

EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Séance du 12 décembre 2023**

Le douze décembre deux mille vingt-deux, à 14h00, le Conseil d'Administration de l'Établissement Public de Coopération Culturelle « Musée du Louvre – Lens » s'est tenu au siège dudit établissement, sur convocation de la Présidente du Conseil d'Administration en date du 13 octobre 2023.

**Présents :** Xavier BERTRAND, Aurore COLSON, Alexandre COUSIN, Dominique DE FONT-REAUXX, François DECOSTER, Laurence DES CARS, Mady DORCHIES-BRILLON, Sabine FINEZ, Aline FRANÇOIS-COLIN, Olivier GABET, Sandra GUTHLEBEN, Pascal LAFFUMA, Henri LOYRETTE, Jean-Paul MULOT, Hilaire MULTON, Souraya NOUJAIM, Daniel PERCHERON, Mathilde PROST, Lucie RIBEIRO, Sylvain ROBERT.

**Pouvoirs :** Jean-Yves LARROUTUROU à Xavier BERTRAND, Kim PHAM à Laurence DES CARS, Vincent POMAREDE à Aline FRANÇOIS-COLIN, Frédéric SALAT-BAROUX à Henri LOYRETTE, Francis STEINBOCK à Mathilde PROST, Ariane THOMAS à Souraya NOUJAIM.

**Excusés :** Valérie BIEGALSKI, Christelle BUISSETTE, Bruno CLAVET, Valérie CUVILLIER, Loraine VILAIN.

**Assistaient également à la séance :**

Musée du Louvre-Lens : Hélène BOUILLON, Rémi MAILLARD, Véronique PETITJEAN, Annabelle TÉNÈZE, Manon VERDIN, Frank ZERDOUMI.

Conseil régional Hauts-de-France : Solange SARRAT-LANGER.

Conseil départemental du Pas-de-Calais : Romuald FICHE.

Communauté d'Agglomération de Lens Liévin : Nelly TURLUTTE.

Le quorum étant atteint et les membres du Conseil d'Administration ayant été convoqués dans les conditions fixées par les statuts, le Conseil d'Administration peut valablement délibérer.

Madame Sabine FINEZ est désignée comme secrétaire de séance.

**RAPPORT SUR LES ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES :**

Vu le Code général des collectivités territoriales, et notamment ses articles L. 1431-1 à L. 1431-9 et R.1431-1 à R. 1431-21, ainsi que son article L. 2312-1,

Vu la loi d'orientation n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'Administration territoriale de la République,

Vu la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 modifiée relative à la création des établissements publics de coopération culturelle,

Vu la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République,

Vu le décret n° 2016-841 du 24 juin 2016 relatif au contenu ainsi qu'aux modalités de publication et de transmission du rapport sur les orientations budgétaires,

## **RAPPORT DE PRÉSENTATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

### **RAPPORT SUR LES ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES**

La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République prévoit la présentation, préalablement au vote du budget, d'un rapport sur les orientations budgétaires obligatoire pour les régions, les départements, les communes de plus de 3 500 habitants, leurs établissements publics administratifs et les groupements comprenant au moins une commune de plus de 3 500 habitants.

Ce rapport doit comporter notamment les informations suivantes :

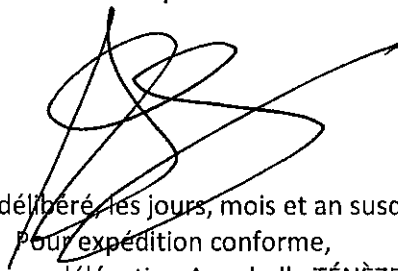
- Les orientations budgétaires portant sur les évolutions prévisionnelles des dépenses et des recettes, en fonctionnement comme en investissement,
- La structure des effectifs,
- L'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail.

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 principal au titre de l'année 2024.

Ces prévisions budgétaires seront ajustées au moment du vote du budget primitif qui sera présenté dans les meilleurs délais en fonction des dépenses engagées au cours du dernier trimestre et de l'état constaté des recettes.

-----

**Le Conseil d'Administration, après avoir en avoir débattu, prend acte du rapport sur les orientations budgétaires de l'établissement public de coopération culturelle pour l'année 2024 selon la note de synthèse annexée à la présente délibération.**

  
Fait et délibéré, les jours, mois et an susdits  
Pour expédition conforme,

Pour la Présidente, par délégation Annabelle TÉNÈZE, Directrice de  
l'établissement public de coopération culturelle  
« Musée du Louvre-Lens »

Délibération certifiée exécutoire le

## Conseil d'Administration du 12 décembre 2023 Rapport sur les orientations budgétaires 2024

### 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, avant le vote du budget primitif. La présentation du rapport social unique 2023 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 2024.

La situation financière de l'établissement, à l'aube de l'exercice 2024, se situe à un point de retournement.

La crise financière, annoncée depuis 2018 a pu être différée :

- Du fait des efforts de gestion que le musée a été chercher, notamment sur ses charges de structure, et qui ont été rappelés au cours des derniers débats d'orientation budgétaires.
- Du fait de la crise sanitaire, qui pendant deux années consécutives (2020 et 2021), a permis une baisse des dépenses de fonctionnement plus importante que celle des recettes,
- Du fait de l'impact financier du 10<sup>e</sup> anniversaire du musée en 2022, année de dépenses mais aussi de recettes exceptionnelles générées par la programmation et par le mécénat, qui aura permis d'atteindre tout juste l'équilibre.

Cependant, les enjeux structurels déjà soulevés ont été confirmés et amplifiés au cours des deux exercices 2022 et 2023, avec une explosion de la facture énergétique, un impact de l'inflation sur l'ensemble des marchés qui permettent le fonctionnement du musée, et une masse salariale qui progresse également sous l'effet de l'inflation (valeur du point de la fonction publique...).

En 2023, la perception de la recette de mécénat de 1 million d'euros de la part du Crédit agricole pour le financement de la future Galerie du temps, permettra de boucler l'exercice. **Il ne s'agit toutefois que d'une situation transitoire liée au décalage de trésorerie entre la perception de recettes en début d'année 2023 et les décaissements à venir en fin d'année 2024.**

Les hypothèses budgétaires 2024 sont marquées, par :

- **Le lancement du projet de renouvellement de la galerie du temps**, qui générera un pic de dépenses en fin d'exercice 2024.
- En dehors de cette opération, une **relative stabilité des dépenses par rapport à 2023** malgré l'inflation qui ne cesse d'impacter les coûts, au prix, du décalage de certains projets. Si l'inflation 2024 devrait être plus faible que celle de 2022 et 2023, l'écart entre charges et produits reste important, malgré les efforts de recherche d'économies ou de ressources propres. **Le modèle économique du musée n'est donc plus viable à court terme**, comme l'indiquait déjà la Chambre régionale des comptes dans son rapport débattu en Conseil d'administration du 15 septembre 2021.
- Pour faire face à l'effet de ciseaux des charges et des produits déjà présents en 2023, le musée envisage, pour la dernière année, de ne pas diminuer drastiquement son budget d'actions et envisage un dernier **prélèvement sur le fond de roulement pour équilibrer le budget**.

Compte tenu des règles qui régissent les finances publiques locales, ce prélèvement nécessite de décaler le vote du budget primitif en début d'année civile, afin de pouvoir intégrer le résultat cumulé des exercices antérieurs tel qu'il ressortira du compte administratif, si celui-ci peut être établi d'ici février 2024, ou à défaut d'une délibération de reprise anticipée du résultat comme le permet l'article L2311-5 du Code général des collectivités territoriales.

Dès 2025, le fonds de roulement du musée aura été en très grande partie asséché et ne permettra plus de trouver un équilibre budgétaire. Cela remettrait en cause de manière fondamentale le budget d'actions, et donc, l'action du Louvre-Lens en direction des publics.

C'est d'autant plus problématique que le Louvre-Lens doit, après ses 10 ans, se doit de continuer à faire la preuve de sa capacité à maintenir un niveau élevé de fréquentation, mais surtout d'adhésion du public, en accompagnant le nouveau projet du musée (un *Louvre en partage*) :

- En maintenant des expositions temporaires ambitieuses et populaires,
- En maintenant sa capacité d'innovation, notamment sur la médiation et l'implication des publics et la programmation d'arts vivants,
- En développant son effort de communication, notamment en direction de l'étranger proche (Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne) et de l'ensemble du territoire des Hauts de France,
- En investissant (dans le changement de modèle écologique, dans le Parc),
- En renouvelant le dispositif, unique, de présentation des réserves visibles du musée,
- En développant l'offre numérique.

## B- Les dépenses de fonctionnement

### 1- L'augmentation mécanique des charges de structure, que le musée essaie de contenir

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.

#### a. Les charges de personnel : 5,72 M€ (5,72 M€ au BP23, 5,46M€ de CA prévisionnel 23)

Les charges de personnel comprennent :

- les salaires et charges du personnel permanent et non permanent ;
- les frais de médecine du travail, de prestations sociales et d'assurance statutaire.
- les rémunérations des vacataires (guides conférenciers, dont l'évolution est liée à l'activité et à la fréquentation) ;
- les intervenants extérieurs (intermittents, conférenciers...).

Pour l'année 2023, la prévision de consommation de crédits est inférieure de **257 K€** à la prévision du budget primitif, en raison :

- D'une progression de la valeur du point de la fonction publique de 1,5 % au lieu de 3,5 % au 1<sup>er</sup> juillet 2023,
- Mais surtout d'un **nombre particulièrement important de postes vacants**, pendant tout ou partie de l'année (directrice du musée de mai à septembre, directeur de la médiation de juillet à décembre, directrice adjointe de la DCDE pendant toute l'année, responsable de pôle Arts vivants pendant toute l'année, directrice de la stratégie pendant toute l'année, responsable de pôle Communication interne toute l'année, responsable de pôle Régie audiovisuelle et éclairages muséographiques pendant 4 mois, jardinier entre mai et décembre 2023).

