

## Conseil d'Administration du 16 décembre 2022 Rapport sur les orientations budgétaires 2023

### A- Introduction

La loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République prévoit la présentation d'un rapport sur les orientations budgétaires du musée dans les 2 mois qui précèdent le vote du budget primitif. La présentation du rapport social unique 2022 complète les données du présent rapport sur la question du temps de travail, des rémunérations et des formations.

Ce rapport a pour objectif d'informer les membres du Conseil d'Administration des éléments significatifs en dépenses comme en recettes utiles à la préparation du budget au titre de l'année 2023.

La situation financière de l'établissement, à l'aube de l'exercice 2023, fait suite à trois années de « trompe-l'œil », selon l'expression de Jean-Yves Larrouturou lors du Conseil d'administration du 15 septembre 2021 :

- deux années de crise sanitaire marquées par une baisse plus importante des dépenses de fonctionnement que des recettes (incluant notamment les financements publics maintenus), ayant renforcé le fonds de roulement,
- et une année de dépenses et de recettes exceptionnelles générées par le 10<sup>e</sup> anniversaire du musée en 2022.

Les hypothèses budgétaires 2023 sont marquées, par un « retour à la normale » en matière de programmation culturelle et en termes de prévision de ressources propres. Mais elles sont surtout marquées par l'impact de la forte inflation générée par la guerre en Ukraine et la crise de l'énergie et des matières premières, qui met fortement en tension le modèle économique du musée.

Si ces facteurs externes jouent le rôle de révélateur, ils ne font que précipiter une tendance à l'œuvre depuis 2017, évoquée dès le débat d'orientations budgétaires pour le BP2018, d'effet de ciseaux des charges et produits. Cette situation avait également été relevée par la Chambre régionale des comptes dans son récent rapport concernant le Musée.

En 2023, la recherche active d'économies de gestion, qui se poursuit évidemment, ne sera plus suffisante pour compenser les hausses des prix et de rémunérations, sans remettre en cause l'ambition portée par le budget d'actions.

Afin de trouver un équilibre budgétaire en 2023, un prélèvement sur le fonds de roulement du musée sera nécessaire.

Compte tenu des règles qui régissent les finances publiques locales, ce prélèvement nécessite de décaler le vote du budget primitif en début d'année civile, afin de pouvoir intégrer le résultat cumulé des exercices antérieurs (2012-2022) tel qu'il ressortira du compte administratif, si celui-ci peut être établi d'ici février 2023, ou à défaut d'une délibération de reprise anticipée du résultat comme le permet l'article L2311-5 du Code général des collectivités territoriales.

Au-delà de cet expédient, l'accroissement de l'effet de ciseaux entre les recettes et les dépenses de fonctionnement qui ressort des perspectives 2023-2025 impose à court terme :

- soit de revoir à la baisse les ambitions en matière de programmation,
- soit d'identifier de nouvelles ressources à l'appui du développement du musée et de ses publics.

L'enjeu pour le musée à court terme est de dégager les moyens suffisants pour capitaliser sur les résultats obtenus dans le contexte de l'année des 10 ans et pour :

- Développer son effort de communication, notamment en direction de l'étranger proche (Belgique, Pays-Bas) et de l'ensemble du territoire des Hauts de France,
- Développer son action hors les murs, en direction des publics non familiers des musées,
- Investir (dans l'amélioration des services aux visiteurs offerts par le Parc et la signalétique, dans le renouvellement de la Galerie du temps, dans le changement de modèle écologique),
- Renouveler les dispositifs de présentation des réserves visibles et visitables,
- Développer son offre numérique (contenus de la web application, présence en ligne, numérique dans les expositions...),
- Permettre de présenter des collections sensibles aux conditions d'éclairage qui ne peuvent donc trouver leur place dans la Galerie du temps ou le Pavillon de verre (arts graphiques, photographie), dans le droit fil de l'exposition « Doisneau » montrée sur la « mezzanine » en début d'année 2022,
- Poursuivre le développement de l'offre et le développement des publics en arts vivants (à la Scène et dans le musée) dans le droit fil des temps forts et grands invités qui ont marqué la programmation depuis 2018.

## B- Les dépenses de fonctionnement

### 1- Des charges de structure sous contrainte forte

L'établissement continue de rechercher des économies dans ses charges de structure, afin de garder le plus possible de marges de manœuvre pour son budget d'actions. Pour autant, deux postes budgétaires importants subissent une augmentation incontournable pour le musée : les charges de personnel et les fluides.

#### a. Les charges de personnel : 5,82 M€ (+83 K€ par rapport à 2022)

Les charges de personnel comprennent pour l'année 2023 :

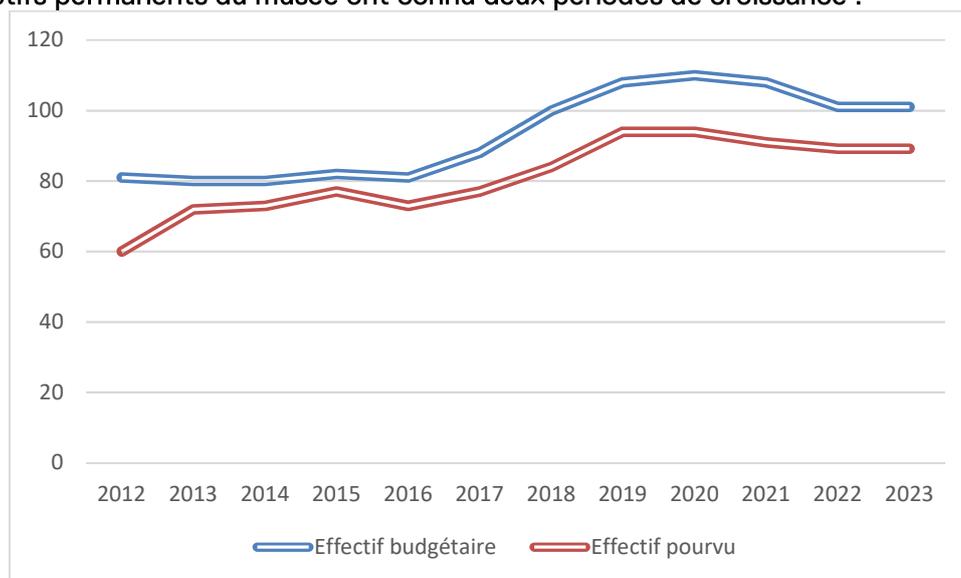
- les salaires et charges du personnel permanent et non permanent ;
- les frais de médecine du travail, de prestations sociales et d'assurance statutaire.

A ces dépenses, s'ajoutent celles concernant :

- les rémunérations des vacataires (guides conférenciers, dont l'évolution est liée à l'activité et à la fréquentation) ;
- les intervenants extérieurs (intermittents, conférenciers...).

- L'évolution des effectifs

Les effectifs permanents du musée ont connu deux périodes de croissance :



*Effectifs budgétaires et pourvus, source Comptes administratifs et projection*

- La première, au cours des premières années de vie du musée (2012-2015), à la faveur de la structuration progressive de ses équipes,
- La seconde, entre 2016 et 2019, dans le cadre d'une stratégie de développement des publics (augmentation des postes de médiation et au sein de la direction en charge de la communication).

Depuis 2020, le nombre d'emplois permanents a été stabilisé, avec un toilettage du tableau des emplois (3 suppressions nettes et un gel de postes). **Le scénario privilégié est la stabilisation des effectifs, en veillant à l'adéquation entre missions et moyens – sujet d'attention particulier des représentants du personnel dans le cadre du dialogue social.**

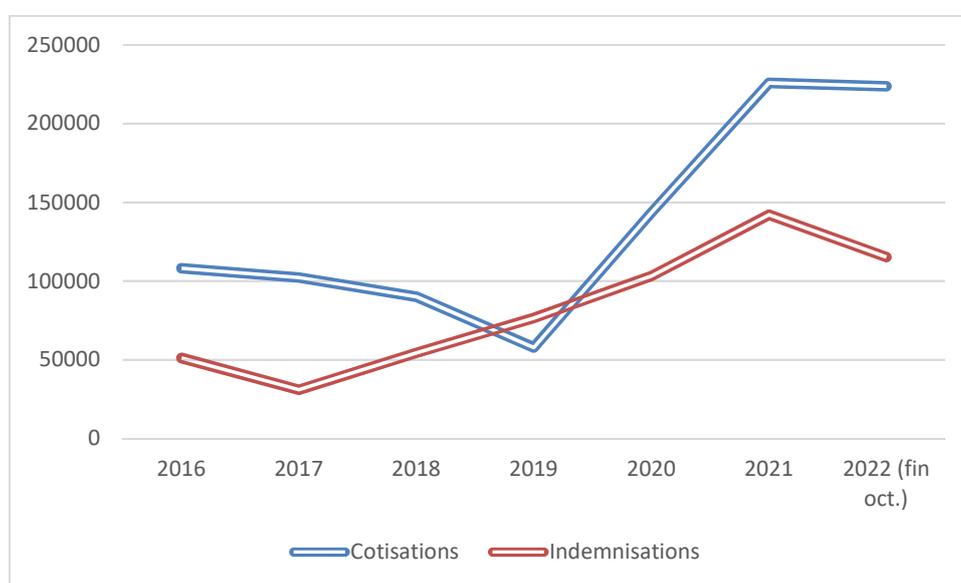
La projection budgétaire 2023 intègre un gel supplémentaire de poste, suite au départ d'un agent, et la fin des contrats pour « accroissement temporaire d'activité » recrutés pour mettre en place la programmation exceptionnelle de 2022 (10 ans, dispositifs de médiation hors les murs).

- **L'impact de l'absentéisme**

L'absentéisme reste limité, concentré sur deux absences pour longue maladie, et sur un niveau important, dans une équipe jeune et fortement féminisée, de congés maternité.

Toutes les absences ne sont pas systématiquement remplacées, chaque situation étant analysée et faisant l'objet d'échanges avec les encadrants et les partenaires sociaux.

Se pose la question, pour l'avenir, du coût pour le musée de l'assurance statutaire, dont le coût pour le musée dépasse sensiblement le montant des primes versées. La prochaine échéance du contrat (groupement d'achat avec le Centre de gestion du Pas de Calais) se situe au 1<sup>er</sup> janvier 2024, permettant d'envisager la diminution de la couverture de ce risque à partir de cette date.

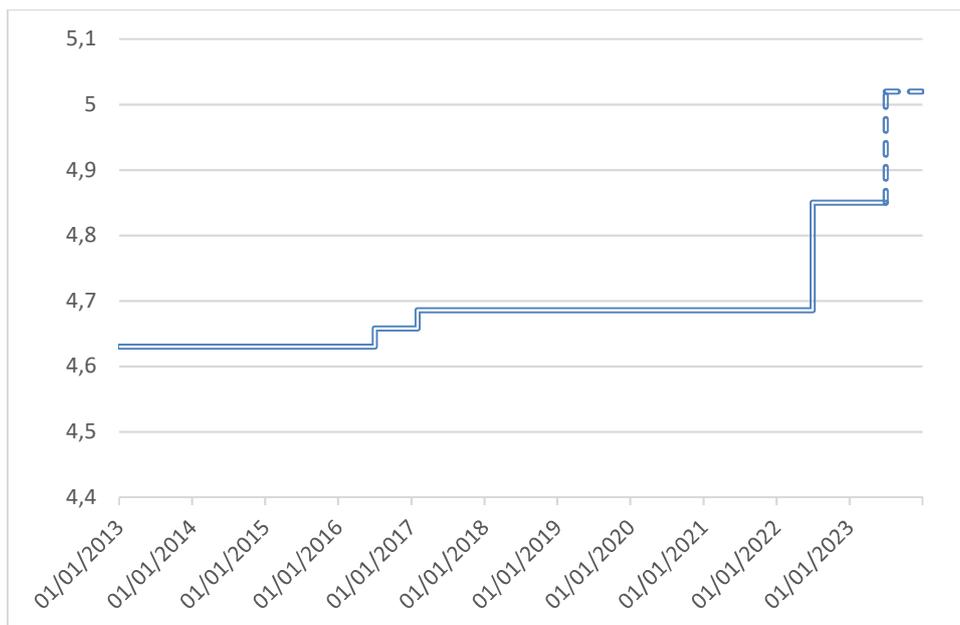


- **Les rémunérations**

Les rémunérations ont progressé, au cours des dernières années sous l'effet :

- du glissement vieillesse-technicité positif (impact des avancements d'échelon des fonctionnaires, des réévaluations des CDD au moment de leur renouvellement dans la limite des grilles de la fonction publique, premières augmentations d'agents en CDI depuis juillet 2020 au 1<sup>er</sup> janvier 2023),
- de la faiblesse du GVT négatif (pas de départs en retraite qui seraient remplacés par des agents en début de carrière),
- mais également par les mesures de portée générale décidées par le gouvernement (mise en place du protocole « Parcours Professionnels Carrières et Rémunérations » entre 2017 et 2020, refonte des grilles de la catégorie C en 2021, évolutions de l'indice minimal pour suivre les augmentations du SMIC, mais surtout augmentation de la valeur du point d'indice de la fonction publique au 1<sup>er</sup> juillet 2022).

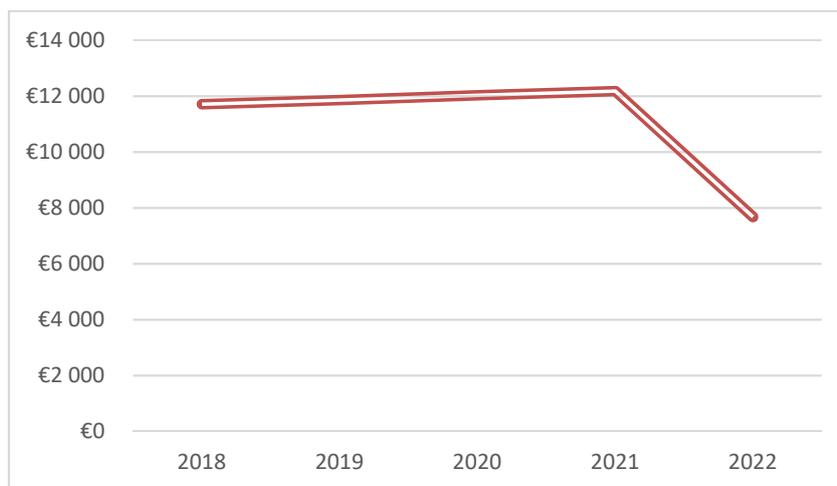
Pour 2023, le projet de budget intègre à la fois l'augmentation de la valeur du point de juillet 2022 en année pleine et, compte tenu des perspectives d'inflation 2023, table sur une progression du point d'indice de même niveau en juillet 2023.



