experts », telles que les événements « regards croisés » faisant intervenir des conférenciers spécialisés (ornithologue, historien de l'art, prêtre spécialisé dans les questions religieuses, etc.) lors d'expositions temporaires (« Odyssée des animaux », « Entre Rubens et Van Dyck, Gaspar de Crayer »).

Lors de la refonte du parcours de l'exposition permanente, en 2022, le musée a développé de nouveaux supports numériques. Des tables tactiles spécifiques sur l'histoire de la Flandre sont proposées, ainsi que des audio-guides, disponibles en trois langues (français, anglais et néerlandais).

Depuis sa réouverture, en 2010, le musée propose des initiatives hors les murs. Cette offre s'adresse aux scolaires de la maternelle au CM2 (spectacle « Coco et la valise magique », atelier de parole « Dire »), et de la 4^{ème} à la terminale (atelier pratique « c'est quoi ton job » avec une présentation des métiers de régisseur des œuvres, agent technique, agent de sécurité, médiateur culturel, etc.).

Des projets ont été portés à destination des publics éloignés de la culture et ont fait l'objet de partenariats (association Emeraude accompagnant les femmes atteintes d'un cancer du sein, unité territoriale de prévention d'action sociale du territoire à destination des adolescents déscolarisés, avec les adultes handicapés du pôle autonomie de la direction territoriale de prévention et d'action sociale, Flandre intérieure, bénéficiaires du RSA⁴ du canton de Cassel, avec les migrants mineurs hébergés du centre de répit temporaire et collectif de Cassel, mineurs suivis au titre de l'aide sociale à l'enfance).

Dans le cadre d'une convention avec le ministère de la justice renouvelée en 2020, le musée de Flandre propose des ateliers et des conférences aux personnes placées sous main de justice de l'établissement pénitentiaire de Lille Sequedin.

⁴ Revenu de solidarité active.

2.1.3 Des partenariats scientifiques exigeants

Le musée s'appuie, depuis sa réouverture, sur un réseau d'historiens de l'art internationaux sollicités à divers titres : rédaction d'essais ou de la notice dans les catalogues d'exposition, participation à des comités scientifiques, co-commissariat, etc.

Les expositions temporaires proposées sont largement reconnues pour leur apport scientifique. Depuis 2010, cinq expositions⁵ temporaires ont obtenu le label « exposition reconnue d'intérêt national », décerné par le ministère de la culture, et notamment « La Dynastie Francken » en 2021, et « Brueghel & Van Balen, artistes et complices » en 2025⁶.

L'approche innovante des thèmes retenus, leur apport à l'histoire de l'art et leur démocratisation auprès du grand public sont pris en compte pour ce label. Son obtention est possible grâce à la richesse des expositions, et des prêts prestigieux issus de grands musées internationaux (notamment le *Mauritshuis* de La Haye, le musée du Louvre à Paris, le musée du *Prado* à Madrid, le musée des Beaux-Arts de Budapest ou le *Museum of Fine Arts* de Boston). L'origine des œuvres prêtées⁷ montre le rayonnement scientifique du musée (annexe n° 12).

En parallèle, le musée de Flandre réussit à favoriser les dépôts d'œuvres exceptionnelles, venant enrichir le parcours permanent. Depuis 2019, 43 œuvres ont ainsi été déposées. Le parcours muséal a été repensé, en 2022, pour accueillir un important dépôt du musée des Beaux-Arts de Valenciennes.

Pour sa promotion, il développe, enfin, des partenariats touristiques, notamment avec l'office de tourisme de la communauté d'agglomération Cœur de Flandre (commercialisation des billets d'entrée et présence sur le site Muzea, réseau des musées du territoire de Flandre). Il noue des collaborations ponctuelles dans le cadre d'événements particuliers, notamment de la programmation « lille3000 »⁸, pour laquelle l'exposition « Brueghel & Van Balen, artistes et complices » a obtenu le label « Fiesta lille 3000 ».

⁵ Les expositions « La Flandre et la mer », en 2015, « L'Odyssée des animaux », en 2016, « Entre Rubens et Van Dyck, Gaspar de Crayer », en 2018, ont obtenu le label « exposition reconnue d'intérêt national ».

⁶ Au niveau national, 19 expositions ont obtenu ce label en 2021, et 32 en 2025.

⁷ Lors de sa dernière exposition temporaire, le musée de Flandre a exposé une huile sur bois de Hendrick van Balen et Jan Brueghel l'Ancien, Guirlande de fruits entourant une représentation de Cybèle recevant les cadeaux des allégories des Quatre Saisons, faisant partie du parcours permanent du Mauritshuis à La Haye

⁸ En 2025, le musée de Flandre et le Palais des Beaux-Arts de Lille ont proposé des tarifs réduits aux visiteurs des expositions temporaires que les deux musées organisaient simultanément sur des thèmes proches.

2.2 Une bonne connaissance de la situation des œuvres et de leur intégrité, mais un deuxième récolement décennal à achever

2.2.1 Un inventaire informatisé à jour

Les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire⁹. Celui-ci est informatisé et recense plus de 6 300 objets.

Le musée utilise le logiciel Micromusée pour gérer ses collections. Chaque œuvre lui appartenant est répertoriée dans le logiciel, et chaque fiche se conforme à l'arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement, notamment à l'annexe 1¹⁰.

S'agissant des œuvres en dépôt, elles sont également répertoriées dans le logiciel, conformément à l'article 8 de l'arrêté susvisé, et font l'objet d'une fiche conforme à l'annexe 4 dudit arrêté.

Les fiches sont renseignées à chaque mouvement dans les collections, qu'il s'agisse d'entrées ou de sorties, qu'elles soient temporaires ou permanentes, d'œuvres acquises, données ou prêtées, au fur et à mesure de ces mouvements par la responsable du service des collections.

Cette saisine au fil de l'eau de l'inventaire informatique des collections permanentes assure sa complétude. La chambre a mené un contrôle aléatoire de l'inventaire sur place et a pu constater sa régularité (annexe n° 3).

⁹ Articles L. 451-2 et D. 451-16 du code du patrimoine.

¹⁰ Chaque fiche Micromusée reprend les 18 rubriques d'identification d'une œuvre et précise notamment le numéro d'inventaire, la désignation du bien (auteur, matière, mesures, description), le classement par domaine de l'œuvre, le mode d'acquisition et sa date d'entrée dans les collections du musée, l'état de l'œuvre et la date du constat, toutes les localisations de l'œuvre depuis son entrée dans les collections du musée.

Méthodologie de contrôle

L'histoire du musée de Flandre explique ses collections hétéroclites. La chambre a exclu de son contrôle les objets archéologiques, qui sont des matériels d'étude au sens de la note-circulaire du 19 juillet 2012 relative à la problématique des matériels d'étude¹¹, et ne correspondent pas à une catégorie des collections des Musées de France, au sens du code du patrimoine.

Le contrôle de l'inventaire s'est déroulé sur place en deux temps. Une sélection a d'abord eu lieu¹² dans la base Micromusée du musée de Flandre de 20 fiches correspondant chacune à une œuvre, avec contrôle sur place de la concordance entre la localisation figurant sur les fiches Micromusée et la localisation réelle. Puis une identification sur place de cinq œuvres exposées et 15 œuvres en réserve a été réalisée, avec contrôle de concordance de leur localisation réelle avec celle figurant sur les fiches Micromusée.

À la suite de ce contrôle, la chambre souligne que les **bonnes pratiques** d'un inventaire complet sont :

- partir d'un point de départ certain, en l'espèce le dernier récolement ;
- utiliser une base de données informatiques dont la configuration est conforme aux normes techniques ;
- identifier les personnes chargées de la mise en œuvre pratique de l'inventaire ;
- procéder à la mise à jour de l'inventaire à chaque mouvement, quel qu'il soit (entrée, sortie), sa nature (acquisition, don, prêt, dépôt) et sa durée (permanent, temporaire, courte durée).

En application de l'article D. 451-17 du code du patrimoine, l'inventaire est un document unique, infalsifiable, titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections. Les annexes 1d et 4c de l'arrêté du 25 mai 2004 susvisé précisent que si la gestion des collections du musée est informatisée, l'inventaire peut être constitué par une édition sélective sur papier de la base informatisée. Cette édition sur papier doit intervenir au plus tard le 31 décembre de l'année qui suit l'année d'acquisition.

La dernière version papier de l'inventaire du musée de Flandre a été imprimée en 2022 et paraphée par l'ancienne directrice, à son départ. Depuis, l'inventaire du musée de Flandre n'a fait l'objet d'aucune édition papier, même sélective.

2.2.2 Un deuxième récolement décennal à accomplir

Les musées de France ont l'obligation de procéder au récolement de leur collection tous les dix ans (article L. 451-2 du code du patrimoine). Le premier récolement décennal s'est achevé le 31 décembre 2015. Le deuxième a démarré le 1^{er} janvier 2016 et doit s'achever le 31 décembre 2025.

¹¹ Les produits de fouilles ou de collectes sont des matériels d'étude au sens de la note-circulaire du 19 juillet 2012 relative à la problématique des matériels d'étude et à la méthodologie préalable à l'affectation de certains de ces biens aux collections des musées de France.

¹² Sur cette sélection, 6 œuvres ont été acquises par le musée de Flandre avant sa départementalisation, 7 œuvres ont rejoint les collections avant la période de contrôle, 4 œuvres ont été acquises pendant la période de contrôle et 3 œuvres sont en dépôt.

Avant sa réouverture, en 2010, les équipes du musée de Flandre avaient procédé au récolement de leurs collections avec pour objectifs d'améliorer la connaissance des collections, préparer leur programmation, d'organiser le transfert des œuvres vers les nouvelles réserves, mettre en place une conservation préventive, perfectionner la gestion du logiciel Micromusée, et de numériser les collections. Ces dernières ont toutes été récolées entre 2007 et 2013, à l'exception des objets archéologiques¹³.

En 2024 et 2025, la directrice du musée a établi un procès-verbal de récolement pour les œuvres entrées dans les collections entre 2010 et 2024 : 247 ont ainsi fait l'objet de cette campagne, représentant 4 % de la totalité de la collection (6 300 œuvres).

Compte tenu de cet état d'avancement, la chambre souligne le caractère encore partiel du travail de récolement. Sans méconnaître le caractère hétéroclite des collections concernées, et le fait que ce travail est chronophage, elle rappelle les obligations en la matière au titre du code du patrimoine.

Rappel au droit n° 2 : procéder au deuxième récolement décennal, en application de l'article L. 451-2 du code du patrimoine.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président du conseil départemental précise que l'arrivée récente de la nouvelle responsable de la gestion des collections (en avril 2025) devrait permettre d'envisager le 3^{ème} récolement dans de meilleures conditions, les premiers travaux étant prévus à partir de septembre 2026.

2.2.3 Des campagnes de restauration limitées par une stratégie de conservation préventive

La réouverture du musée, en 2010, a été précédée de la construction de réserves assurant des conditions optimales de conservation des œuvres, de campagnes de désinsectisation par anoxie, et de plusieurs campagnes de restauration. Ces investissements ont permis de passer d'une conservation curative à une conservation préventive.

Tableau n° 3 : Nombre d'œuvres restaurées entre 2019 et 2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre d'œuvres restaurées	2	2	10	8	4	20
Montant des restaurations (en € TTC)	9 262	1 604,80	9 102,91	7 015	2 2453,68	2 3129

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du département.

Depuis la réouverture du musée, les œuvres entrant dans les collections font l'objet d'une restauration si nécessaire. Les autres restaurations concernent des œuvres exposées du parcours permanent ou des expositions temporaires, et les œuvres abîmées par un accident (par un visiteur ou lors d'une manipulation). Depuis 2019, le musée a restauré 46 œuvres pour un budget de 72 567 € TTC.