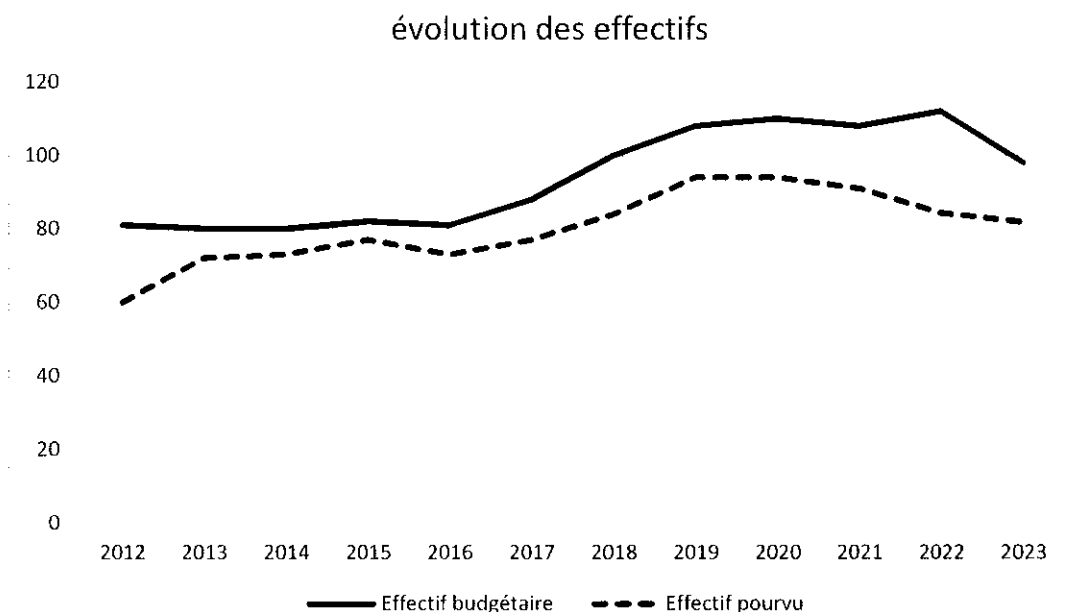
- L'évolution des effectifs

L'organigramme-cible du musée élaboré pour le musée par la Région en 2010 prévoyait 88 postes. Composée de 60 postes à l'ouverture en 2012, l'équipe s'est rapidement étoffée pour atteindre 81 postes (hors cafétéria, à cette époque gérée en régie) en 2016.

A partir de 2018-2019, le conseil d'administration a décidé de la création de postes supplémentaires, principalement en médiation et en communication, dans le cadre d'une stratégie de (re)développement des publics après une période de baisse des fréquentations après l'ouverture. Au-delà des résultats qu'elle a permis, il faut noter que cette stratégie a été rendue possible :

- Par des économies générées par ailleurs sur d'autres postes du budget « de structure » (le total des charges de structure reste stable entre 2016 et 2019, nonobstant l'augmentation de la masse salariale)
- Par des évolutions de la structure des emplois, qui ont minimisé le coût net des créations de postes (transformation de postes, notamment de médiateurs, de catégorie A en catégorie B, suppression de postes d'encadrement au profit de postes d'agents). En effet, le coût net pour l'établissement des créations de postes opérées en 2018-2019 est estimé à **93 K€** (masse salariale des agents recrutés – masse salariale des agents occupant des postes supprimés ou reconfigurés).

Les effectifs permanents du musée ont évolué comme suit :



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

Pour 2024, est envisagée la suppression d'un poste à l'organigramme (créé en 2019) et la poursuite du gel de deux postes, pour une économie évaluée à 100 K€ environ. Par ailleurs est envisagé un recrutement en régie pour la réservation (profil d'agent de catégorie C, cf. plus bas sur le budget d'accueil).

- Les rémunérations

Les rémunérations ont progressé, au cours des dernières années sous l'effet de plusieurs facteurs.

- Le glissement vieillesse-technicité positif

L'impact des avancements d'échelon des fonctionnaires est automatique, et ne peut plus être modulé depuis 2017 et la mise en places d'avancement à la durée unique pour l'ensemble de la fonction publique.

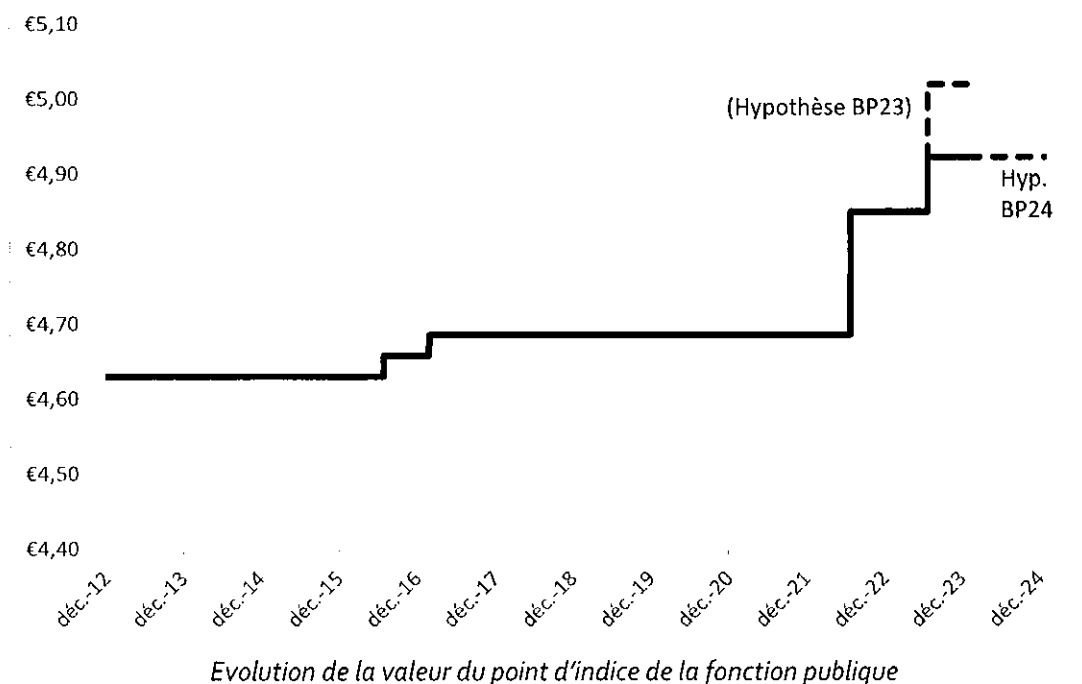
Il faut y ajouter les réévaluations des CDD au moment de leur renouvellement dans la limite des grilles de la fonction publique, et les réévaluations d'agents en CDI en application de l'article 1.2 du décret du 15 février 1988, que le musée gère, sans automaticité, par comparaison avec la situation des fonctionnaires (premières réévaluations d'agents en CDI depuis juillet 2020 au 1<sup>er</sup> janvier 2023).

Ce facteur d'évolution représente un montant de 14 K€ entre 2022 et 2023. **Il est évalué à 3 K€ pour 2024.**

Il faut y intégrer, depuis 2017, l'impact des avancements de grade pour le musée. En effet, la population d'agents du musée est désormais plus nombreuse à remplir les critères pour l'obtention d'avancements, même si les ratios de l'établissement sont inchangés depuis qu'ils ont été fixés en 2013 (50 % des agents promouvables dans le cadre de l'ancienneté, 100 % des agents lauréats d'un examen professionnel, sous réserves de l'appréciation de la manière de servir). Se sont ainsi 9 agents qui ont bénéficié d'un avancement en 2023, contre 3 en 2019 et 3 en 2018.

Le « GVT » n'est pas compensé par le « GVT négatif » (remplacement d'agents avancés dans la carrière quittant l'établissement par des agents plus jeunes en début de carrière), le musée n'ayant connu aucun départ en retraite depuis sa création.

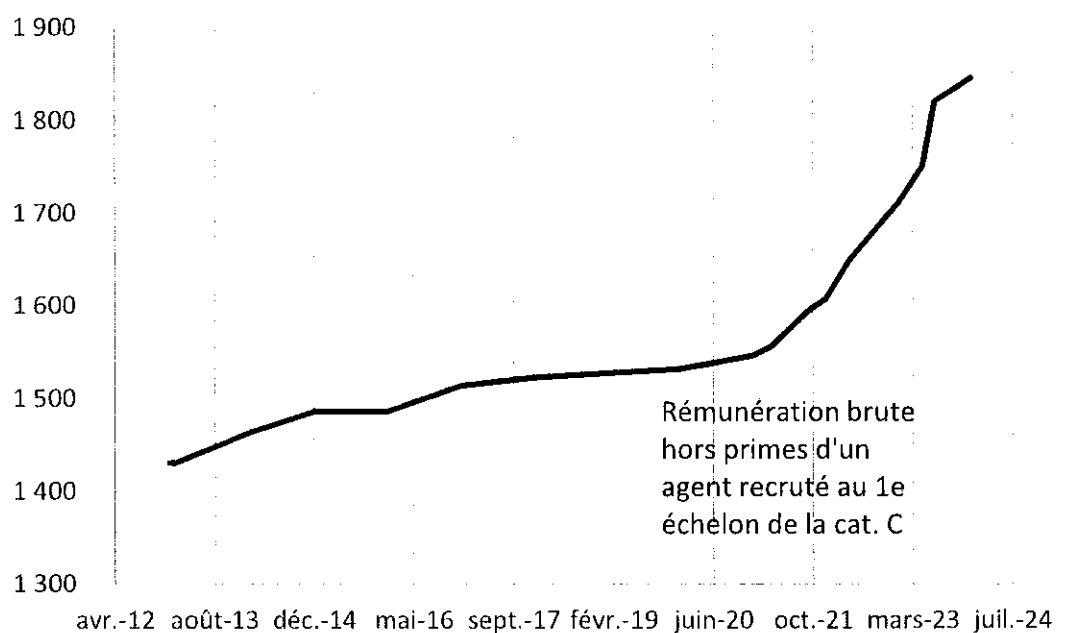
- Quelques mesures de réévaluations de régimes indemnitaires  
Ce facteur représente un coût net (hausse de RI-baisse de RI) total de **6 K€** entre 2022 et 2023, et de **69 K€** sur la période 2016-2023). Ces mesures ont été justifiées soit par la réévaluation de la technicité afférente à certains postes, soit par des mesures d'égalité entre les femmes et les hommes.
- Le principal facteur d'évolution de la masse salariale relève de mesures de portée générale décidées par l'Etat
  - o La valeur du point a moins progressé que prévu au moment du vote du BP23. Son impact se monte néanmoins à **28 K€** (contre 65 K€ budgétés en 2023), soit **56 K€** en année pleine 2024). Pour 2024, l'épure budgétaire ne prévoit pas d'augmentation de la valeur du point. En revanche, elle intègre les annonces du gouvernement sur la **distribution de 5 points d'indice majorés à tous les agents publics au 1<sup>er</sup> janvier 2024 pour un montant de 45 K€**.



