

## Conseil d'Administration du 9 novembre 2021 Rapport sur les orientations budgétaires 2022

### 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 2021 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 2022.

La situation financière de l'établissement a été fortement impactée par la situation de crise sanitaire :

- Positivement par l'exercice 2020, marqué par une baisse forte des ressources propres, plus que compensée par le report de l'exposition Picasso et par la suspension de prestations d'accueil, de sécurité et de nettoyage,
- Négativement par l'exercice 2021, également marqué par la baisse des ressources propres et par la baisse des charges de structure, mais au cours duquel le musée a fait le choix de maintenir l'intégralité de sa programmation culturelle.

Si les hypothèses budgétaires ne projettent pas de nouvelles restrictions d'ampleur, le musée devrait en 2022 subir l'effet d'« hystérèse » de la crise sanitaire, qu'il s'agisse d'une modification des pratiques culturelles des français influant sur les fréquentations, du maintien du pass sanitaire pour l'accès aux lieux de culture ou encore l'impact de la prise en compte des chiffres d'affaires 2021 pour les redevances des occupants du domaine public.

L'année 2022 doit permettre de renouer avec les dynamiques et les fréquentations d'avant crise, à la faveur d'un cycle d'expositions exceptionnelles – Picasso, Rome, Hiéroglyphes – et de l'anniversaire des 10 ans du musée.

Elle doit permettre d'engager les projets d'investissement attendus depuis plusieurs années : nouvelle galerie du temps à l'horizon février 2024, amélioration des fonctionnalités du parc à l'horizon 2023-2024, chantiers techniques et bâtimentaires sous maîtrise d'ouvrage de la Région ou sous maîtrise d'ouvrage déléguée par la Région (traitement des eaux pluviales, rénovation des systèmes d'éclairage muséographique).

La conjugaison de freins au développement des ressources et de charges nouvelles ou exceptionnelles rend d'autant plus difficile le bouclage du projet de budget.

Les économies ayant été recherchées depuis plusieurs années sur tous les postes où elles pouvaient être obtenues, notamment dans les « charges de structure », l'enjeu pour le musée sera pour 2022 et les années suivantes, soit de trouver de nouvelles ressources, soit de prioriser et d'abandonner certaines de ses actions et de ses ambitions.

## B- Les dépenses de fonctionnement

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

L'établissement vise à minorer ses charges de structure, afin de garder le plus possible de marges de manœuvre pour son budget d'action. 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 : 5,35 M€ (+398 K€ par rapport à 2019)

Les charges de personnel comprennent pour l'année 2022 :

- 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 :

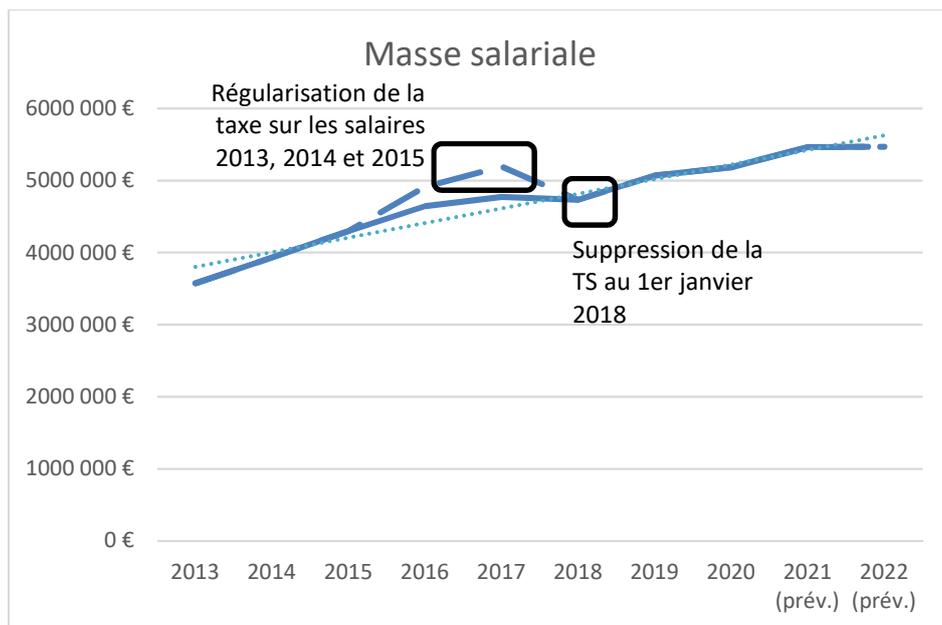
- les rémunérations des vacataires (guides conférenciers, dont l'évolution est liée à l'activité et à la fréquentation) ;
- les intervenants extérieurs (intermittents, conférenciers...).

Le détail des emplois, de la structure des effectifs, et des dépenses de personnel figure dans le rapport social unique au titre de l'année 2020.

Le budget 2022 s'établit à + 398 K€ par rapport à 2019 et projette une **stabilité** des dépenses par rapport au BS 2021 (les crédits inscrits au BS 2021 ne devant pas être consommés en totalité en raison du décalage à 2022 de 3 recrutements sur emplois permanents, budgétés en 2021).

***△ La limitation de la progression des charges de personnel va nécessiter une stabilité des effectifs (poursuite du gel de certains postes vacants), le non-remplacement d'une partie des absences pour maladie ou maternité, une vigilance forte sur les rémunérations (et notamment un passage au RIIFSEP pour la filière technique à périmètre constant).***

Pour l'avenir, le périmètre couvert par l'assurance statutaire (qui permet d'indemniser l'établissement pour la rémunération des agents absents au-delà d'une franchise de 10 jours) pourra être réinterrogé afin d'en diminuer le coût, qui a plus que doublé depuis 2019 (ce qui représente près de 30 % de l'augmentation globale des charges de personnel).



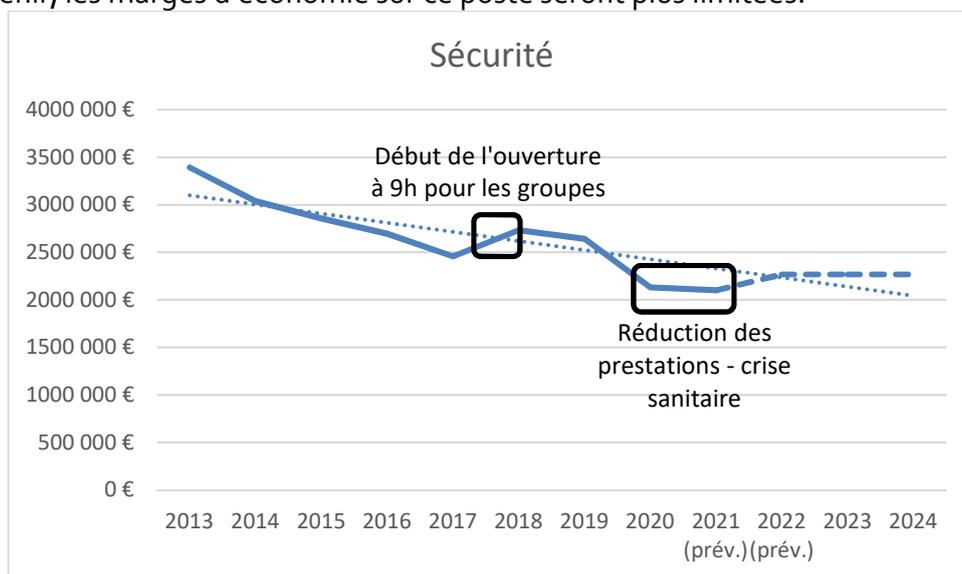
**b. Les dépenses de sécurité : 2,27 M€ (-375 K€ par rapport à 2019)**

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.

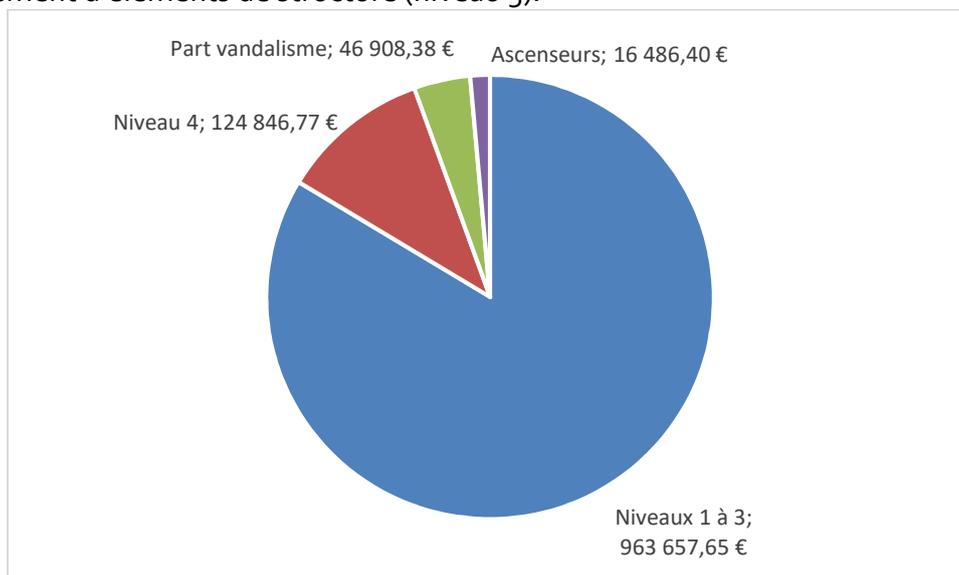
Le budget global est estimé à 2 268 400 € contre 2 643 500 € en 2019 (-375 K€).