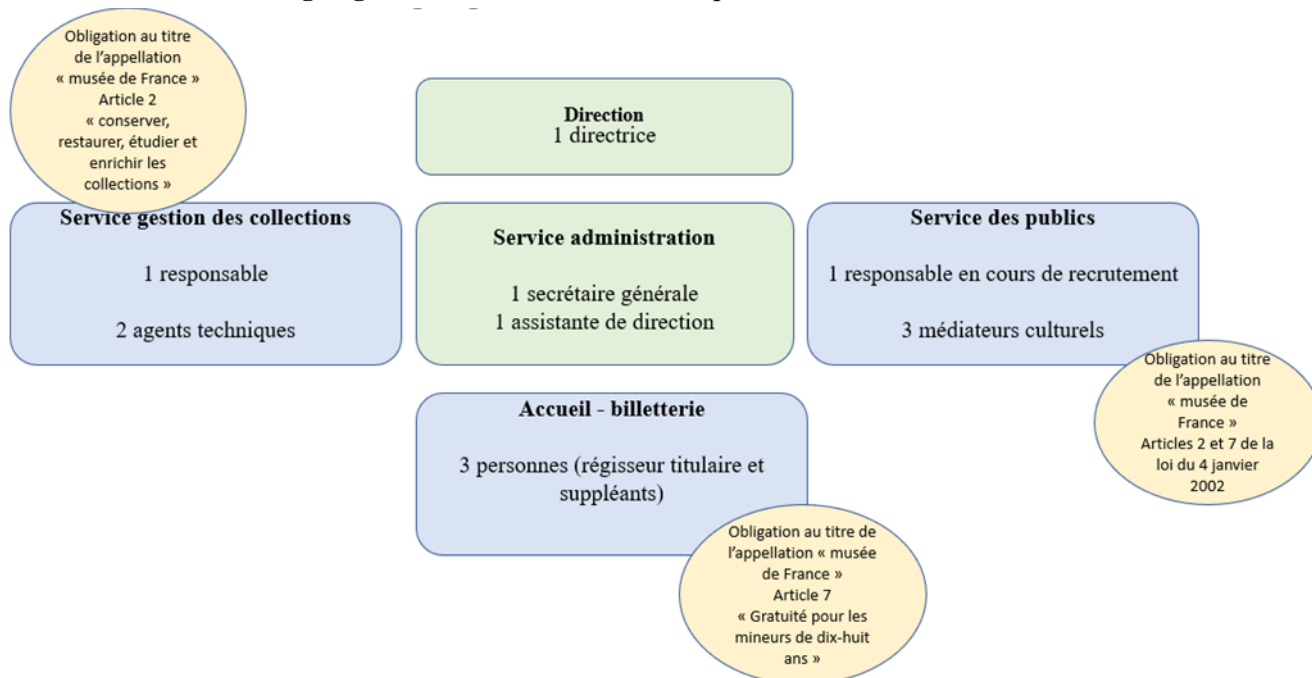
¹³ Procès-verbal établi en 2014.

2.3 Les moyens humains et bâtimentaires au service de la gestion muséale

2.3.1 Une équipe de petite taille exerçant toutes les missions d'un musée de France

Le musée de Flandre est composé de trois services et comprend 13 agents (au 30 octobre 2025).

Schéma n° 1 : Organigramme fonctionnel schématique du musée de Flandre au 30 octobre 2025



Source : chambre régionale des comptes, à partir de l'organigramme du musée de Flandre.

Depuis 2019, les principales évolutions de l'organisation concernent le non remplacement du poste d'adjoint à la direction lors de sa promotion en qualité de directrice (octobre 2022), et l'intégration du chargé de communication dans les services de la direction de la communication lors de la création du service de communication culturelle, le 1^{er} janvier 2024.

Cette situation s'est accompagnée d'une prise en charge de l'intégralité des missions de direction par la directrice, de la requalification du poste de régisseur des œuvres en celui de responsable de la gestion des collections (requalification d'un poste de catégorie B en A), permettant d'élargir ses missions. Ce recrutement, en avril 2025, a permis de mettre un terme au fort taux de rotation sur les fonctions de régisseur des œuvres, plusieurs agents s'étant succédé entre 2022 et 2025.

Le musée répond aux obligations des musées de France concernant la mise en place d'un service chargé des actions d'accueil du public, de diffusion, de médiation culturelle et de développement des connaissances scientifiques (article L. 442-7 du code du patrimoine).

Actuellement, trois médiatrices culturelles et un responsable participent à la conception et à l'animation des expositions temporaires et permanentes (médiation physique et numérique), à l'organisation des différents ateliers, et à l'accompagnement des visiteurs individuels et en groupe. Chacune d'elles est spécialisée dans un type de public ou de médiation (public petite enfance et scolaire, public spécifique, médiation numérique, coordination des ateliers d'arts plastiques, et missions transversales avec les autres publics). En complément, des enveloppes de vacations sont utilisées pour le recrutement de guides conférenciers et de plasticiens pour l'animation des ateliers (week-ends, événements particuliers, etc.), afin d'assurer la gestion des plannings et des périodes de surcharge d'activité (organisation des week-ends, des vacances, etc.). Pour le musée de Flandre, le nombre d'heures de vacation ne connaît pas de baisse tendancielle sur la période 2019-2024.

Les missions d'accueil du public, d'entretien et de gardiennage sont actuellement externalisées, partiellement ou totalement.

Depuis la réouverture du musée, en 2010, la surveillance (Vigipirate et poste de commandement - PC sécurité 24h/24) est également externalisée à une société privée habilitée.

Concernant la gestion administrative et financière, la recentralisation de la fonction comptable a conduit au transfert des opérations d'engagement et de liquidation des factures à la direction des finances et du contrôle de gestion du département (cf. 3^e chapitre).

2.3.2 Des contraintes bâtementaires fortes pour l'entretien de l'Hôtel de la Noble Cour, qui impose des actions particulières et coûteuses

Pour exercer ses missions, le musée dispose de l'Hôtel de la Noble Cour, siège administratif et espace d'expositions, et d'un bâtiment utilisé pour les réserves de 1 000 m².

Photo n° 1 : Façade du musée de Flandre



Source : Philippe Houzé, département du Nord.

La surveillance vidéo du musée est actuellement assurée par un système relié à un PC de sécurité assuré 24 heures sur 24 (contrôle des intrusions, des incidents, etc.). Un diagnostic technique externe mené en mai 2019 fait état d'un système techniquement saturé : « *le matériel ne permet pas une surveillance efficace* », « *la qualité et la résolution des caméras assurent une surveillance de flux mais non une surveillance d'identification* ». Des caméras plus modernes (technique infra-rouge, vision à 360°) ont été installées en 2022 (coût de 57 000 €).

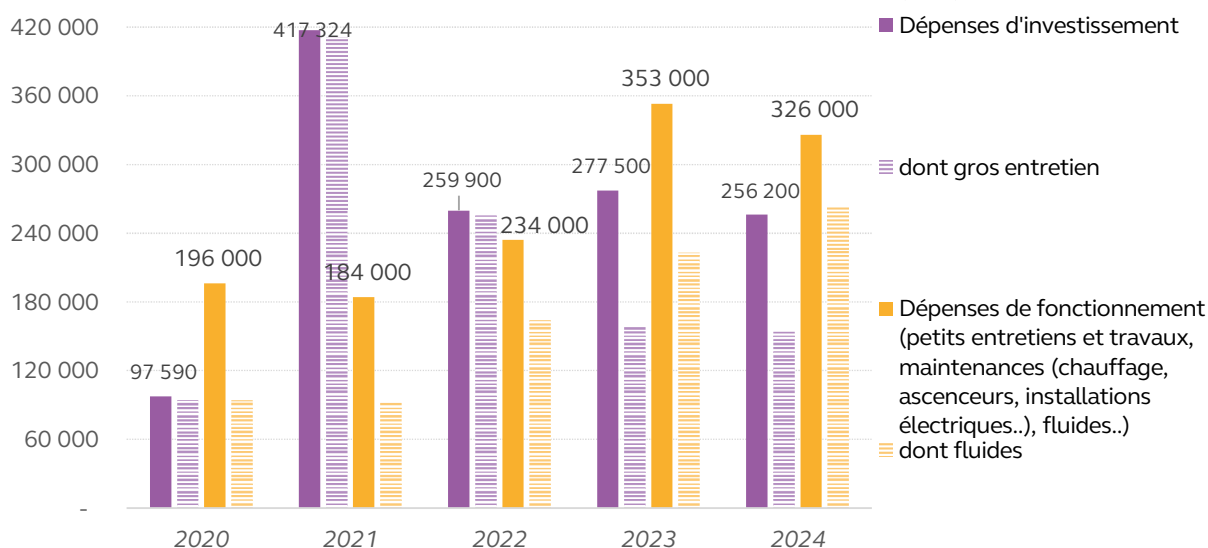
L'entretien des immeubles affectés aux réserves ne pose pas de problèmes particuliers, aucune infiltration ou désordre n'ayant été identifié depuis leur aménagement.

Compte tenu de sa structure, de sa superficie et de son ancienneté, l'Hôtel de la Noble Cour pose davantage de difficultés et de contraintes. Mené sur les installations thermiques, de traitement d'air et de l'éclairage, le diagnostic précédemment cité identifie trois problèmes majeurs : l'inadaptation des installations techniques aux besoins d'un musée (séparation actuelle inopportune entre les installations de traitement thermique, et hygrométrie), circulation de l'air entravée par les aménagements intérieurs, performance thermique et étanchéité faibles. En réponse, des équipements de production de chaud et de froid (systèmes de ventilation) ont été remplacés (coût de 285 500 €).

Des dispositifs complémentaires pour assurer, dans de bonnes conditions, la conservation des œuvres et l'accueil du public ont été mis en place (installation de déshumidificateurs mobiles lorsque le niveau d'hygrométrie le nécessite). Des sondes, reliées au PC de sécurité, permettent la mesure des températures et du taux d'humidité. Des actions correctives sont à l'œuvre (rédaction d'une procédure de consignes « hygrométrie », etc.), notamment en période climatique extrême (hiver, périodes de forts vents, etc.).

Les coûts bâtimentaires, regroupant les dépenses de gros entretien, de maintenance des installations (chauffage, électricité, climatisation des salles d'exposition) et des fluides, représentent une enveloppe annuelle moyenne de plus de 0,5 M€ sur la période 2020-2024, avec un pic en 2023 (0,63 M€).

Graphique n° 4 : Évolution des coûts bâtimentaires (en €)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des données financières, département du Nord.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Constitué d'une équipe resserrée, le musée de Flandre assure l'intégralité des missions d'un musée de France (politique de restauration, de valorisation des collections, de médiation culturelle et de développement de la connaissance scientifique).

Il est reconnu par le public et la communauté professionnelle. En témoignent le niveau de la fréquentation des expositions temporaires et les dépôts et prêts issus de grands musées internationaux (musées du Louvre, du Prado, des Beaux-Arts de Budapest, Museum of Fine Arts de Boston notamment).

Les efforts d'accessibilité et de diffusion à un public large ont également été récompensés (label « tourisme et handicap » et « bébé muséo » en 2023).

3 DANS UN CONTEXTE BUDGÉTAIRE CONTRAINT, UN MODÈLE DE GESTION À CONFORTER

La tenue de la comptabilité générale n'appelle pas d'observation particulière. L'état de l'actif valorise les œuvres d'art à hauteur de 24,7 M€ au 31 décembre 2024 pour l'ensemble des équipements culturels, soit une discordance de faible montant (4 864 €) avec l'inventaire comptable de l'ordonnateur. Les opérations relatives aux acquisitions d'œuvres d'art sont correctement comptabilisées au c/ 216 « biens historiques et culturels ».

3.1 Un musée financé sur les ressources propres de la collectivité

3.1.1 Des coûts majoritairement fixes qui pèsent sur le niveau des dépenses d'activité culturelle

Les dépenses d'exploitation s'élèvent à 1,7 M€ au 31 décembre 2024. Elles comprennent les frais de structure, la masse salariale, et les dépenses d'activité culturelle.

Depuis 2019, leur évolution est fonction du niveau d'activité du musée, et d'abord de la fréquentation des expositions temporaires, du contexte national inflationniste (crise covid de 2020 et 2021, crise énergétique à partir de 2022), et des changements de périmètre des dépenses, à la suite des décisions d'externalisation ou de ré-internalisation.

