

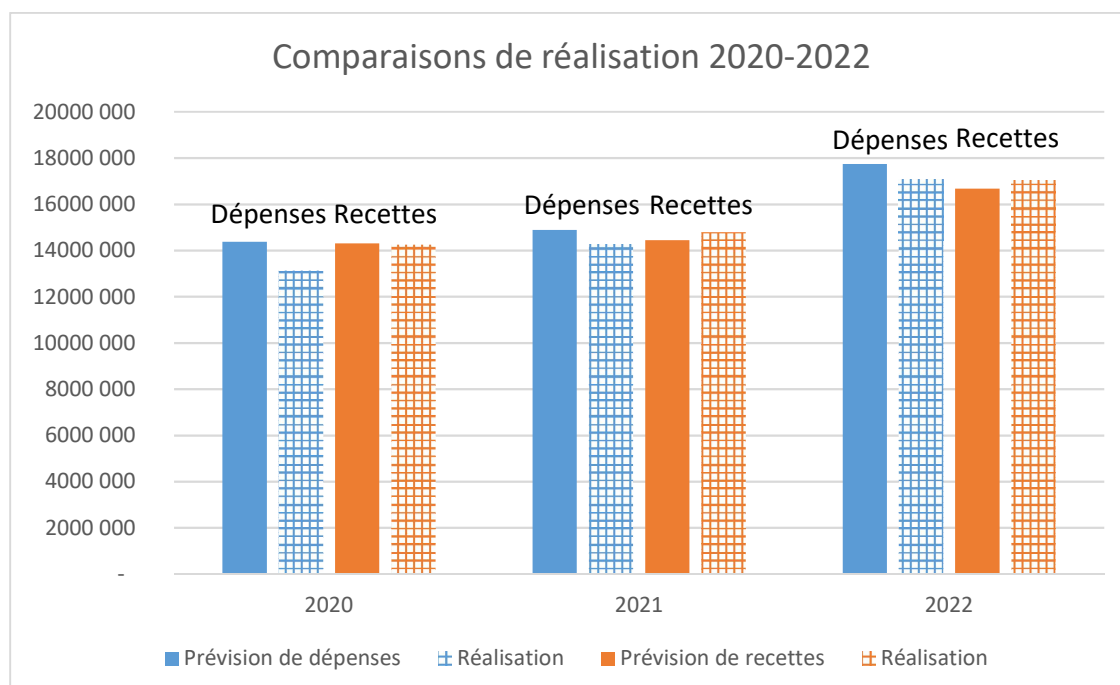
Le conseil d'administration du 10 mars 2023 est saisi :

- De l'approbation du compte de gestion, tenu par le comptable public, pour l'exercice 2022
- De l'approbation du compte administratif, tenu par l'ordonnateur, pour l'exercice 2022, dont les écritures sont conformes au compte de gestion,
- De la reprise du résultat de l'exercice 2022, tel que résultant du compte administratif, dans le budget primitif pour 2023,
- Du budget primitif pour 2023, décalé en début d'année civile pour permettre la reprise dans l'équilibre budgétaire des résultats cumulés des exercices antérieurs.

Compte de gestion et compte administratif 2022

I- En fonctionnement

Le budget a été réalisé en 2022 à hauteur de 17,06 M€ en recettes (+2,2 M€ par rapport à 2021 et +286 K€ par rapport au budgété) et 17,07 M€ (+2,8 M€ par rapport à 2021 et -671 K€ par rapport au budgété) en dépenses, dégagant un résultat de l'exercice très légèrement déficitaire, en section de fonctionnement, de - 12 K€



1) Les produits

Le musée a bénéficié, en 2022, d'un niveau de ressources exceptionnel, lié à la programmation et la fréquentation de l'année du 10^e anniversaire (+2,25 M€ par rapport à 2021, +357 K€ par rapport aux prévisions budgétaires).

- Les financements publics

Aux participations statutaires provenant des collectivités locales, stables à hauteur de 12,49 M€, et à la subvention récurrente sur 5 ans (2020-2024) de 0,3 M€ de l'Etat, se sont ajoutées plusieurs subventions spécifiques, liées aux projets déployés par le Musée.

Etat	67 K€+35 K€ (subventions programmation 10 ans) 30 K€ (subvention Parc en fête/Quartiers d'été) 10 K€ (subvention colloque UNESCO) 21 K€ (subvention Quartiers politique de la Ville-17 K€ restant à percevoir)
Département	20 K€ (subvention Exposition Doisneau) NB : Financements pour l'Egyptobus attendus pour cette année, compte tenu de la fin de l'opération en janvier 2023
Communauté d'agglomération	144 K€ (subvention concert d'Alain Souchon) 50 K€ (subvention Parc en fête) 38 K€ (subvention Quartiers politique de la Ville)
Autres	14 K€ (organisation hors les murs à Euralille) 2 K€ (l'art d'accéder à l'emploi – Pôle Emploi)
TOTAL	430 K€

- Les ressources propres

De la même façon, le musée a pu engranger un niveau très important de ressources propres.

Les ressources de billetterie (des expositions temporaires, des activités proposées au public et du spectacle vivant) ont été tirées à la fois par la légère augmentation des tarifs entrée en vigueur au 1^{er} février 2022 (+1 € pour le droit d'entrée des expositions temporaires) et par la fréquentation exceptionnelle des trois expositions de 2022 (Les Louvre de Pablo Picasso au mois de janvier, Rome, la Cité et l'Empire entre mars et juillet puis Champollion, la voie des hiéroglyphes entre septembre et janvier 2023 – cette dernière exposition représentant la plus forte fréquentation depuis l'ouverture du musée).

Les recettes de billetterie dépassent ainsi les 1,5 M€ (+892 K€ par rapport à 2021, +116 K€ par rapport au budget), à un niveau supérieur encore à celui projeté au moment du débat d'orientations budgétaire. A noter que 47 % de la recette de billetterie 2022 a été réalisée pendant la période d'ouverture de l'exposition « Champollion, la voie des hiéroglyphes ».

Les ressources tirées du mécénat ont également été très importantes, avec 838 K€ (+311 K€ par rapport à 2021, +70 K€ par rapport au budget), et se répartissent comme suit :

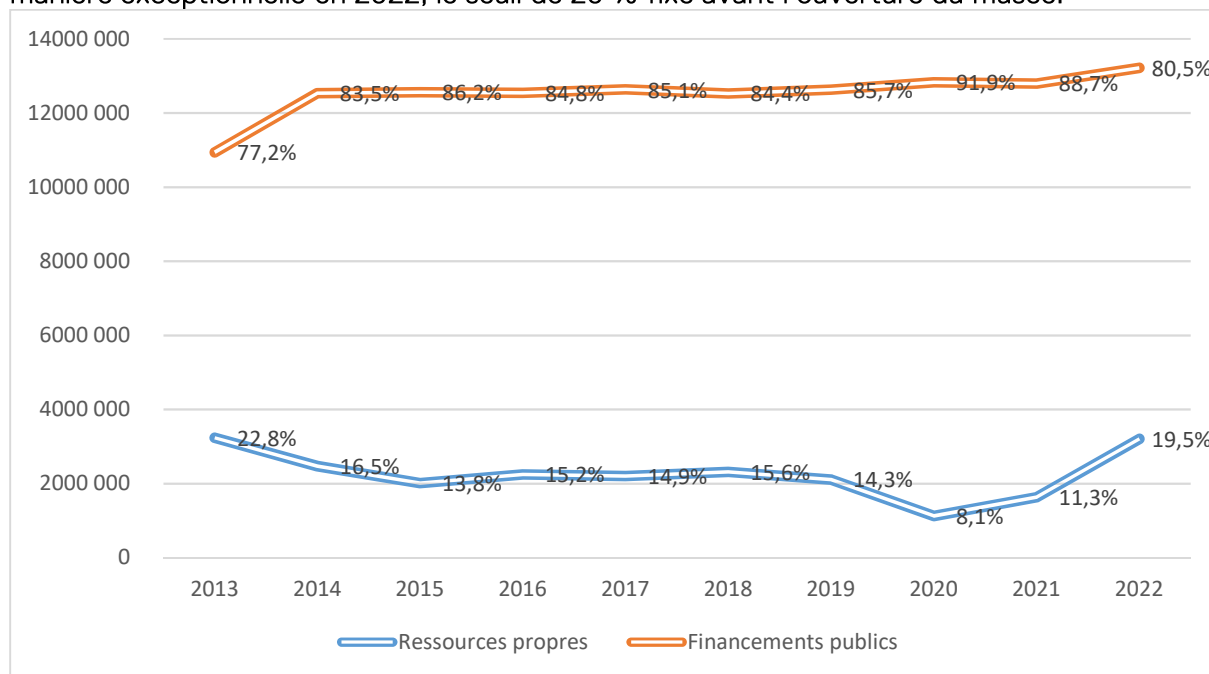
Cercle des mécènes		213 830 €
Mécénats sur projets		630 000 € ¹
<i>(Valorisation des mécénats en nature et en compétences)</i>		<i>(45 292 €)</i>

Ces ressources ont progressé fortement entre le 1^{er} et le 31 décembre 2022, avec plus de 160 K€ perçus au cours du dernier mois de l'exercice (hors mécénat du Crédit agricole pour le financement de la future Galerie du temps).

¹ Hors mécénat du Crédit agricole pour le renouvellement de la Galerie du temps, à hauteur de 1 M€, perçu mais non titré sur l'exercice 2022

Les recettes de privatisation croissent également très fortement, avec 476 K€ (+241 K€ par rapport à 2021, +116 K€ par rapport au budgété), comme les dons de particuliers, qui représentent 57 K€ (+22 K€ par rapport à 2021, +27 K€ par rapport au budgété).

La part des ressources propres dans le panier de ressources du musée tangente donc, de manière exceptionnelle en 2022, le seuil de 20 % fixé avant l'ouverture du musée.



Source : comptes administratifs

- Les autres produits de l'exercice

L'année 2022 aura été marquée par un niveau important d'atténuations de charges de personnels (013, remboursements d'assurance pour la couverture du risque maladie), qui n'avait pas été prévu à ce niveau par les services du musée au moment du ROB (112 K€ titrés après le 1^{er} décembre).

Enfin, il faut tenir compte de reprises sur provisions (78), à hauteur de 91 K€, qui constituent autant de « recettes » de l'exercice 2022 mais font évidemment varier à la baisse le fonds de roulement du musée.

	RECETTES FONCTIONNEMENT	2019	2021	2022	Δ
					2022/2021
70	Produits des services	1 447 222	948 320	2 163 194	+ 1 204 874
7062	dont Billetterie	1 038 543	623 873	1 516 262	+892 389
7083	dont Privatisations	253 510	235 583	476 203	+ 240 620
74	Participations et subventions	12 311 441	12 799 479	13 220 161	+420 682
75	Produits de gestion courante (parts variables, TR...)	156 799	120 181	137 991	+17 810
7083/757	dont Redevances d'occupations du domaine	107 803	59 821	77 181	+17 360
76	Produits financiers	14	424	27	-397
77	Produits exceptionnels (mécénat, éditions, sinistres, régul. charges...)	680 456	724 034	1 153 204	+429 170
7788	dont Mécénat	448 508	527 550	838 330	+ 310 780
78	Reprises sur amortissements et provisions	120 0000	0	91 000	+91 000
	Recettes réelles de fonctionnement	14 915 636	14 592 438	16 765 577	+ 2 173 139
013	Atténuations de charges	120 035	178 898	286 994	+ 108 096
042	Reprise des subventions d'investissement	36 581	15 281	4 904	-10 377
	Total des recettes de fonctionnement	15 192 251	14 786 617	17 057 475	+ 2 270 858

2) Les charges

- Les charges de structure

Les charges de structure augmentent fortement en 2022, après une année 2021 marquée par une période de fermeture administrative de 4 mois ½, et une flambée des prix en 2022 (5,2 % d'inflation en selon l'INSEE) sans précédent depuis l'ouverture du musée.

Le total des charges de structure se monte ainsi à 12,6 M€ (+1,4 M€ par rapport à 2021, +680 K€ par rapport à 2019, et -393 K€ par rapport au budgété).

Le coût des fluides progresse de 514 K€ entre 2021 et 2022, mais s'établit, avec 1,08 M€, légèrement en-deçà du montant budgété (90 K€ de moins).

La différence par rapport au montant budgété s'explique à la fois par la consommation d'électricité, légèrement inférieure à l'évaluation ayant servi à établir le budget – 40 mWh de moins, mais surtout par le déblocage, en cours d'année, d'un volume supplémentaire d'électricité nucléaire à prix inférieur aux prix de marché. Cette décision a fait baisser le prix moyen de l'électricité consommée en 2022 par le musée, pour une minoration de la facture d'électricité de 82 K€.

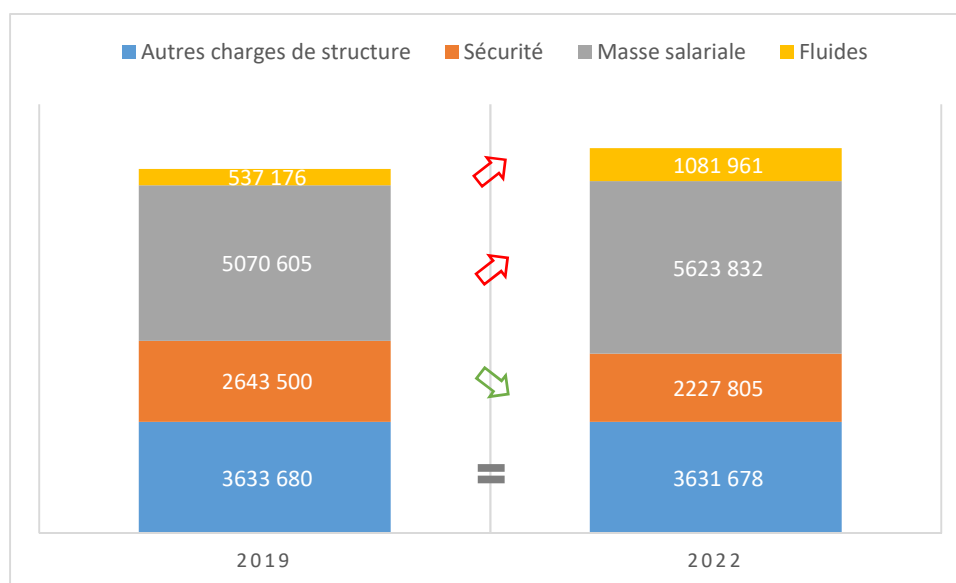
La masse salariale progresse de 315 K€ par rapport à 2021, mais s'établit, avec 5,62 M€, légèrement en-deçà du montant budgété (136 K€ de moins que l'enveloppe qui avait été réservée).

Les principales sources d'augmentation sont :

- Le surcroît d'activité lié aux 10 ans et à la fréquentation 2022 (plus de vacataires, intermittents, recrutements en BO : 116 K€),
- La valeur du point d'indice de la fonction publique et le GVT (80 K€),
- Le pourvoi de postes qui étaient vacants pendant tout ou partie de l'année 2021 en 2022 (86 K€).

Sur la sécurité, le nettoyage, l'accueil du public, le niveau des dépenses remonte, après deux années de dépenses minorées du fait des fermetures administratives du musée. Les dépenses sur ces trois postes (3,35 M€), sont supérieures à celles de 2021 (2,76 M€), mais restent inférieures au niveau de 2019, dernière année complète (3,75 M€), en raison des mesures d'optimisation mises en place². **En particulier, l'évolution des dépenses de sécurité permet de compenser en partie les augmentations de masse salariale et de fluides.**

Le coût de la maintenance (1,28 M€) est légèrement inférieur à celui de 2021 (1,34 M€) sans que cette différence soit significative.



Source : comptes administratifs

- Le budget d'actions

Le budget d'actions progresse fortement entre 2021 et 2022 (+1,3 M€, même variation par rapport à 2019), sous le double effet des dépenses liées à la programmation exceptionnelle de l'anniversaire des 10 ans et d'un « retour à la normale » des budgets sur les autres postes après la période de crise sanitaire de 2020-2021.