- o les grilles de rémunération des différents grades de la fonction publique ont été régulièrement revues depuis la création du musée (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 de traitement pour suivre les augmentations du SMIC, qui est systématiquement réévalué avec l'inflation). La seule augmentation de l'indice minimal de traitement au 1<sup>er</sup> juillet 2023 représente **16 K€** d'augmentation de la masse salariale en année pleine.  
**Des évolutions de grilles indiciaires sont annoncées mais n'ont pas été évaluées pour 2024 dans l'épure budgétaire.**

La combinaison de ces différentes mesures, combinées à l'évolution du point, a conduit à une augmentation de 29 % du coût d'un agent recruté sur le premier échelon de la catégorie C entre décembre 2012 et janvier 2024, avec une évolution marquée depuis la fin 2021 :





Il faut y ajouter la « garantie individuelle du pouvoir d'achat », mesure instaurée par le gouvernement en 2008. Certains agents du musée en bénéficient depuis 2020 alors qu'aucun ne remplissait les conditions avant cette date. Cette prime représente un surcoût de plus de 30 K€ en 2023.

- L'évolution des cotisations sociales :  
Elles n'ont pas connu d'évolution majeure en 2023, hormis une augmentation de la cotisation CNFPT (au titre de l'apprentissage) de 0,05 point.  
Pour autant, il faut noter que les cotisations applicables à la rémunération brute d'un contractuel ont augmenté de 0,9 points en 11 ans et que les cotisations versées sur la base du traitement d'un fonctionnaire ont, elles, augmenté de 2,1 point sur la même période.  
**Pour 2024, la prévision budgétaire doit intégrer une augmentation de la cotisation patronale au CNRACL de 1 point, pour un montant estimé à 14 K€.**

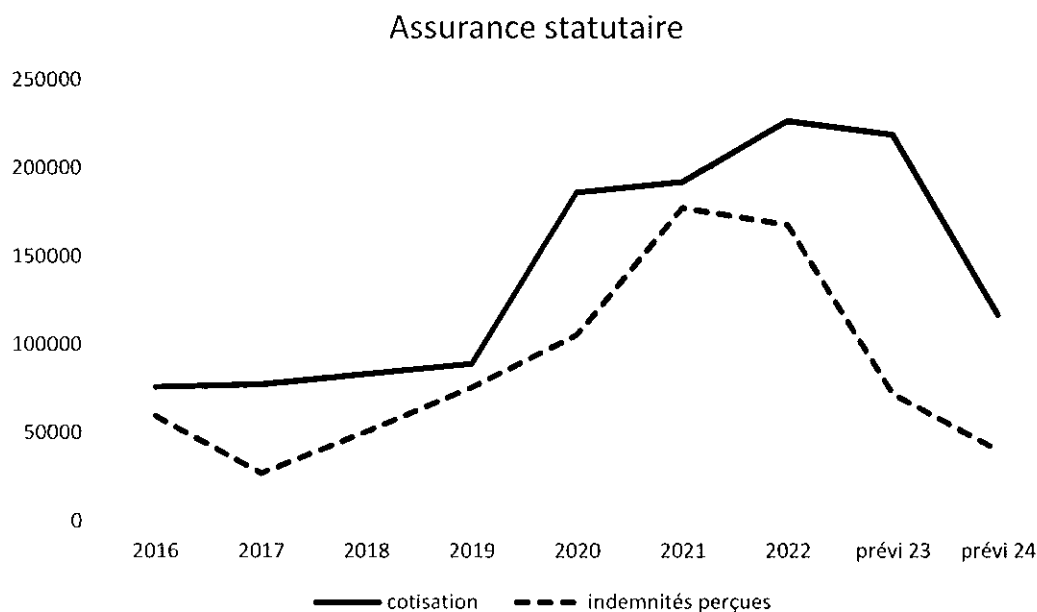
Pour tenter de compenser ces facteurs d'augmentation, le musée a mis en œuvre plusieurs mesures d'économie. En plus du gel de certains postes évoqué supra, il faut noter :

- Le non-versement de la « prime de pouvoir d'achat »  
Le ministre de la transformation et de la fonction publiques a annoncé, à l'occasion de la conférence salariale du 12 juin 2023, la création d'une prime de pouvoir d'achat exceptionnelle. Cette prime, d'un montant de 300 à 800 euros, a été versée de manière automatique à tous les agents de l'État et de la fonction publique hospitalière. Les employeurs publics territoriaux ont, eux, la possibilité d'instaurer une prime équivalente, depuis le décret du 31 octobre 2023.  
**La mise en place de cette prime n'étant pas obligatoire, l'épure budgétaire 2024 ne la prévoit pas, ce qui représente une économie estimée à 49 K€.**  
Pour limiter l'impact de cette mesure, une augmentation modérée du « complément indemnitaire annuel » est envisagée sur la paie de décembre 2023.

- Le réexamen du taux de couverture de l'assurance statutaire.

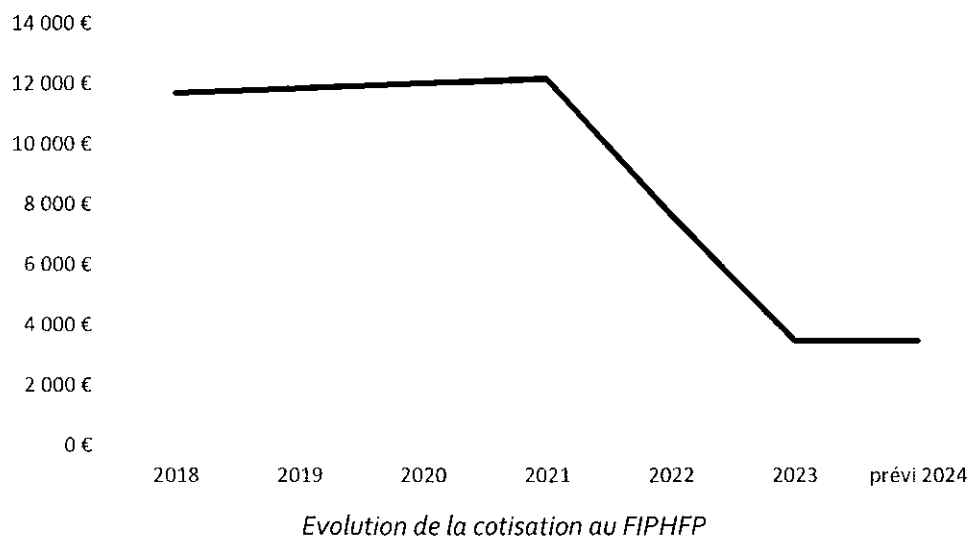
Le coût pour le musée de l'assurance statutaire explique 135 K€ dans l'évolution de la masse salariale depuis 2018.

Compte tenu d'un absentéisme relativement limité, il est possible de diminuer le montant des primes versées en réévaluant le taux de couverture. En effet, la prochaine échéance du contrat (groupement d'achat avec le Centre de gestion du Pas de Calais) se situe au 1<sup>er</sup> janvier 2024, **ce qui permet d'intégrer dans l'épure budgétaire un gain de cotisations de 101K €, pour une perte potentielle de recettes d'indemnisation de 32 K€.**

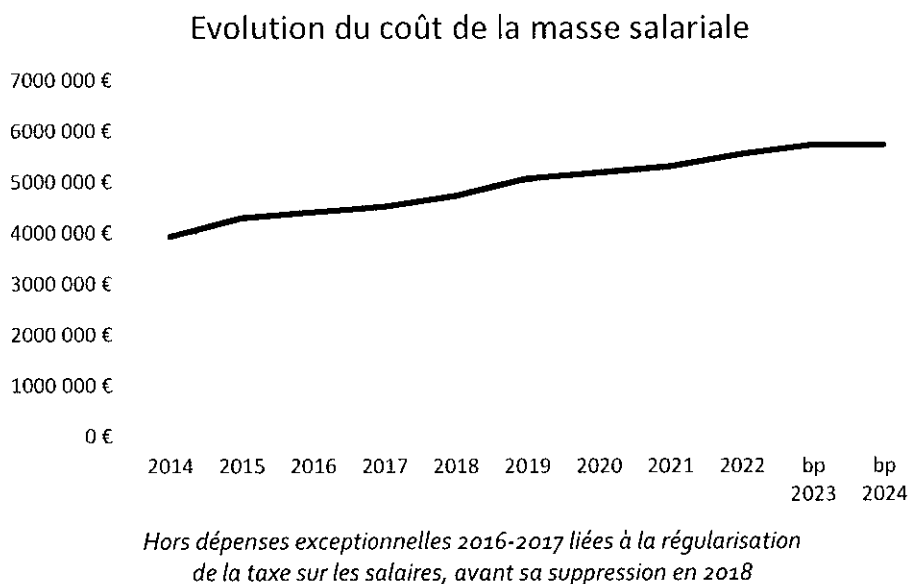


- Autres mesures

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.



En synthèse, la **masse salariale devrait rester stable par rapport au montant budgété pour 2023**, l'augmentation mécanique des rémunérations étant compensée par les mesures affectant les effectifs et les différentes mesures d'économie envisagées.



#### **b. Les dépenses de sécurité : 2,44 M€ (contre 2,3 M€ de CA prévisionnel 2023)**

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.

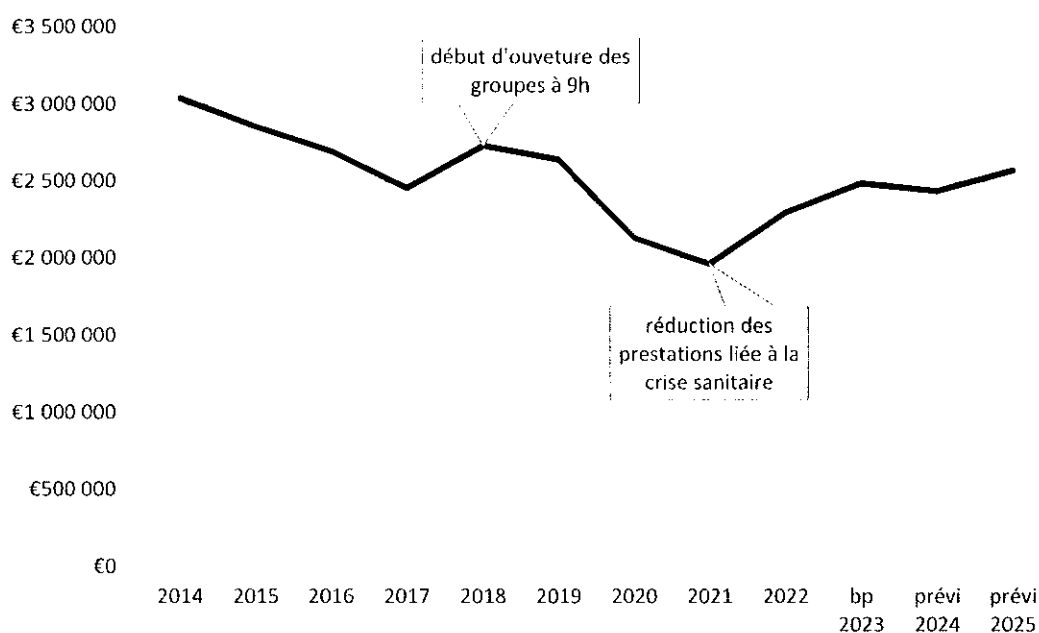
Elle passe notamment par la **fermeture d'une des trois portes du musée** pendant les périodes creuses de fréquentation. Elle passe également par l'adaptation de l'organisation du PC sécurité depuis l'an dernier.