Pour l'avenir, les marges d'économie sur ce poste seront plus limitées.



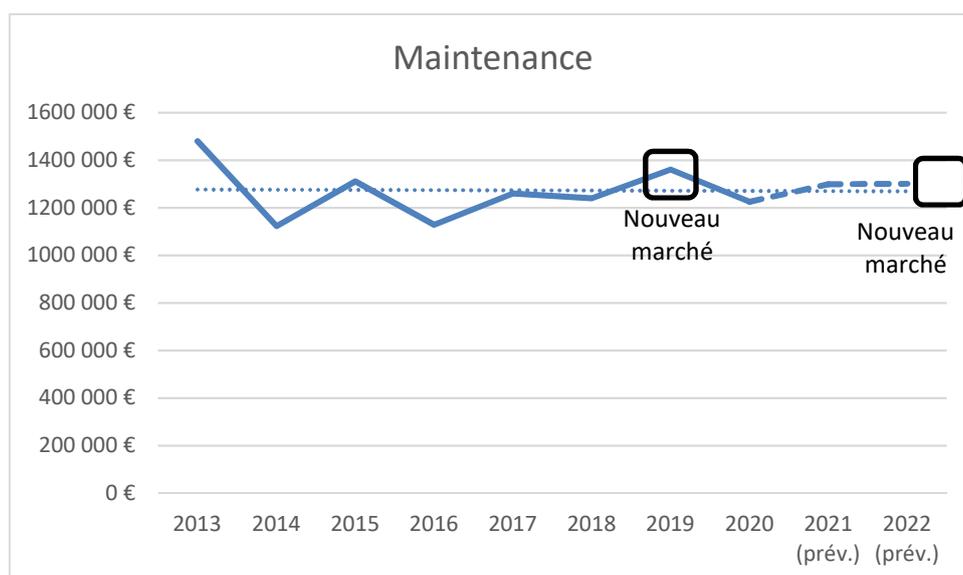
**c. Les dépenses de maintenance : 1,3 M€ (-59 K€)**

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).



501 K€ concernent le marché « CVC » (chauffage, ventilation, climatisation), 644 K€ concernent les courants forts et courants faibles, 16 K€ les ascenseurs.

Le budget prévu pour 2022 intègre également des frais d'assistance à maîtrise d'ouvrage en vue de l'élaboration du futur marché de maintenance, entrant en vigueur au 1er janvier 2023. Un de ses enjeux est de permettre au musée de générer des économies de fluides (meilleur calcul des clauses d'intéressement aux performances énergétiques) mais il est peu probable qu'il permette de diminuer le montant global de la maintenance, en raison de l'usure de certains équipements et de la nécessité de réparations régulières sur le bâtiment (couvertures...).

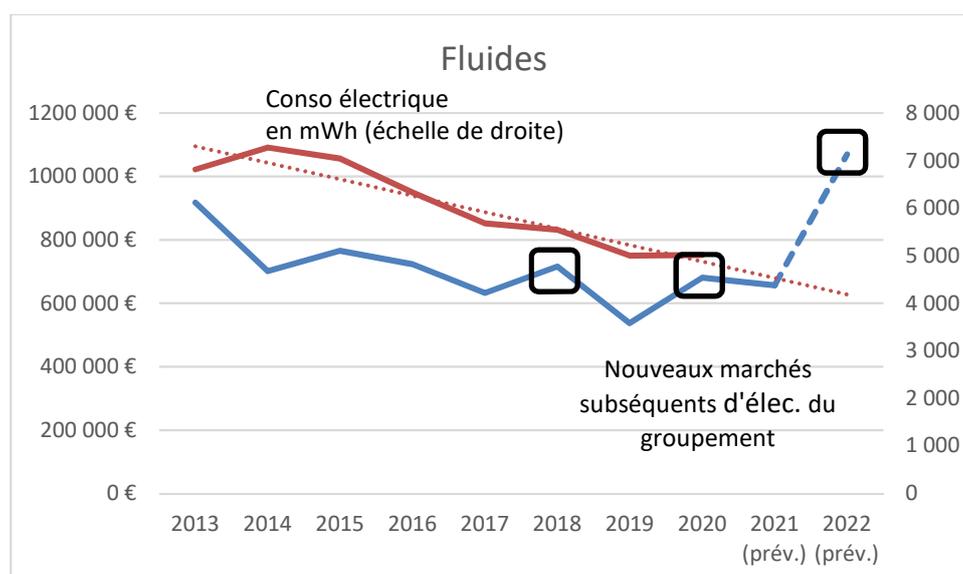


**d. Les dépenses de fluides : 709 K€ 1,070 M€ (+177 K€ +532 K€ par rapport à 2019)**

Ce poste regroupe les consommations d'électricité (650 K€ 1 M€), d'eau (46 K€) et de fioul pour le groupe électrogène (10 K€).

Le musée a, dans les dernières années, à la fois :

- Bénéficié de meilleures conditions d'achat de l'électricité, avec la mise en place de groupements d'achat par les collectivités permettant d'obtenir de très importants volumes de commande et de s'adjoindre le service d'AMO spécialisés dans ce domaine très technique,
- Réalisé de très importantes réductions de consommation d'électricité en volume.



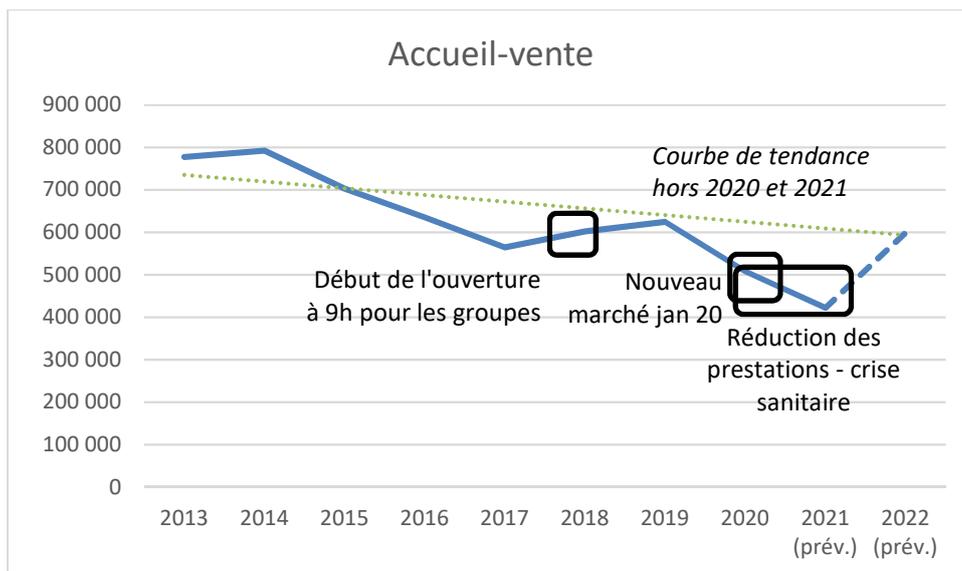
Pour 2022, un nouveau marché subséquent doit entrer en vigueur, dans des conditions de marché très défavorables.