*Evolution de la valeur du point d'indice de la fonction publique*

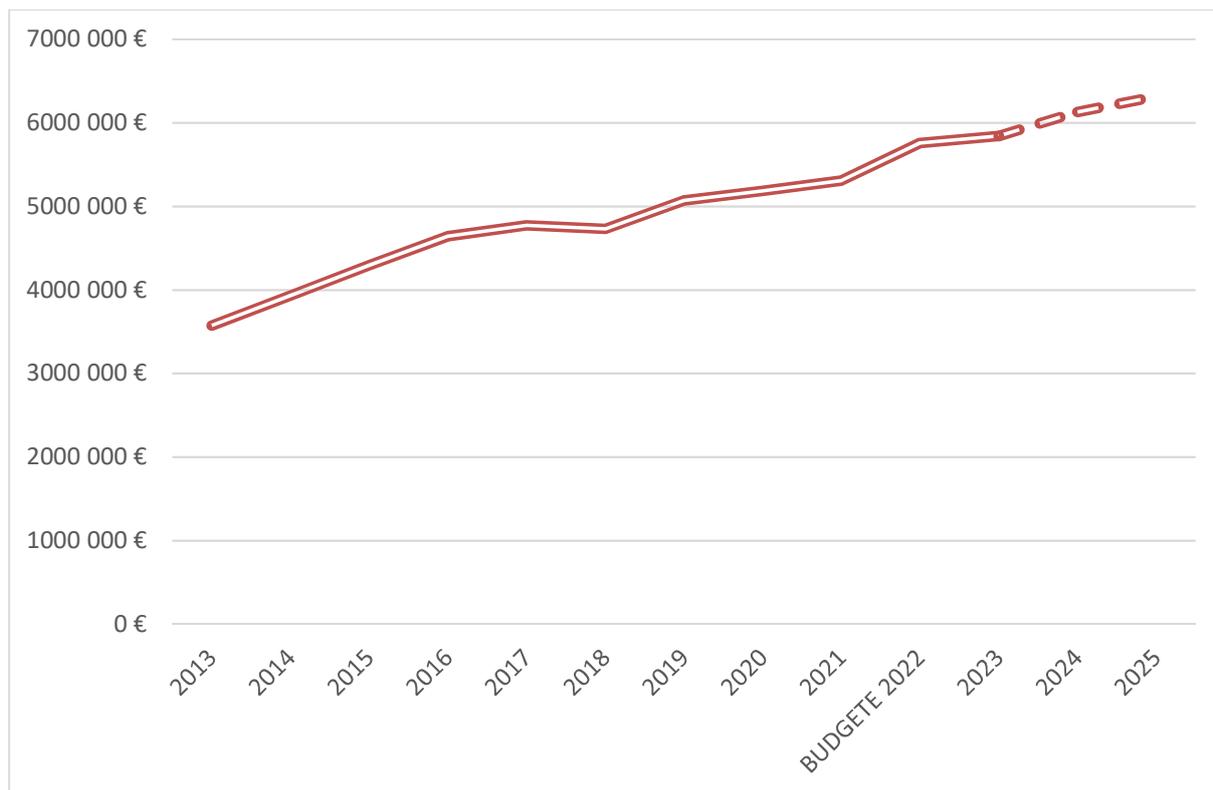
- **Autres mesures**

Le musée a par ailleurs, depuis 2020, cherché à limiter sa pénalité pour non-respect du quota d'emploi des personnes en situation de handicap, en augmentant son taux d'emploi et en recourant aux marchés réservés sur certains de ses besoins.



*Evolution de la cotisation au FIPHFP*

En synthèse, la masse salariale devrait progresser modérément en 2023 (+ 83 K€), l'augmentation des rémunérations étant en partie compensée par les mesures affectant les effectifs.



*Hors dépenses exceptionnelles 2016-2017 liées à la régularisation de la taxe sur les salaires, avant sa suppression en 2018*

### **b. Les dépenses de sécurité : 2,49 M€ (+189 K€ par rapport à 2022)**

Le budget de sécurité est le deuxième budget par ordre d'importance, derrière la masse salariale. Le musée a engagé une démarche d'optimisation et de rationalisation de ces dépenses, sans compromis sur la sécurité du public et des œuvres.

Elle passe notamment par la fermeture d'une des trois portes du musée pendant les périodes creuses de fréquentation, ou encore l'adaptation de l'organisation du PC sécurité.

Les besoins de protection des personnes et des collections rendent plus difficile la recherche de nouvelles optimisations pour l'avenir.

Pour autant, ce poste risque d'être impacté de manière très importante en 2023-2024 :

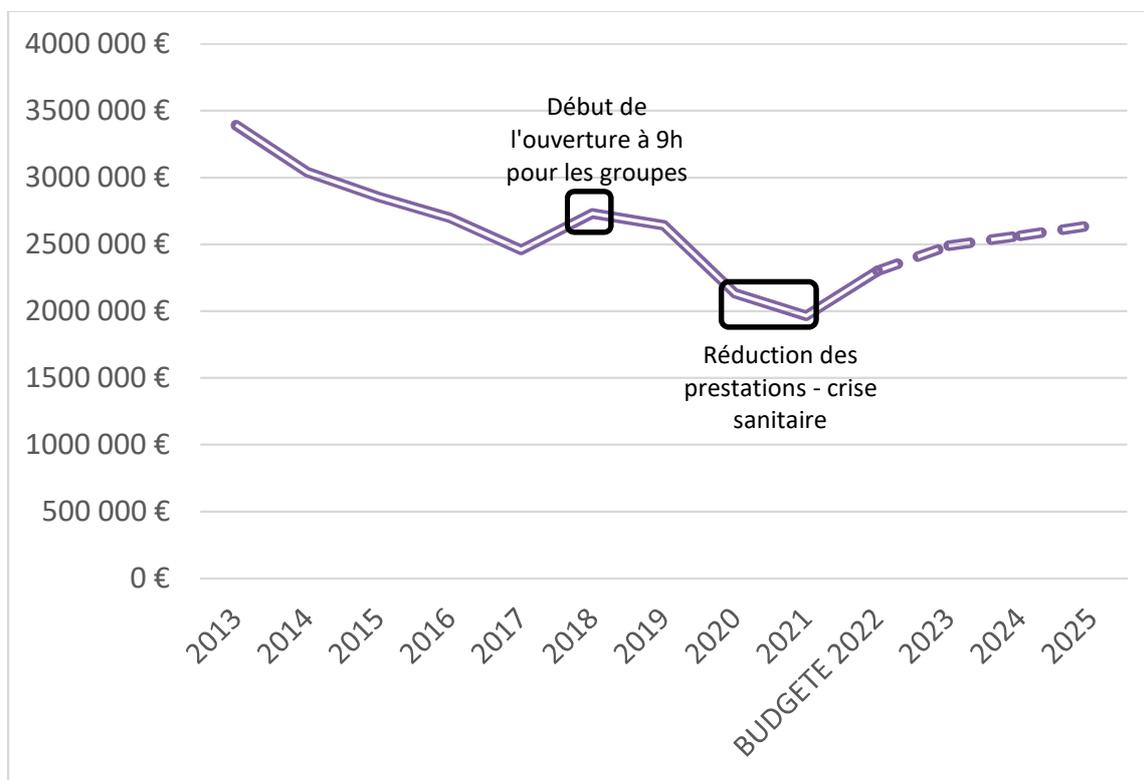
Le 2 novembre, le prestataire Luxant nous a informé d'une « augmentation inédite et imprévisible de la branche sécurité privée en 2023 ». En effet, la signature, le 19 septembre 2022, d'un accord relatif aux revalorisations salariales dans la branche Prévention-Sécurité, de + 7,5 %, sur la totalité de la grille conventionnelle, s'appliquera au 1er janvier prochain.

Pour l'avenir, les besoins en matière de sécurité privée dans le cadre des jeux olympiques de Paris en 2024 risquent d'exercer une pression à la hausse des prix, dans un contexte de rareté de la main d'œuvre qualifiée dans ces métiers.

La clause de sauvegarde prévue dans le marché, qui plafonne à 3 % maximum les augmentations de tarifs :

- Fait l'objet de discussions, compte tenu de l'avis de la DAJ du Ministère de l'économie du 21 septembre 2022,
- Ne protégera plus le musée (et le centre de conservation de Liévin, en groupement de commande) que jusqu'au 30 juin 2023, date à laquelle le marché actuel prend fin.

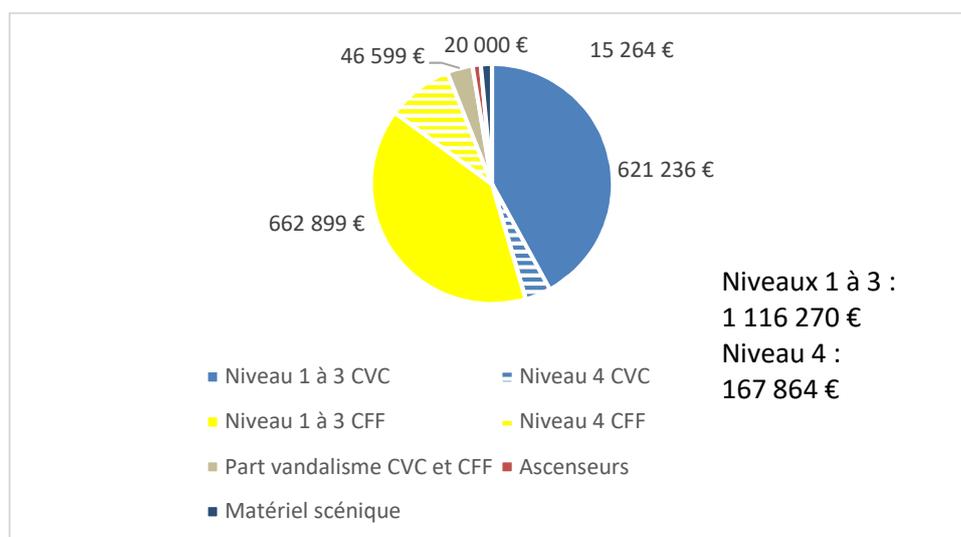
Le budget global est estimé à 2,49 M€ (+189 K€ par rapport à 2022). A noter que ce montant reste encore inférieur à celui de 2019 (2,64 M€) compte tenu des mesures d'économie. A noter que l'augmentation 2023 est atténuée par la non-reconduction de mesures de sécurité événementielles liées à la programmation du 10<sup>e</sup> anniversaire.



Evolution des dépenses de sécurité (2013-2021 et projections 2022-2025)

**c. Les dépenses de maintenance : 1,4 M€ (+96 K€)**

L'EPCC, aux termes de la convention de mise à disposition de l'ensemble immobilier par la Région, assume la totalité des coûts de maintenance du niveau 1 au niveau 4. La Région, propriétaire, a la charge des opérations les plus lourdes de rénovation, reconstruction, remplacement d'éléments de structure (niveau 5).



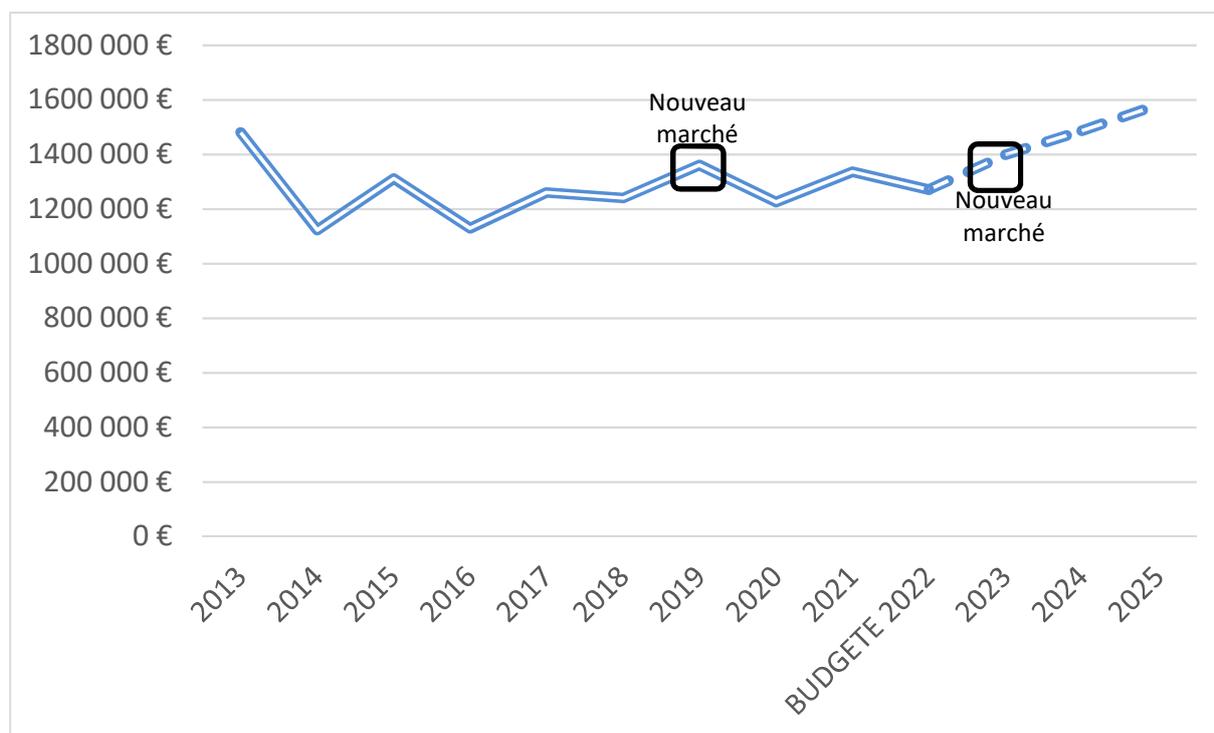
Au 1er janvier 2023 entre en vigueur le nouveau marché de maintenance des bâtiments, avec une augmentation assez sensible des prix :

	2021	2023	Variation
<b>Lot 1 - CVC</b>	483 772 €	640 646 €	32%
<b>Lot 2 - CFF</b>	637 587 €	690 087 €	8%
<b>Lot 3 - Ascenseurs</b>	16 486 €	15 264 €	-7%
<b>TOTAL</b>	1 137 846 €	1 345 997 €	18%

L'analyse de ces augmentations doit prendre en compte un changement de périmètre : à compter du 1<sup>er</sup> janvier prochain, la maintenance du bâtiment 6 (restaurant) est intégrée à la part forfaitaire des contrats du musée, avec une refacturation, estimée à 70 K€ par an, auprès du concessionnaire.