² elles sont très légèrement supérieures pour les dépenses d'accueil, mais cette augmentation reste inférieure à l'augmentation des prix sur la même période

Le bilan du 10^e anniversaire s'établit comme suit :

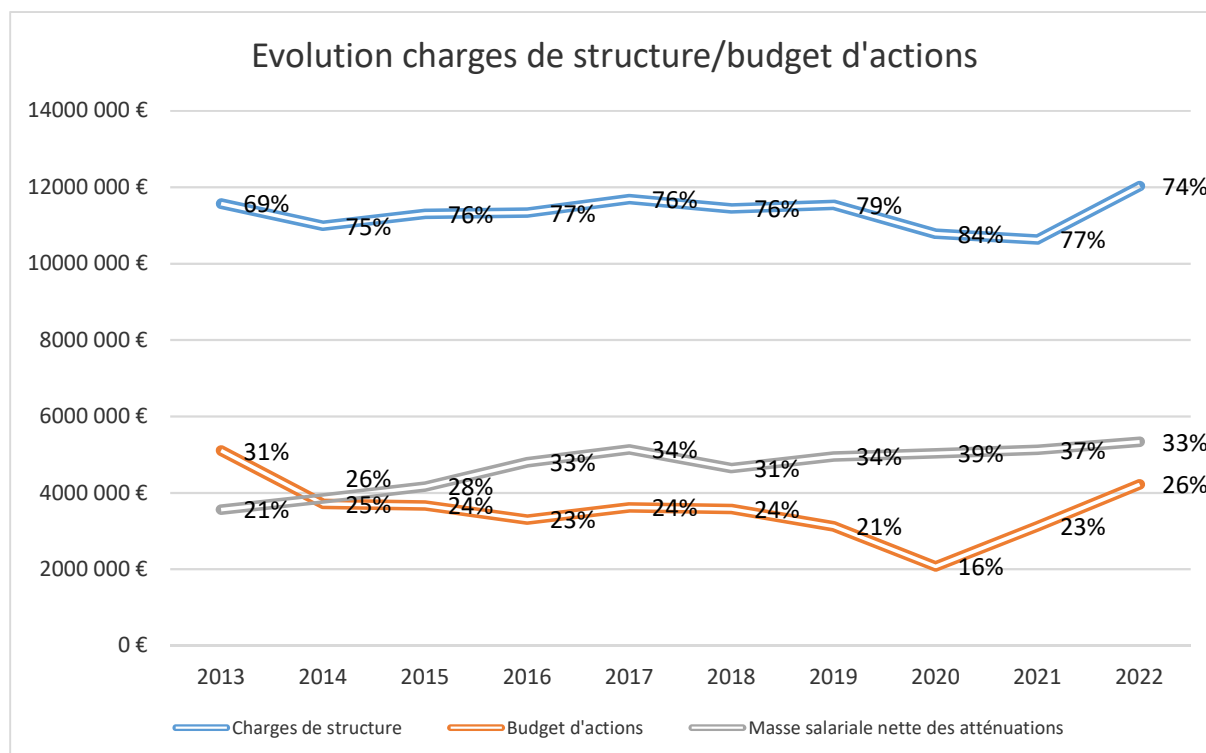
011 (programmation, communication et surcoûts en matière d'accueil et de sécurité)	840 K€	74 (subventions publiques sur projet)	246 K€
012 (recrutements spécifiques)	50 K€	7788 (mécénat sur projet)	30 K€
65 (droits d'auteurs liés à la programmation)	20 K€	Apport de fonds propres du musée	634 K€

Le budget des expositions apparaît stable par rapport à 2021 (2,04 pour 2,02 M€ budgétés et 2,0 M€ en 2021) – ce qui est le cas depuis 2014 (1,98 M€ cette année-là), à l'exclusion de 2019 (1,53 M€) et de 2020 (report de l'exposition « Picasso », 0,86 M€).

La politique de réemploi des aménagements scénographiques, la renonciation au recours à des scénographes externes, et la limitation des budgets, notamment ceux des expositions du Pavillon de verre, ont donc encore permis en 2022, d'assurer une stabilité de ce poste en euros courants, malgré l'augmentation des coûts constatée sur l'exposition « Champollion, la voie des hiéroglyphes ».

Le niveau de dépenses de communication « de droit commun » du musée (ie hors opération 10 ans) est réalisé à une hauteur inférieure aux montants budgétés (683 K€ pour 824 K€ budgétés), mais à une hauteur supérieure de 190 K€ par rapport à 2021, sous-réalisation qui n'avait pas été anticipée à ce niveau au moment du ROB.

Cette dépense inférieure aux montants budgétés a été compensée par les actions de communication menées autour des 10 ans et par un nombre plus importants de « partenariats presse » autour de la programmation du musée (164 K€ de dépenses pour 136 K€ de recettes en 2022 contre 82 K€ de dépenses et 70 K€ de recettes en 2021).



Source : Retraitement des données de consommation budgétaire

Chapitre	DEPENSES FONCTIONNEMENT	2019	2021	2022	Δ
					2020/2021

011	Charges à caractère général	9 648 077	8 476 356	10 865 731	+2 389 375
	<i>dont Sécurité</i>	<i>2 643 500</i>	1 965 464	<i>2 227 805</i>	+ 262 341
	<i>dont Maintenance, fluides</i>	<i>1 897 997</i>	1 854 215	<i>2 361 689</i>	+507 474
	<i>dont Communication</i>	<i>794 700</i>	492 735	<i>682 689</i>	+ 189 945
	<i>dont Accueil Vente</i>	<i>625 309</i>	437 733	<i>642 872</i>	+ 205 139
	<i>dont Expositions</i>	<i>1 600 199</i>	1 995 842	<i>2 040 371</i>	+44 529
	<i>dont Médiation, été au parc</i>	<i>248 772</i>	214 478	<i>205 263</i>	-9 215
012	Charges de personnel	5 070 604	5 309 290	5 623 832	+314 542
013	- Atténuations de charges	<i>120 035</i>	<i>178 898</i>	<i>286 994</i>	<i>+106 096</i>
	= Charges de personnel nettes des atténuations de charge	<i>4 950 569</i>	<i>5 130 392</i>	<i>5 336 838</i>	<i>+206 446</i>
65	Charges de gestion courante	22 991	169 661	199 794	+30 133
66	Charges financières	404	226	50	- 176
67	Charges exceptionnelles	38 483	22 178	8 874	-13 304
68	Provisions	31 000	33 226	0	-33 226
042	Dotations aux amortissements	255 707	261 341	371 199	+109 858
	Dépenses réelles de fonctionnement	14 660 524	13 832 039	16 782 485	+2 950 446
	Total des dépenses de fonctionnement	15 067 266	14 272 278	17 069 479	+2 797 201

3) Capacité d'autofinancement

La CAF brute (CAF) représente l'excédent de fonctionnement c'est-à-dire la différence entre les produits réels de fonctionnement et les charges réelles de fonctionnement.

La CAF est obtenue au moyen des seules opérations qui se finalisent en trésorerie, c'est-à-dire qui font l'objet d'un décaissement ou d'un encaissement. Elle correspond à ce qui reste à la collectivité une fois qu'elle a acquitté l'ensemble de ses charges réelles et encaissé la totalité de ses produits de fonctionnement réels. Elle constitue la ressource interne dont dispose la collectivité pour financer ses investissements de l'exercice.

Au musée, en l'absence d'emprunt, la CAF brute égale la CAF nette (CAF brute – annuités d'emprunt).

Après 2^e années consécutives d'épargne brute importante, l'épargne brute dégagée par la section de fonctionnement du musée retombe à 354 K€, contre 0,7 M€ en 2021 et 1,3 M€ en 2020 – elle ne couvre pas tout à fait le besoin d'amortissement (371 K€).

II- En investissement

Les dépenses d'investissement s'établissent à un niveau supérieur à celui de 2021 : 421 K€ au lieu de 345 K€, pour 889 K€ budgétés (47 % de réalisation, 71 % en intégrant les opérations engagées mais non finalisées).

Ces dépenses, plus élevées qu'en 2021, s'expliquent :

- par la finalisation (ou l'avancement) de plusieurs opérations, engagées en 2021 mais réalisées en début d'exercice 2022, et notamment du lancement de la WebApp et de l'acquisition de matériels numériques et informatiques,
- par le lancement d'opérations attendues en investissement, telles que l'étude de programmation sur le parc (21 K€ mandatés en 2022), le renouvellement sur fonds propres d'éclairages muséographiques, dans l'attente du démarrage de l'opération en délégation de maîtrise d'ouvrage de la Région (30 K€ mandatés en 2022).

En revanche, plusieurs opérations budgétées n'ont pas pu voir le jour, en raison du niveau important de charge de travail générée par la programmation des 10 ans, qui n'a pas permis aux équipes de se consacrer autant que prévu aux chantiers d'investissement, et d'absences pour maladie au sein des équipes en charge de la programmation et de la réalisation de ces chantiers.

Il s'agit en particulier de la création d'un abri cycles, ou encore de l'acquisition d'un outil informatique de gestion de plannings d'occupation des locaux.

Le niveau de restes à réaliser s'établit en fin d'exercice 2022 à 294 K€, qui se composent par ordre d'importance :

- de la maîtrise d'œuvre de la Galerie du temps pour 127 K€ (l'absence de gestion de cette opération en AP-CP jusqu'alors a nécessité une budgétisation intégrale des crédits d'études, qui sont plusieurs années consécutives « restés à réaliser » en raison de l'évolution du planning de l'opération),
- du renouvellement des mobiliers et notamment des assises du hall du musée, engagée en fin d'année 2022 (51 K€),
- en encore de la fin de l'opération WebApp, pour laquelle des réserves restent à lever (21 K€).

Présentation synthétique du compte administratif 2022, comparé à 2021

Hors résultats reportés de l'année n-1	2020	2021	2022	Evolution 2022/2021
<u>Section de fonctionnement</u>				
Dépenses :	13 125 607,50 €	14 272 278,61 €	17 069 479,22 €	+2 797 200,61 €
Recettes :	14 255 238,11 €	14 786 680,09 €	17 057 474,89 €	+2 270 794,80 €
<u>Section d'investissement</u>				
Dépenses :	687 241,37 €	344 639,47 €	420 143,42 €	+ 75 503,95 €
Recettes :	678 025,09 €	648 869,00 €	444 527,13 €	-204 341,87 €
<i>Hors Excédent de ft capitalisé</i>	238 338,09 €	261 341,47 €	371 200,13 €	+109 858,66€
<u>Total</u>				
Dépenses :	13 812 848,87 €	14 616 918,08 €	17 489 622,64	+2 872 704,56 €
Recettes :	14 933 263,20 €	15 435 549,09 €	17 502 002,02	+2 006 452,93 €
<i>Hors Excédent de ft capitalisé</i>	14 493 576,20 €	15 174 207,62 €	17 428 675,02€	+2 254 467,40 €
<u>Résultat courant de l'exercice</u>	+1 120 414,33 €	+818 631,01 €	+12 379,38	
<i>Hors Excédent de ft capitalisé (= hors prélèvement sur le FDR n-1)</i>	+ 680 727,33 €	+431 103,48 €	-60 947,62€	

III- Equilibres bilanciels au 31.12.2022

La structure du bilan est restée saine :

ACTIF	PASSIF	
Immobilisations	Subventions, dotations, réserves	
7 822 K€	11 050 K€	
	Dettes financières	
	0 K€	FDR = 3 228 K€
Stocks et créances	Dettes fournisseurs et sociales 2 134 K€	
496 K€		
Trésorerie	Comptes de régularisation 1 078 K€	BFR
5 944 K€		-2 716 K€
	Trésorerie = FDR - BFR =	5 944 K€

Source : Compte de gestion

L'actif du Louvre-Lens tient désormais compte des éléments de patrimoine, acquis par la Région au moment de l'ouverture du musée, dont le transfert en pleine propriété à l'EPCC a été finalisé en toute fin d'année (délibérations du 5 avril et du 16 décembre 2022), pour une valeur historique de 4,58 M€.

Apparaît également un montant de 1,08 M€ de produits à régulariser en fin d'exercice. Cette somme provient essentiellement du versement du Crédit agricole, encaissé le 30 décembre 2022, dans le

cadre du mécénat de la future galerie du temps, évoqué lors du débat d'orientations budgétaires. Une délibération permettant d'intégrer cette recette en section d'investissement est présentée à ce conseil d'administration.

Le fonds de roulement (FDR) est égal à la différence entre les financements disponibles à plus d'un an (les dotations et réserves, les subventions, les emprunts éventuels) et les immobilisations (les investissements réalisés et en cours de réalisation). Cette différence correspond, en comptabilité budgétaire, à la somme des excédents définitifs que l'EPCC a dégagés au cours du temps.

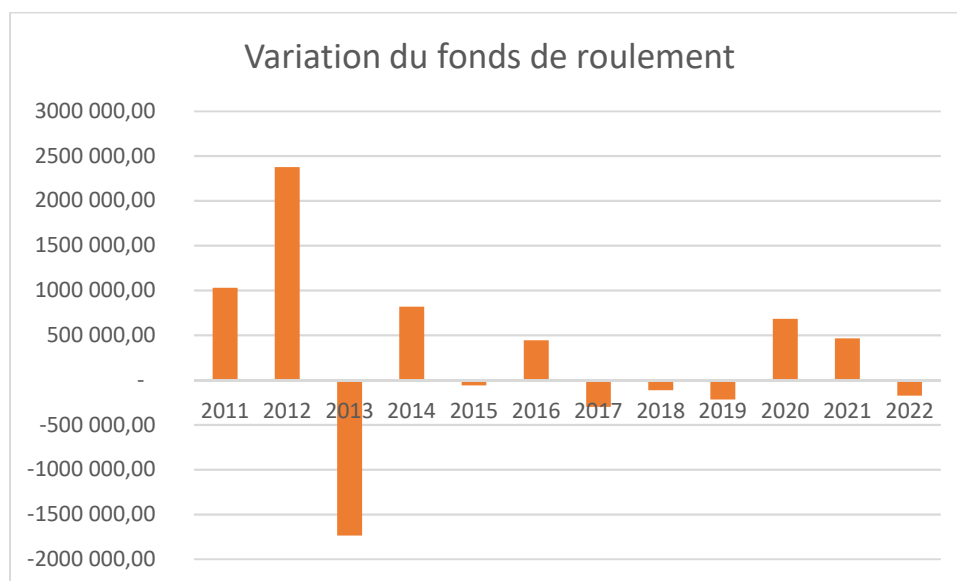
Le fonds de roulement correspond ainsi au résultat cumulé des exercices antérieurs (résultat de clôture 2021 + résultat de l'exercice 2022), auquel s'ajoute le total des provisions constituées.

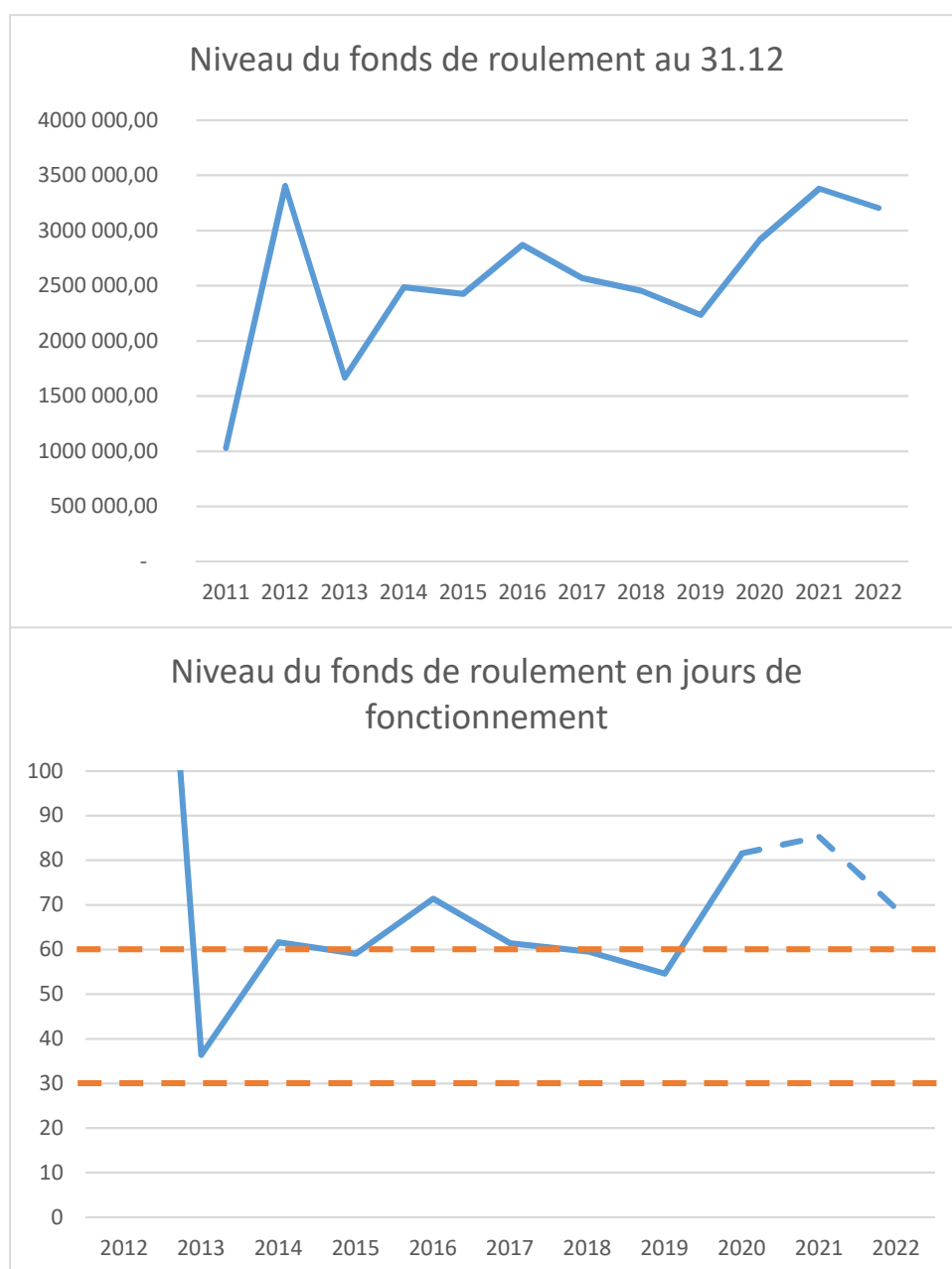
En 2022, le fonds de roulement aura diminué du fait :

- du prélèvement opéré pour équilibrer la section d'investissement en fin d'exercice 2021 (excédent de fonctionnement capitalisé au moment de la reprise des résultats 2021, à hauteur de 73 K€),
- de la variation du montant des provisions (reprise de provisions suite à l'évolution des risques couverts, pour un montant de 91 K€ en 2022),
- du très faible excédent global de l'exercice (+24 K€ en investissement, -12 K€ en fonctionnement).