**△ Information du 27 octobre : Le prix de la fourniture évolue, non pas de +15 % comme anticipé mais de +70 %, après une augmentation plus modérée au 1<sup>er</sup> janvier 2020, soit une augmentation de + 532 K€ du poste Fluides par rapport à 2019, année historiquement basse, au lieu de +177 K€ anticipés.**

**Cette donnée nouvelle n'a pas été intégrée dans l'épure budgétaire, et semble difficilement pouvoir l'être sans ressource nouvelle.**

**e. Les dépenses d'accueil : 599 K€ (-26 K€ par rapport à 2019)**

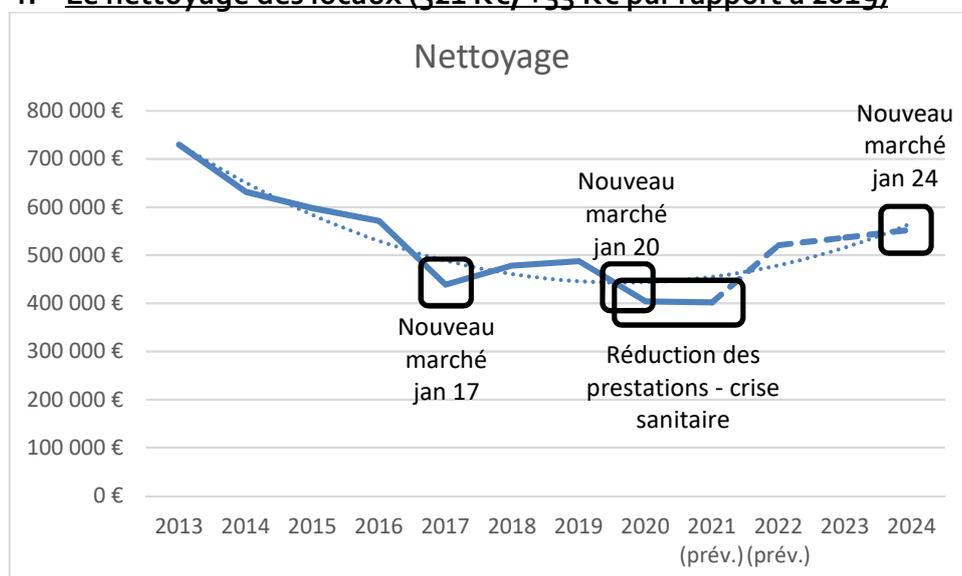
Pour l'accueil, le budget alloué est de 599 000 €, ce qui couvre essentiellement le forfait du marché de prestations de service, qui doit être relancé pour le 1<sup>er</sup> août 2022.



**△ Le musée envisage d'expérimenter, dès le début de l'année prochaine, la levée des contrôles de billets à l'entrée de la Galerie du temps, gratuite pour tous.**

Cette expérimentation vise à la fois à limiter le nombre d'agents mobilisés dans le cadre du marché (et à contenir l'évolution du coût), mais aussi à abaisser le seuil symbolique à franchir pour entrer au musée. La collecte des données de fréquentation sera assurée par le biais de dispositifs automatiques, tandis que les données d'origine géographique, aujourd'hui collectées systématiquement, le seront par sondage dans le cadre des enquêtes de public régulièrement menées par le musée.

**f. Le nettoyage des locaux (521 K€, +33 K€ par rapport à 2019)**



Le coût des prestations de nettoyage progresse, essentiellement en raison de la prise en compte de clauses de révision de prix.

Le marché d'entretien des locaux est essentiellement forfaitaire, et il apparaît délicat compte tenu du contexte sanitaire d'en revoir le périmètre.

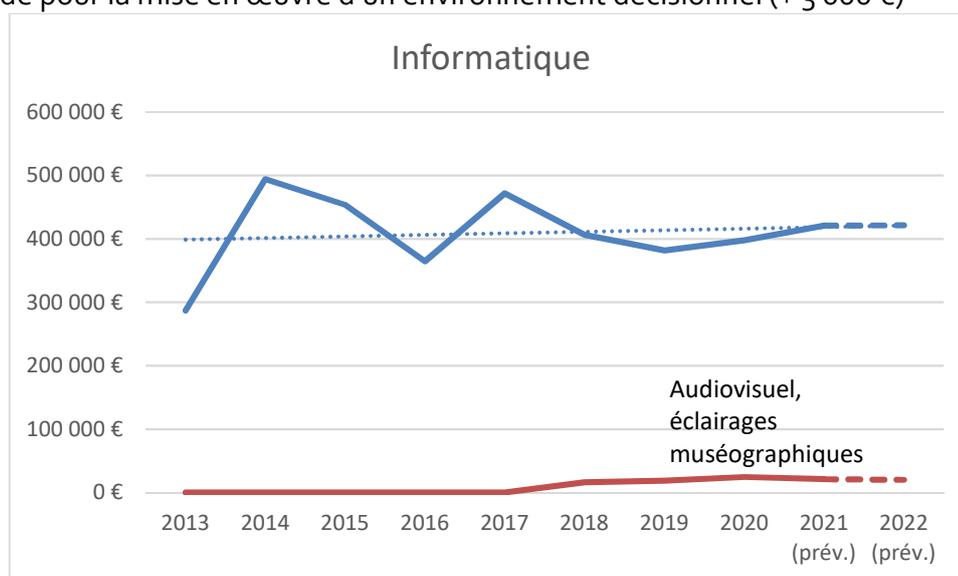
**g. Les dépenses informatiques (421 K€, +39 K€ par rapport à 2019)**

Le budget informatique 2022 intègre peu de besoins nouveaux, mais tient essentiellement compte des choix opérés au cours des dernières années :

- Mise en place de solutions permettant le travail à distance (+ 4 000 € annuels)
- Mise en place d'une solution de CRM (gestion de la relation avec les usagers) (+37 000 € annuels)
- Mise en place d'une ligne téléphonique sécurisée avec les forces de l'ordre (+ 3 000 €)

Les mesures nouvelles concernent :

- Un projet d'internalisation de l'hébergement du site internet (- 20 000 €, évaluation à confirmer),
- L'étude pour la mise en œuvre d'un environnement décisionnel (+ 3 000 €)

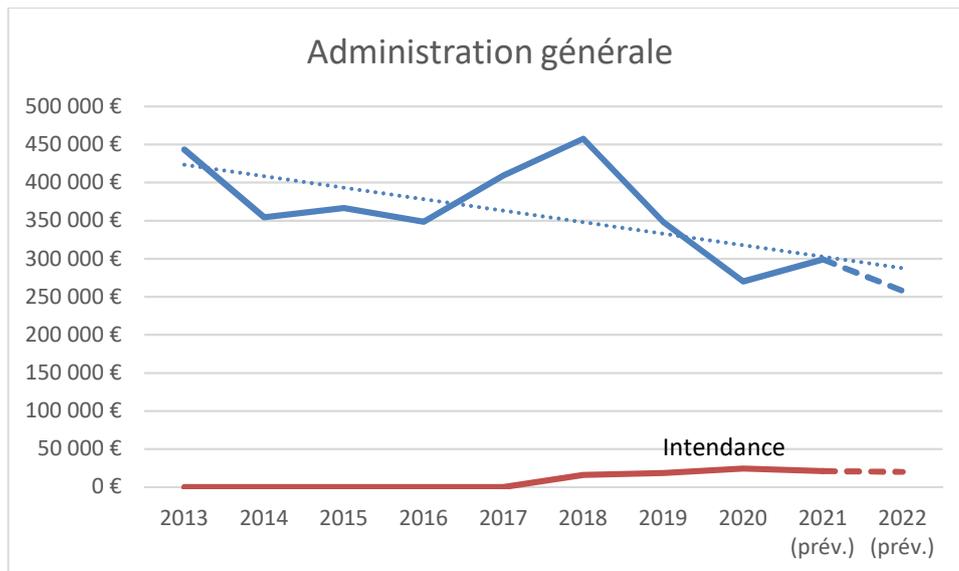


Les dépenses de la régie audiovisuelle et des éclairages muséographiques augmentent légèrement, passant de 19 K€ à 20 K€ (+1 K€).

**△ Le projet de budget n'intègre pas la réintroduction d'un parc de smartphones ou de tablettes de prêt pour la consultation du compagnon de visite numérique (WebApp).**

**h. Les dépenses d'administration générale (258 K€, -132 K€ par rapport à 2019)**

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



A titre d'exemple, le parc de véhicules du musée a été ramené de 5 véhicules à 3 en 2021, minorant les coûts de location et d'entretien et les coûts d'assurance en année pleine 2022. Ces dépenses passent en 2022 du budget d'administration générale vers le budget Intendance (63 K€, +44 K€ par rapport à 2019, dont 27 K€ de changements de périmètre).

**i. Parc (52 K€, +9 K€ par rapport à 2019).**

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 (ce dernier étant passé de 11 K€ en 2019 à 25 K€ en 2021 soit +14 K€ en raison de l'amélioration du niveau des prestations attendues).

**j. Les opérations d'ordre, les charges financières et exceptionnelles : 270 K€ (+14 K€ par rapport à 2019)**

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

La Région vient de délibérer du transfert des biens mobiliers à l'EPCC, par délibération du 5 octobre. Une partie des biens concernés reste encore à amortir (leur valeur nette comptable n'est pas nulle). Ce transfert met l'Etablissement devant l'obligation d'amortir désormais ceux-ci.

L'évaluation de la valeur de cet amortissement, en fonction des durées d'amortissement délibérées par le musée, est en cours.