Principal poste de dépenses, les frais de structure représentent 43 % de l'ensemble des dépenses d'exploitation en 2024. Ils sont constitués d'une grande part de coûts fixes (dépenses de maintenance bâtementaire, de fluides, etc.). Globalement, la tendance est nettement haussière depuis 2022, en raison des effets inflationnistes de la crise énergétique.

Dans ce contexte, le département a identifié des pistes de maîtrise des dépenses s'appliquant à l'ensemble des équipements culturels.

Pour le musée de Flandre, les missions d'accueil du public, d'entretien et de gardiennage sont actuellement externalisées partiellement ou totalement. La fonction d'accueil comprend la gestion des entrées et de la boutique. Le gardiennage comprend la gestion du PC de sécurité, du dispositif Vigipirate, la surveillance en salle, et le filtrage des entrées et sorties.

Une analyse des coûts comparatifs (internalisation/externalisation) a été menée par la direction du contrôle de gestion en 2023, à partir des données financières de 2022. Elle permet de conclure au moindre coût des prestations d'entretien. Pour l'accueil et le gardiennage, les résultats sont moins probants.

À la suite de ces réflexions, une démarche de ré-internalisation progressive de l'accueil du public est en cours, depuis le 1^{er} janvier 2025, ainsi que de la sécurité et du gardiennage.

Tableau n° 4 : Analyse comparative externalisation/ coût agent menée par le département

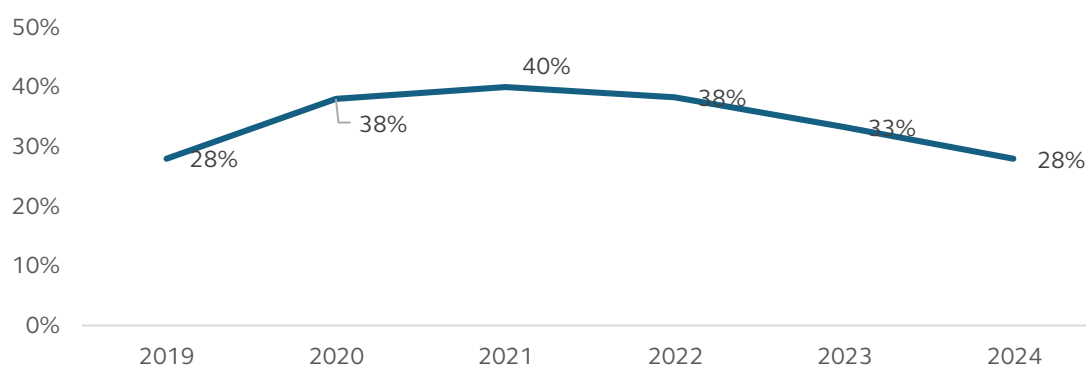
	Accueil	Gardiennage	Entretien
Externalisation (coût horaire TTC)	29,2	24,6	18,3
Salaire moyen 2022 ramené à l'heure (base 1 607h)	26,0	25,3	30,0
Salaire moyen 2022 avec absentéisme	28,6	27,8	
Vacation (taux horaire brut chargé)		15,3	

Source : chambre régionale des comptes, à partir de l'analyse des coûts comparatifs réalisée par le département du Nord ; périmètre d'analyse : ensemble des équipements culturels départementaux.

S'établissant à 0,7 M€ au 31 décembre 2024, la masse salariale du musée baisse de 16 % depuis 2019, ce qui s'explique, principalement, par l'externalisation de la fonction accueil, en 2022 (deux départs en retraite en avril 2022 et février 2023), la centralisation de la communication au sein de la direction (« transfert » d'un chargé de communication) et par la suppression du poste d'adjoint à la direction en 2022.

Enfin, les dépenses d'activité culturelle regroupent celles relatives à l'organisation d'expositions temporaires, d'événements ponctuels, à l'animation et à la communication. Elles sont de montants très variables sur la période 2019-2024, en raison principalement de la programmation annuelle. Depuis 2022, la tendance est toutefois à la baisse.

Pour les années 2020 et 2021, la part des dépenses culturelles est à relativiser, la crise sanitaire ayant réduit les dépenses totales de fonctionnement.

Graphique n° 5 : Part des dépenses d'activité culturelle rapportée aux dépenses de fonctionnement, hors masse salariale

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données transmises par l'ordonnateur.

3.1.2 Des recettes d'exploitation corrélatives de la fréquentation

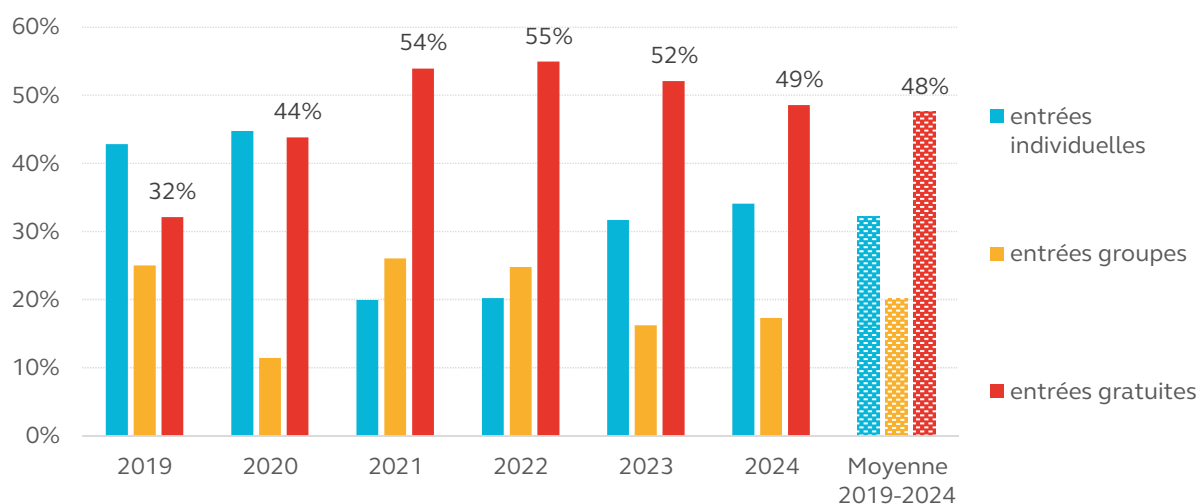
Au 31 décembre 2024, les recettes d'exploitation s'élèvent à 0,15 M€ et sont composées, principalement, des droits d'entrée, de ventes de la boutique, des subventions de fonctionnement perçues et des produits du mécénat.

Les recettes de la boutique représentent des montants modestes (31 700 € en moyenne annuelle depuis 2019), sans lien avec la fréquentation.

En revanche, en fonction du nombre d'entrées, les recettes de billetterie s'élèvent en moyenne annuelle à 123 200 € et varient fortement. Elles dépendent de la politique tarifaire qui repose sur la gratuité aux publics prioritaires (jeunes de moins de 18 ans, bénéficiaires de minimas sociaux, etc.), axe stratégique de la politique culturelle du département.

Entre 2019 et 2024, le taux de gratuité des entrées du musée de Flandre a été en moyenne de 48 %. Son périmètre a été réduit à partir du 1^{er} septembre 2024 (jeunes de moins de 18 ans au lieu de 26 ans, hors étudiants, etc.). Les droits d'entrée en plein tarif ont augmenté (de 6 € à 8 €), dans le cadre de la révision de la politique tarifaire (délibération du 23 juillet 2024), dont les effets ne peuvent être encore mesurés.

Graphique n° 6 : Évolution de la part des entrées gratuites au musée de Flandre



Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports d'activité, revues de gestion 2019-2024, département du Nord.

Le département dispose d'une fondation, orientée vers des actions en faveur des personnes les plus fragiles, et d'un service de mécénat, rattaché au cabinet du président. En matière culturelle, ce service a notamment conduit deux souscriptions publiques, l'une lors de la rénovation de la maison natale de Charles de Gaulle, l'autre pour l'acquisition d'une œuvre au bénéfice du Musverre. Le service est en soutien administratif et juridique, notamment lors de la rédaction des conventions de mécénat. Il ne mène pas de campagne particulière à destination de nouvelles entreprises ou lors des expositions temporaires.

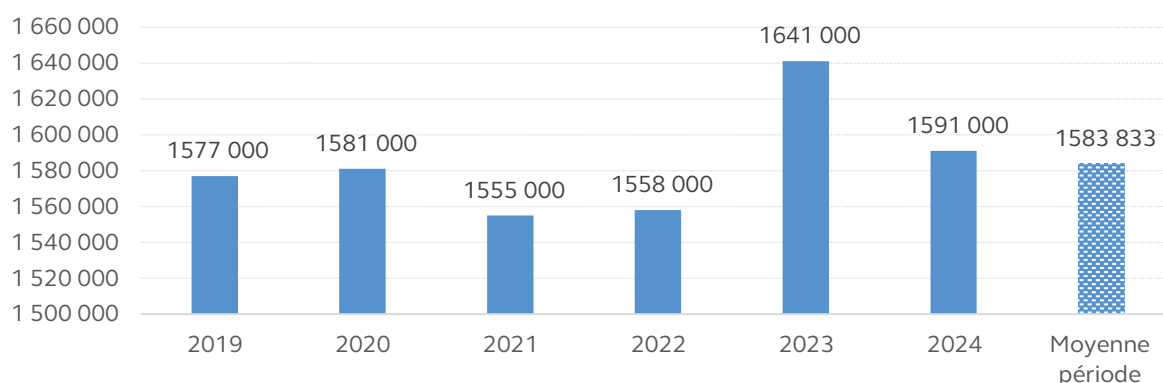
Pour le musée de Flandre, les actions de mécénat prennent la forme de soutien financier et en nature de partenaires historiques (Crédit Agricole, gouvernement flamand), lors de l'organisation d'expositions (cf. annexe n° 10). Elles se sont élevées à un peu plus de 80 000 € depuis 2019.

3.1.3 Un coût net d'exploitation d'environ 1,5 M€ par an

Le musée de Flandre relève d'un service public administratif. À ce titre, il n'est pas contraint à l'équilibre de son exploitation.

Composé de la différence entre les recettes et les dépenses relatives à son activité (hors masse salariale), le coût net d'exploitation s'élève à près de 1,6 M€ au 31 décembre 2024. Il est relativement stable sur la période, s'établissant à 1,5 M€ en moyenne annuelle.

Graphique n° 7 : Coût net d'exploitation annuel (en €)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des données financières de la direction du contrôle de gestion, département du Nord.

Le financement du musée est réalisé par les ressources propres du département, les recettes d'exploitation couvrant, en moyenne entre 2019 et 2024, 19 % des dépenses (hors masse salariale).

3.1.4 Des dépenses d'équipement destinées d'abord à l'acquisition d'œuvres d'art

Aucune opération majeure de travaux bâtimentaires (réhabilitation ou de construction) n'a été conduite sur la période du contrôle, à l'exception de la réhabilitation de l'escalier monumental (0,22 M€). Les principales dépenses d'équipement concernent le gros entretien et la maintenance (installations électriques, de chauffage ; cf. chapitre 2).

Sur la période 2019-2024, les dépenses d'acquisition d'œuvres se sont élevées à 0,52 M€. Elles ont été subventionnées à hauteur de 0,26 M€, soit 50 %.

3.2 Face aux difficultés financières du département, la mise en place de nouvelles orientations de gestion

En application de la loi NOTRe du 7 août 2015, les compétences en matière de culture sont partagées entre les communes, les départements, et les régions. Actuellement, le département du Nord intervient par l'octroi de subventions aux intervenants locaux, et par la gestion directe d'équipements culturels. Les dépenses (hors masse salariale) de ces derniers représentent 7,4 M€ en 2024, soit près de 60 % des dépenses culturelles départementales.

Depuis 2023, la situation financière départementale se dégrade, du fait du déséquilibre de la section de fonctionnement. Dans ce contexte, les marges de gestion sont désormais très limitées et affectent la gestion des équipements culturels.

Confronté à cette situation, le département a renforcé le pilotage de leur activité, en mettant en place des tableaux de bord de suivi et des analyses de comptabilité analytique. Une revue de gestion mensuelle assure un suivi spécifique sur le sujet (indicateurs de fréquentation, poids de la gratuité, etc.). Des axes de travail ont également été identifiés, tels que des pistes de mutualisation, d'optimisation tant organisationnelle qu'opérationnelle.