Ainsi, au 31/12/2021, le fonds de roulement de l'EPCC est ainsi passé de 3,38 M€ à 3,22 K€ (2,92 M€ en tenant compte des 294 k€ de restes à réaliser de la section d'investissement). Le fonds de roulement de l'EPCC au 31/12/2022 lui aurait ainsi permis de couvrir 69 jours de ses charges de fonctionnement 2021 (85 jours en 2021). Cette réduction en nombre de jours tient à la fois à la diminution du numérateur (baisse du fonds de roulement) et de l'augmentation du dénominateur (hausse du volume de dépenses courantes à couvrir).

L'exercice 2022 aura ainsi eu un impact relativement faible sur la « santé » financière de l'EPCC, contrairement aux évolutions projetées. En effet, la variation du fonds de roulement (- 152 K€) est plus favorable que celle qui avait été projetée au moment du ROB (-450 K€). 2022 préserve donc un niveau de fonds de roulement confortable, issu des premières années de vie du musée et de la période de crise sanitaire (2020-2021), ce qui permet de décaler d'un an la crise de financement du musée.





Source : Comptes administratifs

Budget Primitif 2023

La situation financière de l'établissement, à l'aube de l'exercice 2023, fait suite à trois années de « trompe-l'œil »,

- 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 (cf. supra),
- et une année de dépenses mais aussi de recettes exceptionnelles générées par le 10^e anniversaire du musée en 2022, qui aura, in fine, peu impacté la santé financière de l'EPCC.

Le projet de budget primitif pour 2023 est marqué 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, qui met en tension, plus fortement qu'anticipé, 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, et l'effort de l'EPCC pour diversifier ses produits, ne seront plus suffisants 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 a conduit à décaler le vote du budget primitif en ce début d'année civile, afin de pouvoir intégrer le résultat cumulé des exercices antérieurs (2012-2022) tel qu'il ressort du compte administratif.

Les résultats à reprendre s'établissent comme suit :

	Section de fonctionnement	Section d'investissement
Résultat de l'exercice 2022	-12 004	+24 384
<i>dont excédent de fonctionnement capitalisé</i>		+73 328
Résultat reporté de 2021	+2 204 931	+386 452
<i>dont excédent de fonctionnement capitalisé</i>	-73 328	
Résultat cumulé de l'exercice	+2 192 927	+410 835
Affectation des résultats		
Restes à réaliser		-294 002
Excédent de fonctionnement capitalisé (1068)	-	-
Excédents à reporter sur 2023	+2 192 927	+116 834

I- Les dépenses de fonctionnement

Le montant total des dépenses de fonctionnement prévisionnelles s'établit à 17,44 M€ (+ 370 K€ par rapport au CA 2022).

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 : 5,73 M€ (+83 K€ par rapport à 2022)

Les charges de personnel comprennent pour l'année 2023 :

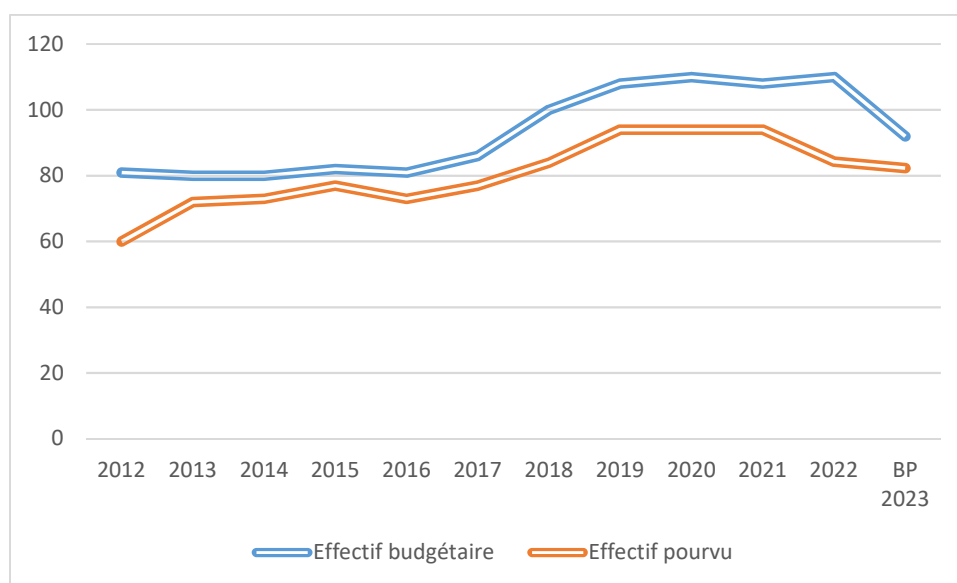
- les salaires et charges du personnel permanent et non permanent ;
- les frais de médecine du travail, de prestations sociales et d'assurance statutaire.

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. Pour l'avenir, 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. Une délibération de toilettage du tableau des effectifs est proposée au Conseil d'administration (suppression de supports de postes d'agents détachés ou en arrêt, ayant désormais quitté le musée, sans impact sur les effectifs pourvus).

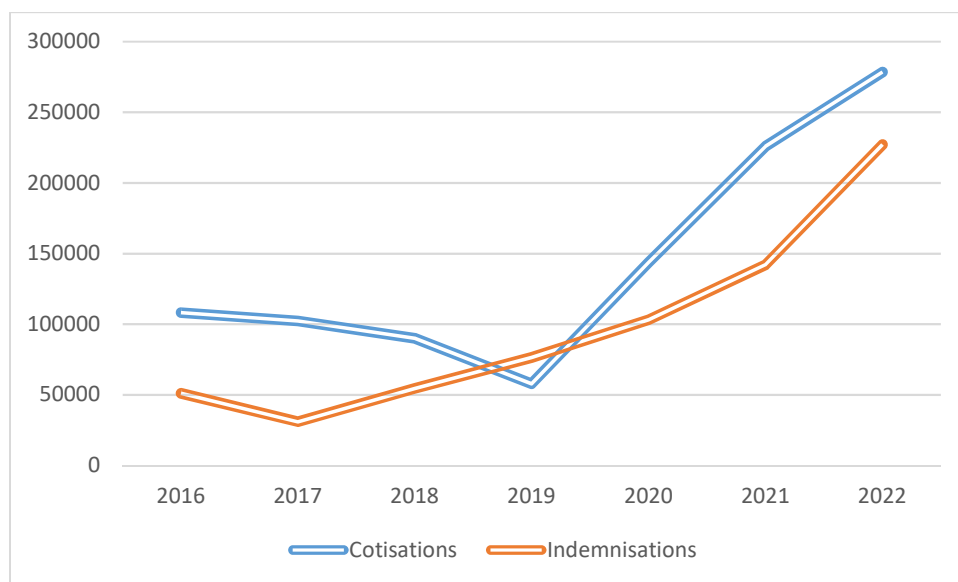
La projection budgétaire 2023 intègre un gel supplémentaire de poste, suite au départ d'un agent, et la fin des contrats pour « accroissement temporaire d'activité » recrutés pour mettre en place la programmation exceptionnelle de 2022 (10 ans, dispositifs de médiation hors les murs). Elle tient compte de la « vacance frictionnelle » (économie de masse salariale liée aux délais de recrutement sur plusieurs postes libérés en fin d'année 2022, en ce début d'année 2023).

- **L'impact de l'absentéisme**

L'absentéisme reste limité, concentré sur quelques congés longue maladie (un en ce début d'année 2023), 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. En 2022, le niveau des remboursements est plus élevé qu'anticipé - pour autant, celui-ci devrait être plus faible en 2023, creusant l'écart entre cotisations et remboursements. La prochaine échéance du contrat (groupement d'achat avec le Centre de gestion du Pas de Calais) se situe au 1^{er} janvier 2024, permettant d'envisager la diminution de la couverture de ce risque à partir de cette date.

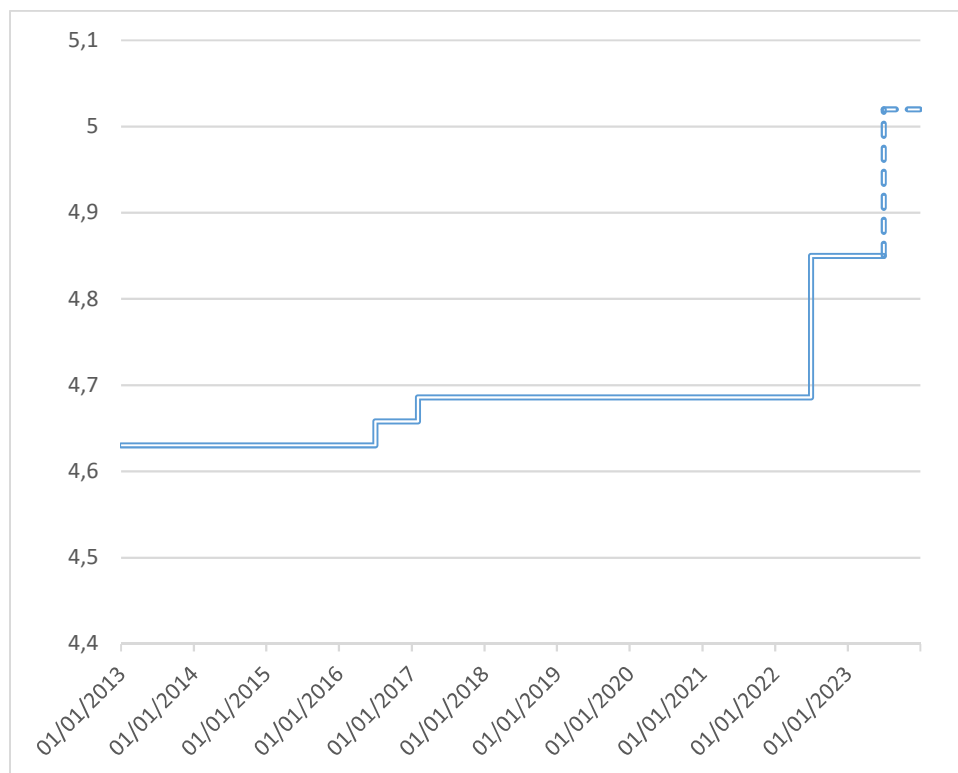


- **Les rémunérations**

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^{er} 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^{er} 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.

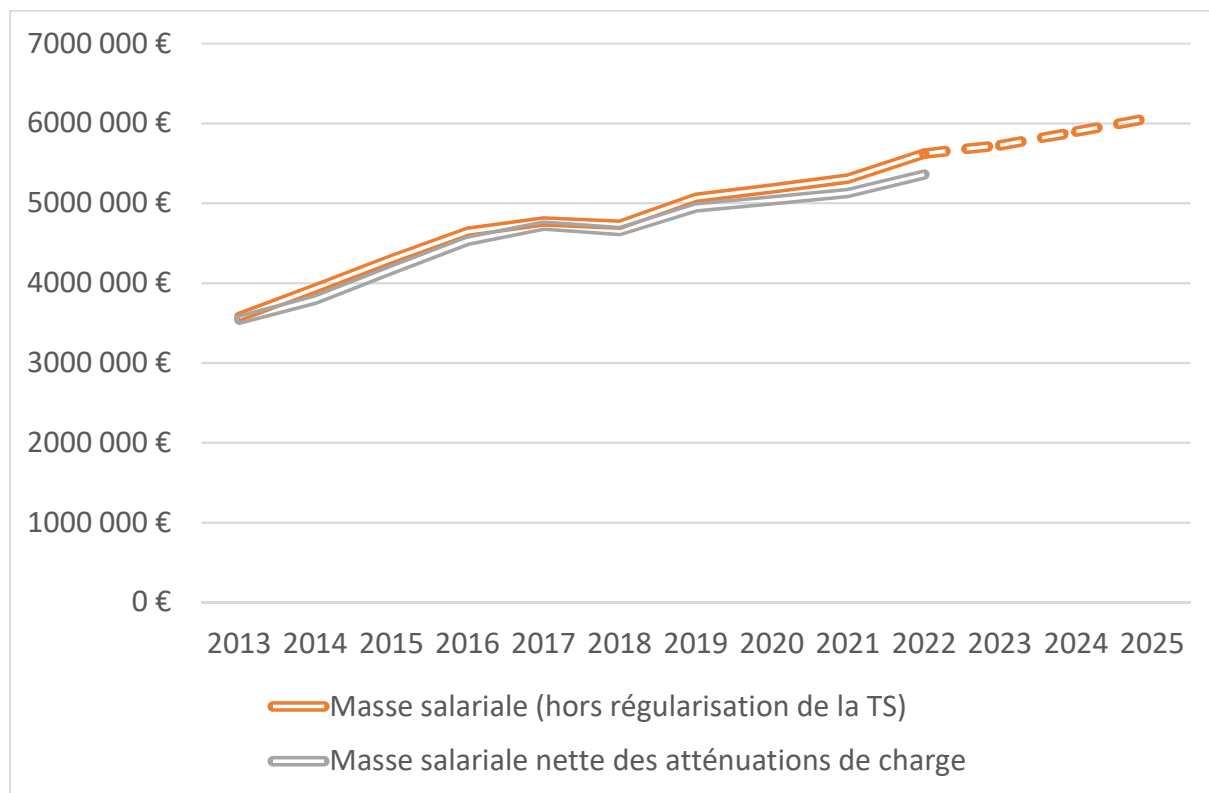


Evolution de la valeur du point d'indice de la fonction publique

- **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.

La masse salariale progresse donc de manière plus faible que ce qui avait été présenté au moment du ROB :



b. Les dépenses de sécurité : 2,49 M€ (+262 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.

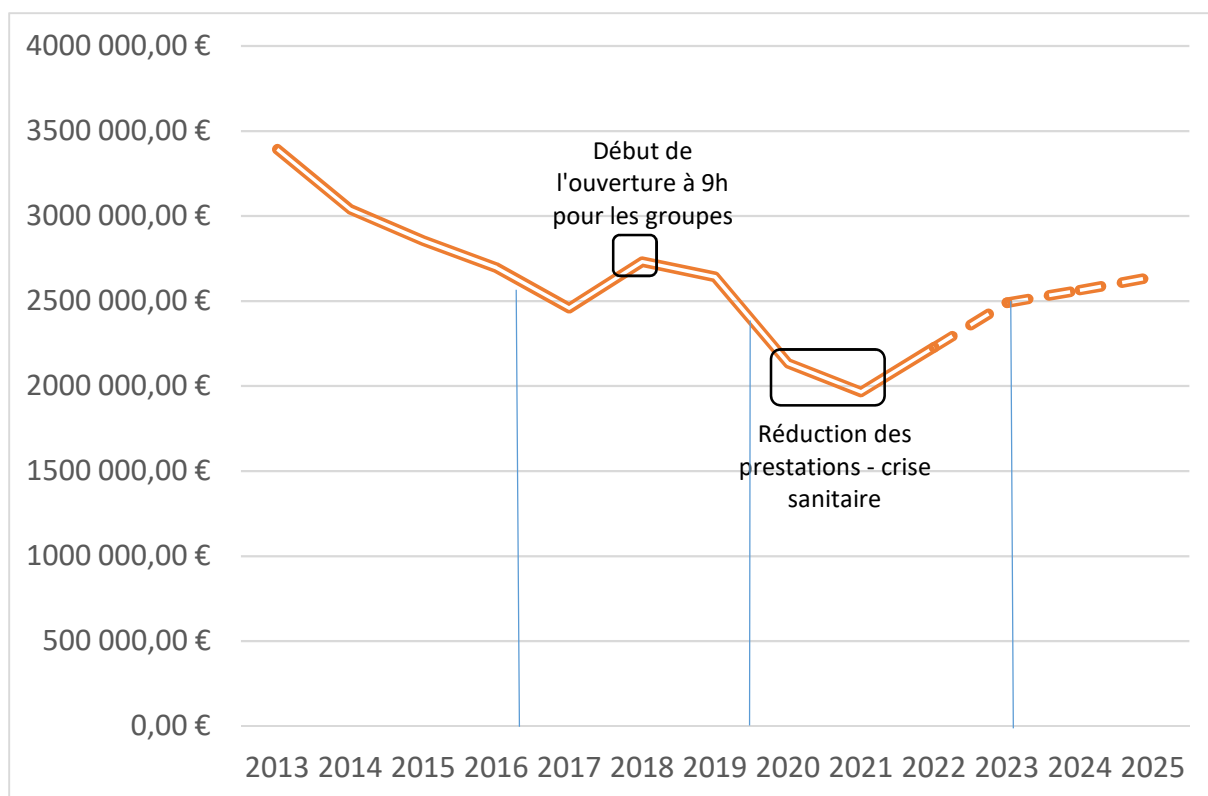
Elle passe notamment par la fermeture d'une des trois portes du musée pendant les périodes creuses de fréquentation, ou encore l'adaptation de l'organisation du PC sécurité.