L'augmentation des forfaits est compensée par une prévision plus faible de recours à la « part à commande ».

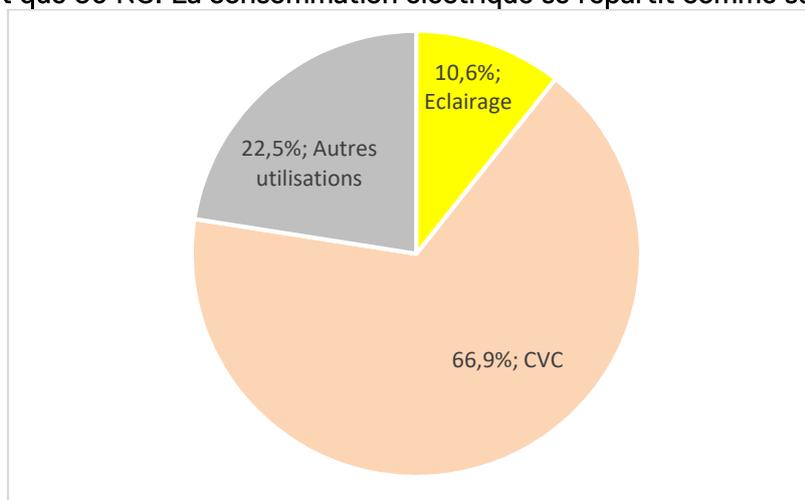
Enfin, le nouveau marché prévoit un meilleur calcul des clauses d'intéressement aux performances énergétiques ; il intègre des engagements de performance pour le lot CVC mais aussi, nouveauté, pour l'éclairage (-5 % sur le chauffage et -8,6 % sur la climatisation par rapport aux consommations 2019 pour le lot CVC, soit un engagement faible compte tenu du niveau de consommation prévisionnel 2022 et -14 % par rapport aux consommations 2019 pour le lot CFF).



*Evolution des dépenses de maintenance (2013-2021 et prévisions 2022-2025)*

**d. Les dépenses de fluides : 1,56 M€ (+388 K€ par rapport au budgété 2022 et +1 M€ par rapport à 2021)**

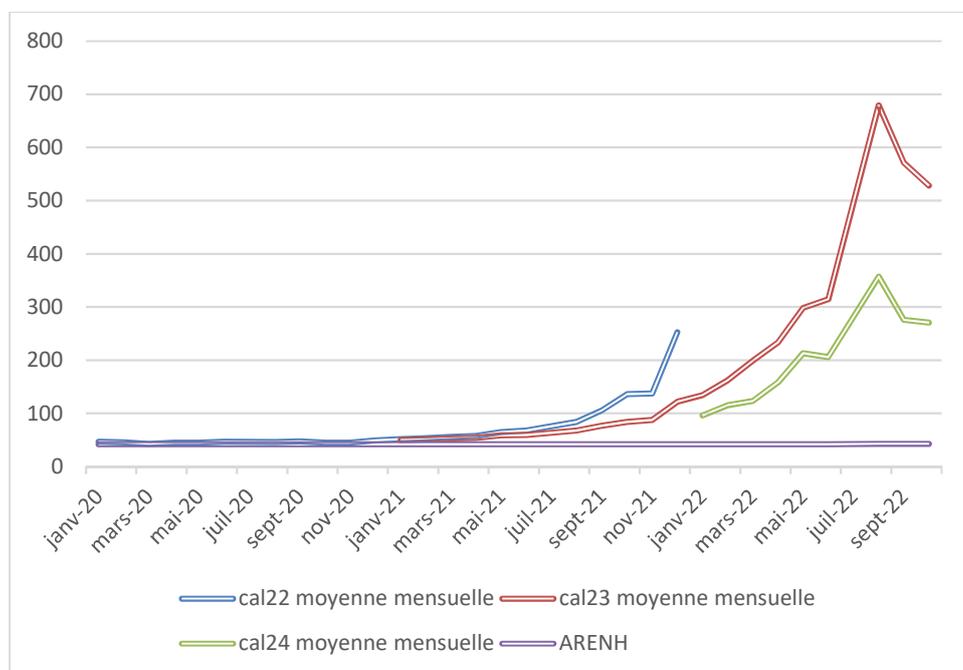
Ce poste est essentiellement composé des dépenses d'électricité – les consommations d'eau ne représentant que 30 K€. La consommation électrique se répartit comme suit :



*Répartition des consommations électriques en volume (2021)*

Le musée a adhéré à nouveau, au 1<sup>er</sup> janvier 2022, au groupement d'achat d'électricité porté par le Département du Nord et regroupant Région, Département du Pas de Calais, SDIS et EPLE du territoire du Nord et du Pas de Calais. Le musée a ainsi bénéficié d'économies d'échelle liées aux volumes de commande très importants et de l'expertise d'AMO spécialisés dans ce domaine très technique.

Pour autant, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, le marché de gros de l'électricité européen est marqué par une explosion sans précédent des prix, lié, dans un premier temps à la reprise d'activité économique post-COVID puis à l'exposition au prix des énergies fossiles dans le contexte de la crise ukrainienne (arrêt des fournitures de gaz russe sur le marché européen et tension sur les approvisionnements).



*Prix moyen mensuel en €/MWh de l'électricité fournie sur une année à venir sur le marché des futures européen, en France (source EEX).*

Par ailleurs, les volumes d'électricité à prix stable (42 €/mWh en 2022, 49,50 €/mWh en 2023) fournis par le parc nucléaire historique français, auquel le fournisseur d'électricité du musée a accès dans le cadre du dispositif de l' « ARENH » (accès régulé à l'énergie nucléaire historique), sont limités par les problématiques de maintenance du parc de centrales. Il apparaît donc peu probable que le groupement puisse bénéficier, comme en 2022, d'un volume supplémentaire d'ARENH en cours d'exercice comme en 2022 (environ 82 K€ économisés par rapport à la projection budgétaire cette année).

Dans la dernière simulation fournie par AEC (l'AMO du groupement de Commandes) le 29 novembre 2022, le *coût moyen* du MWh pourrait augmenter en 2023 entre 41,6 % et + 46,8 % par rapport au *coût moyen* de 2022, soit, pour un volume de 4,8 gWh, un coût annuel entre 1,50 et 1,56 M€.

NB : Le coût final de l'électricité pour 2023 devrait être connu autour du 15 décembre, en fonction du prix des derniers volumes achetés sur le marché de gros européen et des conditions d'application de l'« amortisseur » annoncé par la Première Ministre.

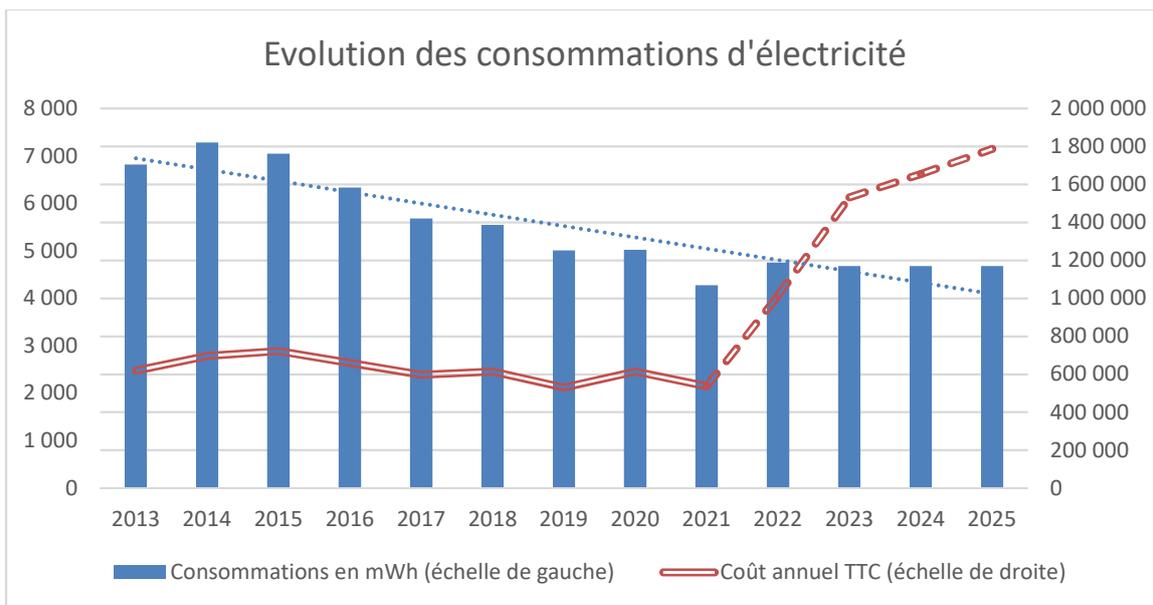
Au-delà de 2023, le marché resterait à la hausse, avec toutefois des augmentations annuelles moins fortes que sur la période 2022-2023.

La prévision intègre les engagements de performance énergétique proposés par les candidats dans le cadre des nouveaux marchés de maintenance-exploitation – qui concernent dans les faits essentiellement l'éclairage (14 % de diminution, portant sur 10 % des mWh consommés). A noter que le renouvellement des éclairages muséographiques de la Galerie du temps (remplacement des iodures par des LED) permettra d'économiser 0,2 % de consommation en 2024.

Compte tenu du niveau de performance du bâtiment (et notamment de l'utilisation de la géothermie basse température pour la majeure partie de la fourniture des besoins de calories et de frigories du bâtiment), le Louvre-Lens ne figure pas parmi les bâtiments prioritaires pour la réalisation de travaux d'économies d'énergie par la Région-proprétaire des bâtiments dans le cadre du « décret tertiaire » du 23 juillet 2019.

Pour autant, les travaux suivants sont prévus :

2023	Amélioration performance énergétique sur les thermo-frigopompes Remplacement des automates sur les centrales de traitement d'air	115 000 €
2024	Nouvelle régulation CVC	206 000 €
2025	Nouveau plan de comptage énergie dans les locaux techniques	287 000 €



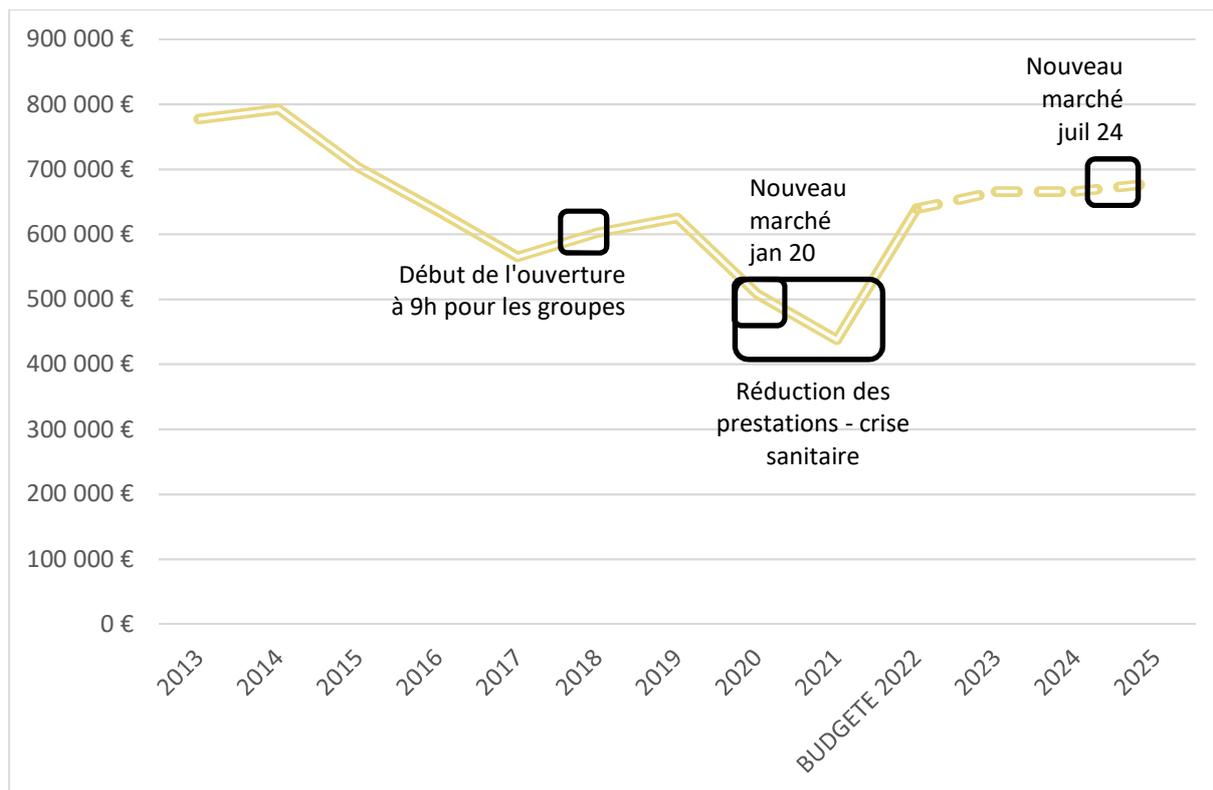
Les consommations d'énergie ont d'ores et déjà été réduites d'un tiers depuis l'ouverture du musée, réduisant la possibilité d'aller chercher davantage d'économies. Toutefois, le musée a engagé un travail sur la révision des consignes de température et d'hygrométrie admissibles pour la conservation des œuvres, comme de très nombreux établissements à l'échelle mondiale. Sur ce sujet, le Louvre-Lens travaille en lien avec le Louvre, principal prêteur des œuvres présentées à Lens.