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

Si l'exercice 2023 a été marqué par les augmentations des prix compte tenu de la signature, le 19 septembre 2022, d'un accord relatif aux revalorisations salariales dans la branche Prévention-Sécurité, de + 7,5 %, sur la totalité de la grille conventionnelle, les dépenses de sécurité pour cette année devraient être inférieures de 8 % aux montants budgétés, du fait de l'entrée en vigueur d'un nouveau marché au 1<sup>er</sup> septembre 2023 dans des conditions économiquement plus avantageuses que projeté.

Pour l'année prochaine, la fermeture au public pour travaux de la galerie du temps et la baisse consécutive de la fréquentation attendue (baisse des besoins de surveillance en salle, possibilité de fermeture d'une porte en période de travaux) permettent de limiter l'augmentation du budget sécurité à + **140 K€** et de compenser une partie de l'impact de la mise en place d'un nouvel accord de branche, signé le 25 septembre 2023, qui prévoit une nouvelle augmentation de 5 % des salaires courant 2024, dans le contexte des jeux olympiques de Paris et des tensions de recrutement dans cette filière. A noter que l'accord prévoit des augmentations à hauteur de 3,2 % en 2025 et de 2,8 % en 2026.

Le budget global est estimé à 2,46 M€ (contre 2,49 M€ en 2023). A noter que ce montant reste encore inférieur à celui de 2019 (2,64 M€) compte tenu des mesures d'économie.



Evolution des dépenses de sécurité (réalisé 2014-2022 et projections)

**c. Les dépenses de maintenance : 1,4 M€ (+70 K€ par rapport au CA prévisionnel 2023)**

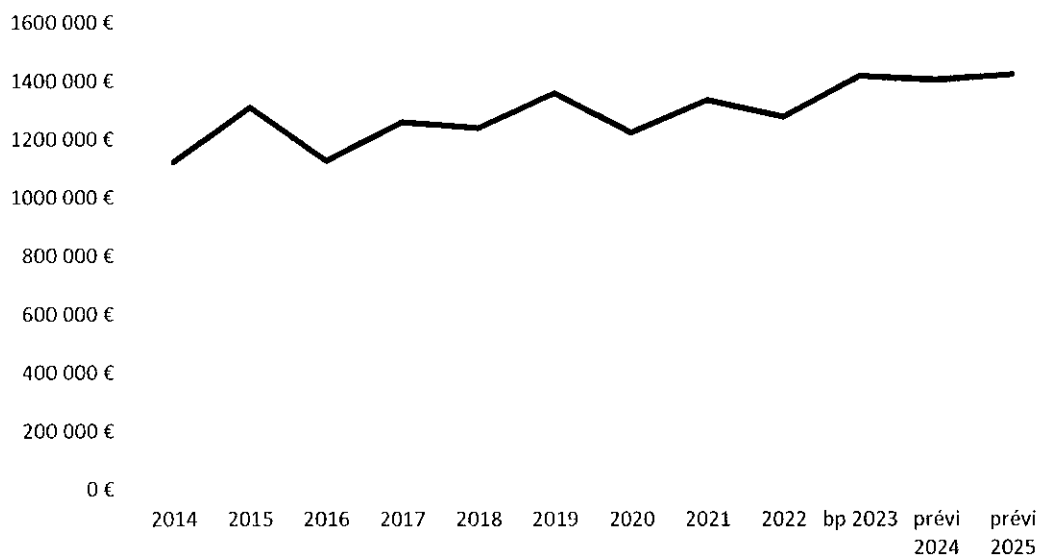
L'EPCC, aux termes de la convention de mise à disposition de l'ensemble immobilier par la Région, assume la totalité des coûts de maintenance du niveau 1 au niveau 4. La Région, propriétaire, a la charge des opérations les plus lourdes de rénovation, reconstruction, remplacement d'éléments de structure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

Après une augmentation forte au moment de l'entrée en vigueur des nouveaux marchés au 1<sup>er</sup> janvier 2023, 2024 devrait être marquée par une évolution plus modérée des prix.

	2021	2022	2023	Variation entre 22 et 23	2024
Lot 1 - CVC	483 772 €	507 048 €	640 646 €	21%	659 865 €
Lot 2 - CFF	637 587 €	667 199 €	690 087 €	3%	710 789 €
Lot 3 - Ascenseurs	16 486 €	16 956 €	15 312 €	-11%	15 771 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 137 845 €</b>	<b>1 191 203 €</b>	<b>1 346 045 €</b>	<b>13%</b>	<b>1 386 425 €</b>

Afin de limiter les augmentations, la « part à commande » qui permet au musée de prendre en charge des améliorations, est, comme en 2023, limitée au minimum.

Pour mémoire, depuis cette année, 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. 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).



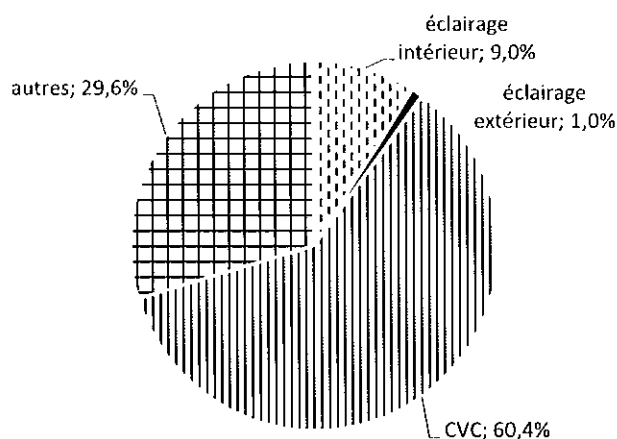
Evolution des dépenses de maintenance (2014-2022 et prévisions 2023-2025)

**d. Les dépenses de fluides : 1,33 M€ contre 1.34M€ de CA prév. 2023)**

Il s'agit de la cause la plus puissante d'augmentation des charges de fonctionnement du musée, dans des proportions (+ 800 K€ en 2023 par rapport à 2019 !) qu'aucune mesure d'économie de consommations ou d'autres postes budgétaires ne peut compenser : l'énergie (et, pour le musée, l'électricité puisque c'est la seule source d'énergie utilisée).

La consommation électrique se répartit comme suit :

**Répartition des consommations électriques 2023**



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

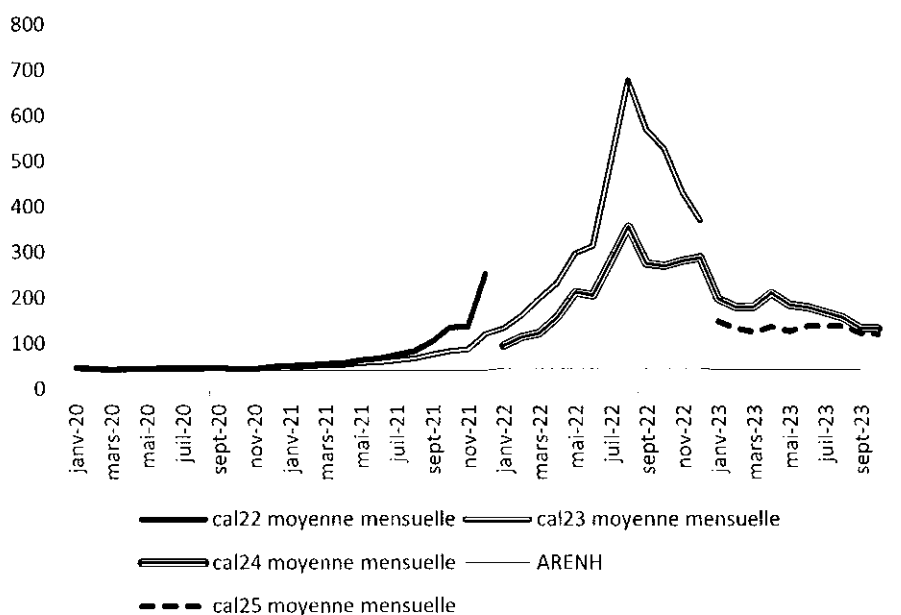
Les charges d'électricité 2023 du musée ont fortement progressé, du fait :

- D'un très fort renchérissement des prix de marché de gros européens à l'été 2022, dans le contexte de la guerre en Ukraine et des tensions sur les approvisionnements de l'Europe en gaz (du fait de l'utilisation du gaz pour la production d'électricité en période de pointe et du fait de la substitution du gaz par de l'électricité pour certains usages).
- D'un rationnement plus important de l'électricité nucléaire à prix régulé, dans le contexte de l'arrêt d'une partie du parc de centrales nucléaires françaises pour maintenance,
- De la ré-augmentation des consommations électriques dans le contexte de reprise économique post-COVID.

- L'influence de la volatilité des marchés de gros européens sur la formation du prix de l'électricité du musée

En 2023, la « bulle » qui a marqué les prix de marché s'est dégonflée, sans pour autant retrouver les prix de 2021. Il faut également tenir compte du fait que l'achat d'une partie des volumes d'électricité 2024 a été réalisé, pour les besoins des adhérents du groupement, aux conditions de marché de juin 2022 (20 %) et de novembre 2022 (30 %), qui s'avèrent aujourd'hui moins avantageuses que les prix de marchés actuels.