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 :

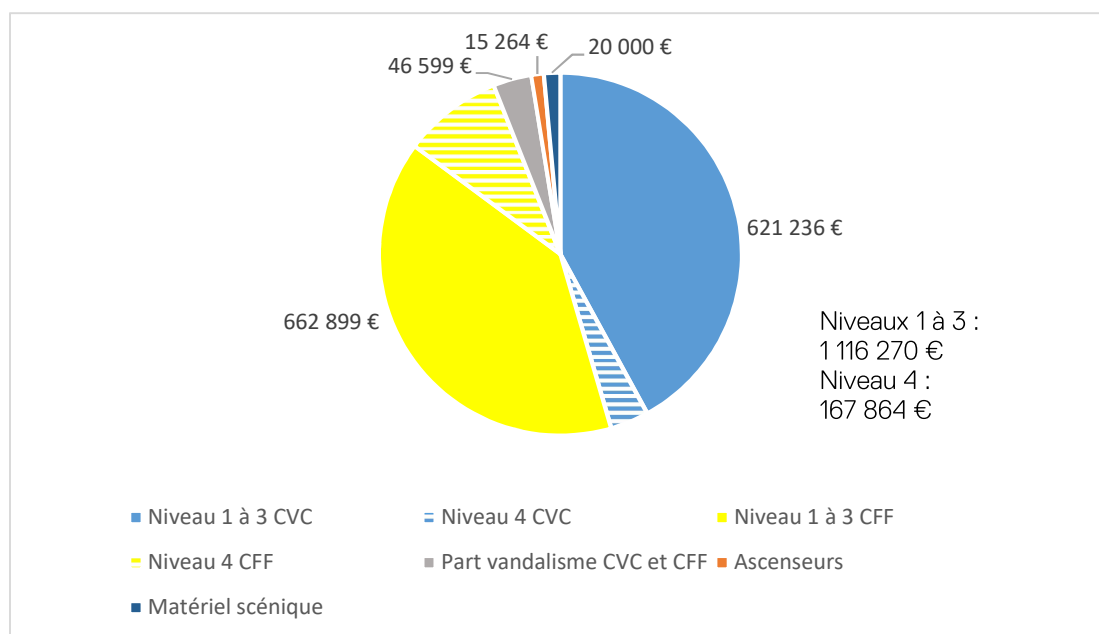
- Suite à l'application d'un accord relatif aux revalorisations salariales dans la branche Prévention-Sécurité, le musée a dû consentir une révision sèche des prix appliqués au 1^{er} janvier 2023, plafonnée dans le cadre des dispositions du marché actuel, à 3 %.
- Cette clause ne protégera plus le musée (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€ (+262 K€ par rapport à 2022), mais ce montant reste encore légèrement 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^e anniversaire.



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).

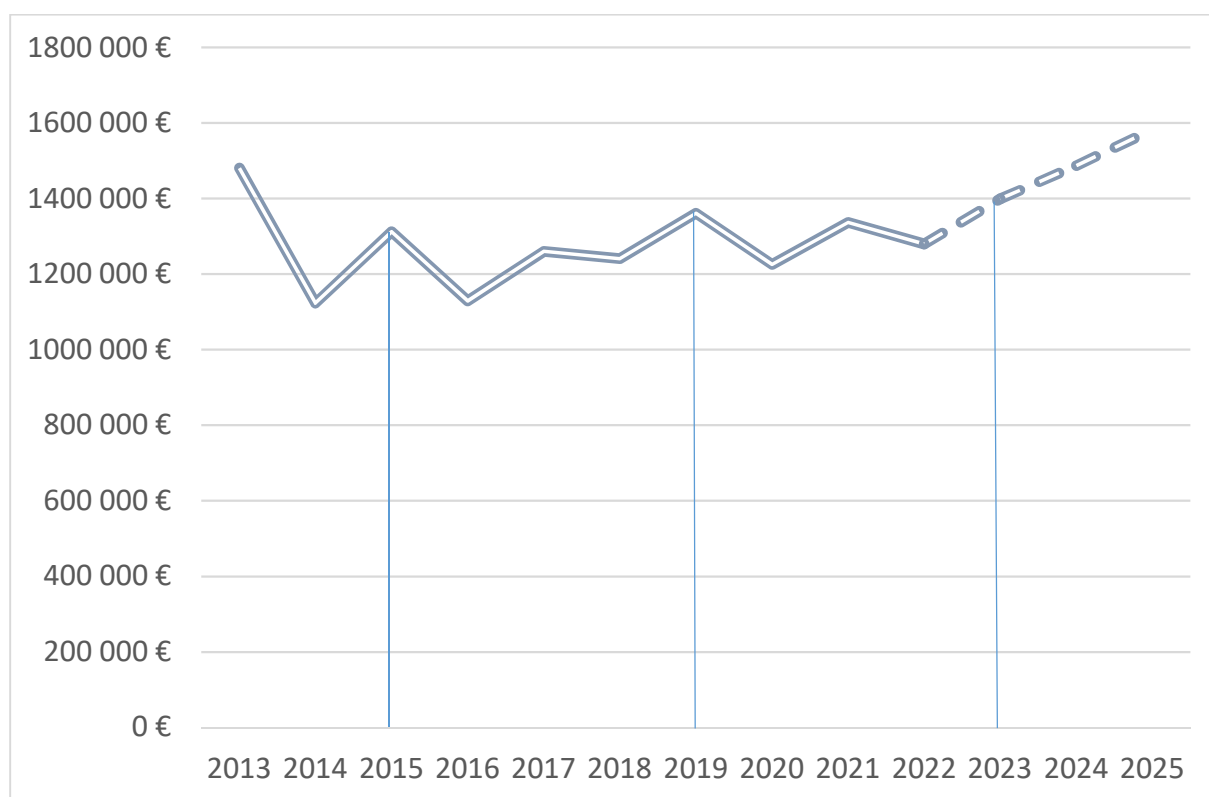


Au 1er janvier 2023 entre en vigueur le nouveau marché de maintenance des bâtiments, avec une augmentation assez sensible des prix :

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

L'analyse de ces augmentations doit prendre en compte, au-delà des facteurs d'augmentation du coût des matériaux et équipements et de vieillissement de certaines installations techniques après 10 ans d'utilisation, un changement de périmètre : à compter du 1^{er} 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 en partie 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).

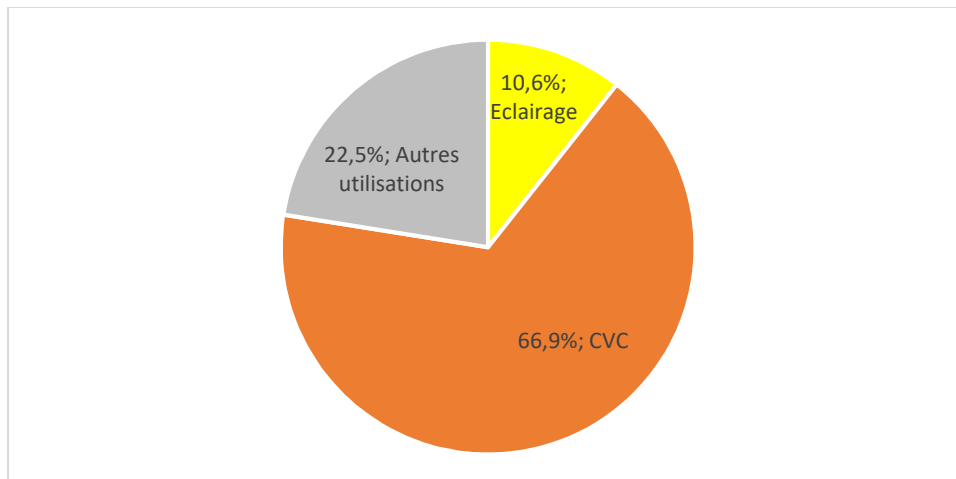


Evolution des dépenses de maintenance (2013-2022 et prévisions 2023-2025)

d. Les dépenses de fluides : 1,5 M€ (+415 K€ par rapport au CA 2022 et +929 K€ par rapport à 2021 !)

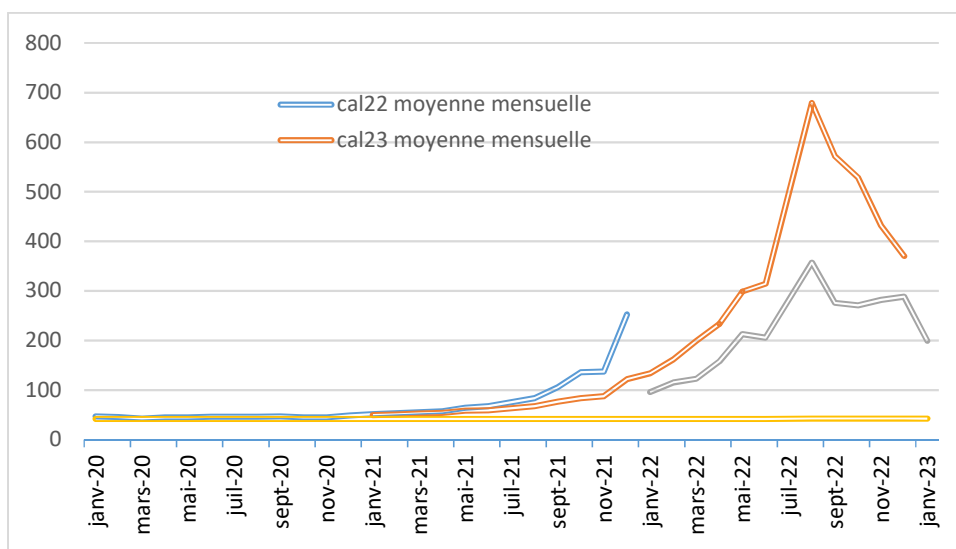
Ce poste est essentiellement composé des dépenses d'électricité – les consommations d'eau ne représentant que 30 K€.

La consommation électrique se répartit comme suit :



Répartition des consommations électriques en volume (2021)

Le musée a adhéré à nouveau, au 1^{er} 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. Les conditions d'achat de l'électricité sur le marché de gros ont été, en 2021 et 2022, particulièrement défavorables. Pour autant, les volumes d'électricité 2023 ont été achetés à un moment relativement opportun (au printemps 2022, avant le pic observé à partir d'août 2022), ce prix de gros est toutefois très largement supérieur à ceux observés avant 2021 (de l'ordre du quintuple).



Prix moyen mensuel en €/MWh de l'électricité « baseload » 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 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), ont été 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 l'an dernier).

Le coût de l'électricité 2022, résultant de ces différents facteurs, est désormais connu et s'établit à 329 €/mWh – soit 1,68 M€ pour un volume de 5110 mWh (musée + restaurant).

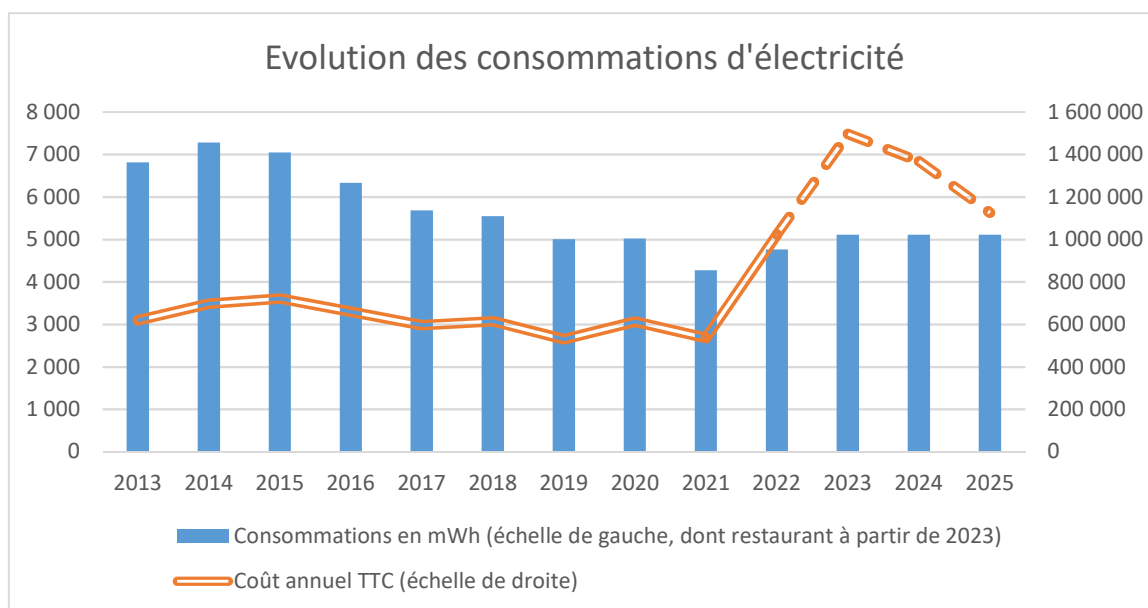
Le musée étant éligible à l'« amortisseur » électricité mis à en place par l'Etat, il devrait bénéficier d'un abaissement du tarif moyen à 293 €/mWh, soit une facture annuelle évaluée à 1,5 M€, dont 91 K€ pour les activités de restauration.

Au-delà de 2023, l'AMO a communiqué des hypothèses d'évolution des tarifs, qui permettraient de voir légèrement diminuer les dépenses d'énergie, mais celles-ci resteraient durablement supérieures à celles dont a pu bénéficier le musée depuis son ouverture : 1,37 M€ pour 2024 et 1,13 M€ pour 2025.

La prévision 2023 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 les marges de manœuvre pour l'avenir. 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.