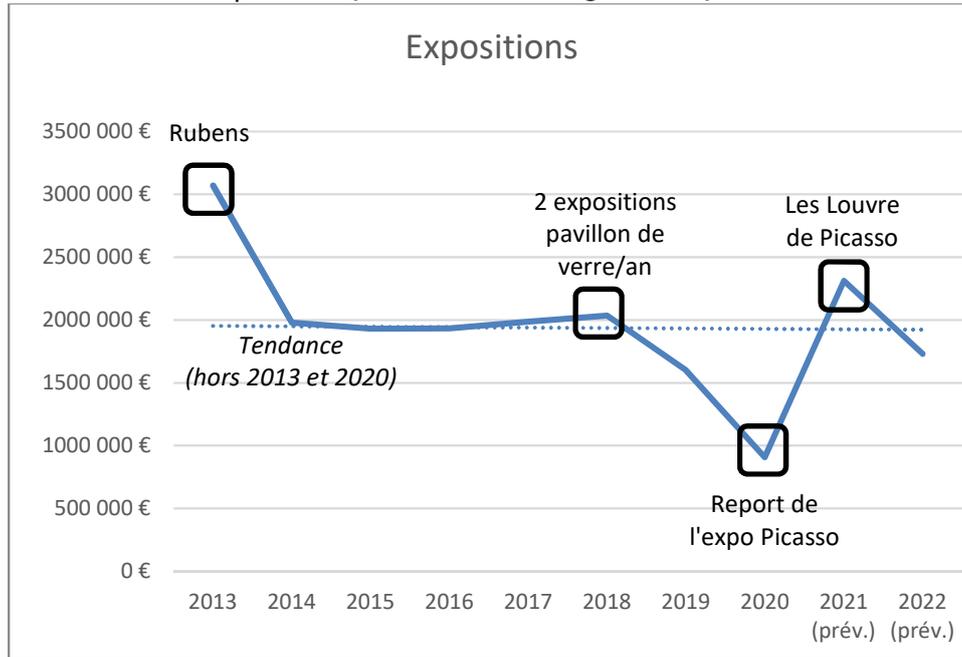
***△ Cette donnée nouvelle vient considérablement complexifier le bouclage du budget 2022, alors que l'établissement dégage habituellement une capacité d'autofinancement très faible.***

## 2- Le budget d'actions

### a. L'organisation des expositions : 1,73 M€ (+139 K€)

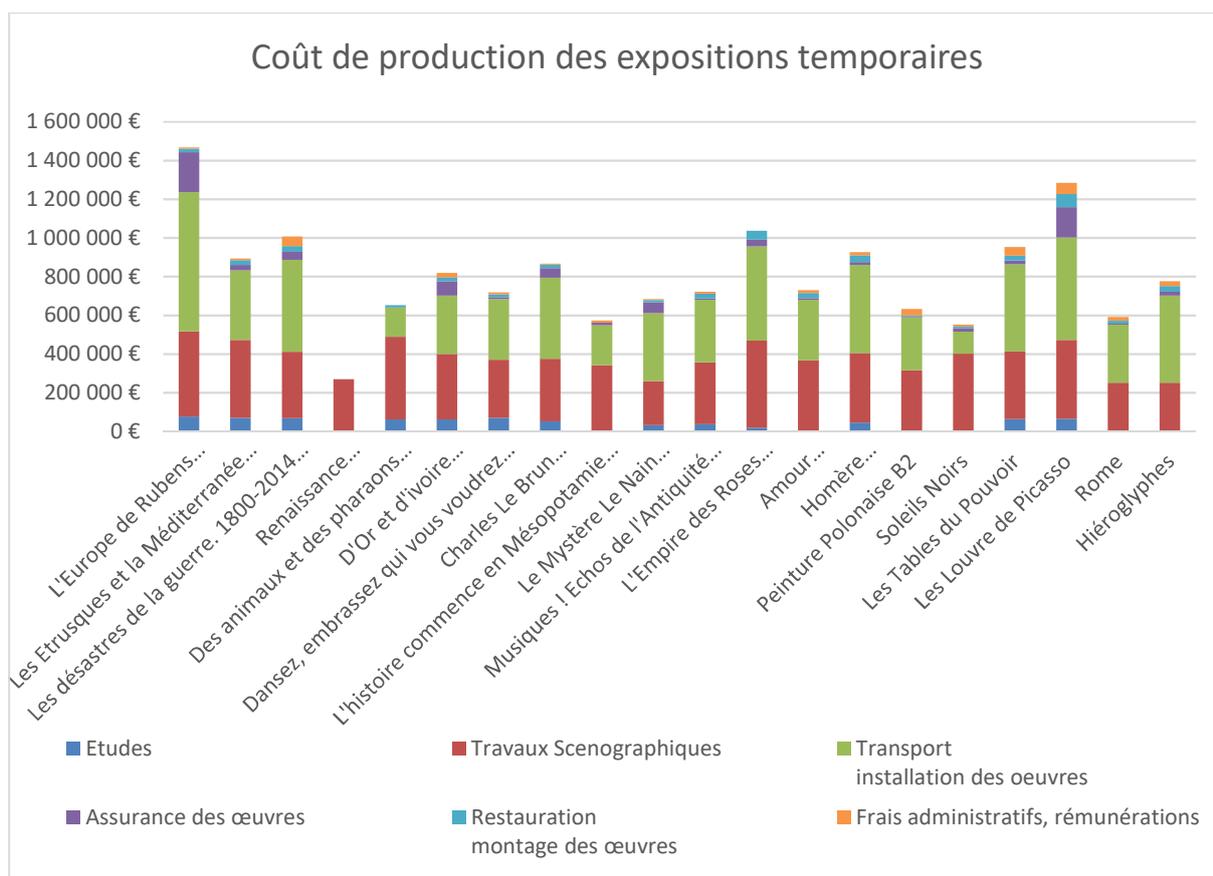
Le musée du Louvre-Lens organisera, comme chaque année, deux expositions temporaires dans la galerie d'expositions temporaires (Rome, la Cité et l'empire – 620 K€ et Hiéroglyphes – 650 K€ de CP 2022 pour 800 K€ d'AE) et deux expositions dans le Pavillon de Verre (Bertille Bak et une exposition participative).

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



Sont sources d'économies, toutes choses égales par ailleurs :

- le recours à la maîtrise d'œuvre scénographique interne plutôt qu'une maîtrise d'œuvre externalisée (55 K€/exposition pour les expositions confiées à un scénographe externe),
- la réutilisation d'éléments de scénographie sur les deux expositions de 2022 (250 K€ de travaux en moyenne sur les expositions Rome et Hiéroglyphes contre 344 K€ en moyenne sur les expositions précédentes).



**b. La régie des œuvres : 7 500 € (-10 K€)**

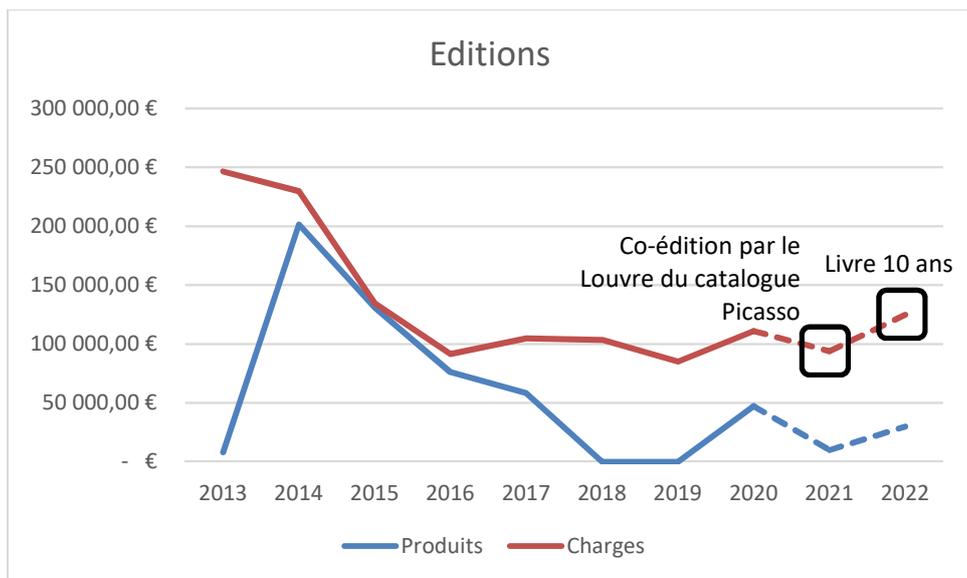
Le budget est estimé à 7 500 €. Il permet de financer l'intervention de restaurateurs (hors restaurations liées à l'organisation des expositions temporaires) et l'achat de consommables muséographiques.

**c. Les éditions (125 K€, +34 K€ par rapport à 2019)**

Il est proposé d'inscrire un montant de 124 800 € réservé à la réalisation des éditions en lien avec les expositions.

Il permettra :

- la réalisation du catalogue pour chaque exposition temporaire ;
- la réalisation du catalogue pour chaque exposition au Pavillon de verre ;
- la réalisation, à l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire du musée, d'un beau livre sur son architecture (25 K€) ;
- le règlement des frais iconographiques pour la réalisation de ces ouvrages.