En réponse aux observations provisoires, le président du conseil départemental précise que, compte tenu des contraintes budgétaires pesant sur la collectivité, les démarches de mutualisation et d'optimisation répondent à l'objectif de préserver les actions culturelles dans le département.

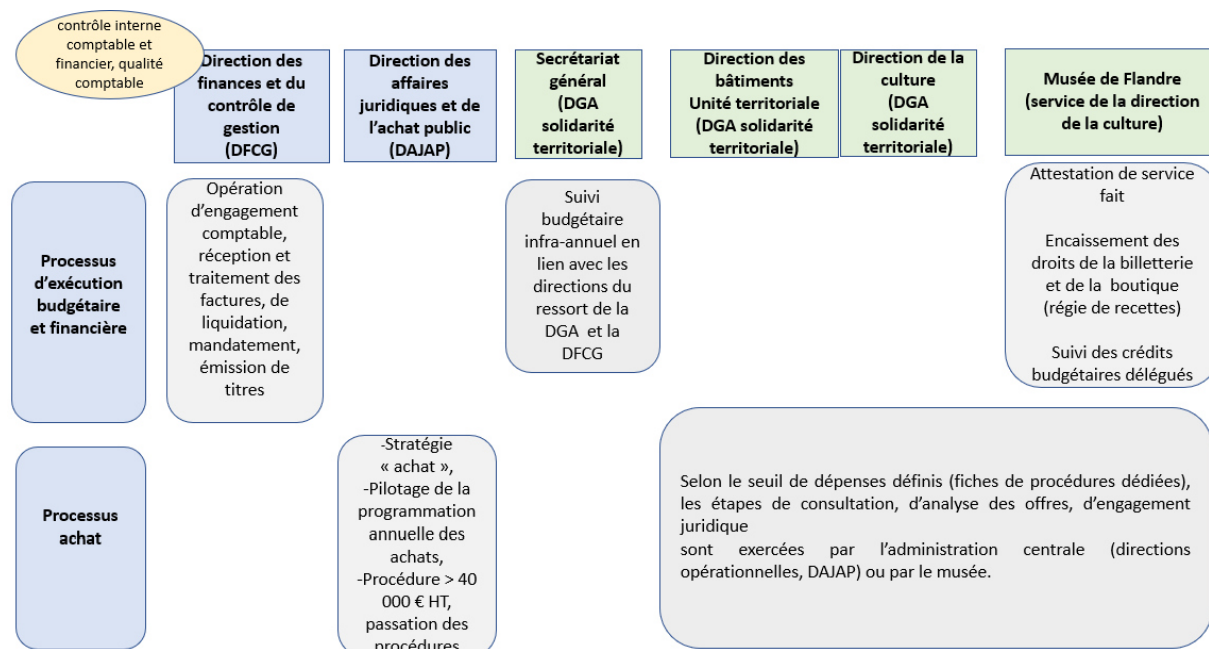
3.2.1 Une organisation équilibrée entre l'administration départementale et les services du musée

À partir de 2016, le département du Nord a entrepris une rénovation de sa fonction financière, en recentralisant les activités comptables. Réalisée en plusieurs étapes, cette démarche s'applique à l'ensemble des services, dont les équipements culturels gérés en régie directe, depuis le 1^{er} janvier 2025.

En complément des fonctions de préparation et de pilotage budgétaire, la direction des finances et du conseil de gestion assure l'exécution de l'intégralité des opérations financières, en procédant aux engagements comptables, au mandatement et à l'émission des titres. Pour le musée de Flandre, ces opérations sont traitées au sein du service « Collèges Ruralité Environnement Aménagement du Territoire Voirie Sports et Culture ».

Installés auprès des quatre directions générales adjointes, les secrétariats généraux, en lien direct avec la direction des finances et du conseil, sont responsables du suivi budgétaire des directions de leur ressort.

Schéma n° 2 : Organisation schématique – chaîne administrative



Source : chambre régionale des comptes, à partir de la note du 29 novembre 2024 sur la rénovation de la fonction finance volet culture.

Cette organisation permet une spécialisation des tâches, une harmonisation des pratiques professionnelles et un contrôle de l'intégralité de la chaîne, tout en garantissant le fonctionnement au quotidien du musée. Ce dernier est chargé des « opérations de proximité ». Ainsi, il assure directement l'encaissement des produits de la billetterie et de la boutique, par la voie d'une régie de recettes, dès sa création.

Les tests menés lors du présent contrôle n'appellent globalement pas d'observation et confirment les conclusions des derniers contrôles du comptable public du 22 juin 2022 et du 18 décembre 2024. La comptabilité est correctement tenue, les recettes encaissées sont conformes à celles prévues dans l'acte constitutif. Des virements intermédiaires doivent être réalisés dès que le solde du compte bancaire approche de 15 000 € (montant d'encaisse maximal), en particulier, en période d'exposition temporaire. Enfin, la mandataire principale est actuellement employée de la société chargée de l'accueil du public, les deux suppléants sont des fonctionnaires. La ré-internalisation en cours de cette fonction nécessitera l'identification de nouveaux régisseurs et leur formation.

Pour les achats, le musée définit ses propres besoins, toute demande d'achat faisant l'objet d'une validation préalable de la direction générale et étant intégrée dans la programmation d'achat de la collectivité. En fonction de seuils de dépenses, la procédure de consultation des entreprises, d'analyse des offres, l'engagement juridique relèvent du niveau central (direction bâtiments, direction de la culture, de la communication, pôle achat public de la direction des affaires juridiques et de l'achat public) ou de la directrice du musée (règlement intérieur de l'achat public). Ainsi, cette dernière est habilitée à engager juridiquement la collectivité pour des montants inférieurs à 90 000 €. Les principales dépenses concernent des prestations ponctuelles, hors accords-cadres pour la mise en place d'une scénographie (graphisme, etc.), de prestations de médiation ou de restauration.

Le service fait est également opéré par le musée, au plus près de la livraison des biens et services, dans le logiciel *Grand-angle* de la collectivité.

Plus globalement, la direction de la culture est la principale interlocutrice du musée pour la définition, la programmation des différents événements (exposition temporaire, ateliers, autres manifestations), leur préparation et leur mise en œuvre. Ainsi, en son sein, un service « conseil et coordination » est chargé de la gestion des équipements culturels. Il apporte un soutien administratif pour la mise en œuvre de l'achat public (aide à la rédaction des cahiers des charges, notamment) et une expertise technique (éclairage des œuvres, etc.) et informatique (maintenance du logiciel de billetterie).

La gestion immobilière, dont la maintenance préventive et curative, est assurée principalement par l'unité territoriale de Dunkerque de la direction des bâtiments de la collectivité. Elle réalise l'entretien des bâtiments (Hôtel de la Noble Cour, réserves), soit directement par les interventions d'agents techniques pour de petits travaux, soit par l'intermédiaire de prestataires, sélectionnés par voie de marchés publics. En complément, deux agents, membres des effectifs du musée, sont chargés de la maintenance de premier niveau, de la pose et dépose des œuvres, du remplacement d'éclairage.

3.2.2 Une démarche de mutualisation au bénéfice du musée

Ces actions suivent différentes modalités. Dans le cadre de sa politique d'achat, le département a mis en place des principes visant à « améliorer la performance de ses achats »¹⁴, reposant sur une programmation annuelle. À cette fin, un schéma de promotion des actes publics socialement responsables 2020-2025 et un règlement intérieur de l'achat public ont été approuvés, respectivement en septembre 2020 et septembre 2024. Parmi ces règles de gestion, figure la mutualisation de l'achat.

Le musée de Flandre peut ainsi recourir aux accords-cadres du département, mis en place par les services opérationnels et fonctionnels (direction des bâtiments, de la voirie, direction des moyens généraux, direction des affaires juridiques et de l'achat public, etc.). En complément, des marchés spécifiquement affectés aux équipements culturels sont disponibles. Pilotés par la direction de la culture et des sports, ils concernent notamment le transport des œuvres, les aménagements de muséographie (cf. annexe n° 8 pour la répartition des principaux marchés accessibles au musée de Flandre).

Les fonctions de communication ont également été réorganisées, pour intégrer une démarche de mutualisation. En janvier 2024, un service de communication culturelle est installé au sein de la direction de la communication pour « *mutualiser les moyens et favoriser la transversalité entre l'ensemble des établissements culturels départementaux* »¹⁵. Les principales missions sont la définition des stratégies de communication de l'ensemble de ces équipements culturels, et la prise en charge de la conception et de la réalisation des campagnes de communication institutionnelles et d'exposition. Pour ce faire, ce service de 10 agents dispose des compétences et expertises particulières (attachée de presse, graphiste, *community managers*, chargés de communication « territoriaux »).

¹⁴ Cf. Règlement intérieur de l'achat public du département du Nord, délibération de septembre 2024.

¹⁵ Comité social territorial, 15 juin 2023 – cabinet/direction de la communication.

Cette professionnalisation s'est traduite, notamment, par la mise en place d'un marketing numérique (campagnes sur les réseaux sociaux avec public cible, campagnes sponsorisées, mobilisation influenceur, etc.) et la ré-internalisation de certaines productions (exemple : semestriel du musée de Flandre). Enfin, le service assure le suivi d'activité (indicateurs de couverture, de taux d'engagement Facebook, etc.) et dresse le bilan des campagnes de communication.

Depuis sa création, le service de la communication culturelle a modifié ses modalités d'action, en réalisant de nouveaux supports de communication. Ces derniers distinguent les supports dits transversaux de la communication individualisée, en privilégiant une « approche multi-canaux » (diffusion par voie d'affichage, de supports variés tels qu'agenda, cartes com, carton d'invitation, par voie numérique, site internet, réseaux sociaux, etc.). Ainsi, pour les journées européennes du patrimoine, un communiqué de presse spécifique et une brochure départementale ont été diffusés. Ils étaient composés d'une « accroche commune départementale » et d'une présentation personnalisée de chaque établissement. Pour le musée de Flandre, les axes mis en avant concernaient les parcours-jeu pour les enfants, les jeux traditionnels flamands, la valeur patrimoniale du bâtiment « Hôtel de la Noble Cour » du XVI^{ème} siècle, ainsi que l'exposition temporaire « Brueghel – Van Balen » (cible : familles).

Des principes de gestion ont été établis pour favoriser les relations « administration centrale/musée ». Auparavant, le musée de Flandre disposait, au sein de ses propres effectifs, d'un chargé de communication. À la suite de cette réorganisation, un chargé de communication est responsable du musée de Flandre et de la médiathèque départementale du Nord. Il est à Cassel deux jours par semaine, afin d'assurer un lien opérationnel et de proximité avec le musée.

Enfin, le volet scientifique est du ressort de la directrice du musée et nécessite sa validation¹⁶.

3.3 Des zones de risque à maîtriser

3.3.1 Le traitement de la TVA des activités assujetties à sécuriser

Le département dispose d'outils de pilotage lui permettant de suivre l'activité de ses équipements culturels.

Document à destination du président du conseil départemental, la revue de gestion mensuelle comprend un point particulier sur les installations culturelles. Y sont inclus des indicateurs d'activité (niveau de fréquentation, type de visitorat, etc.) et financiers (niveau des recettes, poids des entrées gratuites, etc.). Des conférences « président » sont également organisées annuellement, permettant d'apprécier la situation de chaque équipement culturel et d'aborder des thèmes de gestion particuliers (état d'avancement de la démarche d'externalisation, présentation d'éléments de comptabilité analytique).

¹⁶ Process communication culturelle, 31/05/2024, « principe global », département du Nord.

Actuellement, la gestion budgétaire est réalisée à partir de lignes spécifiques intégrées au budget principal de la collectivité. Ce mode de gestion est conforme à la réglementation, le budget annexe n'étant pas une obligation pour les services publics administratifs. Cette gestion garantit la « cohérence », le service « musée de Flandre » étant soumis aux mêmes procédures que les autres services de même nature.