#### **e. Les dépenses d'accueil : 666 K€ (+26 K€ par rapport à 2022)**

Le marché d'accueil est entré dans sa dernière année au 1<sup>er</sup> juillet 2022. Le musée a négocié à cette occasion un avenant permettant de réduire le montant du forfait de l'ordre de 10 %. Cette réduction intègre une optimisation du dispositif d'accueil, avec notamment l'expérimentation de la levée du contrôle des billets à l'entrée de la Galerie du temps, dont l'accès est gratuit. Cette expérimentation a été rendue possible par la mise en place d'un dispositif de comptage optique des visiteurs à l'entrée de la Galerie.

La baisse des dépenses d'accueil est toutefois limitée par quatre facteurs :

- La mise en place d'une clause d'intéressement aux dons pour inciter les agents d'accueil à communiquer sur les différents dispositifs de dons (clause dont les résultats sont très positifs – cf. partie consacrée aux recettes),
- Le choix d'une externalisation plus importante de la mission d'accueil téléphonique-vente à distance (non remplacement d'agents du musée dédiés à cette mission),
- La fréquentation du musée, qui conduira, de manière certaine en janvier 2023, comme cette année, à des ouvertures exceptionnelles le mardi pour l'accueil de groupes scolaires,
- L'augmentation générale des prix, par le biais de la clause de révision de prix (Indice mensuel du coût horaire du travail révisé, salaires et charges dans le secteur Information, communication).



*Coût des prestations d'accueil-vente (réalisé 2013-2021 et projections)*

**f. Le nettoyage des locaux (536 K€, -10 K€ par rapport à 2022)**

Les prestations de nettoyage des locaux restent globalement inchangées par rapport à 2022, la part « événementielle » en moins compensant la hausse des prix dans le cadre de la clause de révision du marché.

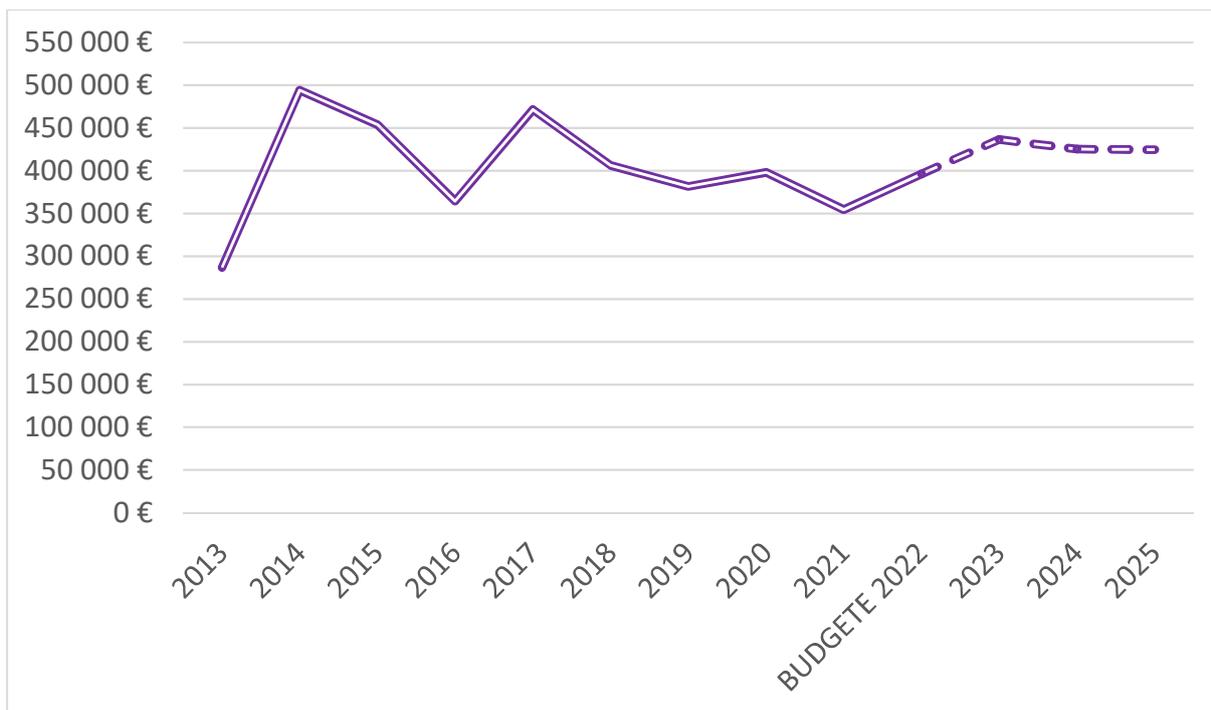
**g. Les dépenses informatiques (437 K€, +40 K€ par rapport à 2022)**

Les mesures nouvelles concernent :

- L'internalisation de l'hébergement du site internet du musée (- 37 K€),
- Le lancement d'une AMO en vue du renouvellement du marché de téléphonie (10 K€) et de billetterie (10 K€),
- Ainsi que des chantiers techniques nécessités par l'obsolescence des solutions déployées au musée (évolution des logiciels de gestion de la maintenance et de gestion financière-RH, évolution de l'environnement technique de la « base œuvres ») (44 K€). D'autres chantiers techniques (dépenses non récurrentes) sont programmés et chiffrés pour 2024 (serveur d'impression, DAM, SIGB).

La projection budgétaire n'intègre pas, à ce stade, les coûts de location-maintenance d'un parc de smartphones de prêt pour permettre aux visiteurs non munis de terminaux personnels d'utiliser la « web application » du musée (compensés en tout ou partie par des recettes de location).

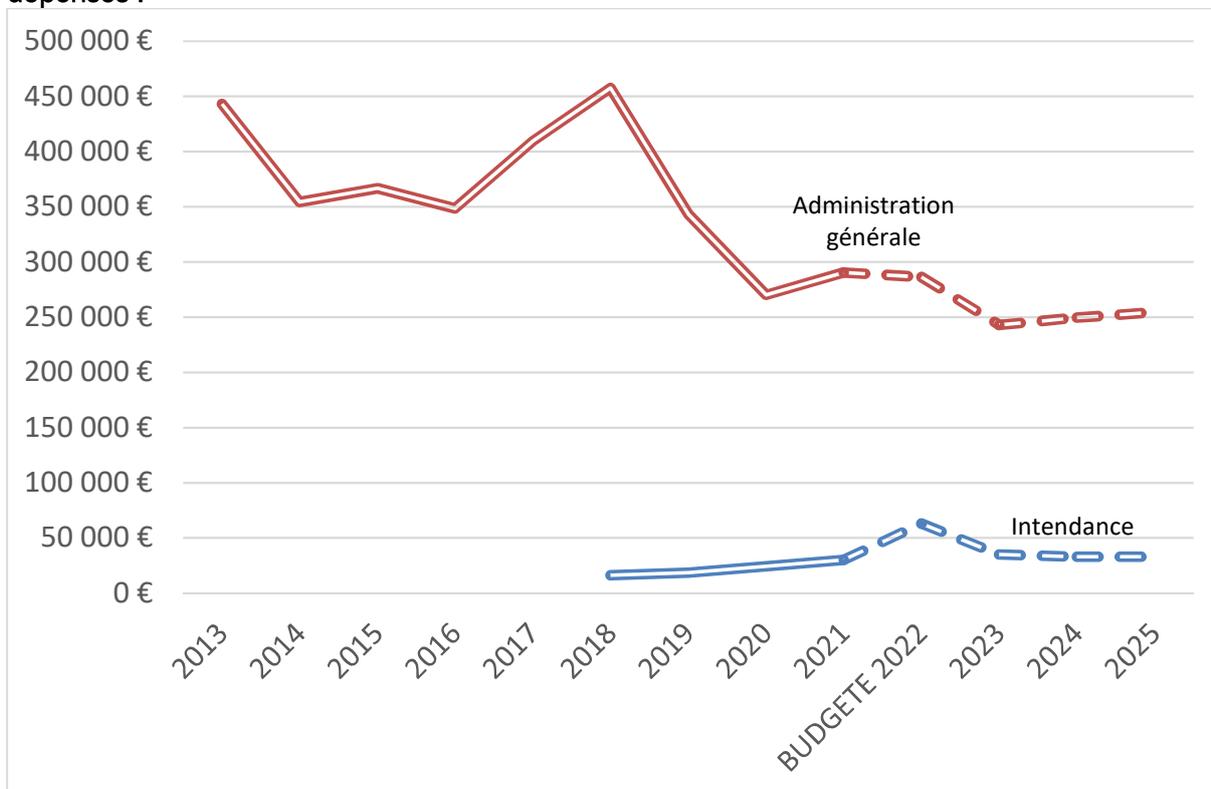
Les dépenses de la régie audiovisuelle et des éclairages muséographiques augmentent légèrement, passant de 20 K€ à 35 K€, comprenant notamment le coût du lot 4 de maintenance des équipements scéniques.)



*Budget informatique et téléphonie (réalisé 2013-2021 et projections)*

**h. Les dépenses d'administration générale (243 K€, -43 K€ par rapport à 2022)**

L'évolution du budget d'administration générale traduit une volonté de maîtrise forte des dépenses :



*Evolution du budget Administration générale et intendance (réalisé 2013-2021 et projections)*

**i. Parc (63 K€, -9 K€ par rapport à 2022).**

Le budget Parc couvre l'achat de produits horticoles, la location de matériel, l'achat des équipements de protection individuelle, le marché de dératisation-désinsectisation du musée.

**j. Les opérations d'ordre, les charges financières et exceptionnelles :  
347 K€ (+86 K€ par rapport à 2021 et -39 K€ par rapport à 2022)**

Les opérations d'ordre se composent de l'amortissement des biens acquis par le musée.

La Région a délibéré le 5 octobre 2021 du transfert en pleine propriété des biens mobiliers, initialement acquis par elle lors de la construction du musée, à l'EPCC. Une partie des biens concernés reste encore à amortir (leur valeur nette comptable n'est pas nulle). Ce transfert a mis l'Etablissement devant l'obligation, pour la première année en 2022, d'amortir ceux-ci.

Suite au travail technique engagé pour la reprise des biens à l'inventaire du musée, il a paru nécessaire de modifier la délibération initiale du 5 octobre (et la délibération-miroir de l'EPCC du 5 avril 2022) par une nouvelle délibération du conseil régional du 22 novembre 2022 (et une délibération du 16 décembre 2022 de l'EPCC) pour :

- Modifier certaines valeurs nettes comptables erronées,
- Ajouter des lots apparaissant dans l'inventaire de 2014 mais non transférés,
- Retirer des biens correspondant aux équipements « immobiliers par destination », qui restent de la responsabilité du propriétaire.

Ce transfert de propriété occasionne une augmentation du montant des amortissements de 86 K€ sur l'exercice 2022, venant alourdir les charges de fonctionnement du musée, dans le contexte d'une capacité d'autofinancement historiquement faible. En raison de la fin d'amortissement de certains biens au 31 décembre 2022, le niveau d'amortissements diminue légèrement en 2023.

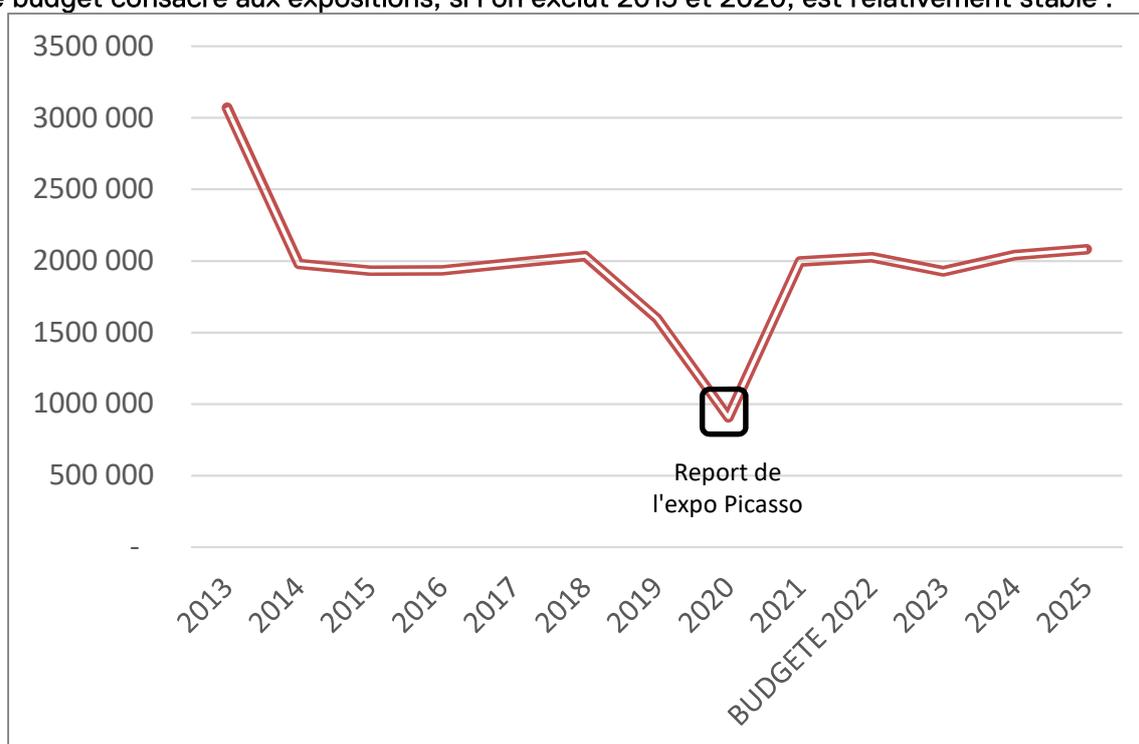
Les charges financières (perte de taux de change) ou exceptionnelles (pénalités versées...) représentent des montants faibles.