Le 17 octobre 2023, le Conseil de l'UE a validé un accord sur un projet de règlement réformant le fonctionnement du marché européen d'électricité, en vue d'une plus grande stabilité des prix, avec notamment, la possibilité de conclure des contrats de long terme. Cet accord doit encore être approuvé par le Parlement européen, et pourrait produire ses effets à partir de 2026.



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

- La possibilité, contingentée, d'acheter des volumes d'électricité nucléaire à prix fixe
- Le fournisseur d'électricité du musée a la possibilité d'acheter des électrons produits par le parc nucléaire historique français, à des prix réglementés dans le cadre du dispositif de l'« ARENH » (accès régulé à l'énergie nucléaire historique). Toutefois, l'augmentation de la demande au cours des dernières années a conduit à un « écrêtement » (une demande non satisfaite). Il était de l'ordre de 33 % en 2023. Le « guichet » d'ARENH pour 2024 s'est clos au 21 novembre. Le taux d'écrêtement (et son impact sur les prix supportés par le musée en 2024) sera donc connu dans les prochains jours, sachant que le prix de l'ARENH restera stable l'an prochain.

A noter que le dispositif d'ARENH prendra fin au 31 décembre 2025. L'objectif poursuivi par l'Etat pour les années 2026 et suivantes est de garantir un accès à l'ensemble du productible nucléaire au prix de 70€/MWh (+50 % par rapport à la situation actuelle), prix estimé nécessaire pour couvrir les besoins d'investissements pour le renouvellement du parc de centrales d'EDF et pour la mise en œuvre de la « décarbonation » liée aux objectifs de lutte contre le dérèglement climatique.

- Impact sur les prix 2024 et 2025

Sous réserves des prix qui seront définitivement fixés d'ici quelques jours, dans la dernière simulation fournie par AEC (l'AMO du groupement de Commandes) à laquelle le musée a pu avoir accès, **le coût moyen du MWh 2024 rester stable par rapport au coût moyen de 2023. En effet, la légère baisse du prix de marché serait compensée par la fin de l'amortisseur » mis en place par l'Etat pour cette année** (pour un montant de 160 K€ pour le musée).

**L'hypothèse la plus probable pour 2024 est donc la stabilité des conditions économiques d'approvisionnement en électricité.**

A partir de 2025, les prix devraient diminuer légèrement (- 6 % par rapport à 2022).

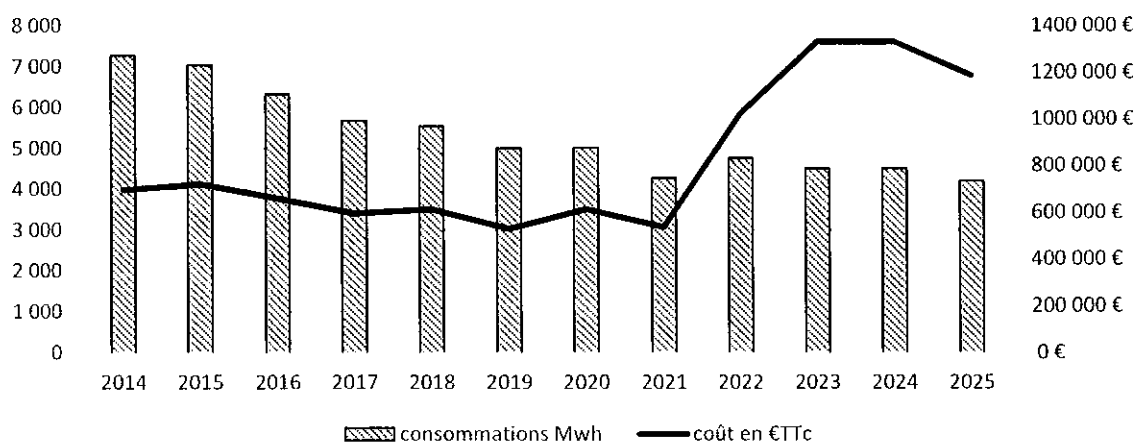
- Les efforts d'économie d'énergie

Le musée a fortement diminué ses consommations électriques depuis son ouverture.

La prévision intègre toutefois une légère baisse des consommations liées :

- A la fermeture pour travaux (et à l'absence de maîtrise du climat nécessaire pendant plusieurs semaines) de la Galerie du temps et le Pavillon de verre,
- A la mise en œuvre des engagements de réduction des consommations dans le cadre des nouveaux marchés de maintenance depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023,
- Aux investissements consentis par le Conseil régional,
- Au projet d'installation photovoltaïque en toiture du bâtiment administratif (cf. plus bas en section d'investissement).

En revanche, la projection n'intègre pas d'économies liées à de nouvelles évolutions des consignes de température dans les espaces accueillant des œuvres. Une réflexion est engagée au plan national et international pour que les standards, fixés il y a une trentaine d'années, puissent être revus à l'aune des impératifs de réductions des consommations d'énergie et de lutte contre le dérèglement climatique. A défaut d'avancée dans ce domaine, les possibilités pour le Louvre-Lens de faire évoluer à nouveau ses normes climatiques sont limitées par les contraintes définies par nos prêteurs.



*Evolution des consommations d'électricité (axe de gauche) et coût annuel des consommations électriques (axes de droite) (réalisations 2014-2022 et projections)*

A noter que cette ligne retrace également les consommations d'eau, qui représentent un montant beaucoup plus faible (55 K€).

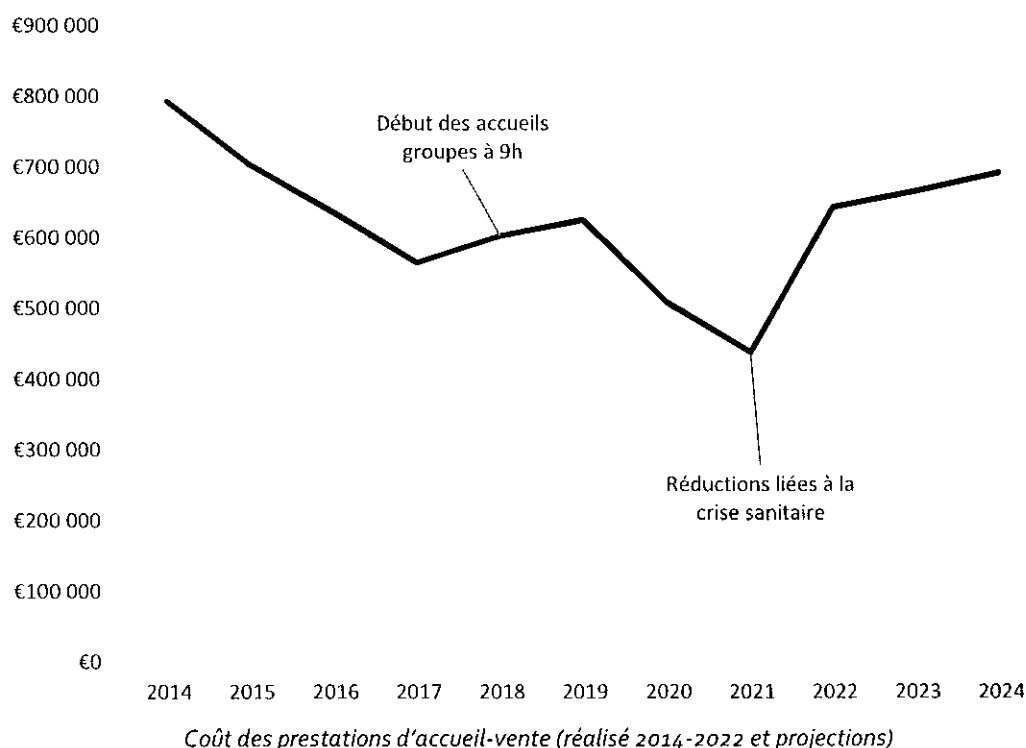
**e. Les dépenses d'accueil : 692 K€ (+70 K€ par rapport au CA prévisionnel 2023)**

Le marché d'accueil a été prolongé pour une dernière période de 6 mois, par avenant, jusqu'au 31 décembre 2024. Pour rappel, le marché intègre depuis plus d'un an une optimisation du dispositif d'accueil, au travers de 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),
- L'augmentation générale des prix, par le biais de la clause de révision de prix (Indice mensuel du coût horaire du travail révisé, salaires et charges dans le secteur Information, communication).

Pour 2024 est proposée l'expérimentation de la ré-internalisation partielle, du dispositif de réservations (-1 ETP dans le marché Muséa, + 1 ETP dans les effectifs non-permanents du musée), pour une économie nette évaluée à 5 K€. Par ailleurs, le musée recherchera des économies dans l'adaptation des dispositifs d'accueil pendant la période de fermeture de la Galerie du temps et de baisse subséquente de la fréquentation. Pour l'avenir, à l'horizon du prochain marché, le musée envisage d'inciter ses visiteurs à la prise de billets en ligne, afin d'optimiser les effectifs nécessaires in situ.



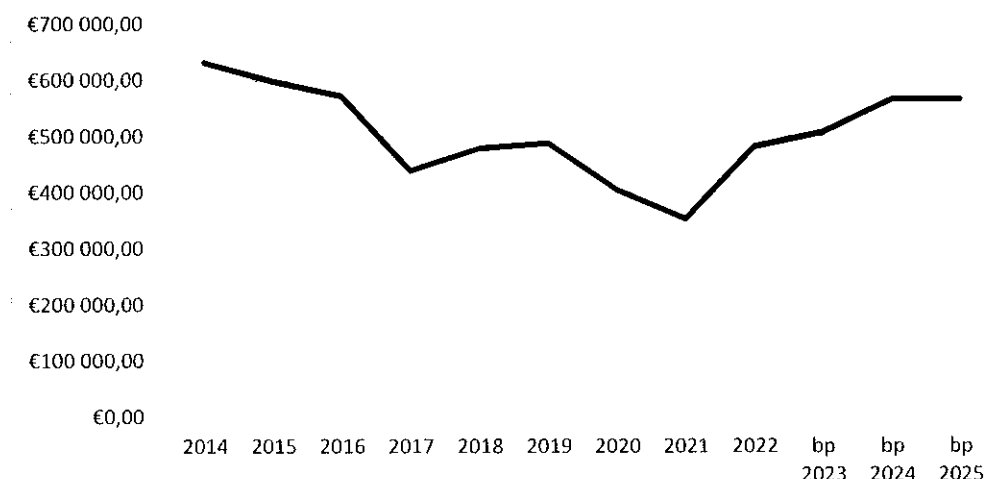


**f. L'entretien des locaux (565 K€, contre 540K€ de CA prévisionnel 2023)**

Le BP2023 a été corrigé en décision modificative pour tenir compte de la prise en charge, par le musée, des prestations d'entretien du bâtiment 6 (restaurant), refacturées au concessionnaire. Par rapport à la prévision de réalisation 2023 intégrant ce changement de périmètre, la prévision 2024 est en hausse de **25 K€** pour tenir compte de l'évolution potentielle des prix.