Le traitement de la TVA sur les activités commerciales (vente de la boutique, location de salles, etc.) doit être sécurisé. Actuellement, en l'absence de déclaration, elle présente une zone de risque. L'article 256 B du code général des impôts (CGI) identifie les activités non assujetties au motif qu'elles relèvent des compétences d'intérêt général du département : *« Les personnes morales de droit public ne sont pas assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée pour l'activité de leurs services administratifs, sociaux, éducatifs, culturels et sportifs lorsque leur non assujettissement n'entraîne pas de distorsions dans les conditions de concurrence »*.

Pour le musée de Flandre, sont donc concernés les droits d'entrée (collections permanentes et expositions temporaires), dont l'objet culturel ne pourrait être organisé de la même manière par une entreprise privée. En revanche, les ventes de la boutique, les locations de salles entrent dans le champ des activités imposables à la TVA. Pour bénéficier de la franchise de base, le chiffre annuel doit être inférieur à un seuil défini annuellement. Ce dernier doit être apprécié pour les activités imposables de l'ensemble des équipements culturels départementaux et doit être estimé annuellement.

Pour identifier les opérations concernées, les services financiers et la paie départementale ont opté pour la sectorisation, définie à l'article 209 du CGI (création d'un secteur distinct, code service « TVA culture »), qu'ils ont appliquée à l'abbaye de Vaucelles (premiers bordereaux de mandats pris en charge en octobre 2025).

Pour se conformer à la réglementation fiscale, la chambre rappelle qu'il conviendra d'élargir ce travail à l'ensemble des équipements culturels concernés.

Rappel au droit n° 3 : procéder, le cas échéant, aux déclarations de TVA pour les opérations imposables, en application de l'article 256 B du code général des impôts.

En réponse aux observations provisoires, le président du conseil départemental indique avoir effectué les paramétrages nécessaires des logiciels concernés pour assurer la déclaration de TVA des produits de la boutique et de la location des salles, ce qu'il lui permettra de procéder, à l'avenir, aux déclarations en question.

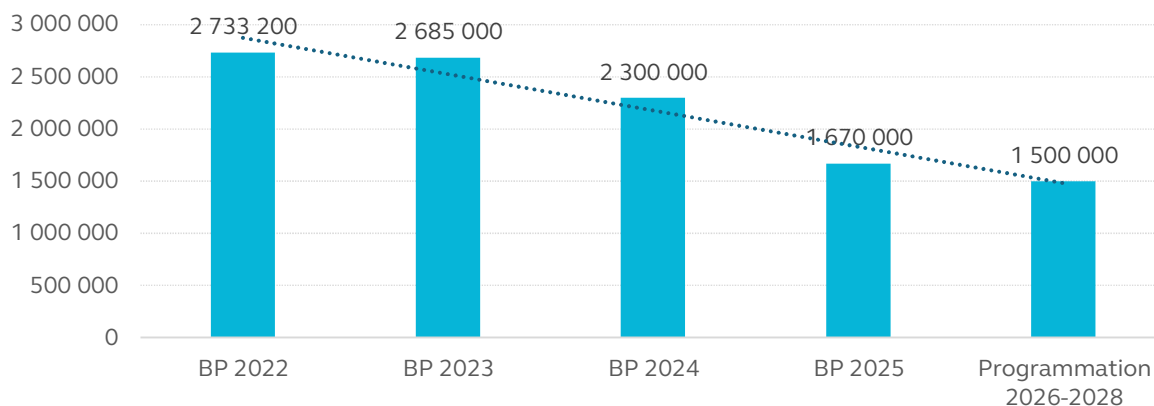
3.3.2 Un niveau d'activité et de notoriété à préserver

Dans le cadre de son pilotage, le département du Nord a mis en place une programmation culturelle pluriannuelle pour la période 2026-2028. Cette dernière prévoit les expositions temporaires et les principaux événements culturels départementaux.

Pour faire face aux contraintes budgétaires, une règle de gestion commune aux équipements est également appliquée pour cette même période : il s'agit de retenir une seule exposition dite d'envergure par an pour les musées Matisse, le Musverre et le musée de Flandre.

La programmation 2026-2028 prévoit également une enveloppe annuelle à 1,5 M€, en baisse de 45 % par rapport au budget primitif 2022.

Graphique n° 8 : Évolution de l'enveloppe des musées départementaux – activités culturelles en euros



Source : chambre régionale des comptes à partir du support de présentation des équipements culturels, réunion avec le président du conseil départemental, mai 2025.

Le rayonnement du musée de Flandre, en termes de fréquentation et de reconnaissance, dépend actuellement de la qualité de ses expositions temporaires (cinq labels d'intérêt national depuis 2015). Tout l'enjeu sera de maintenir cette exigence, afin de préserver son activité et sa notoriété.

Lors du présent contrôle, les interlocuteurs rencontrés ont évoqué diverses pistes : développement de la communication inter-exposition autour du parcours permanent (développer le narratif autour « d'œuvres-phare », etc.).

À cette fin, la chambre invite la collectivité à inclure, dans son futur projet scientifique et culturel, une évaluation régulière de sa programmation culturelle, afin d'identifier les éventuelles difficultés (baisse de la fréquentation, retrait des partenariats scientifiques et des dépôts/prêts d'œuvres, notamment).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le musée de Flandre est financé principalement par les ressources propres de la collectivité, les recettes d'exploitation couvrant moins de 20 % des dépenses (hors masse salariale).

Dans un contexte budgétaire contraint, le département du Nord a développé, pour l'ensemble de ses équipements culturels, des démarches de mutualisation (en matière de communication, de politique d'achat.) et d'économies (externalisation des fonctions d'entretien, réduction de l'enveloppe « activités culturelles » pour la programmation 2026-2028).

Le rayonnement du musée de Flandre en termes de fréquentation et de reconnaissance dépend actuellement de la valeur des expositions temporaires. Tout l'enjeu sera de concilier cet effort de gestion et cette exigence de qualité, afin de préserver son activité et sa notoriété.

*

* *

ANNEXES

Annexe n° 1. Données d'activité 2019 -2024 du musée de Flandre	37
Annexe n° 2. Fréquentations mensuelles du musée de Flandre de 2019 à 2025	38
Annexe n° 3. Contrôle aléatoire de l'inventaire du musée de Flandre.....	41
Annexe n° 4. Méthodologie de l'analyse financière	43
Annexe n° 5. Compte d'exploitation du musée de Flandre après retraitement.....	44
Annexe n° 6. Section d'investissement du musée de Flandre.....	45
Annexe n° 7. Répartition des principaux marchés publics accessibles au musée de Flandre	46
Annexe n° 8. Exemples de supports de communication diffusés au titre de l'année 2025.....	47
Annexe n° 9. Liste des acquisitions depuis 2019 – musée de Flandre.....	48
Annexe n° 10. Origine des œuvres des expositions temporaires de 2019 à 2025	49
Annexe n° 11. Coût des expositions temporaires en €	50

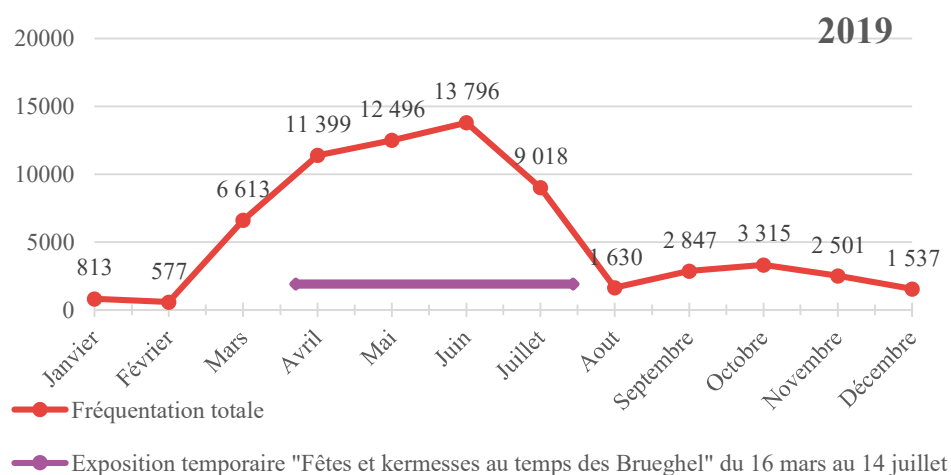
Annexe n° 1. Données d'activité 2019 -2024 du musée de Flandre

Période d'ouverture du musée	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre total de jours de fermeture	94	203	249	87	26,5	38
Dont fermeture ponctuelle	0	137	151	0	4,5	2
Dont fermeture liée au montage des expositions	94	66	98	87	22	36
Collections au 31 décembre	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Surface allouées aux expositions permanentes (en m²)	908,65	908,65	908,65	908,65	908,65	908,65
Nombre d'œuvre totale	6211	6242	6244	6280	6296	6307
Dont nombre d'œuvres exposés en permanence	177	220	223	248	282	282
Dont nombre d'œuvres restaurées - cf. mission préservation et enrichissement des collections	2	2	10	8	4	20
Dont nouvelles œuvres acquises à titre onéreux dans l'année	1	3	2	0	1	0
Dont nouveaux dons d'œuvres dans l'année	0	24	0	0	14	11
Dont nouvelles œuvres léguées dans l'année	0	0	0	0	0	0
Dont nouvelles œuvres prêtées dans l'année	5	2	0	36	0	0
Surface allouées aux expositions temporaires (en m²)	908,65	220	515,3	0	515,3	515,3
Nombre d'expositions temporaires organisées	1	1	1	0	1	1
Pour chaque année, titre / les thèmes des expositions temporaires	Fêtes et Kermesses au temps des Brueghel (du 16/03 au 14/07)	Sacrée architecture ! La passion d'un collectionneur (du 15/02 au 30/08)	La Dynastie (du 04/09/21 au 02/01/22)	/	Silence & résonance: quand l'art de Hans Op de Beeck rencontre les maîtres flamands (du 31/03 au 03/09)	Le monde fabuleux de Nicolas Eekman (du 06/04 au 08/09)
Nombre d'œuvres exposées durant les expositions temporaires provenant des réserves du musée	5	0	0	/	0	31
Nombre d'œuvres exposées durant les expositions temporaires provenant d'un autre fonds	92	47	62	/	19	51
Fréquentation	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de visiteurs	66 542	16 040	29 290	33 454	47 806	38 183
Dont nombre d'entrées individuelles	28 493	7 182	5 854	6 771	15 147	13 024
Dont nombre d'entrées groupes	16 655	1 830	7 641	8 304	7 769	6 618
Dont nombre d'entrées gratuites	21 394	7 028	15 795	18 379	24 890	18 541
dont public scolaire (1 élève = 1 visiteur)	9 967	2 042	6 614	8 007	7 038	5 029
Dont mineurs (considérés avant septembre 2024 en moins de 26 ans et après cette date en moins de 18 ans d'où l'impossibilité de répondre à la question)						
Dont primo visiteurs						
Dont étrangers	11 742	1 973	3 319	3 600	10 624	10 050
Dont originaires de la région	16 182	11 011	9 731	23 626	29 467	22 108
Nombre de visiteurs ayant fréquenté les espaces permanents (le parcours permanent est revu et maintenu en tout ou partie pendant les expositions temporaires)	/	/	/	/	/	/
Nombre de visiteurs ayant fréquenté le musée pendant une exposition temporaire	52 826	11 430	15 489	0	34 088	24 975
Actions de médiation	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de participants individuels (ateliers et visites)	11 391	1 930	4 063	6 478	13 264	13 632
Nombre d'activités réservées par des groupes	535	83	164	377	321	261
Nombre de participants-groupes	19 647	2 813	9 982	11 907	11 202	9 044
Nombre de scolaires	9 967	2 042	6 614	8 007	7 038	5 029

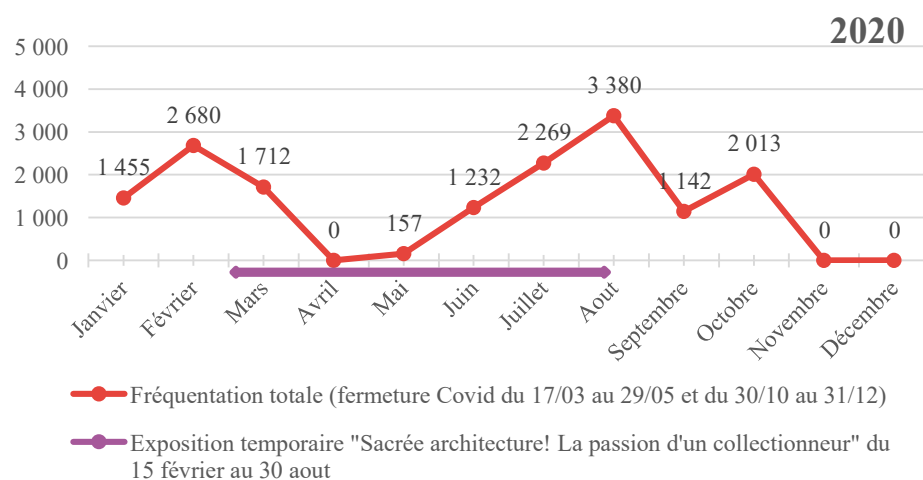
Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du département du Nord (retraitement à partir des questionnaires des lignes nombre d'œuvres restaurées, nouvelles œuvres acquises à titre onéreux, nouveaux dons d'œuvres, nombres d'œuvres exposées durant les expositions temporaires provenant d'un autre fonds, nombre de visiteurs, nombre d'entrées individuelles, nombre d'entrées groupes, nombre d'entrées gratuites et nombre de visiteurs ayant fréquenté les espaces permanents).