## 2- Le budget d'actions

### a. L'organisation des expositions : 1,99 M€ (+39 K€ par rapport à 2022)

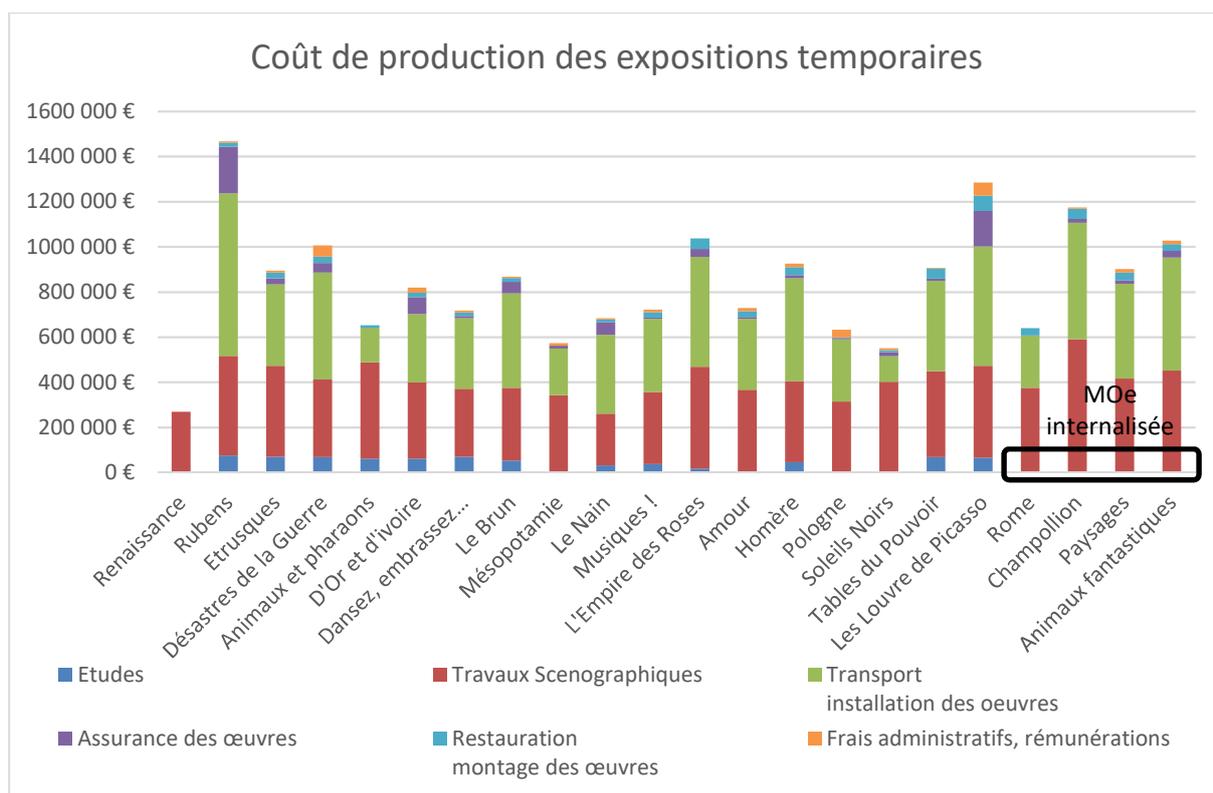
Le musée du Louvre-Lens organisera deux expositions temporaires dans la galerie d'expositions temporaires (Paysages, pour un coût de production de 945 K€ et Animaux fantastiques pour un coût de production de 1,025 M€ dont 775 K€ en 2022) et deux expositions dans le Pavillon de Verre (Bertille Bak et Pan Gongkai).

Le budget consacré aux expositions, si l'on exclut 2013 et 2020, est relativement stable :



*Budget de production des expositions (réalisé 2013-2021 et projections)*

Il devrait le rester en 2023, malgré le renchérissement du coût des travaux scénographiques, tel que le musée a pu le constater en particulier sur l'exposition « Champollion, la voie des hiéroglyphes ».



**b. La régie des œuvres : 3 500 € (-4 K€)**

Le budget permet de financer l'intervention de restaurateurs (hors restaurations liées à l'organisation des expositions temporaires) et l'achat de consommables muséographiques.

**c. Les éditions et les droits d'auteur (122 K€, -113 K€ par rapport à 2022)**

Le budget permet :

- la réalisation du catalogue pour chaque exposition temporaire ;
- la réalisation du catalogue pour chaque exposition au Pavillon de verre ;
- la réalisation d'un ouvrage jeunesse autour de l'exposition « Animaux fantastiques » ;
- la réalisation d'un livret de visite, payant, pour la Galerie du temps ;
- le règlement des frais iconographiques pour la réalisation de ces ouvrages.

A noter que le maintien de prix de vente stables pour les catalogues des expositions temporaires (39 €) rend de plus en plus ardu l'équilibre financier des co-éditions et minore les revenus potentiels du musée (cf. partie consacrée aux recettes).

**d. La programmation du Centre de Ressources : 6 K€ (+ 3K€ par rapport à 2022)**

La programmation du Centre de Ressources s'adresse à tous les publics et comprendra l'organisation de conférences, rencontres et tables-rondes.

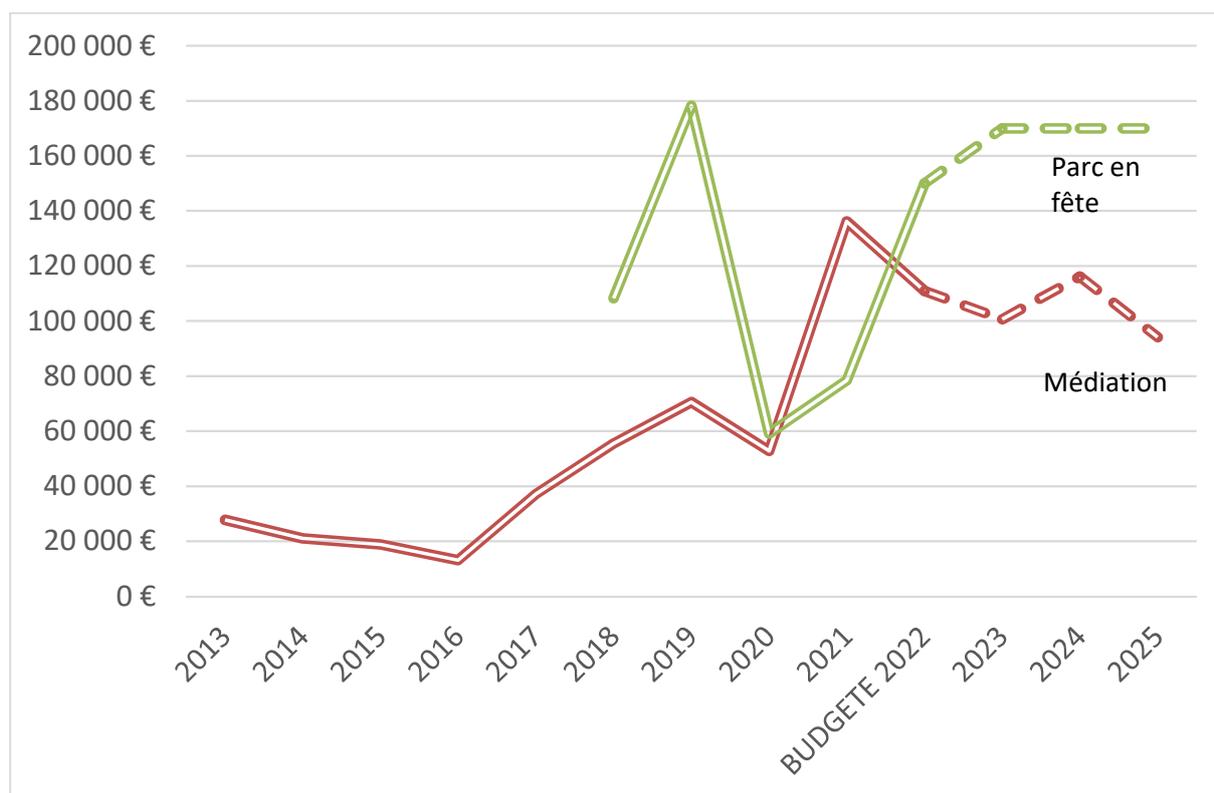
Le budget est estimé à 5600 € (+2600 € par rapport à 2022).

e. La médiation : 271 K€ (-15 K€ par rapport à 2022) et le multimédia : 185 K€ (+86 K€)

Le budget de médiation stricto sensu a connu une augmentation assez sensible depuis 2016. Cette augmentation est liée au développement de l'activité du service et des partenariats sociaux et éducatifs du musée.

Une partie de cette augmentation est financée par des ressources spécifiques (subventions CALL et Etat pour les actions dans le cadre de la Politique de la Ville, subventions Région pour les projets éducatifs avec les lycées, mécénat, financements du Département en 2022 pour le projet « Egyptobus »).

La poursuite de l'opération « Parc en fête » est budgétée à hauteur de 170 K€ (+20 K€ par rapport à 2022) – la poursuite du partenariat avec la CALL est espérée sur cette opération.

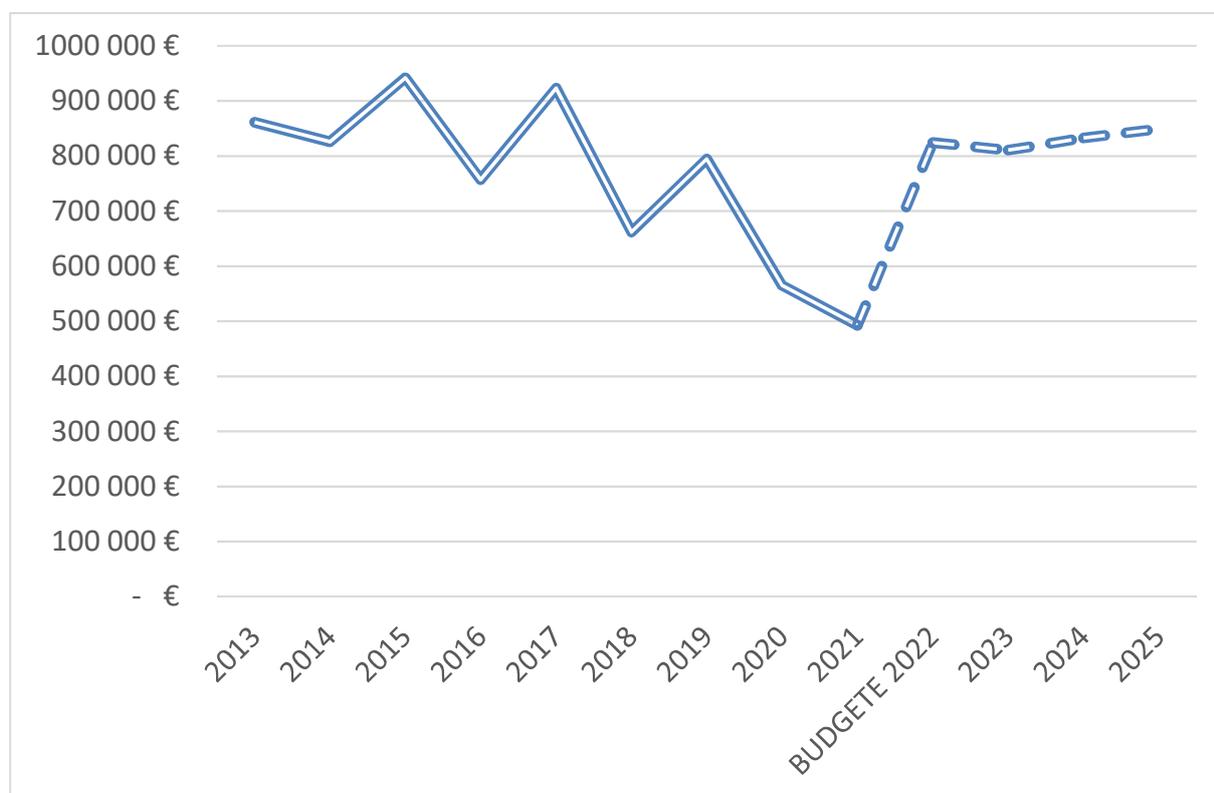


Pour la médiation numérique, le budget proposé est de **185 K€ (+86 K€ par rapport à 2019)**. Il s'agit de financer :

- le développement de contenus liés aux expositions pour le nouveau compagnon de visite numérique (WebApp),
- les dispositifs numériques présents dans les expositions,
- le développement de contenus en vue de la future Galerie du temps (70 K€ sur 2023, 57 K€ sur 2024 soit 127 K€ inclus dans le coût d'opération révisé)

**f. La communication, le marketing et le mécénat (810 K€, -13 K€ par rapport à 2019)**

Le budget de la communication et du marketing est en légère diminution par rapport à 2022 (hors actions de communication spécifiques dans le cadre des 10 ans).