Le marché est actuellement en phase de renouvellement, avec une attribution prévue en début d'année civile pour un démarrage des prestations avec le nouveau titulaire au 1<sup>er</sup> avril 2024.

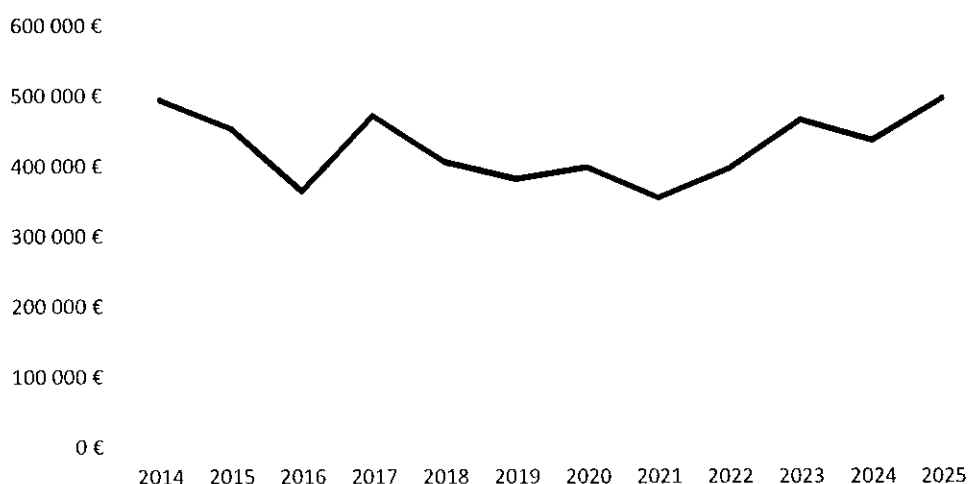
Cette phase de remise en concurrence, sous réserves de l'analyse des offres en cours, pourrait permettre de contenir la hausse des prix, à l'instar de l'évolution observée sur le marché de sécurité.



*Coût des prestations de nettoyage et de traitement des déchets (réalisé 2014-2022 et projections)*

**g. Les dépenses informatiques (436 K€ contre 470 K€ de CA prév. 2023)**

Les dépenses informatiques sont principalement marquées par la diminution du coût global de téléphonie et d'accès internet dans le cadre du nouveau marché prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 2024 (- 25 K€). Pour 2025 est envisagée une économie de 20 K€ dans le cadre du changement de logiciel de gestion du fond documentaire.



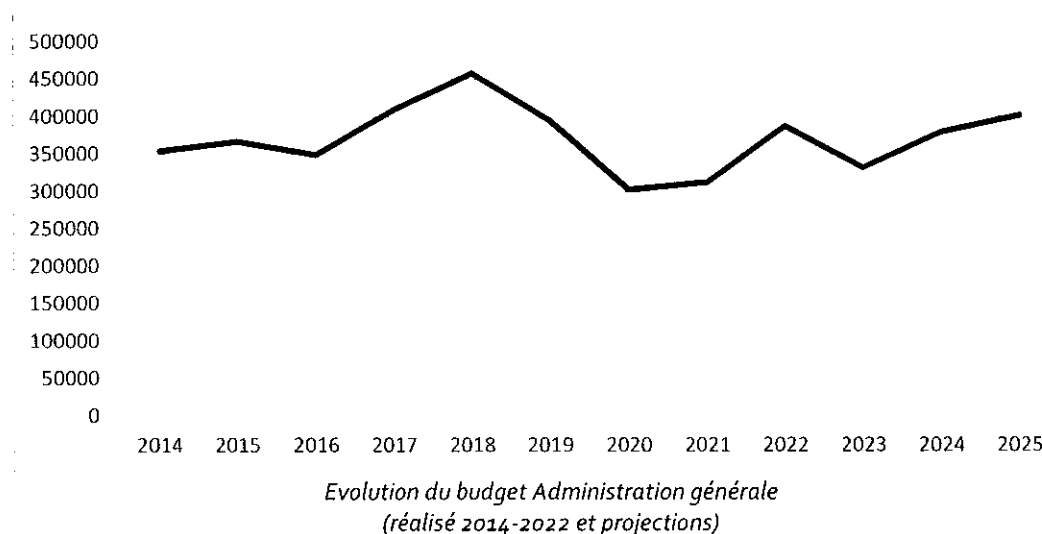
*Budget informatique et téléphonie (réalisé 2014-2022 et projections)*

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 du marché de maintenance, concernant les équipements scéniques.)

#### **h. Les dépenses d'administration générale (378 K€, +43 K€ au CA prévisionnel 2023)**

Le budget de l'administration générale intègre une évolution de périmètre, avec l'intégration, suite à l'évolution de l'organisation de l'Etablissement en 2023, des dépenses d'études et d'évaluation (notamment dans le cadre de l'Observatoire des publics) qui étaient auparavant retracées dans une antenne budgétaire distincte.

Par ailleurs, le budget intègre une dépense non-récurrente d'assistance à maîtrise d'ouvrage en vue de l'élaboration des futurs marchés d'assurances du musée, dont le renouvellement est prévu au 1<sup>er</sup> janvier 2026 (+15 K€).



#### **i. Parc et intendance (40 K€, -22 K€ par rapport au CA prév. 2023).**

Le budget Parc couvre l'achat de produits horticoles, la location de matériel ainsi que le marché de dératisation-désinsectisation du musée. Le budget proposé est en baisse en raison de l'absence d'opérations d'élagage programmées (qui ont été externalisées en 2023).

Le budget Intendance recouvre les achats de matériel et de matière d'œuvre pour des opérations de maintenance de 1<sup>er</sup> niveau assurées en régie, dans une logique d'économies par rapport au recours à des prestataires extérieurs, de stocks alimentaires (boissons et catering pour les événements du musée...), et, pour 2024, d'achat des équipements de protection individuelle auparavant rattachés à l'antenne « Parc ».

#### **j. L'amortissement, les charges financières et exceptionnelles : 356K€ (+116 K€ par rapport à 2021)**

Le musée doit amortir les biens acquis par le musée, et, depuis 2022, les biens acquis initialement par la Région au moment de l'ouverture du musée et transférés en 2022 pour leur valeur résiduelle, en pleine propriété auprès du musée. En effet, le Louvre-Lens est, aux termes de la convention qui le lie à la Région, responsable du renouvellement des équipements mobiliers nécessaires à son fonctionnement.

A noter que le niveau de ressources du musée n'aurait pas permis à celui-ci de supporter l'amortissement des équipements et mobiliers mis à sa disposition en 2011-2012, si le transfert de propriété avait été opéré immédiatement.

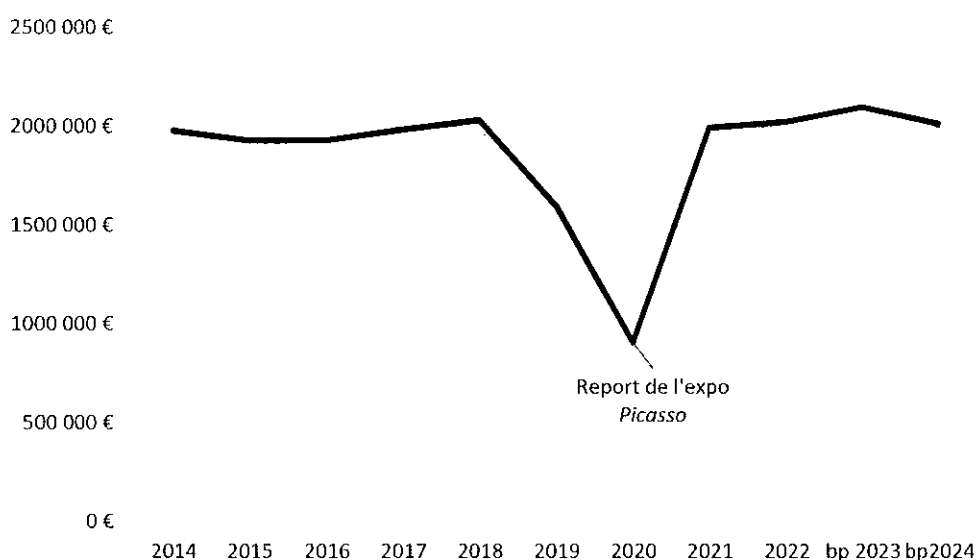
A noter également que l'augmentation de la charge d'amortissement consécutive au transfert représente une contrainte supplémentaire dans le bouclage budgétaire de la section de fonctionnement, alors même que cet amortissement est insuffisant pour couvrir l'ensemble des besoins pour garantir un maintien en état de tous les matériels.