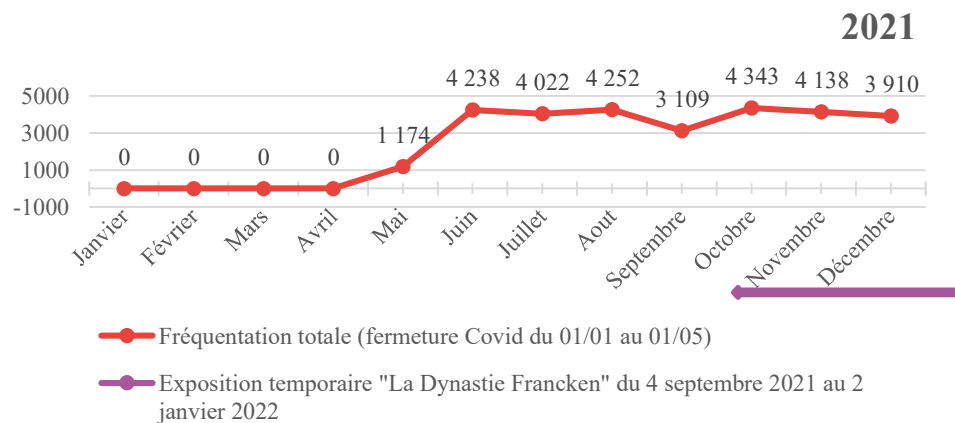
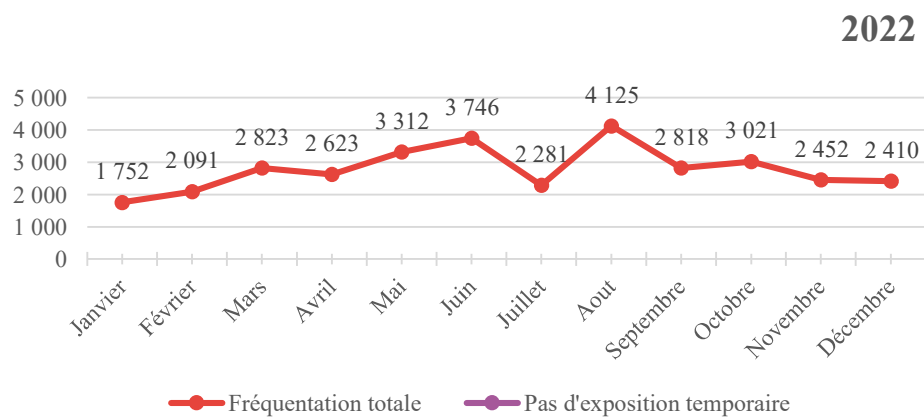
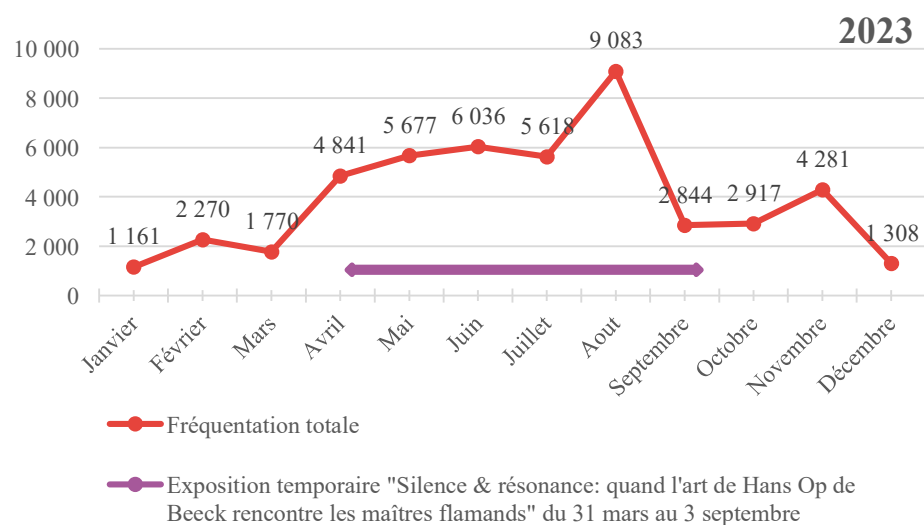
Annexe n° 2. Fréquentations mensuelles du musée de Flandre de 2019 à 2025

Graphique n° 9 : Fréquentations mensuelles du musée de Flandre en 2019

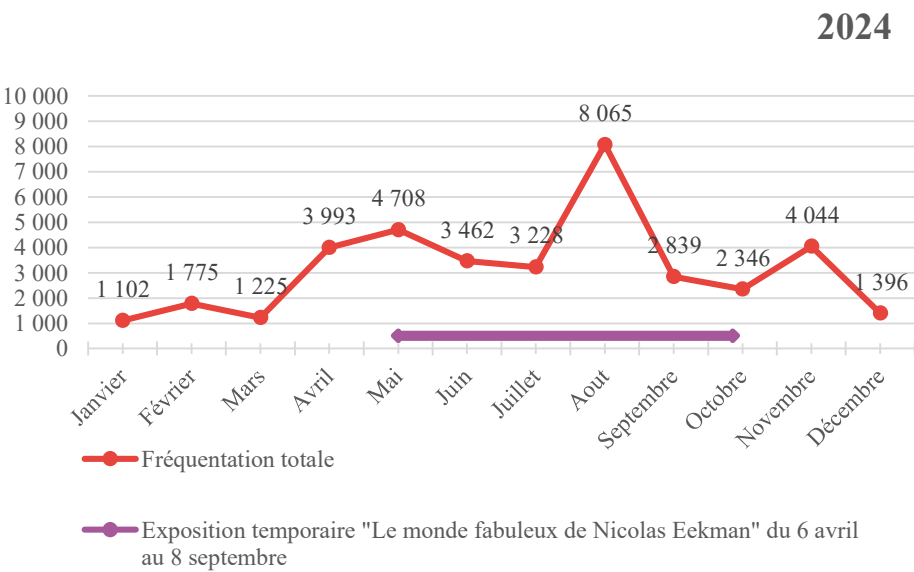


Graphique n° 10 : Fréquentations mensuelles du musée de Flandre en 2020

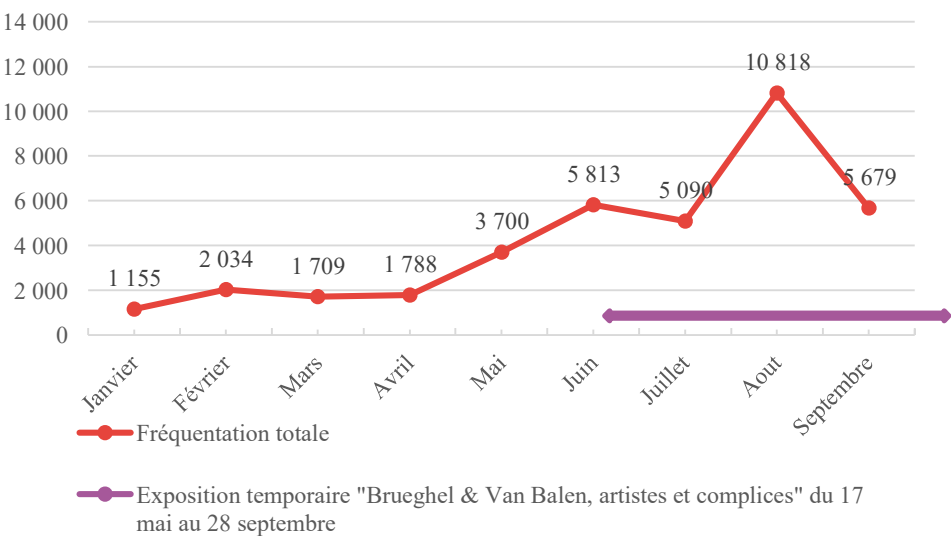


Graphique n° 11 : Fréquentations mensuelles du musée de Flandre en 2021**Graphique n° 12 : Fréquentations mensuelles du musée de Flandre en 2022****Graphique n° 13 : Fréquentations mensuelles du musée de Flandre en 2023**

Graphique n° 14 : Fréquentations mensuelles du musée de Flandre en 2024



Graphique n° 15 : Fréquentations mensuelles du musée de Flandre en 2025



Source : chambre régionale des comptes, à partir des données des rapports d'activité 2019 à 2024 et des données d'activité 2025 du musée de Flandre.

Annexe n° 3. Contrôle aléatoire de l'inventaire du musée de Flandre

Tableau n° 5 : Contrôle de la localisation physique des œuvres à partir des fiches Micromusée

N° inventaire	Désignation du bien	Localisation fiche Micromusée	Localisation physique vérifiée
C.992.10.1	Affiche "Souscrivez pour la victoire qui vient"	R02.MAG08/04	Oui
C.992.244.1	Battoir à lin	R01.01.E15	Oui
C.992.330.1	Assiette	R01.01.E02	Oui
C.992.434.1	Buffet à deux corps	R0.01.Palette 05	Oui
C.992.1323.1.5	Photographies "la fin du voyage"	R02.MAG14/07	Oui
C.992.2499.1	Billet de 50 francs	R02.MAG12/03	Oui
C.2008.8.7	Estampe "le jugement dernier"	R02.MAG05/04	Oui
C.2009.1.13	Estampe "le paradis terrestre"	R02.MAG11/09	Oui
C.2009.1.14	Estampe "le paradis terrestre"	R02.MAG11/09	Oui
C.2009.9.1	Sculpture	Exposé salle 1	Oui
C.2016.1.1	Babel by night	R0.01.C02/09	Oui
C.2017.1.1	L'arrestation du christ	Exposé salle 1	Oui
C.2017.2.1	Buffet à deux corps	R0.01.C01/04	Oui
C.2020.1.1	Vierge à l'enfant - chapelle domestique	R0.01.E05	Oui
C.2020.2.1	Espièglerie	R0.02 (quarantaine)	Oui
C.2020.4.1	Nature morte avec bouquet d'œillets	R0.02 (quarantaine)	Oui
C.2024.2.1	Buveurs et fumeurs dans une taverne	R0.01.C02/04	Oui
C.D.992.1.1	La mise au tombeau, Sainte femme	Exposé salle 2	Oui
C.D.992.22.1	Cadre reliquaie	R01.01.E05	Oui
C.D.2009.1.8	La mise au tombeau	R0.01.C02/06	Oui

Source : chambre régionale des comptes, à partir du contrôle réalisé sur place le 22 septembre 2025.