**g. Les partenariats d'échanges : 150 000 € (-100 K€ par rapport à 2022)**

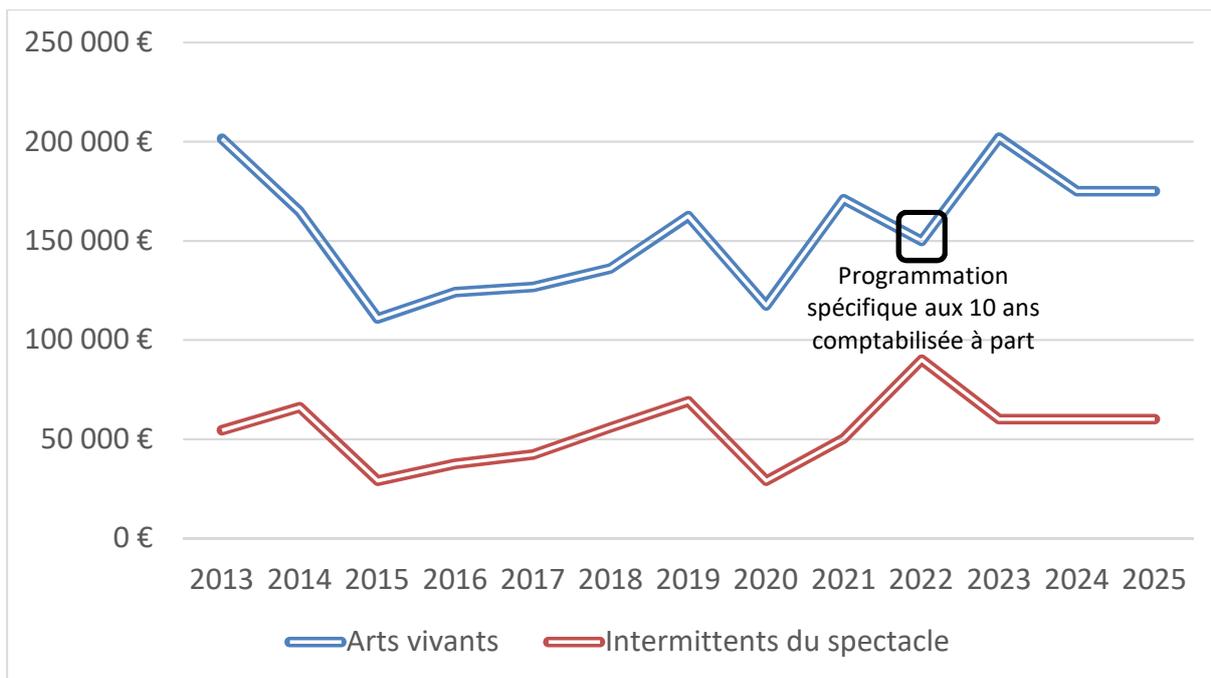
Les partenariats d'échanges s'établissent à 150 000 € ; s'agissant d'un échange, cette somme se trouve également en recettes de fonctionnement.

**h. Les arts vivants : 203 K€ (+53 K€ par rapport à 2022)**

Hors rémunérations des intermittents, le budget de la Scène s'établit à 203 K€. Ce budget augmente par rapport à 2022, si l'on exclut la programmation spécifique du 10<sup>e</sup> anniversaire (seuls sont comptabilisés dans le budget arts vivants pour 2022 la programmation liée aux expositions, les temps forts récurrents chaque année que sont Muse et piano, la Beauté du geste et les temps forts jeune public – ne sont pas comptabilisés dans ce budget « récurrent » : le concert d'Alain Souchon, la programmation partagée avec les 10 ans du classement du bassin minier au patrimoine mondial, la programmation des 3 et 4 décembre).

Après une diminution forte dans les premières années du musée, le budget consacré au spectacle vivant est croissant depuis 2016 (si l'on exclut l'impact de la crise sanitaire en 2020), avec le développement de nouvelles propositions (festivals Muse & Piano et la Beauté du geste, propositions nouvelles en direction du jeune public).

La question de ressources nouvelles à l'appui de ce développement est aujourd'hui posée.

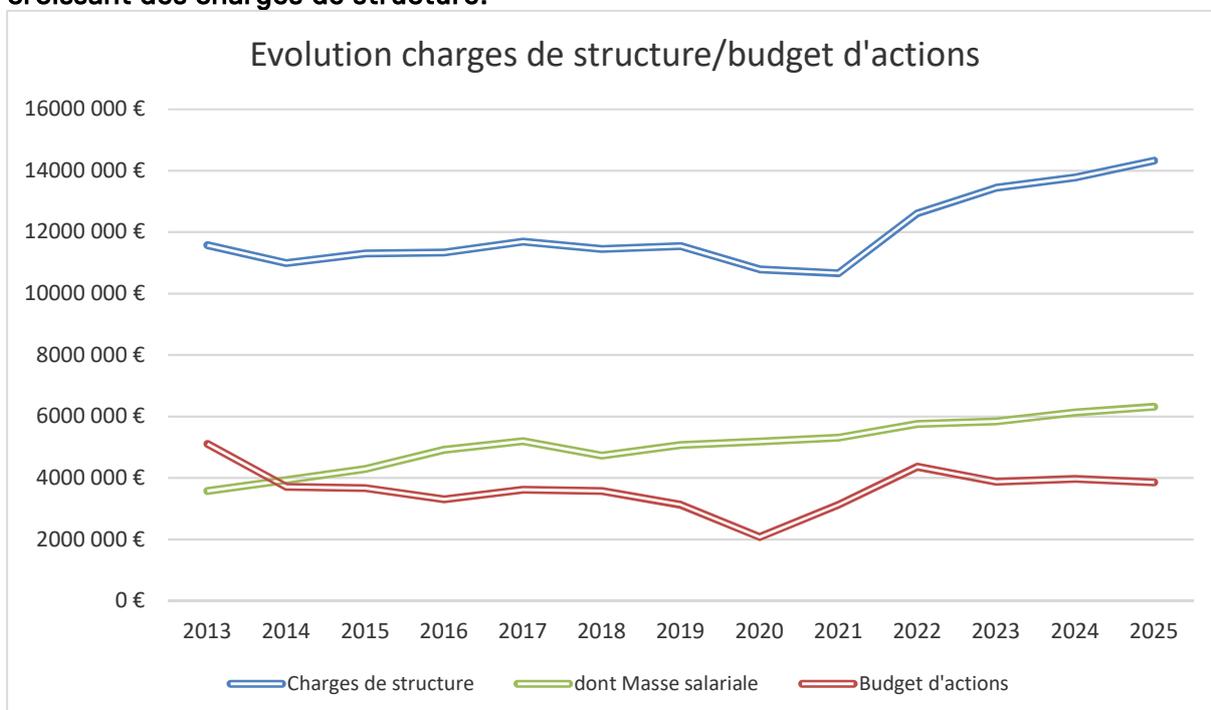


### i. Autres dépenses

Le musée prévoit un budget de 50 K€ pour la réalisation d'études et d'évaluations.

Ainsi détaillé, le montant total du budget nécessaire au bon fonctionnement du musée s'élève à 17,52 M€ et -216 K€ par rapport à 2022.

La part du budget d'actions retombe à 22,5 % à partir de 2023, compte tenu du poids croissant des charges de structure.



## B - Les recettes de fonctionnement

### 1- Subventions publiques

#### a. Participations statutaires

Conformément à l'article 20 des statuts de l'EPCC, « le financement du musée du Louvre-Lens est assuré solidairement par la Région Nord Pas de Calais, le Département du Pas de Calais et la CALL ». Les statuts prévoient une participation de ces collectivités selon la répartition suivante : 8/10 à la charge de la Région Hauts-de-France, 1/10 à la charge du Département du Pas-de-Calais et 1/10 à la charge de la Communauté d'Agglomération Lens-Liévin.

Lors du débat sur les orientations budgétaires 2018, il a été décidé une fixation des participations sur la base de l'exercice 2014.

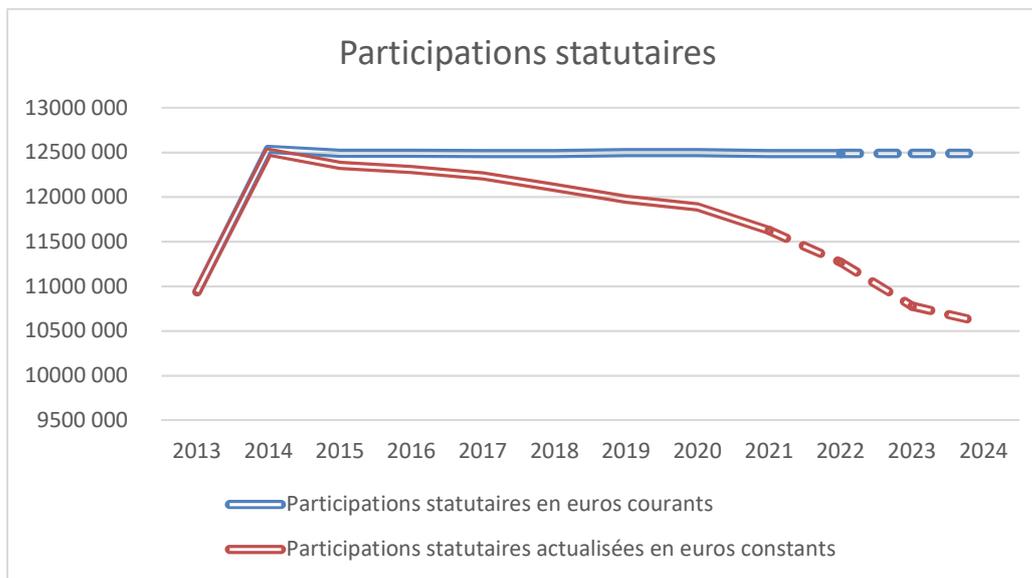
Les participations s'établissent donc, depuis 2014, sur la base suivante :

Région Hauts-de-France	9 991 840 €
Département du Pas-de-Calais	1 248 980 €
Communauté d'Agglomération Lens-Liévin	1 248 980 €

Le maintien des participations financières a été un point d'appui important pour le musée, pendant la période de crise sanitaire.

Pour autant, le débat d'orientations budgétaires pour le BP 2022 a conduit à souligner la perte de « pouvoir d'achat » pour le musée, lié à la stabilité des participations financières en euros courants conduit à une perte importante de « pouvoir d'achat » du musée depuis 2014. Cette perte de pouvoir d'achat a pu, jusqu'en 2022, être compensée par des économies de charges de fonctionnement, et par la recherche de ressources propres.

Elle ne peut plus l'être, dans le contexte du retour d'une inflation forte.



La question d'une actualisation des participations statutaires est posée. Cette question figure parmi les points soumis à l'arbitrage des parties prenantes dans le cadre du projet de révision des statuts, en chantier.

## **b. Autres subventions de fonctionnement**

Les subventions spécifiques diminuent en 2023 par rapport à 2022, compte tenu de la non-récurrence de subventions sur projet liées à la programmation des 10 ans du musée.

Sont espérés :

- Une subvention au titre des PEPS (parcours d'éducation, de pratique et de sensibilisation à la culture, 4 K€) de la Région pour l'année scolaire 2022-23,
- Une subvention Politique de la Ville (Etat/CALL) à hauteur de 64 K€,
- Une subvention dans le cadre de « Parc en fête » de la CALL (non budgété à ce stade).

Enfin, sont intégrés 300 K€ de subventions de l'Etat pour 2023 (2024 sera la dernière année de la convention signée pour 5 ans – sur la période 2020-2024).

## **2. Les ressources propres**

Depuis 2016, le musée cherche à développer et à diversifier ses ressources propres, garantes de la poursuite d'une programmation ambitieuse.

Le niveau des ressources propres doit être analysé en tenant compte de la décision du Conseil d'administration et des collectivités parties prenantes de pérenniser la gratuité de la Galerie du temps, décision très congruente avec la volonté d'ouverture au public le plus large, mais qui prive l'Etablissement d'une ressource potentiellement importante.

### **a. Ressources de tarification (1,2 M€, - 175 K€ par rapport à 2022)**

- L'hypothèse d'une fréquentation en légère baisse, après une année 2022 exceptionnelle.

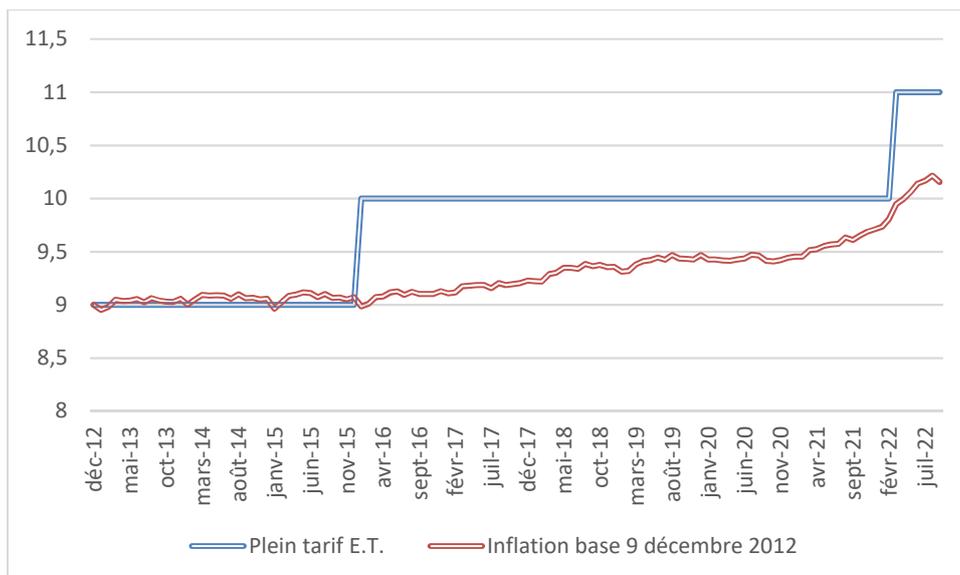
En 2022, le musée a vu se succéder trois expositions phares : les Louvre de Pablo Picasso, Rome, la Cité et l'Empire et Champollion, la voie des hiéroglyphes, qui ont drainé des recettes de billetterie importantes.