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

## **2- Le budget d'actions, préservé mais sous contrainte pour tenir une stabilité en euros courants**

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

Le musée du Louvre-Lens, nonobstant l'évolution des coûts de production des travaux scénographiques et des transports d'œuvres, vise une stabilité, hors dépenses liées au renouvellement de la Galerie du temps, retracées dans une opération spécifique, des dépenses consacrées aux expositions :



*Budget de production des expositions (réalisé 2014-2021 et projections)*

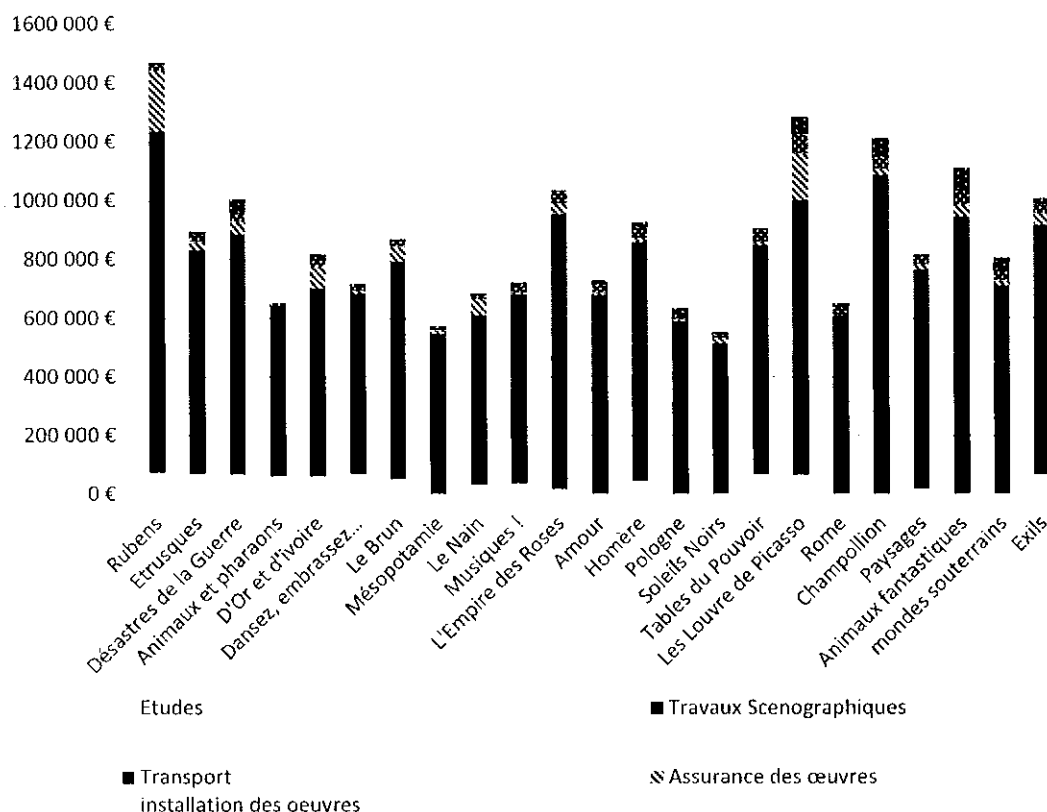
Il devrait le rester en 2024, malgré le renchérissement du coût des travaux scénographiques, des matériaux, des transports d'œuvres. Plusieurs facteurs permettent de limiter le coût de production des expositions :

- Le recours régulier à une maîtrise d'œuvre interne (avec la création d'un poste permanent d'architecte-scénographe en 2018), qui sera effective en 2024 pour l'exposition « Mondes souterrains »
- Le réemploi d'éléments de scénographie (cimaises mobiles, qui arrivent aujourd'hui en fin de vie, vitrines, mises à distance, assises...) d'une exposition sur l'autre,
- La limitation des prêts lointains et isolés,
- La limitation, en dernier recours, du nombre d'œuvres présentées,
- L'achat des prestations de transport dans le cadre d'un groupement de commandes avec le Louvre.

Le budget pour 2024 prévoit également la réalisation de deux expositions dans le Pavillon de verre (printemps puis à la réouverture au public de la Galerie du temps), ainsi que la production d'une exposition dans l'espace Mezzanine (exposition accessible gratuitement aux visiteurs pendant la période de fermeture de la Galerie du temps pour travaux).

Cette programmation est actuellement en cours de finalisation et pourra être présentée au Conseil d'administration en début d'année prochaine.

### Coût de production des expositions temporaires



Il faut ajouter à ce budget une ligne de petit matériel et consommables pour la régie des œuvres à hauteur de 7 K€.

#### **b. Impact en fonctionnement de l'opération de renouvellement de la Galerie du temps (460 K€)**

La délibération du 2 octobre 2023 prévoit le lancement de l'opération de renouvellement de la Galerie du temps en 2024.

Ce montant est réparti entre une autorisation d'engagement (en fonctionnement) de 460 K€ et une autorisation de programme (en investissement) de 2,76 M€ (cf. plus bas, sur la section de fonctionnement). En effet, après avis du comptable public, les frais de transport retour des œuvres actuelles de la Galerie du temps et les frais de transport aller des nouvelles œuvres qui prendront place dans la future Galerie doivent être imputées en section de fonctionnement.

A noter que ces dépenses de fonctionnement de 2024 sont couvertes par une recette de mécénat du Crédit agricole à hauteur du même montant, titrées en début d'exercice 2023.

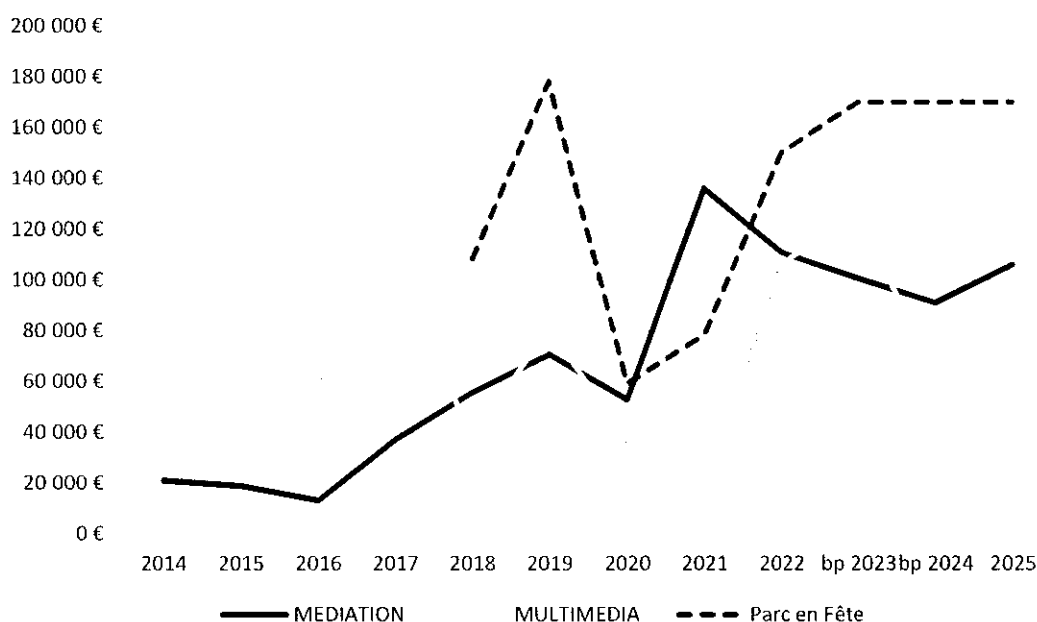
A noter que le budget d'opération ne comprend pas les dépenses supplémentaires de communication liées au renouvellement de la Galerie du temps.

**c. La médiation : 284 K€ (+14 K€ par rapport à 2023) et le multimédia : 63 K€ (- 66 K€)**

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

Une partie de cette augmentation est financée par des ressources spécifiques (subventions CALL et Etat pour les actions dans le cadre de la Politique de la Ville, subventions Région pour les projets éducatifs avec les lycées, mécénat).

La poursuite de l'opération « Parc en fête » est budgétée à hauteur de 170 K€ (comme en 2023) – la poursuite du partenariat avec la CALL est espérée sur cette opération.



*Budget de la direction de la Médiation (réalisé 2014-2021 et projections)*

Pour la médiation numérique, le budget proposé est de **63 K€** (hors dispositifs numériques de la future galerie du temps, retracés dans le cadre de l'opération).

Il s'agit de financer :

- le développement de contenus liés aux expositions pour le nouveau compagnon de visite numérique (WebApp),
- les dispositifs numériques présents dans les expositions.

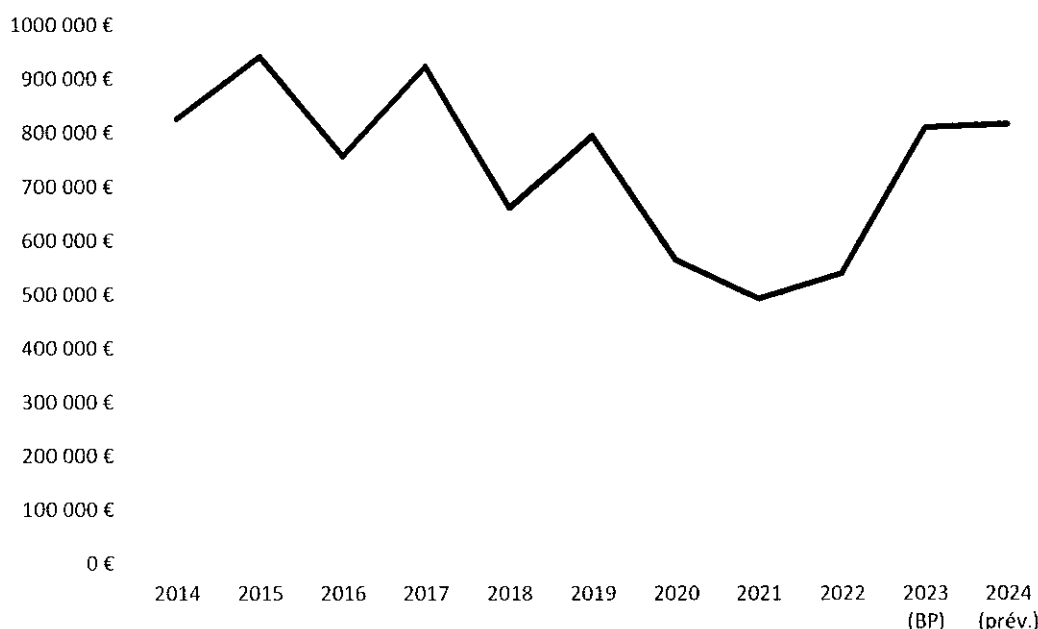
Enfin, a été évoquée avec le Conseil régional une opération hors les murs dans le cadre de l'ouverture de la future Galerie du temps. Cette opération pourra être intégrée dans le projet de budget pour 2024 ou 2025, en fonction des discussions à venir sur la faisabilité et le financement de cette opération.