**d. La programmation du Centre de Ressources : 3 K€ (- 3K€ par rapport à 2019)**

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

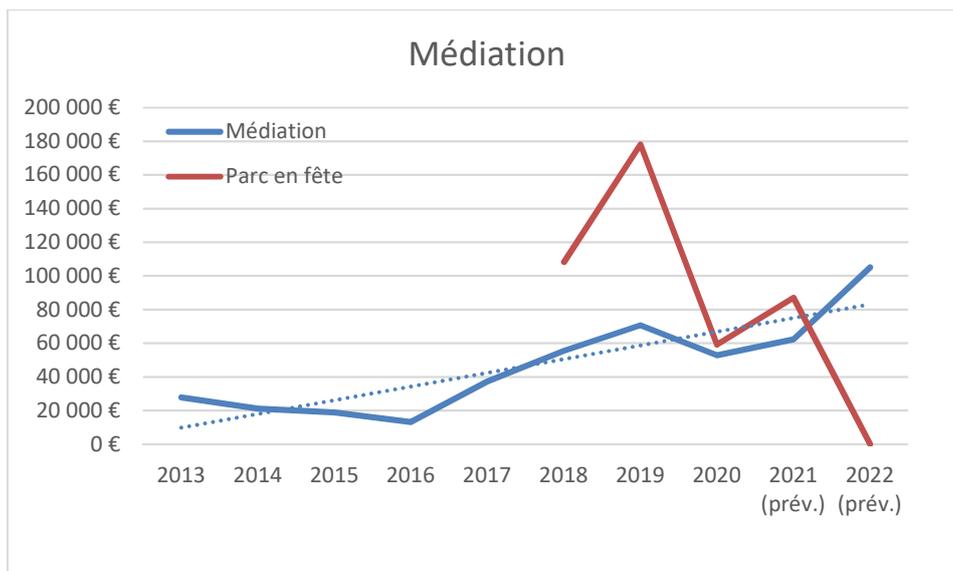
Le budget est estimé à 3 000 € (-3 000 € par rapport à 2019).

**e. La médiation : 105 K€ (-144 K€ par rapport à 2019) et le multimédia : 77 K€ (-4 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 de ses partenariats. Une partie de l'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).

En revanche, le budget de « Parc en fête » est en baisse : après deux années avec de nombreuses activités (2018 et 2019, pour un budget moyen par édition de 143 K€), la crise sanitaire a conduit à deux années en format adapté (73 K€ en moyenne sur 2020 et 2021).

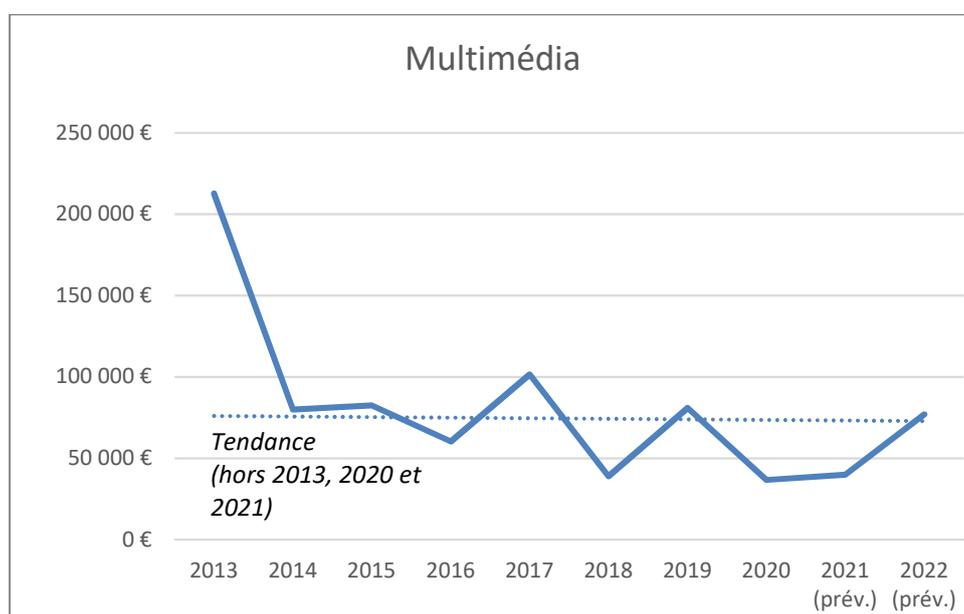
***△ L'éventuelle édition 2022 de Parc en fête n'est pas aujourd'hui financée dans le cadre de l'épure budgétaire.***



Le pôle multimédia sera désormais rattaché au service médiation. Pour cette mission spécifique, le budget proposé est de **77 K€ (- 4 K€ par rapport à 2019)**.

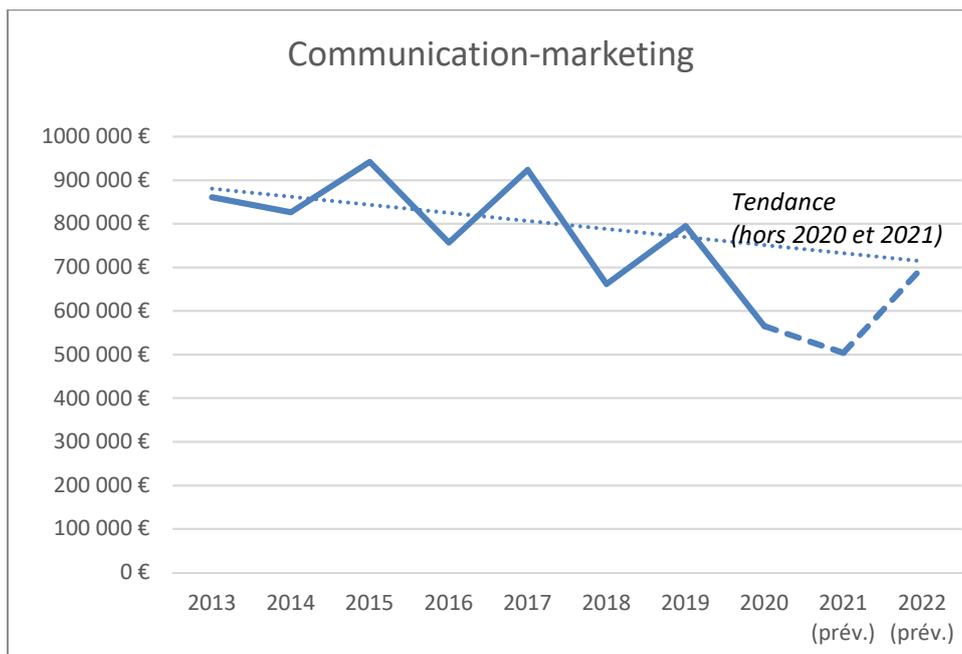
Il s'agit de financer :

- le développement de contenus liés aux expositions pour le nouveau compagnon de visite numérique (WebApp), acquis en 2020 et mis en production, en test, pour l'exposition « Les Louvre de Pablo Picasso »,
- les dispositifs numériques présents dans les expositions.



**f. La communication, le marketing et le mécénat (737 K€, -96 K€ par rapport à 2019)**

Le budget de la communication et du marketing est en diminution régulière depuis l'ouverture du musée :



NB : les frais de communication spécifiques pour l'anniversaire des 10 ans du musée sont comptabilisés à part.

Cette diminution des crédits, rendue nécessaire pour trouver un équilibre budgétaire, est contradictoire avec les objectifs de développement de publics, notamment extrarégionaux et étrangers.

**g. Les partenariats d'échanges : 150 000 € (+17 K€ par rapport à 2019)**

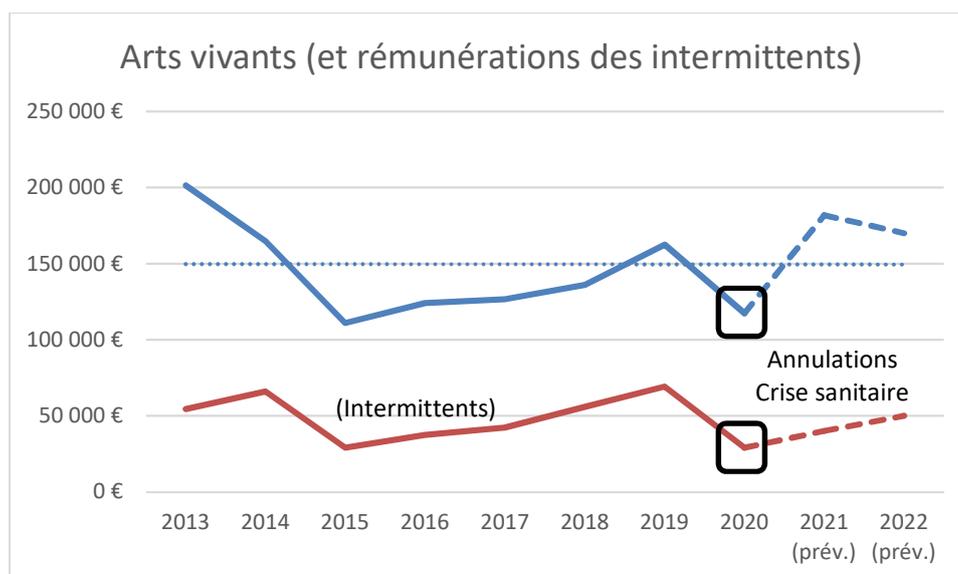
Les partenariats d'échanges s'établissent à 150 000 € ; s'agissant d'un échange, cette somme se trouve également en recettes de fonctionnement.