Les projections de fréquentation des expositions pour 2023 s'établissent comme suit :

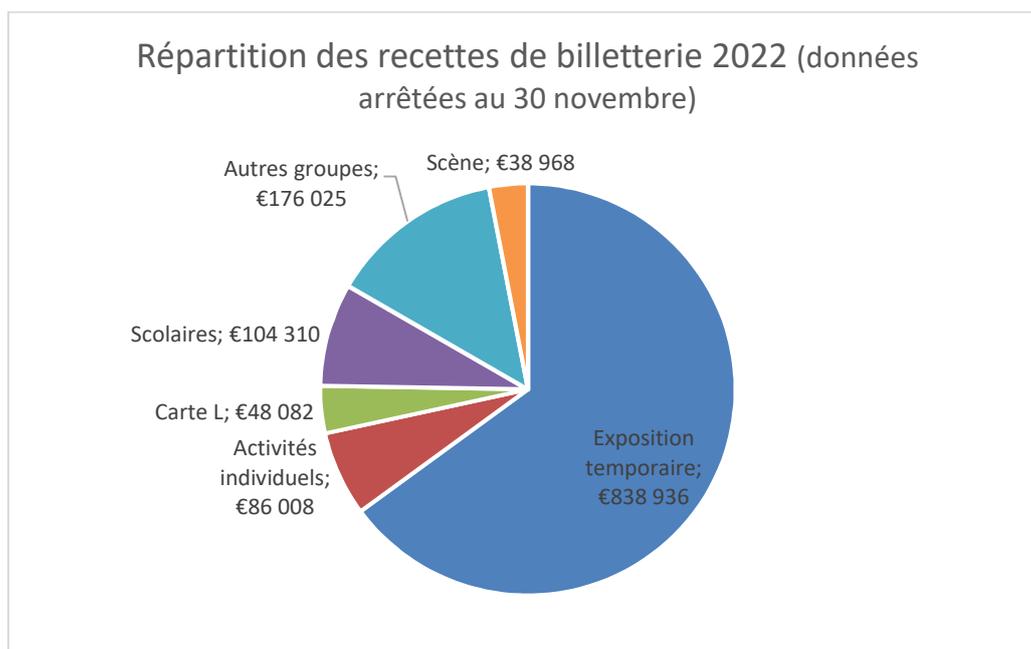
Exposition	Nombre de visiteurs projeté sur l'année 2023
Champollion, la voie des hiéroglyphes (1 <sup>er</sup> -16 janvier)	20 000
Paysages (29 mars-27 juillet)	85 000
Animaux fantastiques (fin septembre-31 décembre)	85 000

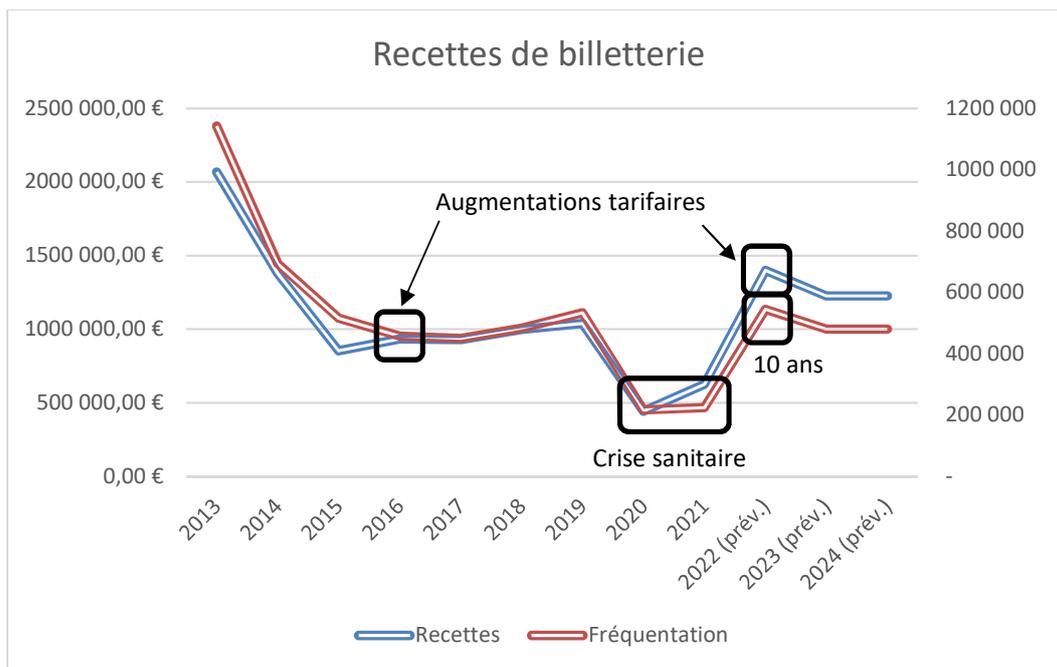
- Des ressources de tarification en augmentation du fait de l'augmentation des tarifs décidée en 2021

Les tarifs plein et réduit pour la visite des expositions temporaires ont été augmentés, avec une date d'effet au 1<sup>er</sup> février, par délibération du 7 décembre 2021. Cette augmentation reste légèrement plus élevée que celle de l'inflation depuis 2013 :



Pour l'heure, les autres tarifs (groupes scolaires, activités de la médiation) n'ont pas été augmentés. S'ils devaient l'être, le rendement de ces mesures serait nécessairement proportionné au volume financier générés, de l'ordre du 1/5<sup>e</sup> du volume financier généré par les billets individuels pour l'exposition temporaire.



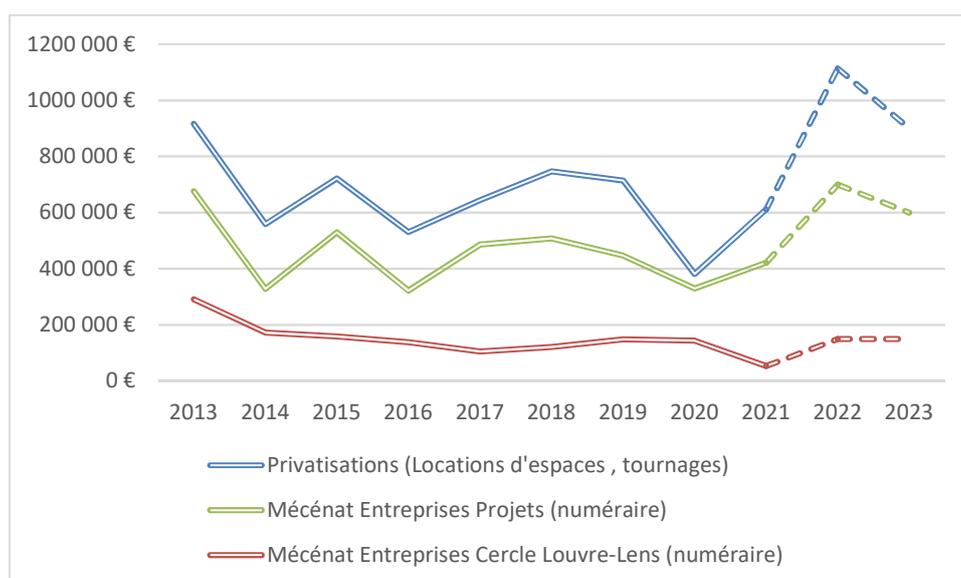


**b. Le mécénat et les privatisations d'espace : 900 K€ (- 228 K€ par rapport à 2022) hors mécénat pour la Galerie du temps**

2022 aura été une année exceptionnelle en matière de mécénat et de privatisation, du fait :

- De l'importance des mécénats sur projets obtenus dans le cadre du 10<sup>e</sup> anniversaire,
- Et de l'organisation, en début d'année, du conseil des ministres européens de l'industrie, tarifiée comme une privatisation d'espaces.

Cette année aura donc été l'année de la plus forte collecte de ressources provenant des entreprises de l'histoire du musée – un niveau exceptionnel difficilement atteignable en « rythme de croisière » malgré les efforts de prospection déployés par les équipes du Louvre-Lens.



*Evolution des recettes de mécénat et de privatisations (courbes empiquées)*

Toutefois, 2023 doit voir aboutir le versement d'une recette de mécénat importante (non reprise sur le graphique ci-dessus), en vue de la réalisation de la Galerie du temps. En effet, le Crédit agricole a annoncé une participation de 1 M€ (sur un budget d'opération actualisé de 3,3 M€).

**c. Produits des conventions d'occupation du domaine public (part fixe et part variable) : 178 K€ (+100 K€ par rapport à 2019)**

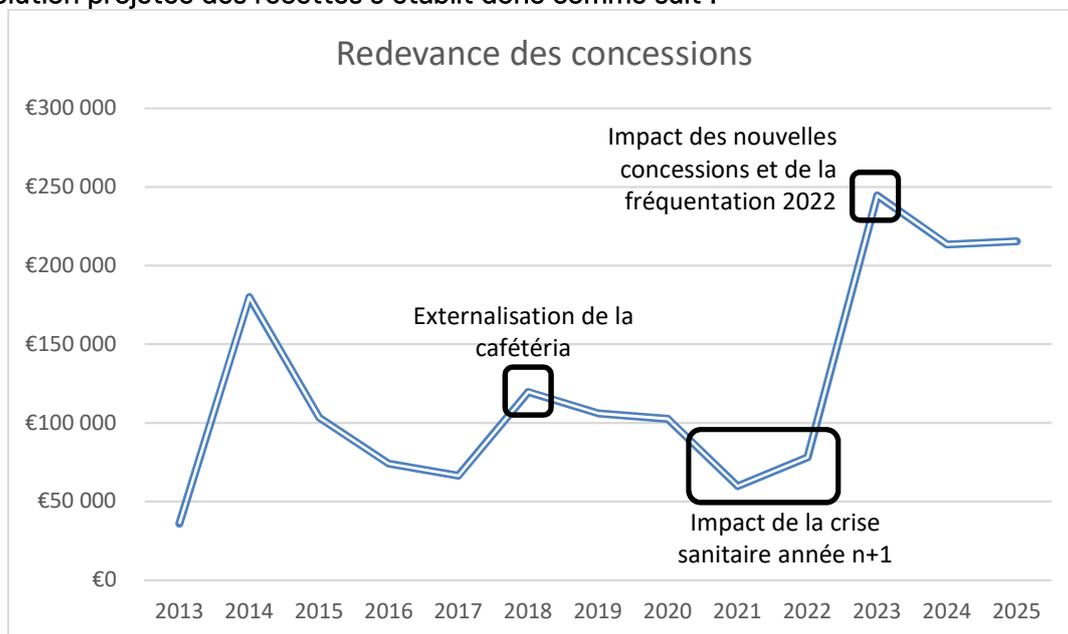
Il s'agit des ressources tirées de la cafétéria, du restaurant ainsi que de la boutique du Musée. Celles-ci ont été minorées en 2022, comme en 2021, du fait de l'impact sur le chiffre d'affaires 2021 des trois entreprises de la période de fermeture du musée jusqu'au 18 mai (la part variable étant versée l'année n+1).

Le musée a engagé la relance de concessions de service et de service public pour la librairie-boutique (prise d'effet au 1<sup>er</sup> mars 2022) et pour la librairie-boutique (prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier 2023). Un des enjeux, soulignés par la Chambre régionale des comptes dans son récent rapport, portait sur l'augmentation du niveau des redevances perçues, en préservant voire en améliorant le niveau de qualité des prestations.

Le montant des redevances à percevoir par le musée en 2023 s'établit comme suit :

- 2 % de redevance variable sur le chiffre d'affaires 2022, estimé à 1,5 M€, de l'Atelier Marc Meurin,
- 2 % de redevance variable sur le chiffre d'affaires 2022, estimé à 450 K€, de la cafétéria,
- 10 % de redevance variable sur le chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> mars 2022 au 1<sup>er</sup> mars 2023 de la librairie-boutique, estimé à 1,16 M€, minoré de la redevance minimale garantie versée en 2022,
- Une redevance minimale garantie de même montant, due par La Boutique du lieu pour 2023,
- Une redevance minimale garantie, due par Le Cerisier, à hauteur de 90 000 € pour 2023.

L'évolution projetée des recettes s'établit donc comme suit :



**d. Les dons : 85 K€ (+35 K€ par rapport à 2022).**

Suite à la mise en place d'un dispositif plus incitatif et à la générosité des visiteurs, les recettes issues des dons ont atteint 51 K€ au 1<sup>er</sup> octobre 2022.

Il est donc possible de fixer pour 2022 un objectif de recettes plus important qu'en 2022 – 85 K€ contre 50 K€ en 2019 (+35 K€).

### e. L'édition des catalogues : 0 K€

Compte tenu de la tension sur le modèle économique des catalogues (évolution des coûts de production, stabilité du prix de vente au public, qui déplacent le seuil de rentabilité), le niveau de recettes susceptible d'être dégagé par le musée, une fois le co-éditeur rémunéré, tend de plus en plus vers 0.

### f. Partenariats d'échanges avec les médias : 150 K€

Les partenariats d'échanges s'établissent à 150 000 € ; s'agissant d'un échange, cette somme se trouve également en dépenses de fonctionnement (cf. plus haut).

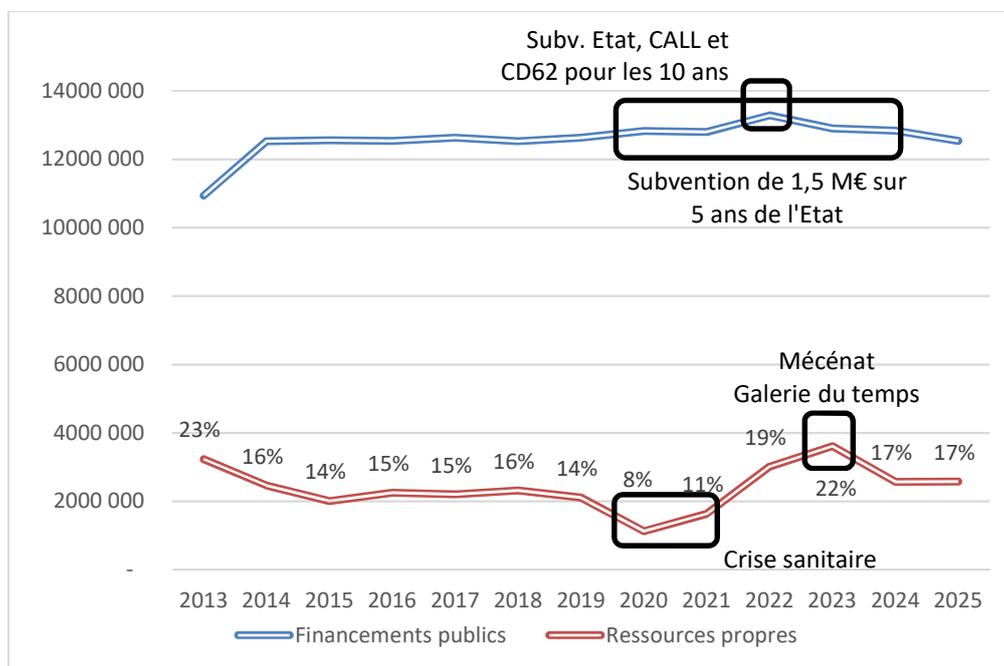
### g. Autres recettes : 321 K€ (+76 K€ par rapport à 2019)

Les « autres recettes » proviennent des remboursements d'une partie des chèques-déjeuner par le personnel et d'assurance du personnel. S'y ajoutera en 2022 la refacturation de la maintenance des installations techniques du restaurant (auparavant pris en charge directement par l'exploitant, et désormais intégré dans le marché de maintenance des bâtiments du musée, moyennant un remboursement par le concessionnaire évalué a minima 71 K€/an).