Tableau n° 6 : Contrôle de la fiche Micromusée à partir de la localisation physique des œuvres

Localisation physique	Désignation du bien	N° inventaire	Localisation fiche Micromusée
R0.00.Palette3	Buste de Paul Hazard	C.992.1551.1	Conforme
R0.01.E03	Vierge à l'enfant	C.2002.1.2	Conforme
R0.01.C01/01	Bureau cylindre	C.992.441.1	Conforme
R0.01.C01/09	Fauteuil	C.992.468.1	Conforme
R01.01.E11	Forme à chapeaux	C.992.119.1	Conforme
R01.01.G07	Enseigne	C.992.1440.1	Conforme
R01.01.G03	Arc	C.992.2610.1	Conforme
R01.01.E21	Boulet de canon	C.2008.0.1056	Conforme
R01.01.E06	Pipe	C.2009.6.5	Conforme
R02.MAG05/04	Estampe "Le riche en enfer tourmenté par les démons"	C.2006.5.8	Conforme
R02.MAG12/03	Billet de 20000 mark	C.992.2483.1	Conforme
R02.MAG12/04	2 kopeks	C.2008.0.368	Conforme
R02.P01	Lanière	C.2008.0533.2	Conforme
R02.P01/02	Eperon	C.2008.0.521	Conforme
R02.E01	Masque de carnaval "Le Diable"	C.992.62.1	Conforme
Exposé salle 1	Möbius Dual Corpus Direct Current	C.2019.1.1	Conforme
Exposé salle 4	Paysage au moulin	C.D.2022.1.5	Conforme
Exposé salle 5	Le château de carte	C.2007.5.1	Conforme
Exposé salle 6	Tête d'enfant	C.D.2022.5.2	Conforme
Exposé salle 6	Lès de papier peint	C.998.4.25	Conforme

Source : chambre régionale des comptes, à partir du contrôle réalisé sur place le 22 septembre 2025.

Annexe n° 4. Méthodologie de l'analyse financière

L'analyse financière réalisée dans ce rapport repose sur les données de comptabilité analytique de la direction du contrôle de gestion du département du Nord.

Des retraitements en cours d'instruction ont été opérés pour les dépenses dites d'activités culturelles.

Ont été ajoutées à cet agrégat les dépenses d'accueil et de communication, affectées aux dépenses de structure dans la comptabilité analytique du département (cf annexe n°7 – compte d'exploitation retraité).

Les 4 indicateurs de gestion utilisés sont les suivants :

Indicateurs de gestion	Définition	Périmètre	Objectif
Coût d'exploitation net	Recettes d'exploitation - dépenses d'exploitation	Dépenses d'exploitation incluant la masse salariale Recettes d'exploitation : droits d'entrée, vente de boutique, locations de salles et subventions de fonctionnement	Apprécier le niveau de dépendance de financement de l'activité aux ressources fiscales et institutionnelles de la collectivité
Taux de couverture des recettes d'exploitation	Recettes d'exploitation / dépenses d'exploitation	Dépenses d'exploitation hors masse salariale Recettes d'exploitation : droits d'entrée, vente de boutique, locations de salles et subventions de fonctionnement	Mesurer la contribution des recettes d'exploitation au financement des dépenses d'exploitation hors masse salariale
Part des dépenses d'activités culturelles	Dépenses d'activités culturelles/dépenses de fonctionnement hors masse salariale	Dépenses culturelles : dépenses relatives aux événements, expositions, à l'accueil, à l'animation et la communication	Apprécier le niveau de dépenses réellement affectées aux actions culturelles
Poids de la gratuité des droits d'entrée	Entrées gratuites/ total des entrées selon la typologie de la tarification (gratuité, individuels, groupes).		Estimer l'impact de la politique tarifaire sur les recettes d'exploitation

Annexe n° 5. Compte d'exploitation du musée de Flandre après retraitement

2019 – 2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moynenne période 2019-2024
COMPTE D'EXPLOITATION							
Redevance	274	64	77	82	129	113	123,2
Subvention	27	25	35	85	53	3	38,0
Autres	78	12	26	9	28	37	31,7
Total Recettes d'exploitation	379	101	138	176	210	153	192,8
DEPENSES DE STRUCTURE							
Entretien,réparation,fournitures et Fluides	74	102	92	70	130	63	88,5
Frais de nettoyage des locaux	89	94	92	164	223	263	154,2
Gardiennage	33	26	32	32	35	43	33,5
Divers	366	334	308	371	390	372	356,8
Total DEPENSES DE STRUCTURE	581	572	560	641	785	756	649,2
ACTIVITES CULTURELLES							
Animations, expositions*	509	199	245	293	287	167	283,3
Divers	1	22	9	28	21	2	13,8
Accueil	0	55	58	62	64	112	58,5
Communication	37	74	60	14	19	12	36
Total ACTIVITES CULTURELLES	547,0	350,0	372,0	397,0	391,0	293,0	391,7
Total Dépenses d'exploitation (hors MS)	1 128	922	932	1 038	1 176	1 049	1 041
Masse salariale	828	760	761	696	675	695	735,8
Total Dépenses d'exploitation	1 956	1 682	1 693	1 734	1 851	1 744	1 777
Coût net	1 577	1 581	1 555	1 558	1 641	1 591	1 584
Effectifs (en ETP)	35	33	31	30	28	29	
dont Agent d'accueil du patrimoine	4	4	4	2	1	2	
Chargé de communication	1	1	1	1	1	0	
Taux de couverture des recettes (recettes/dépenses de fonctionnement hors masse salariale)	34%	11%	15%	17%	18%	15%	19%
Part des dépenses d'activité culturelle (dépenses d'activité/dépenses de fonctionnement hors masse salariale)	28%	38%	40%	38%	33%	28%	22%

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données financières de la direction du contrôle de gestion, département du Nord.

Annexe n° 6. Section d'investissement du musée de Flandre

2019-2024

Musée de Flandre	2019	2020	2021	2022	2023	2024	20 vs	21 vs	22 vs	23 vs	24 vs
En K€											
INVESTISSEMENTS											
Subvention	0	85	0	64	0	47	85	-85	64	-64	47
Total Recettes d'Investissement	0	85	0	64	0	47	85	-85			47
Etudes/logiciel	45	3	44	3	7	11	-42	41	-41	4	4
Entretien/matériel/mobilier	240	314	606	336	445	289	74	292	-270	109	-156
Travaux	12	3	11	4	23	16	-9	8	-7	19	-7
Total Dépenses d'Investissement	297	320	661	343	475	316	23	341	-318	132	-158
Capacité (+), besoin (-) de financement	-297	-235	-661	-279	-475	-269	Total des investissements nets sur la période				-2216

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données financières de la direction du contrôle de gestion, département du Nord.

Annexe n° 7. Répartition des principaux marchés publics accessibles au musée de Flandre

	Objet du marché	Type d'achat / Service achat	Type de marché (accords-cadres, marchés à bons de commande)
Marchés transversaux départementaux	Impression et façonnage de documents divers et supports	Direction de la communication	Accord-cadre à bons de commande et marchés subséquents
	Distribution de supports et tous documents pour les besoins du département	Direction de la communication	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents (marchés allotis)
	Achat d'espaces publicitaires et conseil afférent dans les médias	Direction de la communication	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents (marchés allotis)
	Fournitures de matériaux (peinture, revêtement de sol, chauffage, plomberie.)	Direction des bâtiments et voirie	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents (marchés allotis)
	Entretien des espaces verts des bâtiments départementaux	Direction des bâtiments	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents
	Traduction et interprétariat	Direction des territoires et de la transition	Accord-cadre et marchés subséquents
	Services de gardiennage et de surveillance des bâtiments départementaux	Direction des moyens généraux	Accord-cadre à bons de commande Lot spécifique musée de Flandre
	Assurance tous risques d'exposition et autres manifestations ponctuelles	Direction des affaires juridiques et de l'achat public	Accord-cadre
	Prestations de services de relation avec la presse	Direction de la culture et des sports	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents
Marchés établissements culturels départementaux	Fourniture et de livraison de matériel d'éclairage scénique et muséographique	Direction de la culture et des sports	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents
	Transport d'œuvres d'art	Direction de la culture et des sports	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents (multi-attributaire)
	Acquisition de matériel audiovisuel de médiation culturelle	Direction de la culture et des sports	Accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents (marchés allotis)
Marchés spécifiques au musée de Flandre	Marché d'entretien et maintenance de chauffage et d'électricité	Direction des bâtiments	-
<i>Prestations ponctuelles (scénographies, graphisme, vacations de médiation.)</i>	Événements culturels	Direction du musée (seuil < 40 000 €)	MAPA

Source : chambre régionale des comptes, à partir du tableau de suivi des marchés publics, direction de la culture et des sports.

Annexe n° 8. Exemples de supports de communication diffusés au titre de l'année 2025

	Type du support		Objectif	Observation
Supports dédiés au musée de Flandre	Site « musée de Flandre »		Actualité du musée, informations pratiques (tarifs, localisation, ateliers de médiation).	Gestion du site par le service de communication culturelle avec veille de la direction du musée.
	Newsletter		Actualité du musée.	Des newsletters déclinées par équipements culturels (musée de Flandre, forum des sciences, forum antique de Bavay, Musverre, maison natale Charles de Gaulle).
	Campagnes d’affichage pour les événements culturels (exposition temporaire).	Affichage et magazine départemental	Exposition : « Brueghel – Van Balen, artistes et complices ».	Utilisation des outils de communication du département
	Campagnes « réseaux sociaux » dont certaines spécifiques au public néerlandophone et germanophone.		Communication institutionnelle et événements	-
Supports transversaux	Brochures transversales (exemple : journées européennes du patrimoine »), des semestriels thématiques.		Sujets thématiques	Outils mis en place depuis la création du service de communication culturelle
	Communiqués de presse : 60 dont 14 transversaux.		Relation presse	-

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de direction de la communication culturelle, département du Nord.

Annexe n° 9. Liste des acquisitions depuis 2019 – musée de Flandre

Date	Montant TTC en €	Titre de l'œuvre	Subventions obtenues en €
2019	137 150	Mobius Dual Corpus Direct Current	85 008
2020	7 656	Alexander Adriaenssen Le bouquet d'œillet	63 947
	15 000	Abraham Teniers Les singeries	
	130 000	La visite de Saint-Paul à Saint-Antoine	
2021	175 000	Panamarenko Brazil	74 734
	7 800	Van Lint Education de la Vierge	
2022	50 000	Wunderkammer	35 000
TOTAL	522 606	-	258 689

Source : chambre régionale des comptes, à partir de la liste des acquisitions depuis 2019, département du Nord, contrôle de concordance avec la comptabilité générale de la collectivité (c/216).

Annexe n° 10. Origine des œuvres des expositions temporaires de 2019 à 2025

Année de l'exposition temporaire	Nombre total des œuvres prêtées	Nombre d'œuvres originaires de collections privées	Nombre d'œuvre originaires de fonds français	Nombre d'œuvres originaires de fonds étranger	Pays d'origine des fonds étrangers	Exemple de Prêteurs
2025	54	18	12	42	Belgique, Pays-Bas, Royaume Uni, Suisse, Autriche, Hongrie, Espagne, États-Unis	Musée du Louvre, Rijksmuseum, Mauritshuis, Museo Del Prado
2024	52	25	46	6	Belgique	La Piscine, Musée du Dessin et de l'Estampe originale de Gravelines
2023	19	2	0	19	Allemagne, Belgique	Hans Op de Beeck Studio
2021	62	3	28	34	Allemagne, Autriche, Belgique, Grèce, États-Unis, Hongrie, Liechtenstein, Pays-Bas, République Tchèque, Royaume-Uni	Victoria & Albert Museum, The national Gallery de Prague, Mauritshuis, Rijksmuseum, Museum of Fine Arts de Budapest, Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique, Albertina museum de Vienne, Musée du Louvre, Cathédrale Notre-Dame
2020	47	45	45	2	Belgique	
2019	92	17	35	57	Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Hongrie, Italie, Portugal, Suisse, Pays-Bas, Royaume-Uni	The national Gallery de Prague, Museu Nacional de Arte Antiga de Lisbonne, Maurithuis, Rijksmuseum, Musées royaux de Turin, The Albertina museum de Vienne, le château de Versailles, Musée du Louvre

Source : chambre régionale des comptes, à partir de la liste des œuvres exposées par exposition temporaire du musée de Flandre.