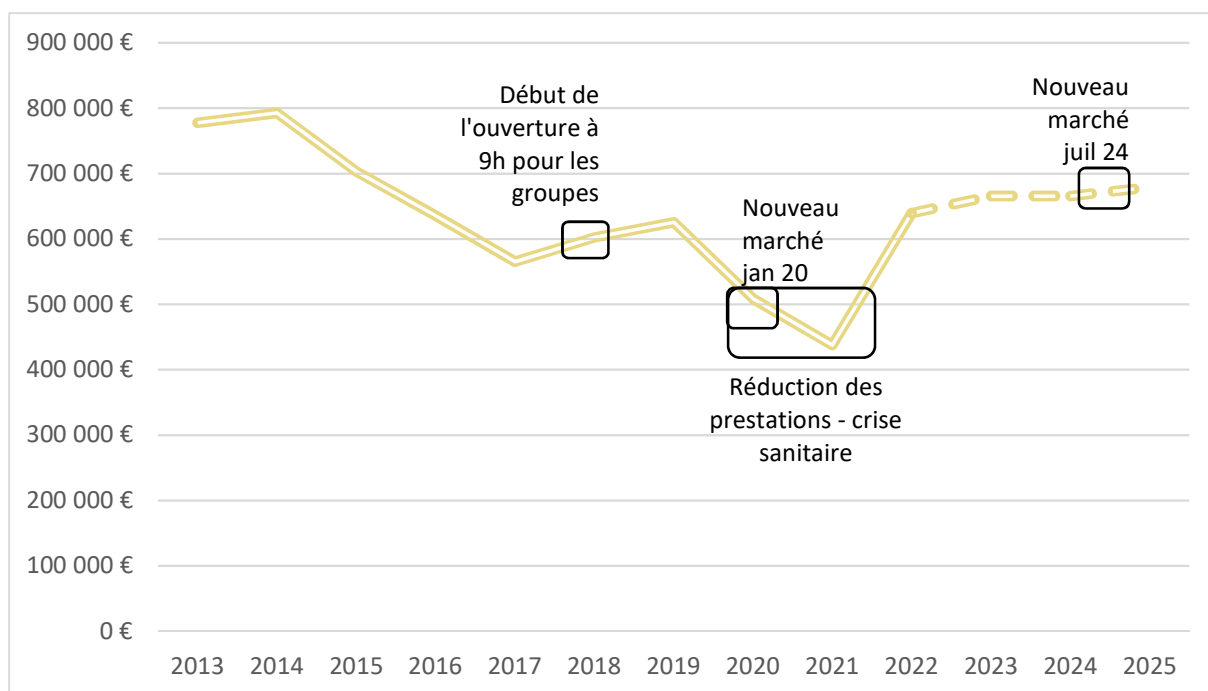
e. Les dépenses d'accueil : 666 K€ (+23 K€ par rapport au CA 2022)

Le marché d'accueil est entré dans sa dernière année au 1^{er} 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 :

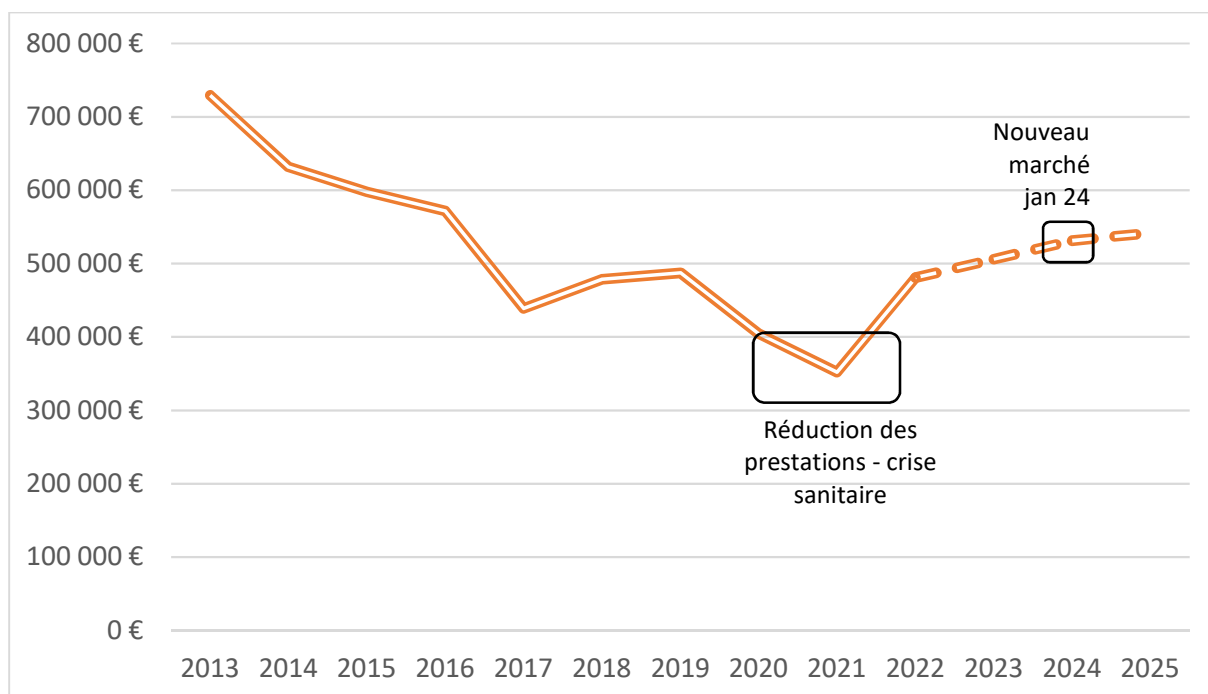
- La mise en place d'une clause d'intéressement aux dons pour inciter les agents d'accueil à communiquer sur les différents dispositifs de dons (clause dont les résultats sont très positifs – cf. partie consacrée aux recettes),
- Le choix d'une externalisation plus importante de la mission d'accueil téléphonique-vente à distance (non remplacement d'agents du musée dédiés à cette mission),
- La fréquentation du musée, qui a conduit, en janvier 2023, 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.



Coût des prestations d'accueil-vente (réalisé 2013-2022 et projections)

f. Le nettoyage des locaux et le traitement des déchets (506 K€, +25 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.



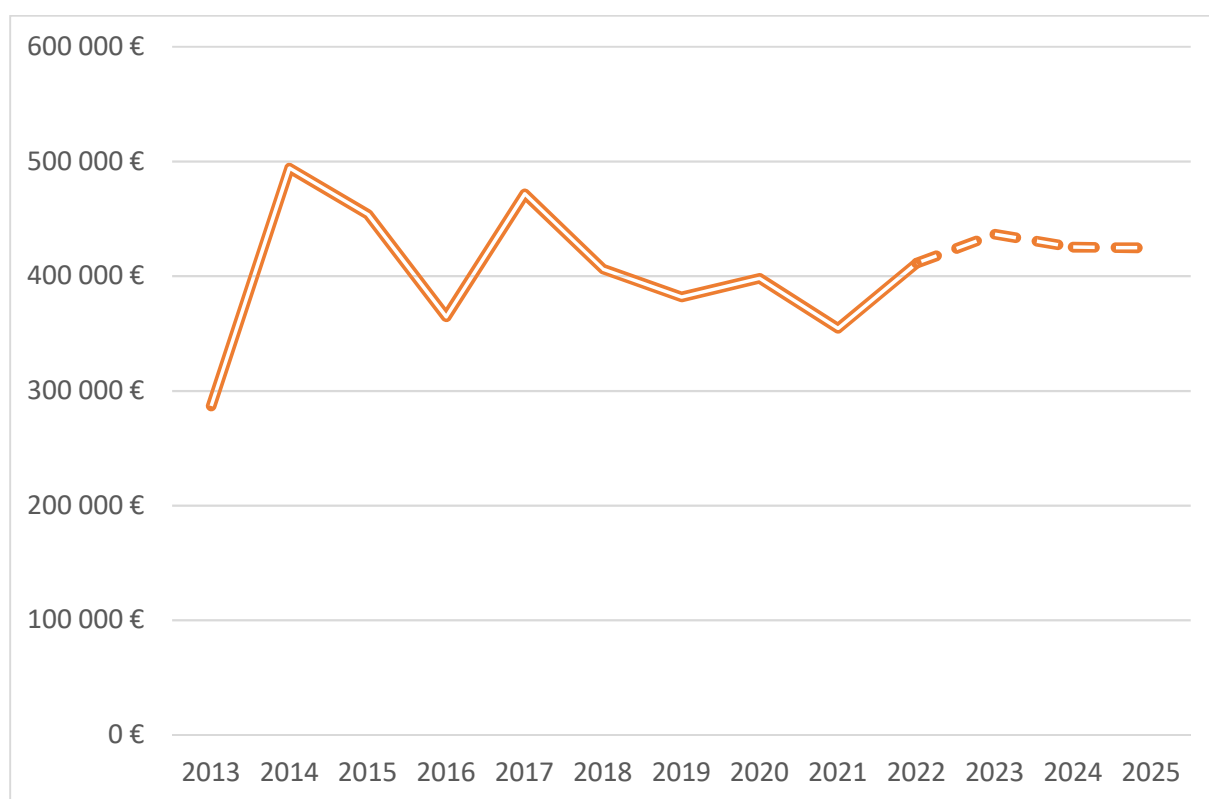
Evolution du budget Nettoyage et déchets (réalisé 2013-2022 et projections)

g. Les dépenses informatiques (437 K€, +25 K€ par rapport au CA 2022)

Les mesures nouvelles concernent :

- L'internalisation de l'hébergement du site internet du musée (mesure d'économie pour - 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 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).

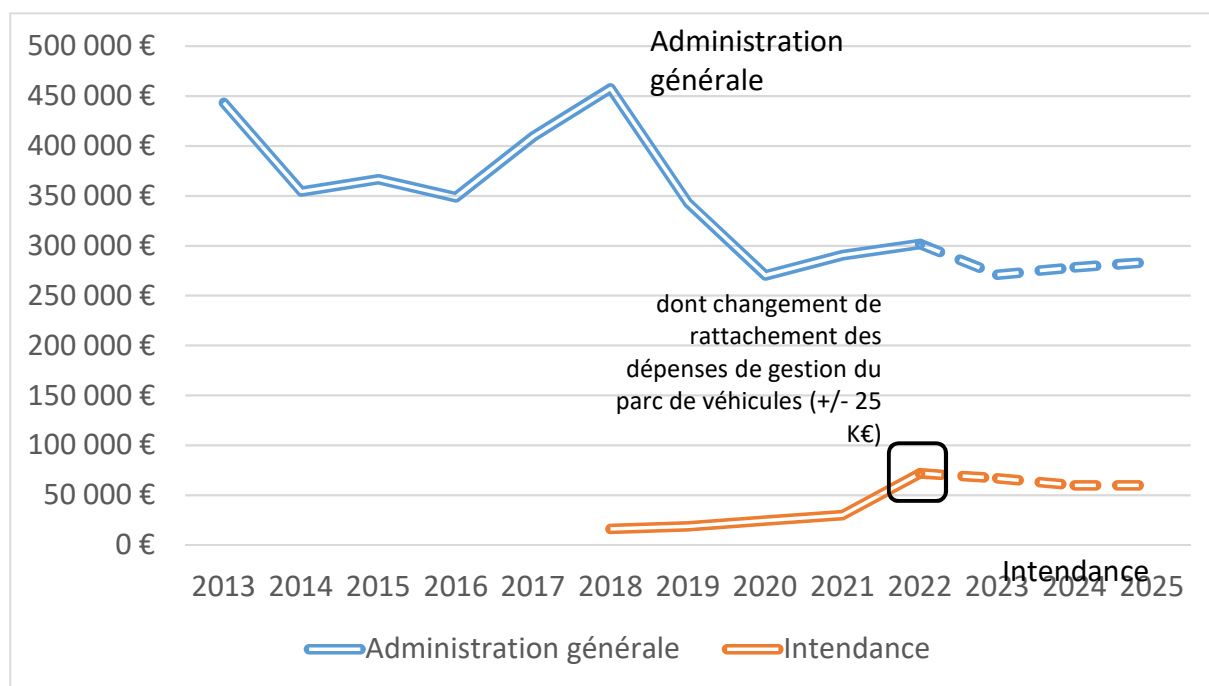


Budget informatique et téléphonie (réalisé 2013-2022 et projections)

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.)

h. Les dépenses d'administration générale (271 K€, -31 K€ par rapport au CA 2022)

L'évolution du budget d'administration générale regroupe les dépenses d'assurance (principal poste), les frais de location du logement de fonction, les fournitures administratives, l'affranchissement, et les dépenses de formation. Ce poste traduit une volonté de maîtrise forte des dépenses :



Evolution du budget Administration générale et intendance (réalisé 2013-2022 et projections)

i. Parc (63 K€, +17 K€ par rapport au CA 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 : 395 K€ (+101 K€ par rapport à 2021 et +7 K€ par rapport à 2022)

Les opérations d'ordre se composent de l'amortissement des biens acquis par le musée, et, depuis 2022, des biens transférés par la Région en pleine propriété.

Ce transfert de propriété a occasionné 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. Sous le double effet de la fin d'amortissement de certains biens au 31 décembre 2022, et de l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023 de l'amortissement au pro-rata temporis dans le cadre de la nouvelle instruction comptable M57, pour les biens qui seront acquis en cours d'année 2023, le niveau d'amortissements reste stable (+17 K€ prévisionnels par rapport à 2022).

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

k. Constitution de provisions (56 K€)

En raison d'un risque de contentieux, une provision devra probablement être constituée en cours d'exercice à une hauteur évaluée à 56 K€.

2- Le budget d'actions

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

La préservation d'une offre d'expositions temporaires ambitieuse est un élément déterminant de l'attractivité du musée, comme l'a démontré le cycle d'expositions de l'année 2022, qui a vu le musée retrouver un niveau de fréquentation comparable à celui de ses premières années (2012-2014).

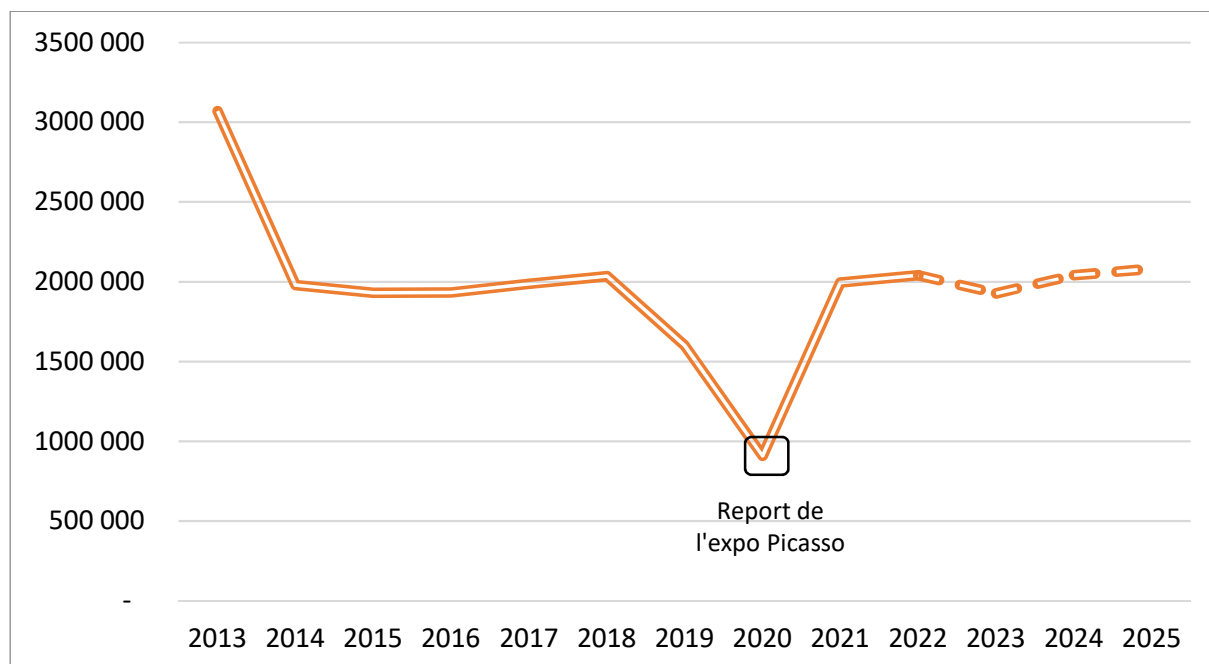
Conformément à la délibération du 27 septembre 2022, deux grandes expositions temporaires seront organisées dans la galerie d'expositions temporaires (Paysages, pour un coût de production prévisionnel de 945 K€ et Animaux fantastiques pour un coût de production prévisionnel de 1,025 M€ dont 775 K€ en 2022).

Deux expositions seront organisées, après l'exposition « Intime et moi », dans le Pavillon de Verre (« Power coron » de Bertille Bak et une exposition des œuvres de l'artiste chinois Pan Gongkai).

Par ailleurs, le projet de budget prévoit également l'organisation de deux présentations sur la « mezzanine », où ont été présentés en 2022 l'exposition « Robert Doisneau et les mineurs » puis le dispositif de réalité virtuelle produit à l'occasion de l'exposition « Champollion, la voie des hiéroglyphes ».

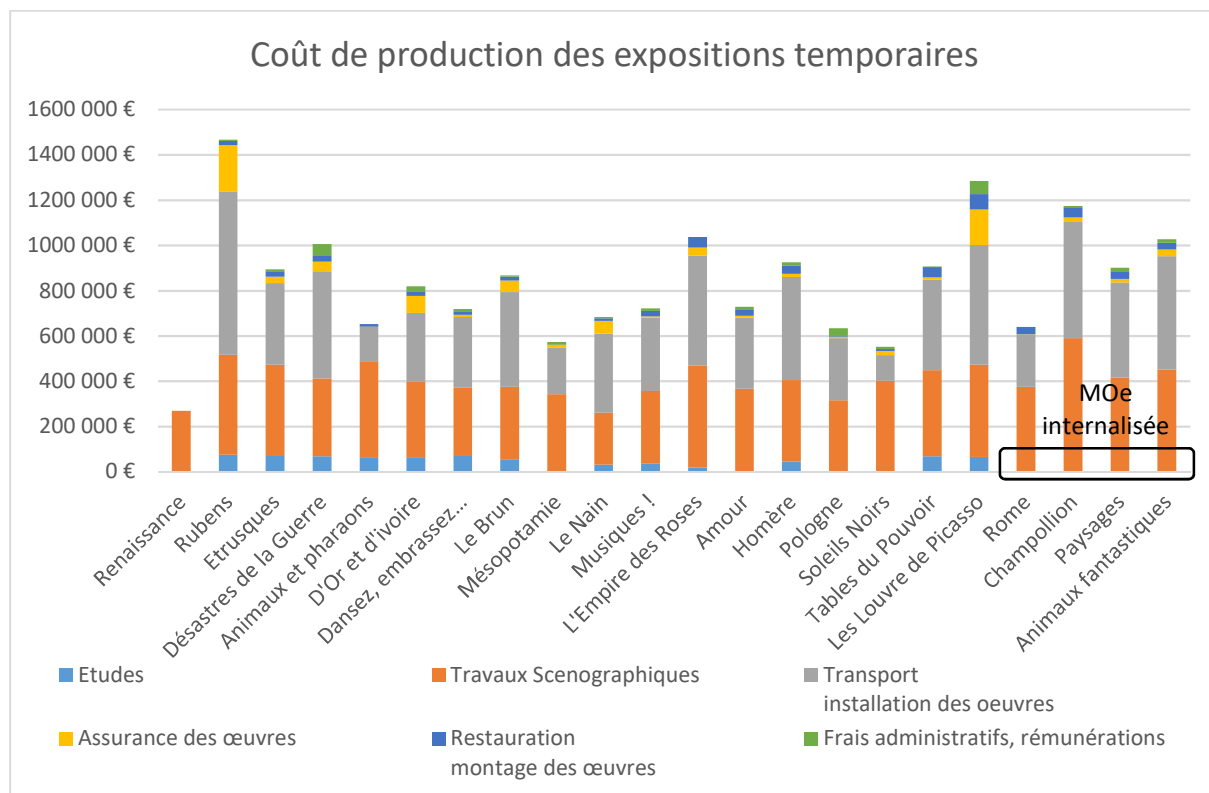
Il s'agira de la présentation d'une maquette du Saint-Sépulchre de Jérusalem, un des premiers objets acquis par le nouveau Département des arts de Byzance et des chrétiens d'orient, créé en octobre 2022, puis d'une exposition, en partenariat avec l'école d'art de Douai, de travaux réalisés dans le cadre de son « prix de la céramique de petite forme ».