NB : dans le cadre de la mise au point du contrat en cours, l'hypothèse d'une prise en compte de charges supplémentaires moyennant un remboursement « à l'euro l'euro » par le concessionnaire est soulevée. Le BP tiendra compte de ces opérations, neutres financièrement.

**Le total des recettes attendues s'établit à 15,8 M€ (- 854 K€ par rapport à 2022), en excluant le mécénat exceptionnel du Crédit Agricole pour la Galerie du temps.**

Compte tenu de l'importance de ce mécénat et de la nécessité d'en préserver l'affectation aux dépenses qui seront consenties par le musée en 2024 pour mener à bien les travaux, le placement de cette somme sur un compte à terme, productif d'intérêts est en cours d'examen, avec la présentation d'un projet de délibération en ce sens au CA du 16 décembre 2022.

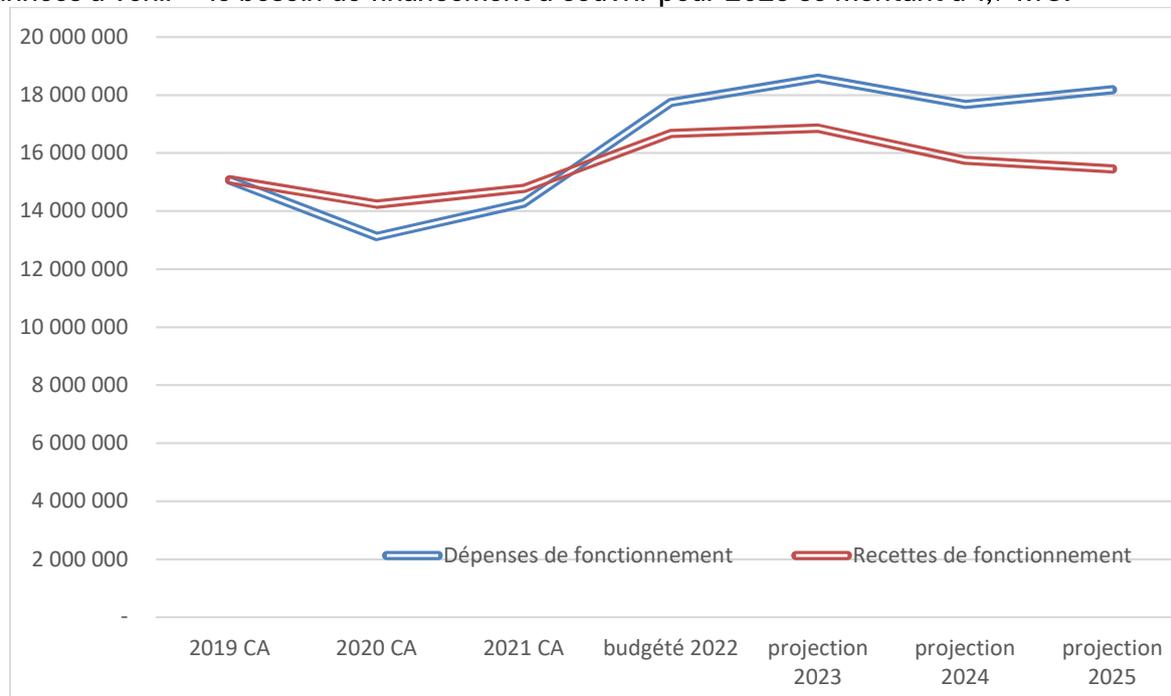


*Répartition des recettes réelles de fonctionnement de l'établissement*

### C- Equilibre de la section de fonctionnement

Le musée subit, du fait de l'inflation, une augmentation mécanique de ses dépenses de fonctionnement que ne parvient plus à compenser les mesures d'économies de gestion, tandis que les recettes devraient se tasser avec la fin de l'année anniversaire.

Il subit donc, à compter de 2022, un effet de ciseaux qui devrait aller s'accroissant dans les années à venir – le besoin de financement à couvrir pour 2023 se montant à 1,7 M€.



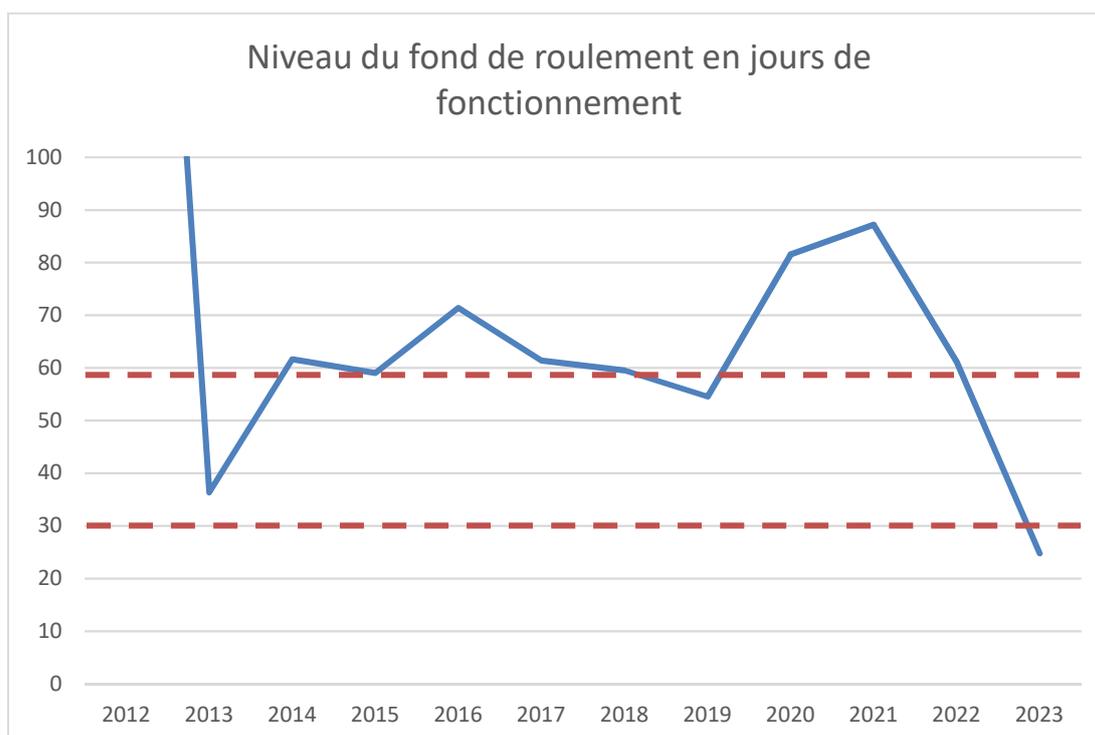
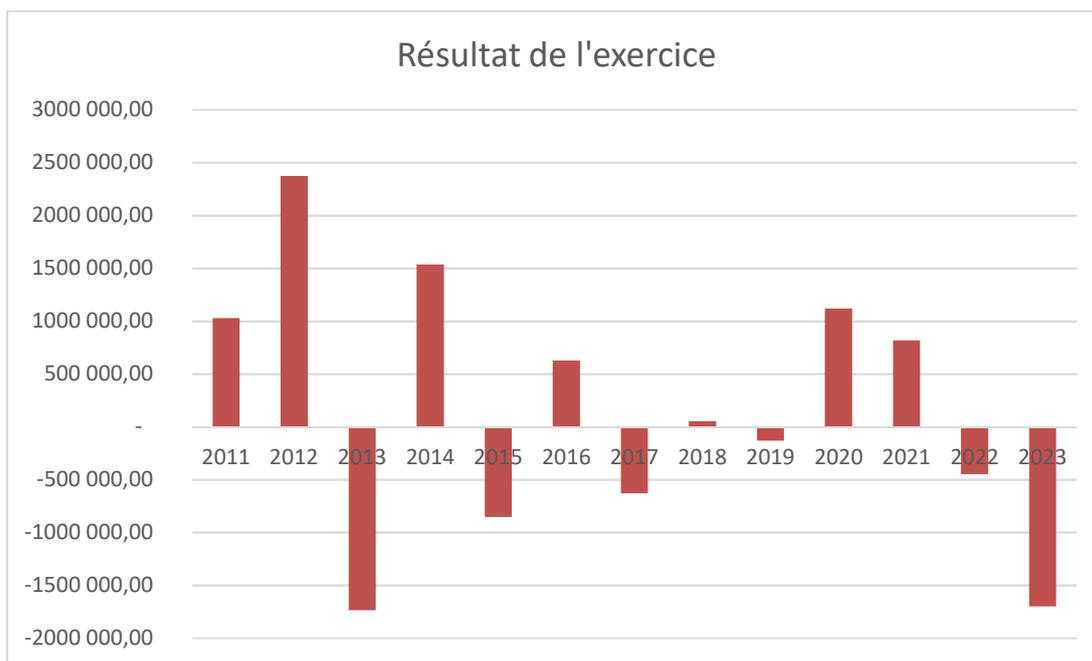
La question du niveau des participations statutaires et de leur indexation sur l'évolution des prix est posée, notamment dans le cadre du chantier engagé de refonte des statuts.

A défaut, le vote du budget primitif est décalé en début d'année civile 2023 afin, comme en 2022, de procéder aux arbitrages nécessaires (en particulier quant au budget d'actions) et de mobiliser le fond de roulement (affectation d'excédents antérieurs cumulés au financement des dépenses de l'exercice 2023).

Le musée a en effet accumulé un fond de roulement qui dépassait, fin 2021, la marge de sécurité communément admise. Le budget supplémentaire 2022 a déjà prévu un prélèvement sur le fond de roulement pour financer et l'augmentation des dépenses d'énergie et la programmation culturelle dans le contexte du 10<sup>e</sup> anniversaire.

Les derniers engagements de l'exercice sont passés avant le 9 décembre. Les mandatements ont lieu en investissement jusqu'au 9 décembre et en fonctionnement jusqu'au 16. Les rattachements de charges et produits à l'exercice seront également connus pour le 30 décembre, afin de pouvoir dégager un résultat finalisé de l'exercice dès le tout début de l'année civile 2023.

D'ores et déjà, il est possible de tabler sur un prélèvement sur le fond de roulement inférieur de moitié à ce qui a été budgété, en raison de recettes plus importantes qu'envisagé sur plusieurs postes importants (privatisation d'espaces, subventions supplémentaires de l'Etat et des collectivités locales, peut-être même en matière de billetterie) et d'un niveau plus faible que budgété de consommation de crédits en dépenses (gain sur les dépenses d'électricité lié au volume supplémentaire d'ARENH débloqué par le gouvernement du 1<sup>er</sup> juillet au 31 décembre 2022, décalage à 2023 de projets d'investissement notamment).



Un déficit de 1,7 M€ serait difficilement soutenable en termes de réduction du FDR. En neutralisant le mécénat de 1 M€ du crédit agricole (neutralisé par une provision dans l'attente des décaissements 2024) et sous réserves de l'exécution budgétaire 2023, le FDR passerait en deçà des 30 jours de fonctionnement en fin d'année.

## **D – La section d'investissement**

### **1- Besoins courants**

Les besoins courants du musée sont couverts (et limités) par l'écriture comptable obligatoire d'amortissement des biens acquis par le musée, augmentée depuis 2022 par l'amortissement des biens transférés en pleine propriété par la Région (délibération modificative présentée au CA du 16 décembre).

Parmi les opérations courantes figurent :

- L'installation d'un abri vélos dédiés aux personnels et l'installation de robinetteries favorisant les économies d'eau dans les sanitaires, dans le cadre de la démarche écologique du musée,
- Le renouvellement de mobiliers (opération différée de 2022),
- Le renouvellement de mobiliers ou des téléphones DECT, du fait de la vétusté des équipements en place.

### **2- Aménagements dans le Parc**

Le Louvre-Lens a missionné le Cabinet « Ville ouverte » pour produire une étude de définition et de programmation technique, architecturale et fonctionnelle, concernant l'amélioration de la fonctionnalité et de l'agrément du parc.

Parmi les solutions étudiées figurent :

- La création d'un ou deux abris couvrant à la fois des usages de programmation culturelle (petites formes d'art vivant pendant la saison estivale, activités de la médiation) et de services aux visiteurs (pique-nique) à proximité du musée et du « bois pionnier »,
- La reprise des cheminements internes et des accès au site, suivant les pratiques constatées des usagers (« lignes de désir » repérées dans le parc...),
- La reprise et la simplification de la signalétique, en concordance avec le projet d'amélioration de la signalétique dans l'espace public initié par la CALL et relevant de la maîtrise d'ouvrage des communes,
- Le renforcement des équipements, selon une logique d'appel à projets auprès d'artistes et de designers, afin de concevoir des jeux pour enfants, des assises, des agrès sportifs à la fois fonctionnels et esthétiques.

L'année 2023 devrait être consacrée aux études de maîtrise d'œuvre, les travaux intervenant sur les années 2024-2025.

Ceux-ci seront budgétisés en fonction du niveau de subventions (collectivités locales, fonds européens) et de mécénats qu'il sera possible d'obtenir à l'appui de ce projet.

### **3- La refonte de la Galerie du temps**

Un financement et un transfert de maîtrise d'ouvrage de la Région est prévu pour le remplacement, lié au calendrier du projet de la Galerie du temps, de l'ensemble des systèmes d'éclairages muséographiques du musée pour un montant estimé à 1,6 M€ déclinés sur 2023 (1,125 M€) et 2024 (475 K€).

L'opération fait l'objet d'une délibération en vue du conventionnement et de l'ouverture d'une autorisation de programme le 16 décembre 2022.

Le projet de budget intégrera cette opération, neutre en dépenses et en recettes.

Concernant la refonte de la muséographie proprement dite, les dépenses 2023 restent limitées à des crédits d'études (décaissements au fur et à mesure des étapes de validation de celles-ci) et de prototypage. L'essentiel des décaissements et des appels de subvention auprès des financeurs aura lieu en 2024.

Ce calendrier rend possible le placement de court terme de la ressource de mécénat obtenue du Crédit agricole (délibération présentée au CA du 16 décembre 2022).