**h. Les arts vivants : 170 K€ (+ 7 K€ par rapport à 2019)**

**Hors programmation spécifique pour les 10 ans du musée,** le budget de la Scène s'établit à 170 K€.

Après une diminution forte dans les premières années du musée, le budget consacré au spectacle vivant est légèrement 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. Budget anniversaire (400 K€)

L'année 2022 est marquée par un double anniversaire, les 10 ans de l'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO le 30 juin 2022 et les 10 ans de l'ouverture au public du Louvre-Lens, le 4 décembre 2022.

L'établissement a souhaité unir ses efforts à ceux de la mission bassin minier pour célébrer ces deux dates, toutes deux symboles du renouveau du bassin minier par la culture, au travers de temps forts et de résonances à l'échelle de l'ensemble du bassin minier, de Valenciennes Métropole à l'agglomération de Béthune-Bruay-Lys romane. Grands concerts avec invités prestigieux, exposition participative, colloques d'envergure internationale, occupation artistique de l'espace public marqueront l'année.

Hors expositions, le montant total des projets est de 3 M€ dont 1,3 M€ relevant du Louvre-Lens :

	Volet Louvre-Lens	dont ressources propres	dont Subventions attendues
Programmation	347 000	183 000	200 000
Médiation	142 290	66 895	75 395
Parc en fête édition 10 ans ?	100 000	-	100 000
Communication	285 100	118 600	166 500
Marketing	45 000	10 000	35 000
Productions scientifiques	105 300	105 300	-
Pop-ups Louvre Lens	non chiffré	-	non chiffré
Œuvres dans les sites patrimoniaux	non chiffré	-	non chiffré
Événementiel	200 000	-	200 000
Charges de structure	100 000	43 700	56 300
	<b>1 324 690</b>	<b>527 495</b>	<b>797 195</b>

60,2%

Le volet « Territoire » s'établirait comme suit :

	Volet Territoire (hors participations LL)	dont MBM et porteurs de projet (hors LL)	dont Subventions attendues
Programmation	1 176 000	357 000	819 000
Médiation	18 500	7 000	11 500
Communication	400 600	40 972	359 628
Productions scientifiques	70 000	-	70 000
	<b>1 665 100</b>	<b>404 972</b>	<b>1 260 128</b>

75,7%

Ces dépenses pourraient être financées par le musée à hauteur de 527 K€, dont 127 K€ sont déjà comptabilisés sur d'autres lignes (charges de personnel, éditions, spectacle vivant, marketing).

Pour mémoire, l'anniversaire des 5 ans avait été autofinancé par le musée à hauteur de 243 K€ en 2017.

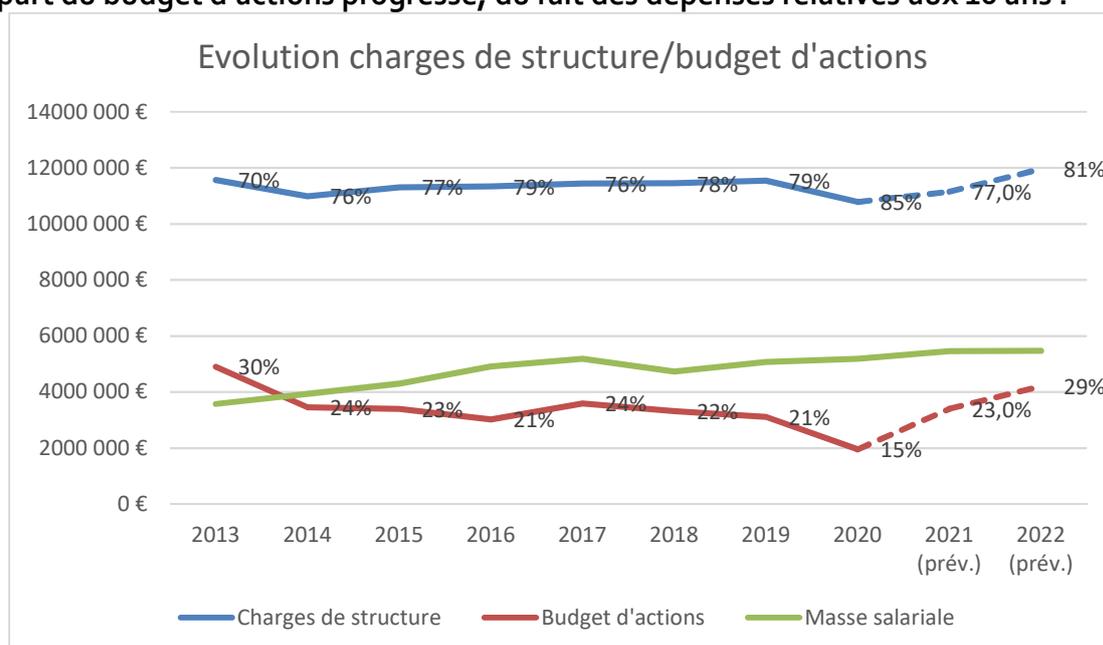
#### j. Autres dépenses

Enfin, le musée prévoit :

- un budget équivalent à 2021 pour la réalisation d'études et d'évaluations (30 K€),
- 20 K€ pour le fonctionnement, prévu dans le PSC, d'un collège d'experts pluridisciplinaire pour accompagner le Louvre-Lens.
- 30 K€ pour le fonctionnement des groupes-actions du PSC (égalité femmes-hommes, voisins, jeunesse, écologie).

Ainsi détaillé, le montant total du budget nécessaire au bon fonctionnement du musée s'élève à **16,3 16,6 M€ (+1,3 +1,6 M€ par rapport à 2019, correspondant en grande partie au coût pour le musée de l'opération 10 ans).**

La part du budget d'actions progresse, du fait des dépenses relatives aux 10 ans :



## 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.

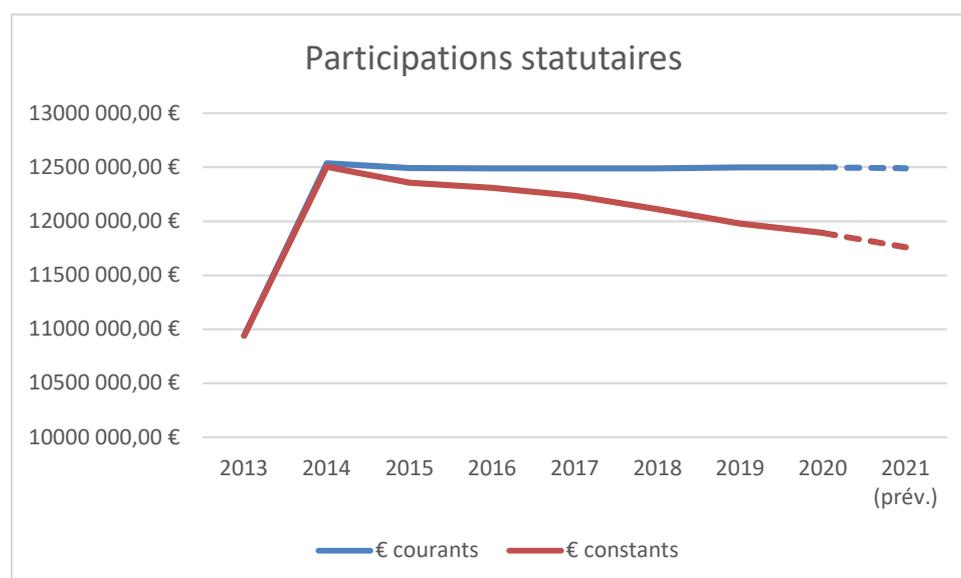
Lors du débat sur les orientations budgétaires 2018, il a été décidé une fixation des participations sur la base de l'exercice 2017, la Région Hauts-de-France encourageant le musée du Louvre-Lens à solliciter ses services pour la réalisation de projets spécifiques qui pourraient trouver leur place dans les dispositifs de la nouvelle politique culturelle régionale.

Les participations s'établiraient donc ainsi :

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

Le maintien des participations financières, pendant la période de crise sanitaire, a été un point d'appui important pour le musée, limitant l'impact de la perte de ressources propres générée par la fermeture, subie par le musée jusqu'au 18 mai.