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 (34 K€, -26 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.

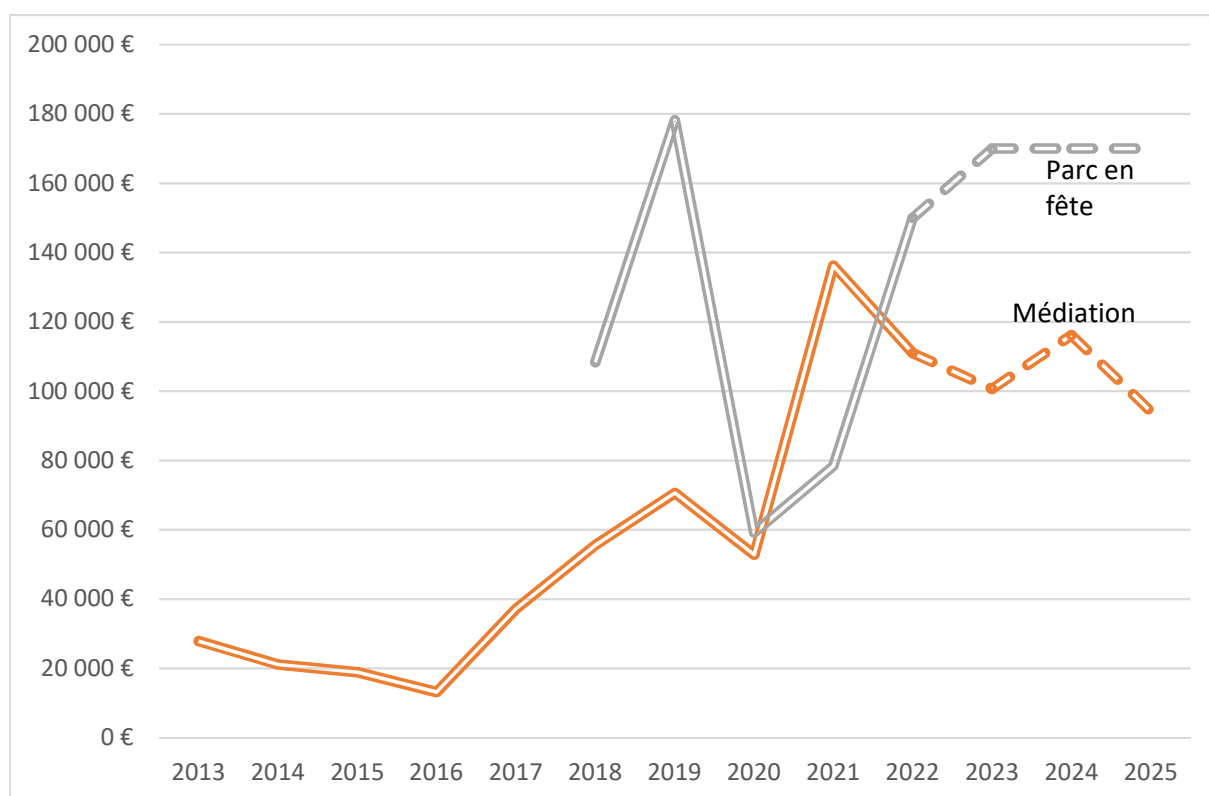
Le budget est estimé à 5600 € (+2600 € par rapport à 2022).

e. La médiation : 271 K€ (+65 K€ par rapport au CA2022) et le multimédia : 105 K€ (+19 K€ par rapport au CA 2022)

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 depuis 2019, subventions Région pour les projets éducatifs avec les lycées, mécénat).

La poursuite de l'opération « Parc en fête » est budgétée à hauteur de 170 K€. La poursuite du partenariat avec la CALL est espérée sur cette opération.



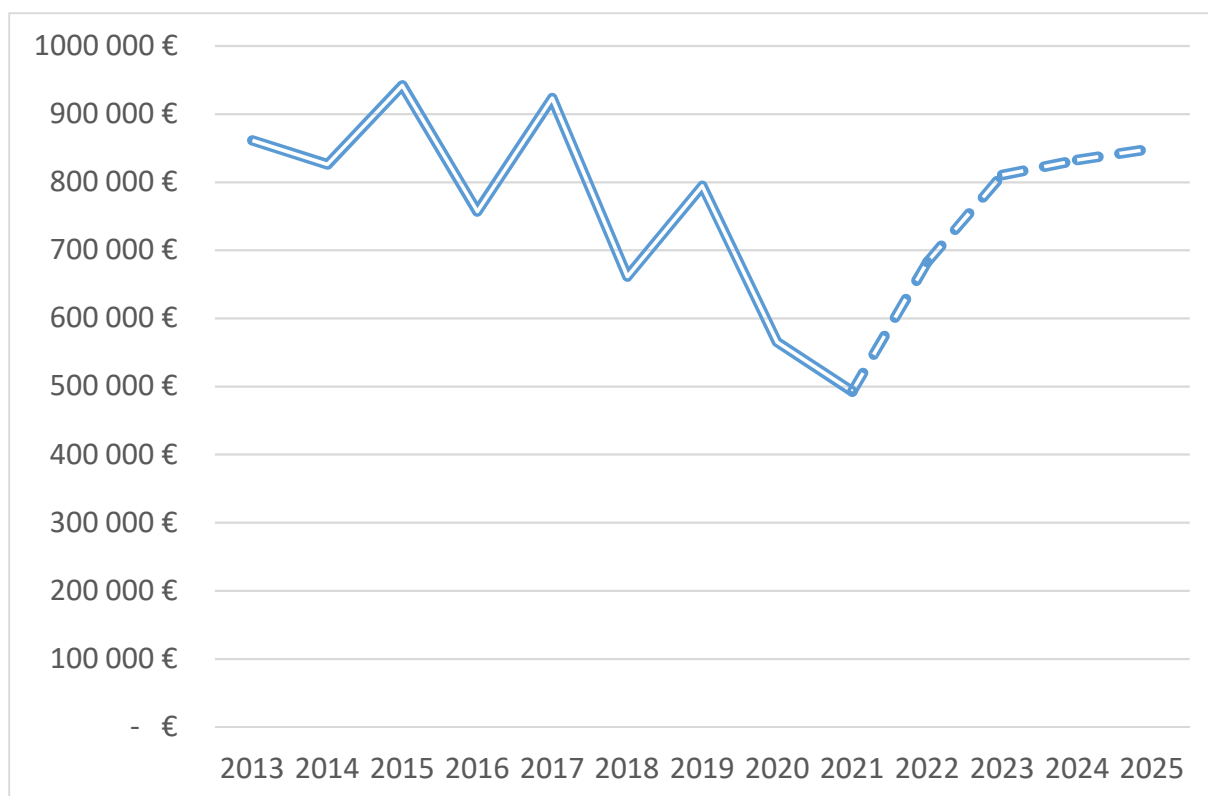
Evolution du budget Médiation et Parc en fête (réalisé 2013-2022 et projections)

Pour la médiation numérique, le budget proposé est de 105 K€ (+20 K€ par rapport au CA 2022).

Il s'agit de financer le développement de contenus liés aux expositions pour le nouveau compagnon de visite numérique (WebApp) ainsi que les dispositifs numériques présents dans les expositions

f. La communication, le marketing et le mécénat (810 K€, +129 K€ par rapport à 2022, +20 K€ par rapport à 2019)

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



Evolution du budget Communication et marketing (réalisé 2013-2022 et projections)

g. Les partenariats d'échanges : 150 000 € (-14 K€ par rapport au CA 2022)

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

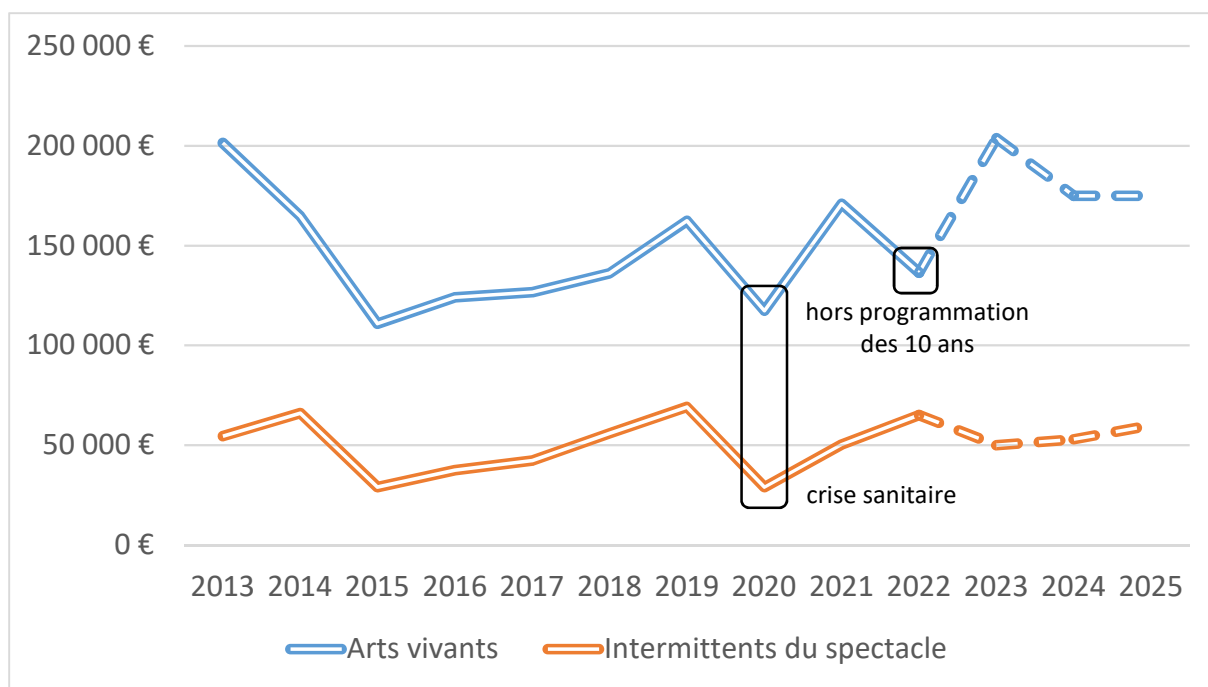
h. Les arts vivants : 204 K€ (+67 K€ par rapport à 2022)

Hors rémunérations des intermittents, le budget de la Scène s'établit à 204 K€. Ce budget augmente par rapport à 2022, si l'on exclut la programmation spécifique du 10^e anniversaire (concert d'Alain Souchon, programmation partagée avec les 10 ans du classement du bassin minier au patrimoine mondial, programmation des 3 et 4 décembre, qui étaient retracées dans une ligne spécifique).

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).

Le développement de l'accueil de « grands invités » (Anne-Theresa de Keersmaecker en 2021, Joël Pommerat en 2023) et le développement de nouvelles propositions (festivals Muse & Piano et la Beauté du geste – tenu pour la première année en 2022 après l'annulation de 2021, propositions nouvelles en direction du jeune public - « Mioches au cinoche ») sont à l'origine de cette évolution, de même que l'accueil, pour la 2^e année consécutive, d'une date dans le cadre de la tournée « warmup » du « Hell fest ».

La question de ressources nouvelles à l'appui du développement de la Scène est posée.



Evolution du budget Arts vivants et intermittents (réalisé 2013-2022 et projections)

i. Les droits d'auteurs (169 K€, -23 K€ par rapport au CA 2022)

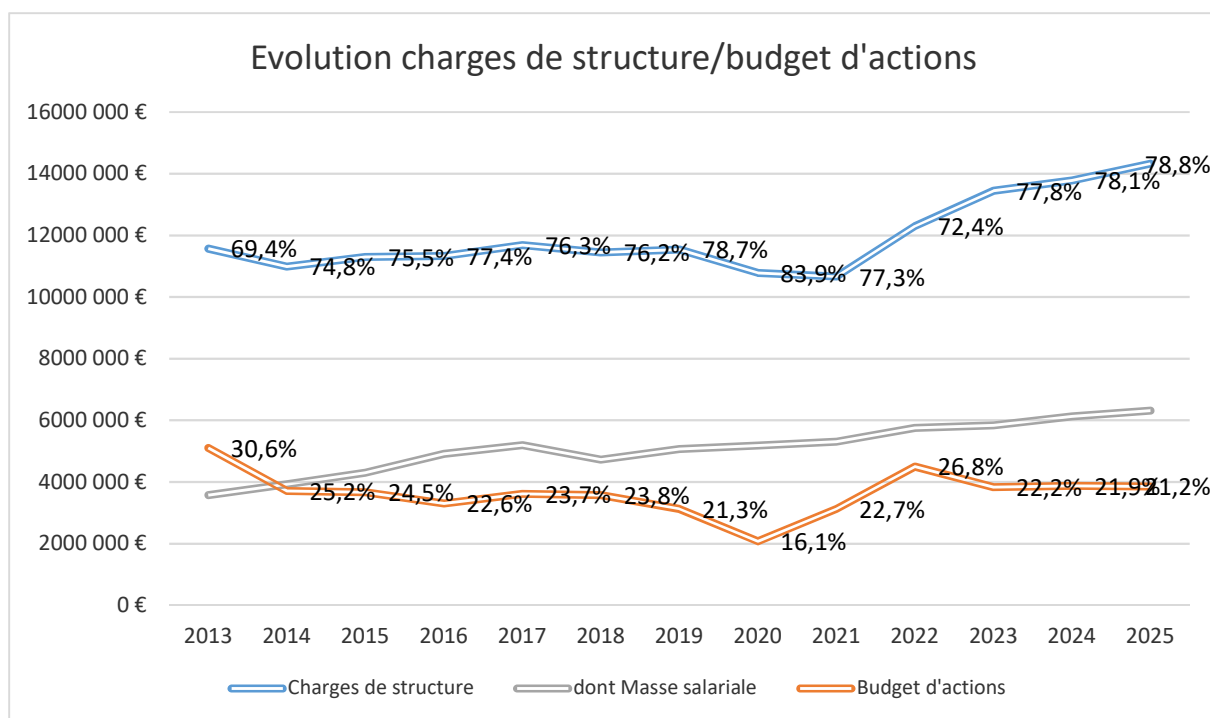
Les normes comptables et budgétaires imposent le vote des droits d'auteur dans le cadre d'un chapitre distinct (chapitre 65). Ces dépenses concernent la rémunération des auteurs des publications du musée, l'acquisition de droits pour l'utilisation de multimédia dans les expositions, les droits d'auteurs dans le cadre du spectacle vivant et de l'activité de la Scène, les reversements de droits au groupement de maîtrise d'œuvre du musée pour l'utilisation de l'image du musée et du parc à des fins commerciales, mais aussi, depuis 2021, pour l'utilisation de licences informatiques pour les logiciels « en nuage ».

j. 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 17,44 M€ et +370 K€ par rapport au CA 2022.

La part du budget d'actions sous les 25 % à partir de 2023, compte tenu du poids croissant des charges de structure, alourdies par le coût de l'énergie et l'évolution de la masse salariale.



Source : compte administratifs, BP 2023 et projections

II - Les recettes de fonctionnement

Les recettes de fonctionnement se montent à 16,1 M€ (-939 K€ par rapport au CA 2022).

1- Subventions publiques

a. Participations statutaires (12,5 M€)

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.