Annexe n° 11. Coût des expositions temporaires en €

2019	2020	2021	2023	2024	2024
Fêtes et kermesses au temps des Brueghel	Sacrée Architecture ! La passion d'un collectionneur	La Dynastie Francken	Silence & Résonance : quand l'art de Hans Op de Beeck rencontre les maîtres flamands	Le monde fabuleux de Nicolas Eekman	Brueghel & Van Balen, artistes et complices
460 065	126 781,21	404 890	181 633	130 897	447 752,91

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du Département.



RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

LE MUSÉE DÉPARTEMENTAL DE FLANDRE

(Nord)

Exercices 2019 et suivants

1 réponse reçue :

- M. Christian POIRET, président du conseil départemental du Nord.

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

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



Le Président

Monsieur Jean-Paul ALBERTINI
Président de la Chambre Régionale
des Comptes des Hauts-de-France
Hôtel Dubois de Fosseux
14 rue du marché au Filé
62012 ARRAS CEDEX

Lille, le 12 MAI 2026

Monsieur le Président,

J'ai bien reçu, le 13 avril 2026, le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes consacré au contrôle des comptes et de la gestion du Musée départemental de Flandre, pour les exercices 2019 jusqu'à la période la plus récente.

A titre liminaire, je tiens à préciser que je partage pleinement votre analyse sur le contexte budgétaire contraint du Département du Nord et sur la volonté de l'exécutif départemental de préserver une politique culturelle dynamique, en développant des démarches de mutualisation et d'économie tout en conservant la qualité et la continuité de nos actions culturelles.

Aussi, fort de la gestion de dix établissements culturels, dont quatre Musées de France, le Département du Nord poursuit le soutien à sa politique culturelle, convaincu que cette dernière est un véritable levier pour les Nordistes, et notamment ses publics prioritaires.

Dès lors, les équipements culturels départementaux ont dû s'adapter aux contraintes budgétaires. Pour autant, ils sont parvenus à préserver un équilibre, toujours fragile, entre le maintien d'une exigence scientifique reconnue, attestée par des labels d'intérêt national, et une approche innovante et inclusive, pensée en particulier pour les plus jeunes et les publics éloignés.

Cette démarche, qui permet d'offrir au plus grand nombre un accès à la connaissance, à la découverte et l'émerveillement, rencontre un véritable écho : le public, toujours plus nombreux, est au rendez-vous.

Si l'adaptation est de mise, elle ne doit pas faire oublier des enjeux majeurs, sources de préoccupation, avec en premier lieu, la protection et la sécurisation de nos équipements culturels départementaux. Ils ne sont forts qu'en réseau, et avec le soutien de nos partenaires, et tout particulièrement la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC).

Je vous prie de bien vouloir trouver, ci-après, les éléments de réponse aux observations qui m'ont été transmises en ma qualité d'ordonnateur du Département.

Ces éléments de réponse sont organisés selon les recommandations formulées par la Chambre dans son rapport d'observations définitives.

Rappel au droit n°1 : mettre à jour le projet scientifique et culturel (PSC), conformément à l'article L. 441-2 du Code du patrimoine

Dans son rapport, la Chambre constate l'ancienneté du PSC du Musée de Flandre.

Je tiens à rappeler que la démarche de mise à jour de ce PSC est d'ores et déjà engagée par les équipes du Musée.

Aussi, un bilan est actuellement effectué dont le rendu est prévu fin 2026. L'année 2027 sera alors consacrée à l'élaboration de ce nouveau PSC.

Rappel au droit n°2 : procéder au deuxième récolement décennal, en application de l'article L. 451-2 du Code du patrimoine

Dans son rapport, la Chambre souligne le caractère encore partiel du travail de récolement et précise que le premier récolement décennal a été réalisé de manière quasi intégrale.

Il convient de souligner que les équipes du Musée vont s'attacher, dès septembre 2026, à lancer une démarche dans le but de procéder à un nouveau récolement, selon un rythme soutenable.

Le nouveau plan de récolement décennal sera présenté à la Commission Scientifique Régionale des Musées de France des Hauts-de-France dans le cadre de sa formation « Acquisition » organisée par la DRAC puis il sera présenté aux élus du Département lors de la Commission permanente suivante.

Rappel au droit n°3 : procéder, le cas échéant, aux déclarations de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) pour les opérations imposables, en application de l'article 256 B du Code général des impôts.

Afin de se conformer à la réglementation fiscale, la Chambre rappelle que l'ensemble des opérations entrant dans le champ d'application de la TVA doit donner lieu à une déclaration dès lors qu'elles sont effectivement imposables. À ce titre, sont notamment concernés les produits commercialisés dans la boutique du Musée de Flandre ainsi que l'activité de location de salles.

Dans son rapport, la Chambre constate que cette préconisation a été mise en œuvre de manière partielle par le Département du Nord.

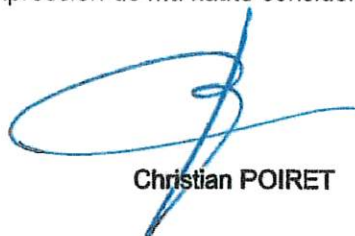
Il m'apparaît nécessaire de préciser qu'au cours des derniers mois, l'ensemble des produits vendus dans la boutique du Musée a fait l'objet d'une analyse afin de déterminer, pour chacun, le taux de TVA applicable.

À l'issue de ce rigoureux travail, le logiciel de gestion du Musée a été paramétré de manière à appliquer les taux de TVA correspondants. L'activité de location de salles donne également lieu à l'application de la TVA.

Les déclarations mensuelles de TVA établies au début de l'année 2026 intègrent dorénavant l'ensemble des opérations précitées.

Par conséquent, le Département du Nord a pris en compte les observations formulées par la Chambre et s'est pleinement conformé à la réglementation en vigueur en procédant à l'adaptation de ses règles de gestion et de ses pratiques comptables et fiscales.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'expression de ma haute considération.



Christian POIRET



Le Président

Monsieur Jean-Paul ALBERTINI
Président de la Chambre Régionale
des Comptes des Hauts-de-France
Hôtel Dubois de Fosseux
14 rue du marché au Filé
62012 ARRAS CEDEX

Lille, le **12 MAI 2026**

Monsieur le Président,

J'ai bien reçu, le 13 avril 2026, le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes consacré au contrôle des comptes et de la gestion du Musée départemental de Flandre, pour les exercices 2019 jusqu'à la période la plus récente.

A titre liminaire, je tiens à préciser que je partage pleinement votre analyse sur le contexte budgétaire contraint du Département du Nord et sur la volonté de l'exécutif départemental de préserver une politique culturelle dynamique, en développant des démarches de mutualisation et d'économie tout en conservant la qualité et la continuité de nos actions culturelles.

Aussi, fort de la gestion de dix établissements culturels, dont quatre Musées de France, le Département du Nord poursuit le soutien à sa politique culturelle, convaincu que cette dernière est un véritable levier pour les Nordistes, et notamment ses publics prioritaires.

Dès lors, les équipements culturels départementaux ont dû s'adapter aux contraintes budgétaires. Pour autant, ils sont parvenus à préserver un équilibre, toujours fragile, entre le maintien d'une exigence scientifique reconnue, attestée par des labels d'intérêt national, et une approche innovante et inclusive, pensée en particulier pour les plus jeunes et les publics éloignés.

Cette démarche, qui permet d'offrir au plus grand nombre un accès à la connaissance, à la découverte et l'émerveillement, rencontre un véritable écho : le public, toujours plus nombreux, est au rendez-vous.

Si l'adaptation est de mise, elle ne doit pas faire oublier des enjeux majeurs, sources de préoccupation, avec en premier lieu, la protection et la sécurisation de nos équipements culturels départementaux. Ils ne sont forts qu'en réseau, et avec le soutien de nos partenaires, et tout particulièrement la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC).

Je vous prie de bien vouloir trouver, ci-après, les éléments de réponse aux observations qui m'ont été transmises en ma qualité d'ordonnateur du Département.

Ces éléments de réponse sont organisés selon les recommandations formulées par la Chambre dans son rapport d'observations définitives.

Rappel au droit n°1 : mettre à jour le projet scientifique et culturel (PSC), conformément à l'article L. 441-2 du Code du patrimoine

Dans son rapport, la Chambre constate l'ancienneté du PSC du Musée de Flandre.

Je tiens à rappeler que la démarche de mise à jour de ce PSC est d'ores et déjà engagée par les équipes du Musée.

Aussi, un bilan est actuellement effectué dont le rendu est prévu fin 2026. L'année 2027 sera alors consacrée à l'élaboration de ce nouveau PSC.

Rappel au droit n°2 : procéder au deuxième récolement décennal, en application de l'article L. 451-2 du Code du patrimoine

Dans son rapport, la Chambre souligne le caractère encore partiel du travail de récolement et précise que le premier récolement décennal a été réalisé de manière quasi intégrale.

Il convient de souligner que les équipes du Musée vont s'attacher, dès septembre 2026, à lancer une démarche dans le but de procéder à un nouveau récolement, selon un rythme soutenable.

Le nouveau plan de récolement décennal sera présenté à la Commission Scientifique Régionale des Musées de France des Hauts-de-France dans le cadre de sa formation « Acquisition » organisée par la DRAC puis il sera présenté aux élus du Département lors de la Commission permanente suivante.

Rappel au droit n°3 : procéder, le cas échéant, aux déclarations de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) pour les opérations imposables, en application de l'article 256 B du Code général des impôts.

Afin de se conformer à la réglementation fiscale, la Chambre rappelle que l'ensemble des opérations entrant dans le champ d'application de la TVA doit donner lieu à une déclaration dès lors qu'elles sont effectivement imposables. À ce titre, sont notamment concernés les produits commercialisés dans la boutique du Musée de Flandre ainsi que l'activité de location de salles.

Dans son rapport, la Chambre constate que cette préconisation a été mise en œuvre de manière partielle par le Département du Nord.

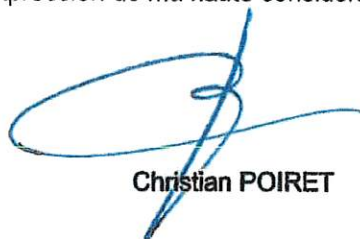
Il m'apparaît nécessaire de préciser qu'au cours des derniers mois, l'ensemble des produits vendus dans la boutique du Musée a fait l'objet d'une analyse afin de déterminer, pour chacun, le taux de TVA applicable.

À l'issue de ce rigoureux travail, le logiciel de gestion du Musée a été paramétré de manière à appliquer les taux de TVA correspondants. L'activité de location de salles donne également lieu à l'application de la TVA.

Les déclarations mensuelles de TVA établies au début de l'année 2026 intègrent dorénavant l'ensemble des opérations précitées.

Par conséquent, le Département du Nord a pris en compte les observations formulées par la Chambre et s'est pleinement conformé à la réglementation en vigueur en procédant à l'adaptation de ses règles de gestion et de ses pratiques comptables et fiscales.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'expression de ma haute considération.



Christian POIRET



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

Adresse mél. : hautsdefrance@ccomptes.fr

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

CONSEIL DEPARTEMENTAL
Réunion du 29 juin 2026

OBJET : Communication au Conseil départemental du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France relatif à la gestion du Musée départemental de Flandre à compter de l'exercice 2019 et suivants

Le 29 mai 2026, Monsieur le Président de la Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France m'a transmis les observations définitives de sa juridiction consacrées au contrôle des comptes et de la gestion du Musée départemental de Flandre, à compter de l'exercice 2019 jusqu'à la période la plus récente.

Conformément aux dispositions de l'article L. 243-6 du Code des juridictions financières, « Le rapport d'observations définitives est communiqué par l'exécutif de la collectivité territoriale ou de l'établissement public à son assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion. Il fait l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de l'assemblée délibérante ; il est joint à la convocation adressée à chacun des membres de l'assemblée et donne lieu à un débat ».

L'objet du présent rapport est d'assurer le respect de cette obligation légale de communication.

Je propose au Conseil départemental :

- de me donner acte de la communication au Conseil départemental du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France consacré au contrôle des comptes et de la gestion du Musée départemental de Flandre, à compter de l'exercice 2019 jusqu'à la période la plus récente.

Christian POIRET
Président du Département du Nord