Pour autant, la stabilité des participations financières en euros courants conduit à une perte importante de « pouvoir d'achat » du musée, qui l'a compensée par une politique d'économies et de recherche de ressources propres.



L'indexation en 2022 des participations statutaires, en tenant compte de la progression moyenne des prix de production des services conduirait à une augmentation de l'ordre de 100 000 € des participations.

#### **b. Autres subventions**

Le volume des participations financières des collectivités publiques progresse de 300 K€ par rapport à 2019, grâce à l'obtention de la subvention pluriannuelle de l'Etat sur 5 ans (2020-2024). La perte de cette ressource à partir de 2025 serait une grande difficulté pour l'EPCC.

Au-delà des participations statutaires, plusieurs subventions spécifiques sont espérées par l'établissement :

- Une subvention au titre des PEPS (parcours d'éducation, de pratique et de sensibilisation à la culture, non chiffré) de la Région pour l'année scolaire 2022-23,
- Un conventionnement pluriannuel avec le Département, en investissement (Parc) et en fonctionnement (cibles de publics spécifiques du Département) (contacts pris avec le Département, non chiffré),
- Une subvention Politique de la Ville (Etat/CALL) au titre du projet « **Le Louvre-Lens partenaire et solidaire, l'année des 10 ans** », à hauteur de 75 K€,
- **Des subventions au titre du « Temps fort » des 10 ans, espérées à hauteur de 721 K€ pour le Louvre-Lens (CALL/Département/Région – hors opérations programmées par la Mission bassin minier),**
- Une subvention au titre de la programmation de la Scène dans le cadre du conventionnement au profit du spectacle vivant (contacts pris avec la DRAC, non chiffré),
- Des financements européens (contacts pris avec la Région, non chiffré).

## **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.

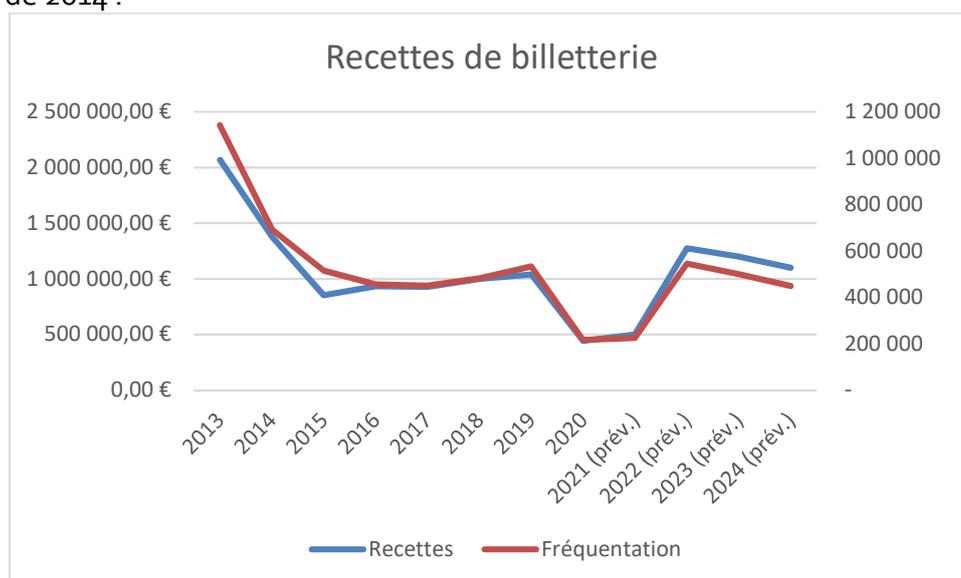
En 2019, 75,6 % des recettes de billetterie étaient liées aux seules expositions temporaires, et 55 % des recettes de mécénat.

#### **a. Ressources de tarification (1,3 M€, + 236 K€ par rapport à 2019)**

Sans mobilisation du levier tarifaire, les ressources susceptibles d'être tirées de la billetterie sont évaluées de la manière suivante (hors Scène) :

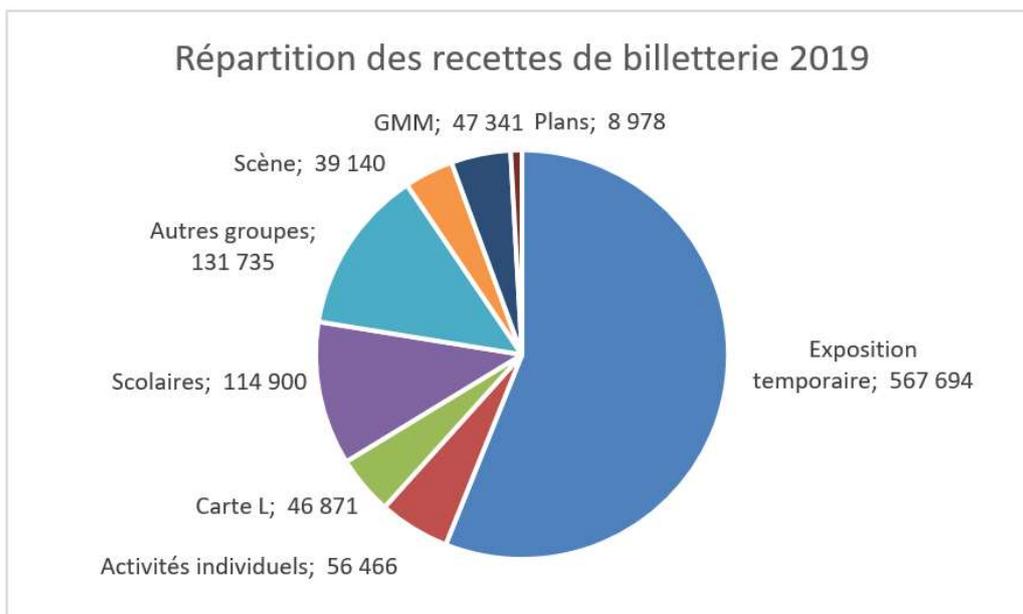
2022	Galerie du temps	Expositions	Picasso (<1/02/2022)	Rome	Champollion (>31/12/2022)	Recettes
Projection sans covid	400.000 entrées	240.000 entrées	32.000	110.000	100.000	1,500 M€
<b>Scénario retenu : Retour progressif à la normale</b>	<b>345.000 entrées</b>	<b>200.000 entrées</b>	<b>10.000</b>	<b>85.000</b>	<b>100.000</b>	<b>1,250 M€</b>
Pandémie longue durée sans confinement	285.000 entrées	175.000 entrées	20.000	65.000	87.831	1,1 M€

S'y ajoutent les recettes propres dégagées par la Scène à hauteur de 35 K€. 2022 serait donc une année exceptionnelle, avec des ressources de billetterie tirées par la fin de l'exposition Picasso et deux expositions de civilisations potentiellement très attractives, auxquelles s'ajouterait un effet « 10 ans », renouant avec des ressources de billetterie proches de celles de 2014 :



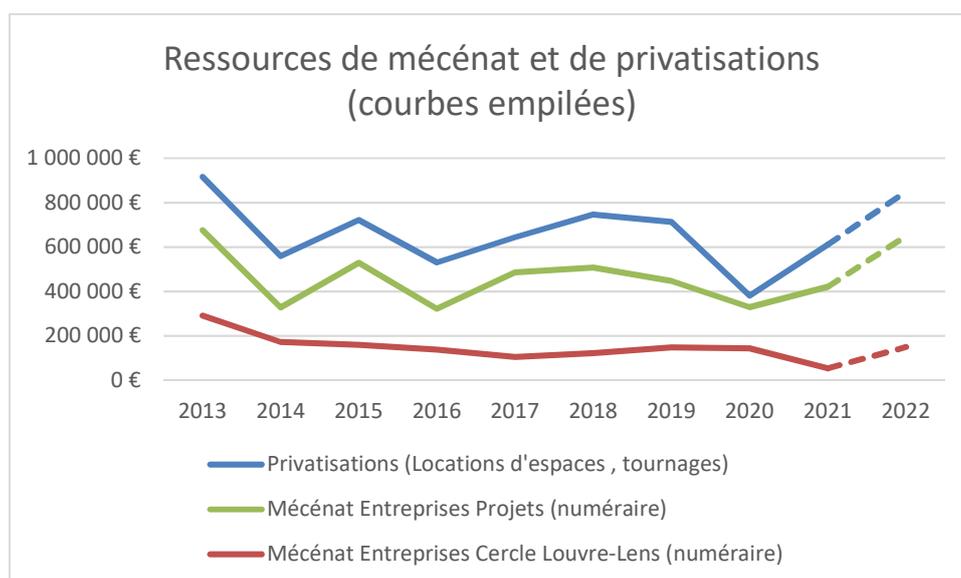
Un travail d'analyse de la grille tarifaire est engagé. Seront examinés, par ordre de « productivité » potentielle de chaque levier :

- Le tarif de l'exposition temporaire. Une évaluation de la réception et de l'impact du tarif à 12 € pour Picasso sera réalisée, en vue d'une éventuelle généralisation (qui devrait également entraîner une augmentation du tarif des cartes de fidélité) ;
- La tarification des activités scolaires ;
- La tarification des activités des individuels ;
- La réintroduction d'une tarification des documents d'aide à la visite de la Galerie du temps, produits par le musée.