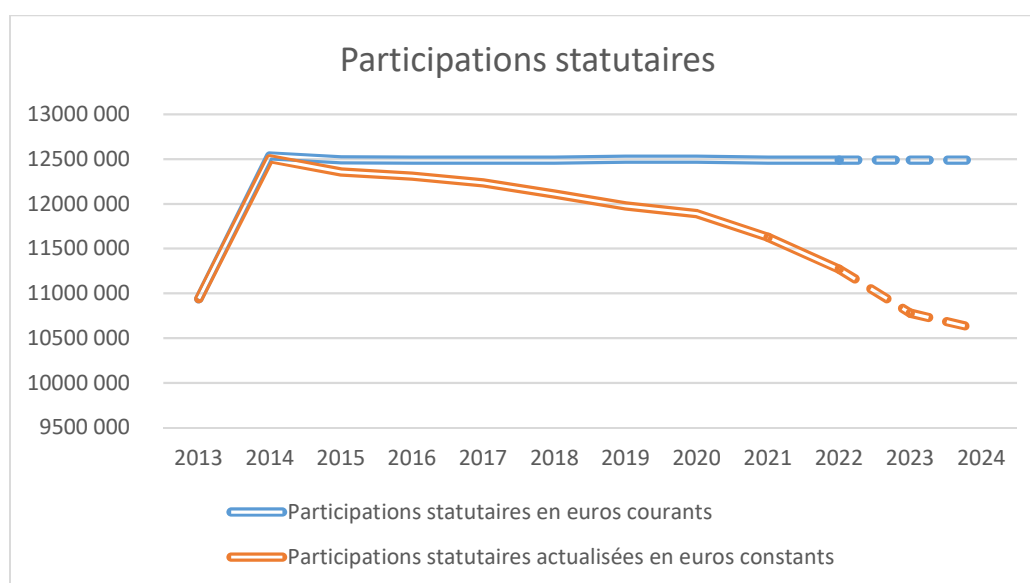
Les participations s'établissent donc, depuis 2014, sur la base suivante :

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 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.

A ce stade, et compte tenu des indications données par les collectivités depuis le rapport d'orientations budgétaires, le niveau des participations statutaires attendues pour 2023 est maintenu à l'identique.

b. Autres subventions de fonctionnement (178 K€, -253 K€ par rapport à 2022)

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, à hauteur de 50 K€.

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

Enfin, des contacts sont actuellement en cours avec le Département du Pas de Calais en vue du financement de nouveaux projets pour la fin de l'année, dans le droit fil du succès de l'opération « Egyptobus ». Ces projets ne sont pas intégrés dans le budget primitif et feront l'objet, le cas échéant, d'une décision modificative ultérieure. A noter que le BP 2023 intègre en revanche la recette liée au projet « Egyptobus », pour 60 K€ (dont le « service fait » s'est achevé en janvier 2023).

2. Les ressources propres

Le développement des ressources propres revêt une importance stratégique dans le contexte d'augmentation des charges de fonctionnement et de légère baisse des financements publics. Pour autant, 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.

a. Billetterie (1,25 M€, - 271 K€ par rapport au CA 2022)

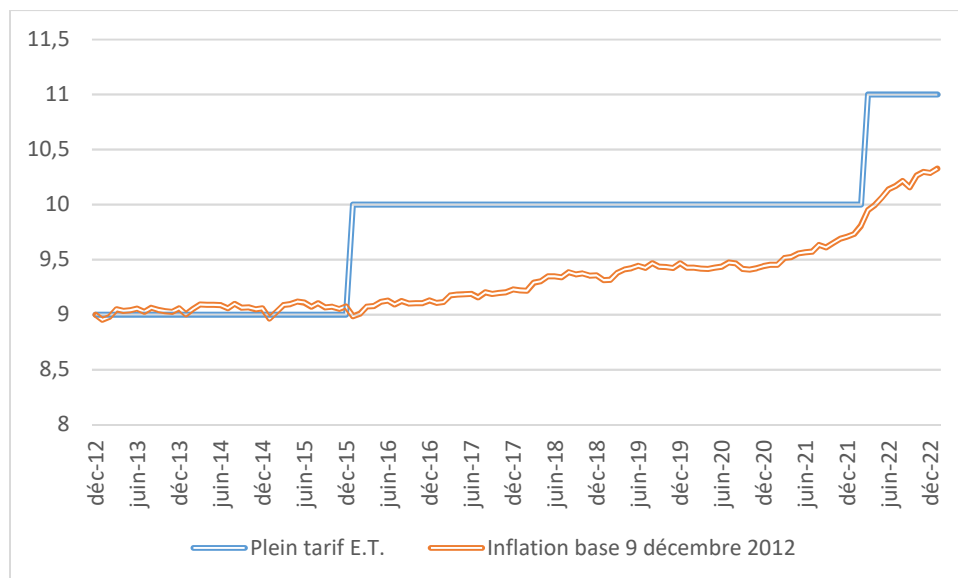
- L'hypothèse d'une fréquentation 2023 en légère baisse, après une année 2022 exceptionnelle.

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.

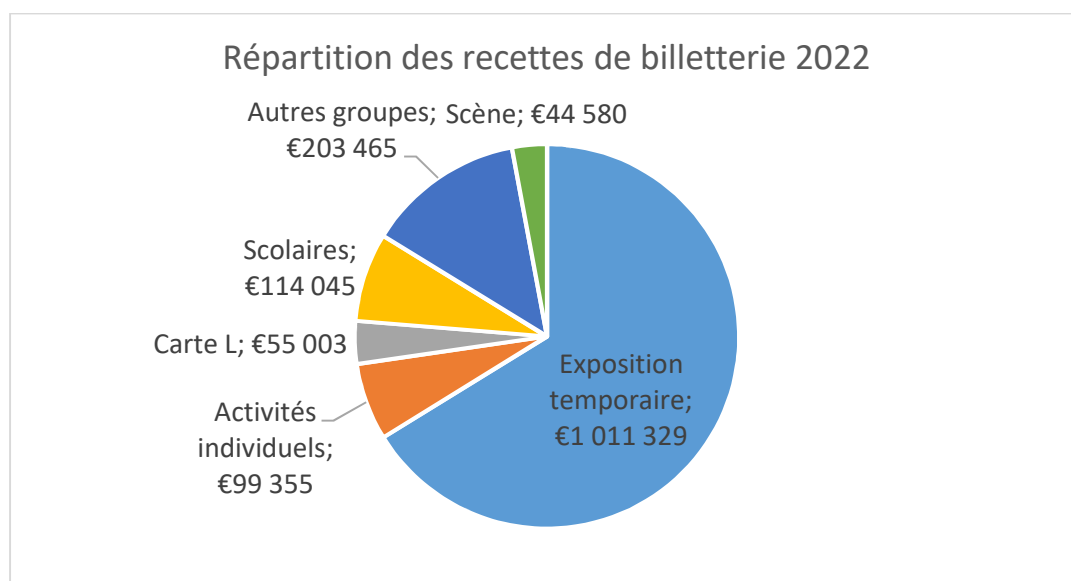
Les projections de fréquentation des expositions pour 2023 s'établissent à 36 138 entrées pour l'exposition Picasso (du 2/1 au 23/1), 85 000 pour l'exposition « Paysages » (29/3 au 27/7) et 85 000 pour l'exposition « Animaux fantastiques » (fin septembre-fin décembre 2023).

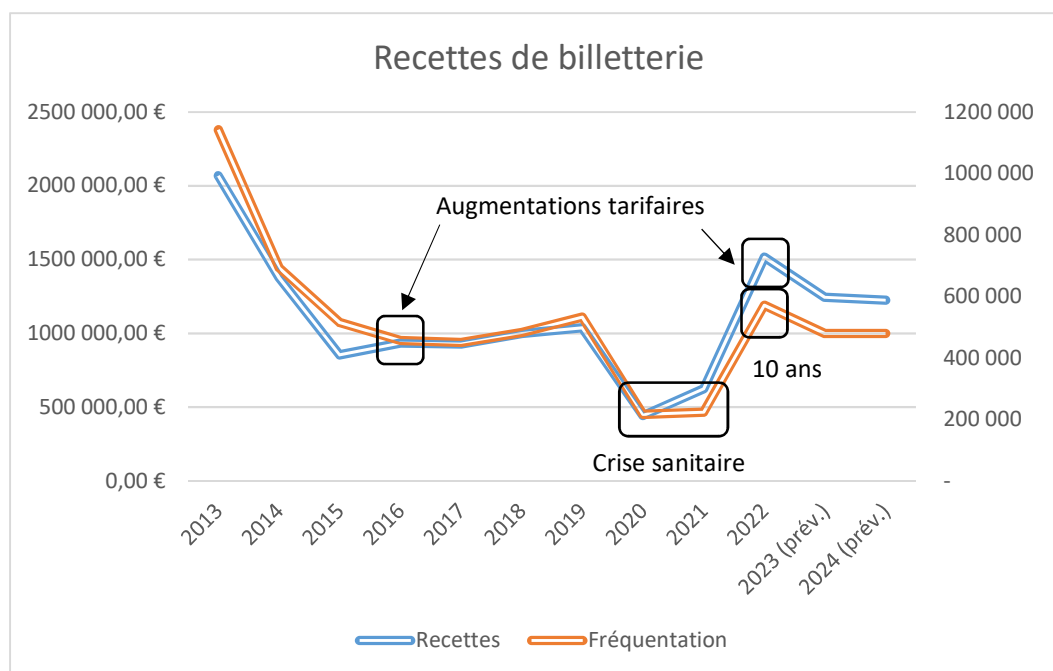
- Des ressources de tarification en augmentation du fait de l'augmentation des tarifs décidée en 2021

Les tarifs plein et réduit pour la visite des expositions temporaires ont été augmentés, avec une date d'effet au 1^{er} 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^e du volume financier généré par les billets individuels pour l'exposition temporaire.





Evolution des recettes de Billetterie au regard de l'évolution des fréquentations (réalisé 2013-2022 et projections)

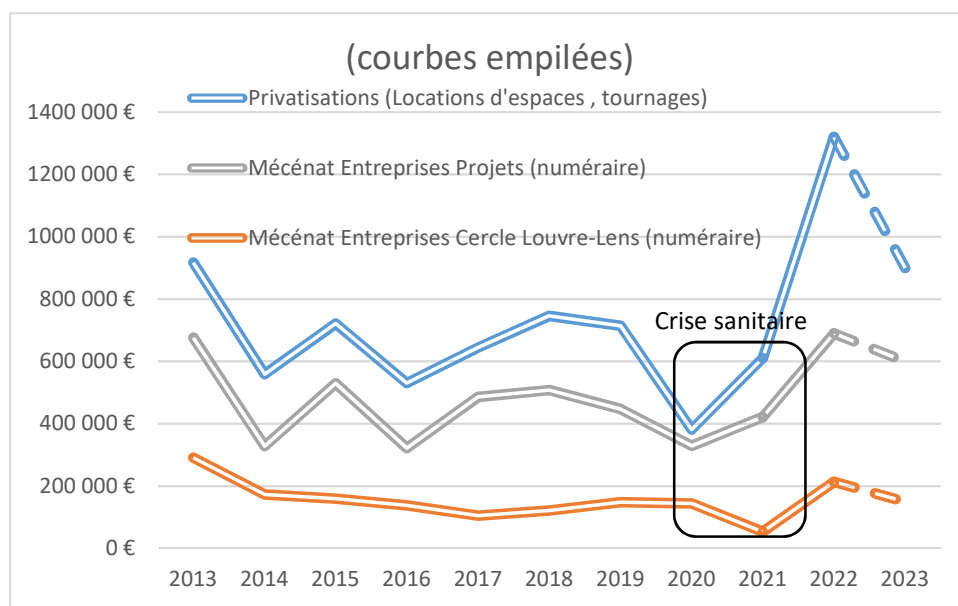
b. Le mécénat et les privatisations d'espace : 900 K€ (- 238 K€ par rapport à 2022) hors mécénat pour la Galerie du temps

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^e anniversaire,
- Et de l'organisation, en début d'année, du conseil des ministres européens de l'industrie, tarifiée comme une privatisation d'espaces, et représentant, compte tenu de son ampleur, près du quart du produit tiré des occupations d'espace pour l'année.

2022 aura donc été l'année de la plus forte collecte de ressources de mécénats et de privatisations 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.

Le niveau de ressources attendues pour 2023 est néanmoins fixé à un niveau ambitieux, tablant sur la poursuite de la dynamique engrangée à l'occasion des 10 ans.



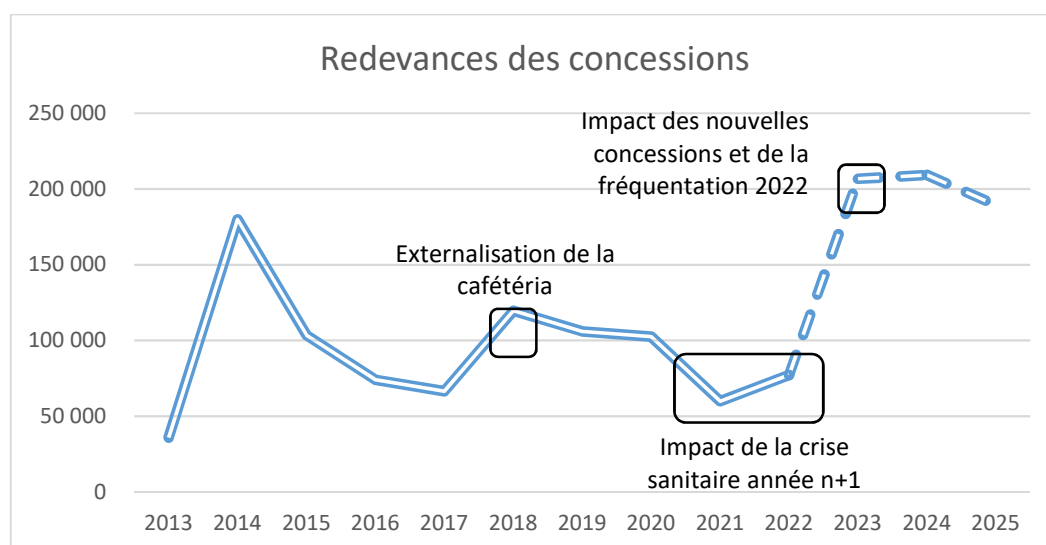
Evolution des recettes de mécénat et de privatisations (réalisé 2013-2022 et BP 2023)

Au 30 décembre 2022 a été finalisé un mécénat important du Crédit agricole (non reprise sur le graphique ci-dessus), en vue de la réalisation de la Galerie du temps. Cette recette est intégrée dans le BP 2023 comme une recette d'investissement (imputée au 10251, cf. plus bas) compte tenu de son affectation à ce projet, qui sera présenté lors d'un prochain conseil d'administration de l'EPCC.

c. Produits des concessions de service (librairie et activités de restauration) : 204 K€ (+127 K€ par rapport à 2022)

Le musée a engagé la relance de concessions de service et de service public pour la librairie-boutique (prise d'effet au 1^{er} mars 2022) et pour la librairie-boutique (prise d'effet au 1^{er} 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.

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



d. Les dons : 85 K€ (+29 K€ par rapport à 2022).

Suite à la mise en place d'un dispositif plus incitatif à compter de l'été, et à la générosité des visiteurs, les recettes issues des dons ont atteint 56 K€ en 2022.

Il est donc possible de fixer pour 2022 un objectif de recettes plus important qu'en 2021 – 85 K€ contre 57 K€ en 2021 (+29 K€). Au cours des 7 premières semaines de l'année, la collecte se montait déjà à quasiment 16 K€ (soit l'équivalent de la totalité des dons de 2018).

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€ (stable)

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).

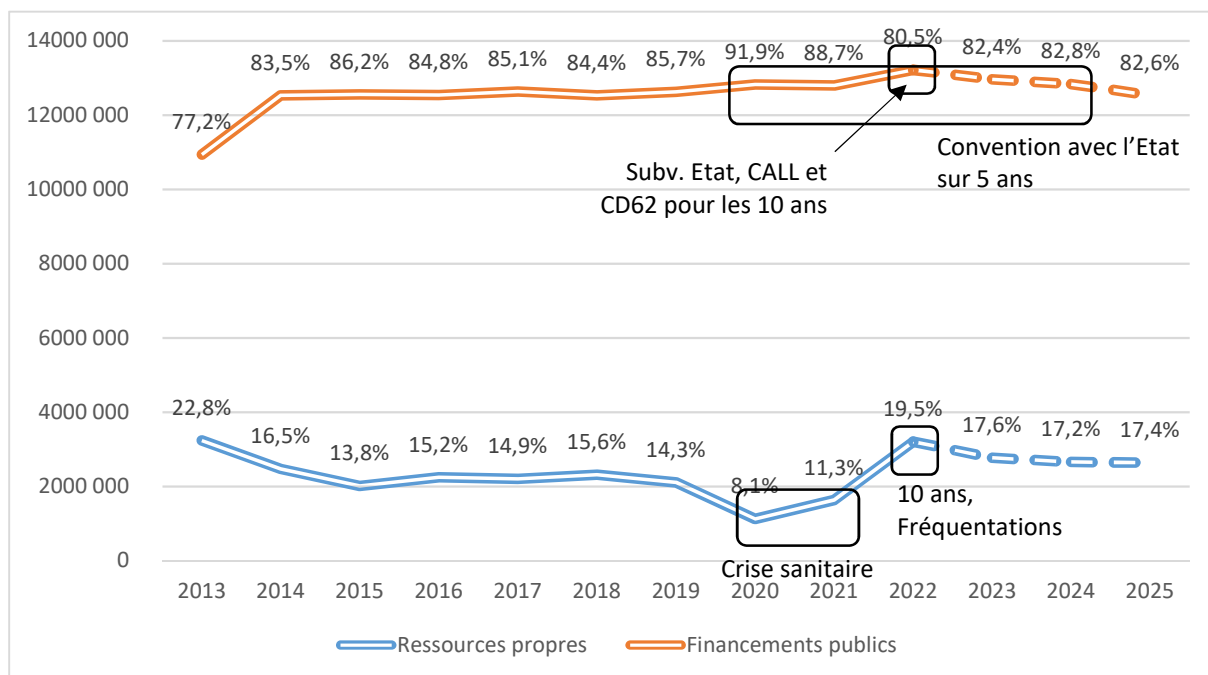
g. Autres recettes : 508 K€ (-82 K€ par rapport à 2022)

Les « autres recettes » proviennent d'abord des remboursements d'une partie des chèques-déjeuner par le personnel et d'assurance du personnel.

S'y ajoutera en 2023 la refacturation de la maintenance des installations techniques et des consommations d'énergie du restaurant (auparavant pris en charge directement par l'exploitant, et désormais intégré dans les marchés du musée, moyennant un remboursement par le concessionnaire).

Enfin, il apparaît souhaitable de prévoir une évaluation du montant des annulations de rattachements (opérations engagées et réalisées en 2022, donnant lieu à un mandatement en 2023 pour des montants inférieurs aux montants engagés), pour 90 K€.

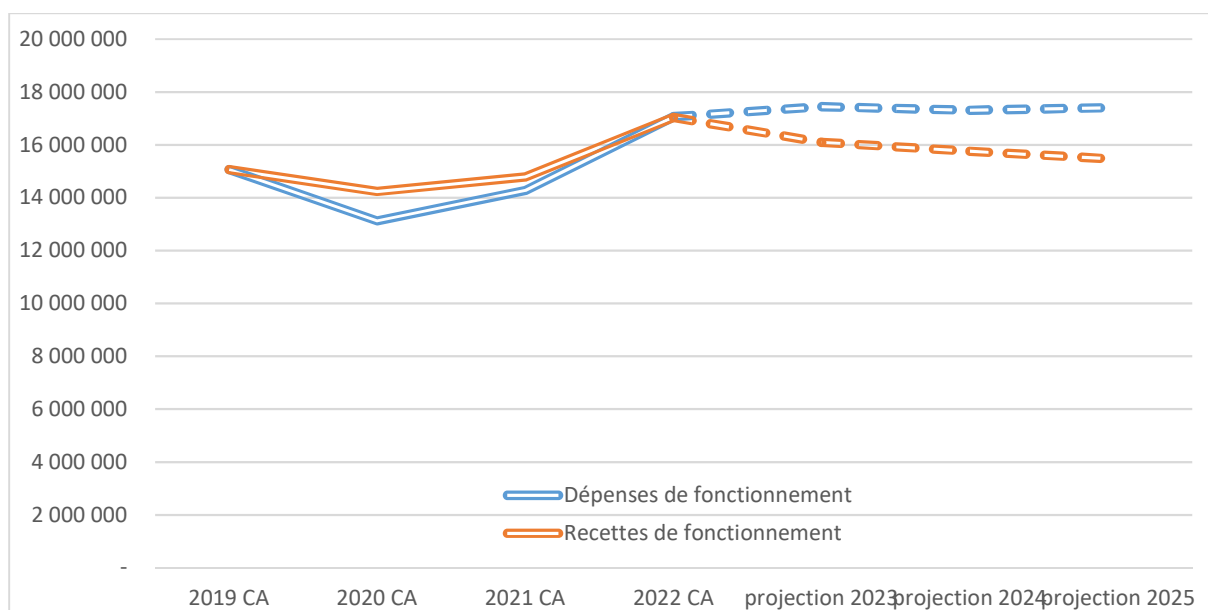
Le total des recettes attendues s'établit à 16,1 M€ (- 936 K€ par rapport à 2022).



Répartition des recettes réelles de fonctionnement de l'établissement

3. Equilibre de la section de fonctionnement

Le musée est confronté, avec trois ans de décalage (deux années de crise sanitaire et l'année des 10 ans), à un effet de ciseaux important. Du fait de l'inflation, le musée est confronté à une augmentation mécanique de ses dépenses de fonctionnement que ne parviennent plus à compenser les mesures d'économies de gestion, alors que les recettes (ressources propres, subventions publiques sur projet) devraient se tasser avec la fin de l'année anniversaire, puis en 2025 avec la fin de la convention pluriannuelle de financement avec l'Etat.



Le déficit de fonctionnement de l'exercice devrait ainsi se monter à 1,35 M€, montant que le résultat cumulé des exercices antérieurs permet, pour l'instant, d'absorber.

III - La section d'investissement

1- Besoins courants (159 K€ de restes à réaliser, 340 K€ de mesures nouvelles)

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), et par le résultat de la section d'investissement de l'exercice 2022, qui couvrent les restes à réaliser (159 K€).

Parmi ceux-ci figurent :

- L'installation d'un abri vélos dédié aux personnels (20 K€) et l'installation de robinetteries favorisant les économies d'eau dans les sanitaires (10 K€), dans le cadre de la démarche écologique du musée,
- Des travaux de réfection dans le restaurant (80 K€),
- Le changement progressif des humidificateurs (21 K€ en 2023)
- Le renouvellement de mobiliers (51 K€ de RAR, et 33 K€ de mesures nouvelles),
- Le renouvellement de matériels de la Scène (24 K€ de RAR, 25 K€ de mesures nouvelles),
- Le renouvellement de matériels informatiques, du fait de la vétusté des équipements en place (7 K€ de RAR et 25 K€ de mesures nouvelles),
- La sécurisation des accès informatiques distants (10 K€)
- La finalisation de l'architecture technique de la WebApp (25 K€ - RAR : levée des réserves et solde de l'opération)
- L'installation de compteurs supplémentaires aux entrées du parc (10 K€)

2- Aménagements dans le Parc (8 K€ de RAR, 50 K€ de mesures nouvelles)

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 sera consacrée aux études de maîtrise d'œuvre, les travaux intervenant sur les années 2024-2025. Un montant prévisionnel de 50 K€ de CP est prévu pour le démarrage de celles-ci.

La réalisation des travaux sera budgétisée 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 (1,1 M€ en recettes et en dépenses 2023 pour les éclairages muséographiques, 127 K€ de restes à réaliser pour la maîtrise d'œuvre, 1 M€ de recette de mécénat titrée en 2023)

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 (1,1 M€) et 2024 (0,5 M€).

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 – 145 066 € restant à réaliser au 31 décembre 2022) et de prototypage. L'essentiel des décaissements et des demandes de versement des subventions 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). Ce placement générera un produit financier de 28 K€ en 2024.

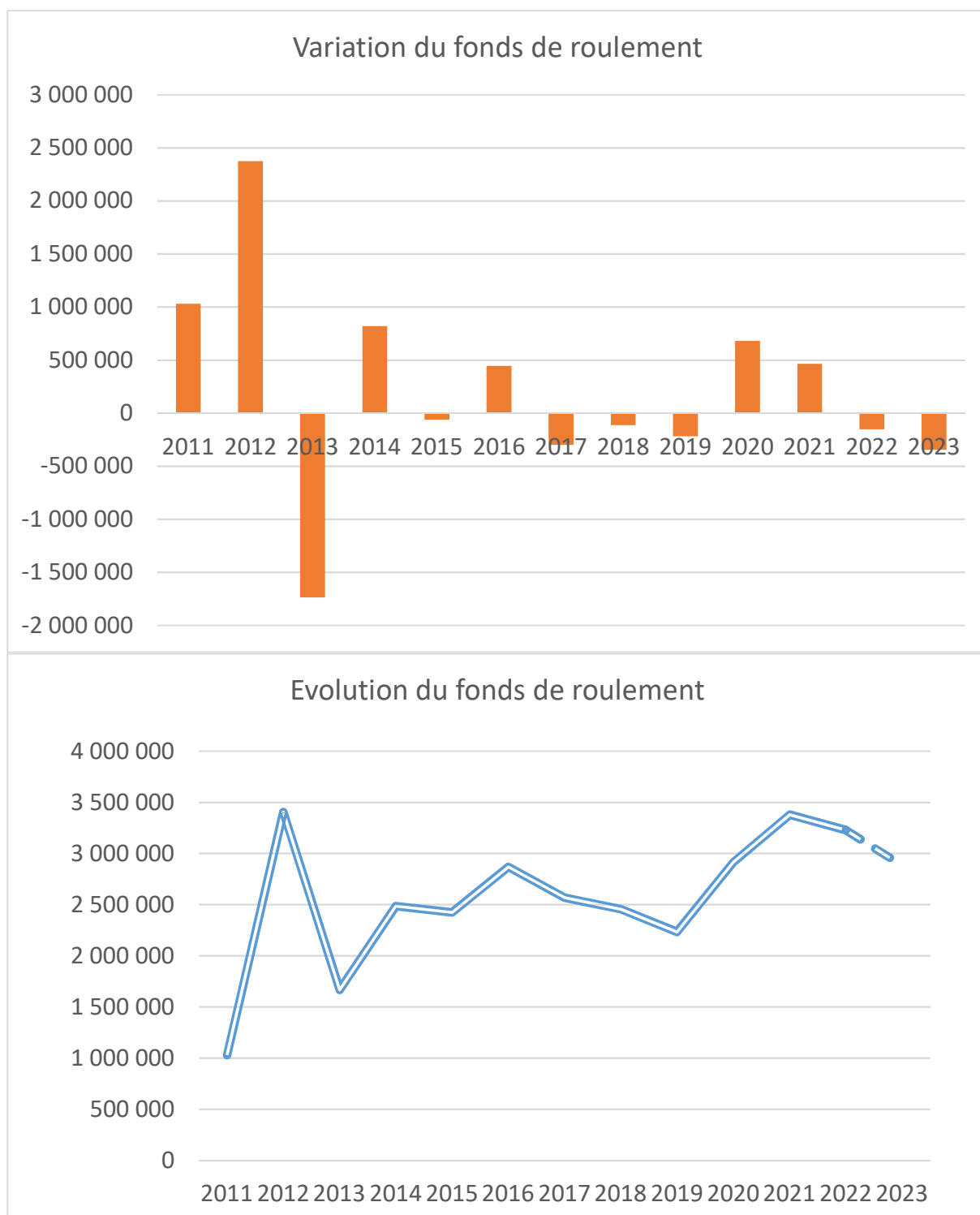
IV- Equilibre du budget

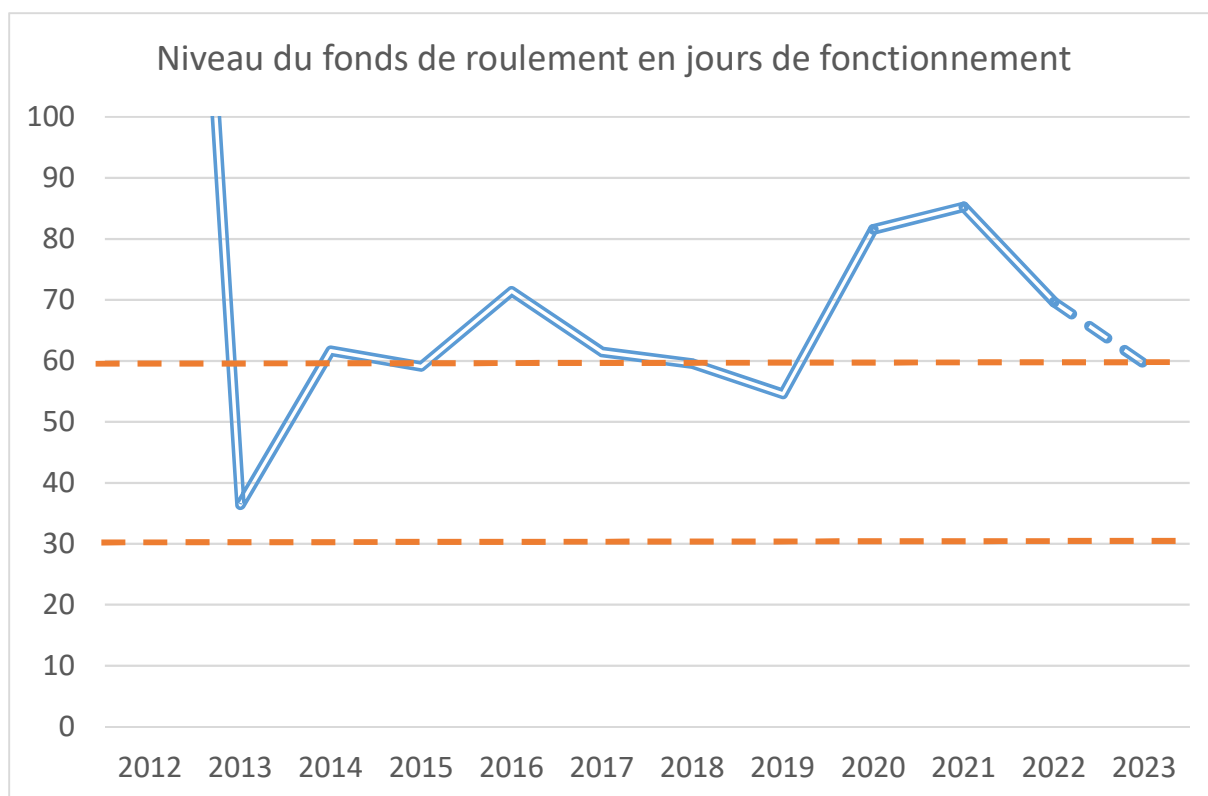
L'équilibre du budget primitif s'établit comme suit :

<u>Section de fonctionnement</u>		
	Dépenses :	17 445 265
	Recettes (de l'exercice) :	16 096 027
	Recettes (dont résultat n-1) :	18 288 954
	<i>Solde :</i>	<i>+ 843 689</i>
<u>Section d'investissement</u>		
	Dépenses :	1 721 406
	Recettes (de l'exercice) :	2 514 383
	<i>Dont mécénat GDT :</i>	<i>1 000 000</i>
	Recettes (dont résultat n-1) :	2 900 835
	<i>Solde :</i>	<i>+ 1 179 429</i>
	<i>Dont opération pour compte de tiers (éclairages muséographiques)</i>	
	Dépenses :	1 100 000
	Recettes :	1 100 000
<u>Total</u>		
	Dépenses :	19 166 671
	Recettes :	21 189 789
	<i>Solde (dont 1 M€ de mécénat GDT) :</i>	<i>+ 2 023 118</i>

En intégrant le résultat 2022, le budget supplémentaire est donc présenté en suréquilibre, comme le permet l'article L1612-6 du Code général des collectivités territoriales.

Dans l'hypothèse d'une réalisation à 100 % des inscriptions budgétaires du BP 2023, le fonds de roulement prévisionnel au 31 décembre 2023 s'établirait à 2,7 M€, contre 3,2 M€ au 31 décembre 2022.





Cette donnée intègre le versement, par le Crédit agricole, d'un mécénat de 1 M€ en vue du financement de la future Galerie du temps. Cette somme ne sera consommée qu'en 2024 – et sera donc toujours intégrée dans le FDR au 31 décembre 2023, déformant la perception que l'on peut avoir de la situation financière de l'EPCC. **Sans la prise en compte de cette ressource, le FDR s'établirait, dans l'hypothèse d'une réalisation à 100 % des inscriptions budgétaires du budget, à 1,7 M€ et 35 jours de fonctionnement.**

Y compris dans l'hypothèse d'un résultat 2023 plus favorable qu'anticipé, et d'un prélèvement plus faible sur le FDR, la préparation du budget 2024 ne pourra être assurée, en l'état actuel des hypothèses d'évolution des prix et des rémunérations (et notamment d'évolution du prix de l'électricité) sans évolution :

- soit du niveau de financement,
- soit du niveau d'ambitions du musée.

En effet, le fonds de roulement au 31 décembre 2024, s'établirait prospectivement à 87 K€, soit 2 jours de fonctionnement.

Pour mémoire, le besoin de financement 2023, couvert par les excédents du passé, représente plus des 2/3 du budget annuel consacré aux expositions.