**b. Le mécénat et les privatisations d'espace : 850 K€ (+149 K€ par rapport à 2019)**

Le travail de prospection mené actuellement, compte tenu de la programmation 2022 et du contexte de l'anniversaire, laisse entrevoir des ressources de mécénat et de privatisations importantes :



Ces ressources contribuent pour une part sensible au bouclage financier de l'exercice 2022, et au financement de la programmation des 10 ans.

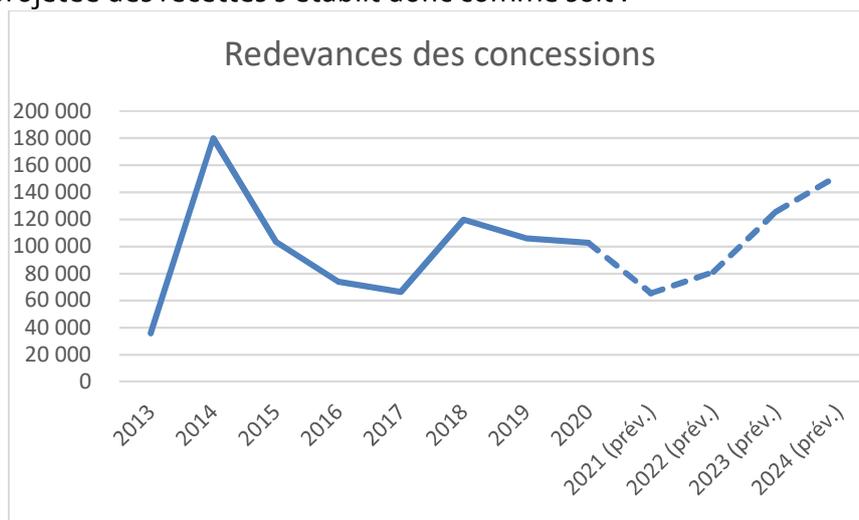
**c. Produits des conventions d'occupation du domaine public (part fixe et part variable) : 78 K€ (-28 K€ par rapport à 2019)**

Il s'agit des ressources tirées de la cafétéria, du restaurant ainsi que de la boutique du Musée. Celles-ci seront 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 le restaurant et la librairie-boutique, qui comportent notamment un enjeu, souligné par la Chambre régionale des comptes dans son récent rapport, d'augmentation du niveau des redevances perçues.

Ces nouvelles attentes sont difficiles à satisfaire, dans un contexte de crise sanitaire, qui bouleverse les équilibres économiques, notamment pour le restaurant où les conventions actuelles devront être prolongées du fait de l'infructuosité de l'appel d'offres de la nouvelle concession.

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



**d. Les dons : 30 K€ (+20 K€ par rapport à 2019).**

Suite à la mise en place d'un dispositif plus incitatif, les recettes issues des dons ont atteint 25 K€ sur l'exercice 2021 (chiffre arrêté au 1<sup>er</sup> octobre).

Il est donc possible de fixer pour 2022 un objectif de recettes plus important qu'en 2019 – 30 K€ contre 10 K€ en 2019 (+20 K€).

**e. L'édition des catalogues : 30 K€**

Il est proposé d'inscrire 30 K€ pour cette activité (chiffre identique à 2019)

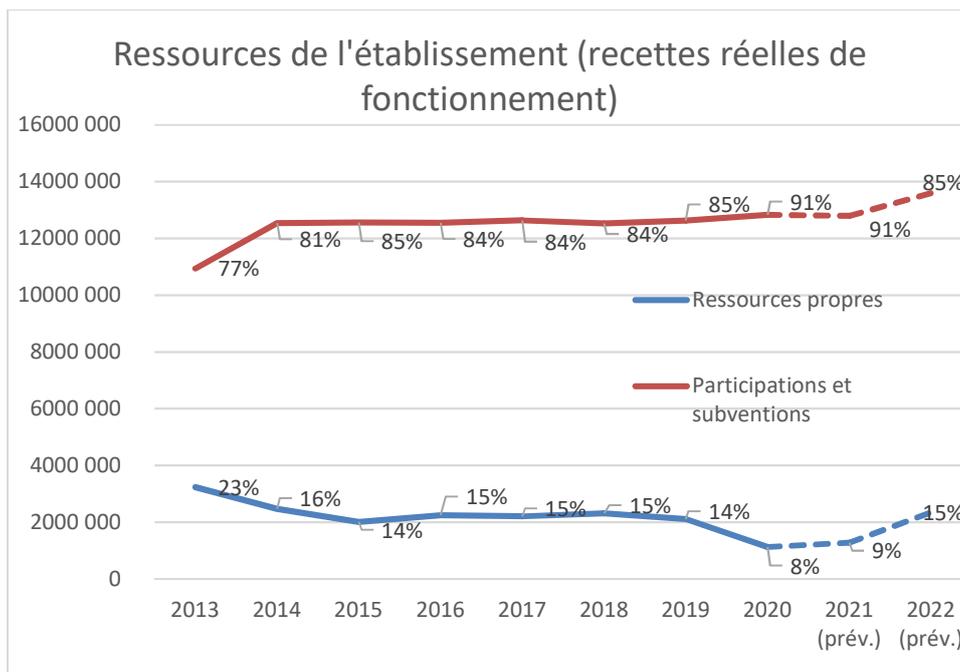
**f. Partenariats d'échanges : 150 K€ (+30 K€ par rapport à 2019)**

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

**g. Autres recettes : 260 K€ (+10 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 ainsi que d'écritures d'ordre budgétaires.

**Compte tenu de la couverture du besoin de financement exprimé pour les 10 ans, le total des recettes attendues s'établit à 16,3 M€ (+ 1,3 M€ par rapport à 2019). Pour autant, le mix ressources propres/financements publics projeté est le même qu'en 2019.**



**△ Compte tenu des informations reçues le 27 octobre sur les prix du nouveau marché d'électricité, 360 K€ doivent encore être trouvés pour équilibrer le projet de budget.**

## D – La section d'investissement

### 1- Besoins courants

Les besoins courants du musée sont couverts par l'écriture comptable obligatoire d'amortissement des biens acquis par le musée.

NB : La Région vient de délibérer du transfert des biens mobiliers à l'EPCC, par délibération du 5 octobre. Une partie des biens concernés reste encore à amortir (leur valeur nette comptable n'est pas nulle). Ce transfert met l'Etablissement devant l'obligation d'amortir désormais ceux-ci.

L'évaluation de la valeur de cet amortissement, en fonction des durées d'amortissement délibérées par le musée, est en cours.

**△ Cette donnée nouvelle, susceptible de générer plusieurs centaines de milliers d'euros d'écritures comptables obligatoires d'amortissement, n'est pas intégrée dans l'épure budgétaire à ce stade et semble difficilement pouvoir l'être sans ressources supplémentaires.**

Il est proposé d'ouvrir les crédits suivants :

- Matériel informatique et des logiciels : 89 K€ (renouvellement des équipements)
- Parc : 35 K€ (compteurs d'affluence aux entrées, remplacement de matériels)
- Audiovisuel : 20 K€ (renouvellement des équipements)
- Maintenance et intendance : 29 K€ (lave-vaisselle, mobiliers, étude de l'aspiration de l'atelier bois)
- Accueil : 11 K€ pour les dispositifs demandés dans le cadre de la labellisation « tourisme et handicap »
- Expositions : 11 K€ (matériel de régulation du climat, matériel de désinsectisation).

20 K€ seront consacrés à des investissements liés au cadre de travail décidés en concertation avec les agents.

## **2- Aménagements dans le Parc**

Le budget 2022 intègre une prévision de 50 K€ de frais d'études de maîtrise d'œuvre pour la construction d'un abri pour les visiteurs dans le parc, à la suite de l'étude de programmation en cours de lancement.

Cette opération pourrait bénéficier de financements de la part du Département du Pas de Calais, dans le cadre d'une convention pluriannuelle.

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

Le budget pour 2022 n'intègre pas d'ouverture de crédits nouveaux pour la refonte de la Galerie du temps.

En effet, la réalisation de ce projet est décalée à février 2024, le temps de pouvoir finaliser le projet avec les équipes du Louvre et de mener à bien les travaux bâtimentaires liés.

L'Etat a fait part de son intention de participer financièrement au projet. Cette participation reste à contractualiser aujourd'hui. La Région devrait également délibérer de sa participation financière.

Un financement et un transfert de maîtrise d'ouvrage de la Région est également à l'étude 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 2022 (1,125 M€) et 2023 (475 K€).

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