**d. La communication, le marketing et le mécénat (817 K€ contre 810 K€ en 2023)**

Le Louvre-Lens vise une stabilité de ses dépenses de communication pour 2024, ce qui représente un effort particulier dans le contexte où :

- L'ouverture de la nouvelle Galerie du temps nécessitera des dépenses supplémentaires, qui devront être lissées sur 2024 et 2025 ET être compensées par un moindre investissement sur les campagnes des expositions temporaires de 2024,

- Les prix des prestations de communication augmentent, à l'instar du marché d'accompagnement des campagnes de communication, à l'ordre du jour du présent conseil d'administration, qui connaît une légère augmentation, cohérente par rapport à l'évolution générale des prix, après 4 ans de stabilité d'un marché qui avait été passé sans clause de révision (+ 9 K€)



*Budget de production de communication et de marketing (réalisé 2014-2022 et projections – NB : les dépenses de 2022 ne comprennent pas les dépenses de communication liées aux 10 ans)*

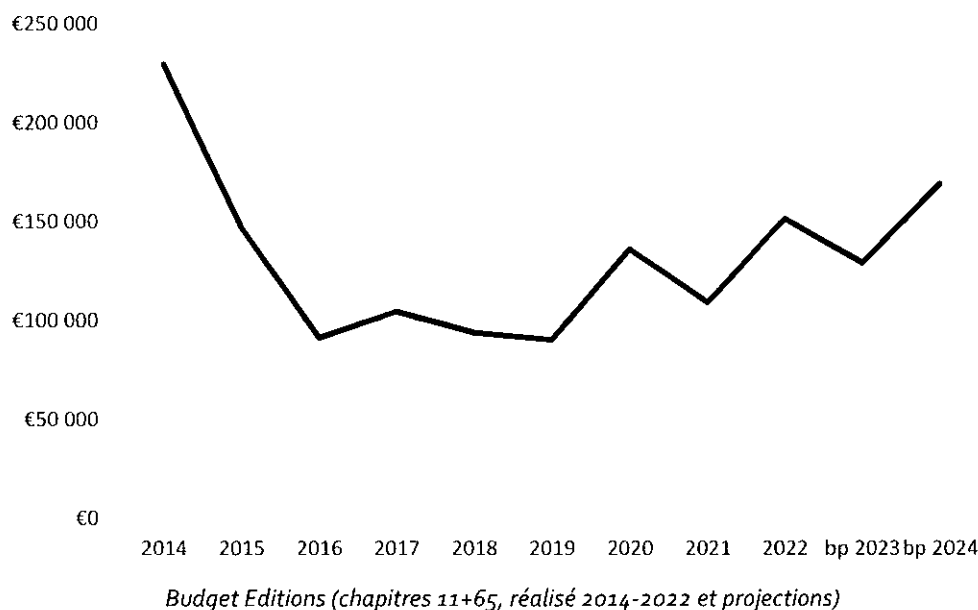
**e. Les partenariats d'échanges : 250 000 € (-20 K€ par rapport au CA prév. 2023)**

Les partenariats d'échanges avec des médias s'établissent à 250 K€ ; s'agissant d'un échange, cette somme se trouve également en recettes de fonctionnement.

**f. Les éditions (169 K€, +40K€ par rapport à 2023)**

Pour la première année, le budget des éditions est présenté de manière consolidée entre les dépenses de droits d'auteur imputées au chapitre 65 et les dépenses de production imputées au chapitre 11. L'augmentation prévisionnelle du budget des éditions tient compte, en plus de la réalisation des catalogues et éditions jeunesse pour les expositions temporaires, des coûts afférents à la production d'un nouvel ouvrage du musée concernant la Galerie du temps, pour un montant prévisionnel de 40 K€.

A noter que le maintien de prix de vente stables pour les catalogues du Louvre-Lens (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). Une réflexion est engagée sur l'évolution du modèle économique des éditions.



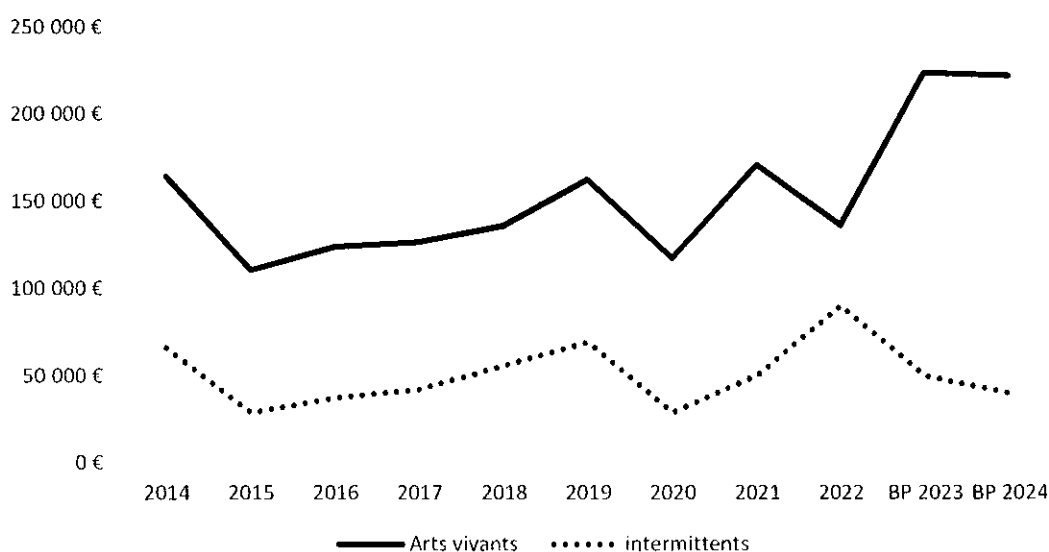
**g. La programmation scientifique : 10 K€ (+ 4K€ par rapport à 2023)**

La programmation scientifique s'adresse à tous les publics et comprend l'organisation de conférences, rencontres et tables-rondes.

Le budget est estimé à 9 K€ (6 K€ en 2023). Cette évolution tient compte de l'organisation en 2024 d'un colloque consacré aux Femmes et à l'archéologie.

**h. Les arts vivants : 222 K€ (+19K€ par rapport à 2023)**

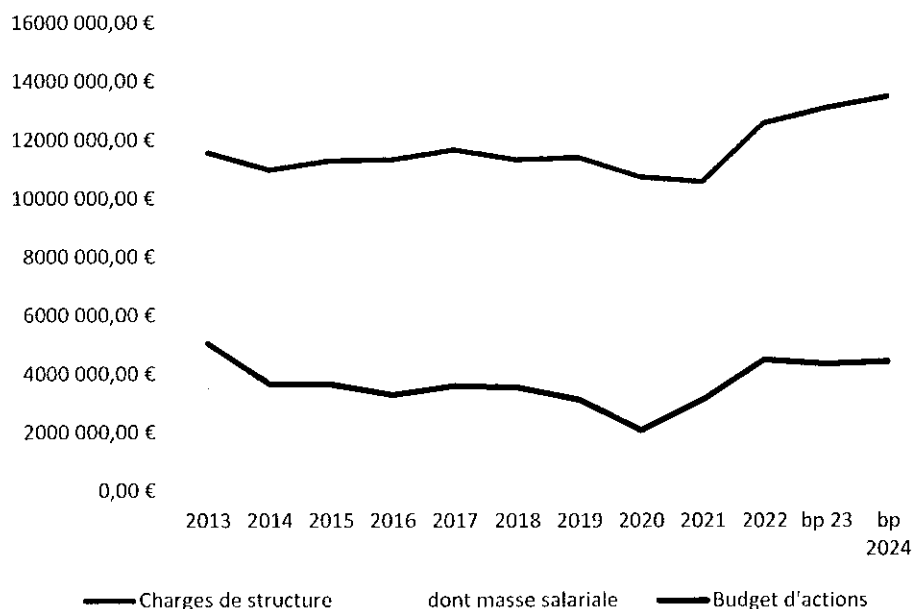
Hors rémunérations des intermittents, le budget de la Scène s'établit à 222 K€. Ce budget augmente légèrement par rapport à 2023, et couvre la programmation liée aux expositions, les temps forts récurrents chaque année que sont Muse et piano, la Beauté du geste et les temps forts jeune public. Après une diminution forte dans les premières années du musée, le budget consacré au spectacle vivant est croissant depuis 2016 (si l'on exclut l'impact de la crise sanitaire en 2020), avec le développement de nouvelles propositions (festivals Muse & Piano et la Beauté du geste, propositions nouvelles en direction du jeune public).



*Budget arts vivants et rémunération des intermittents (réalisé 2014-2022 et projections)*

Ainsi détaillé, le montant total du budget nécessaire au « musée en ordre de marche » et à la poursuite de la programmation culturelle s'élève à 17,9 M€, dont + 460 K€ à caractère exceptionnel lié au projet de renouvellement de la Galerie du temps et +425 K€ hors Galerie du temps.

La part du budget d'actions se situe à 25,1 % pour 2024, compte tenu du poids du renouvellement de la GDT.





## C - Des recettes de fonctionnement trop peu dynamiques

### 1- Subventions publiques

#### a. Participations statutaires

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

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

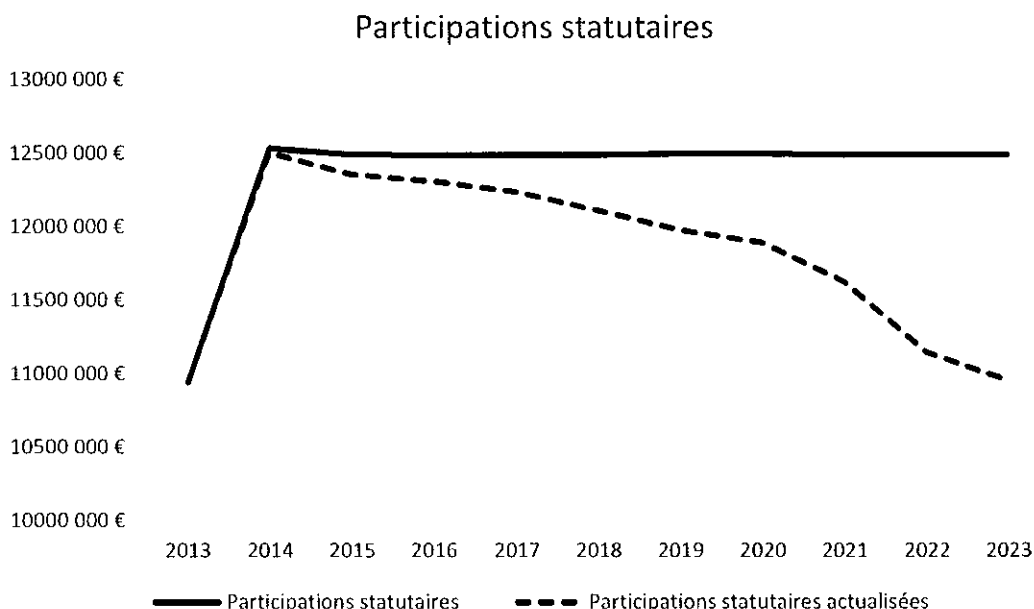
Les participations s'établissent donc, depuis 2014, sur la base suivante :

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

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

**La stabilité des participations financières en euros courants depuis 2014, alors que les prix ont progressé de 18 points depuis, conduit à une perte importante de « pouvoir d'achat » du musée.** 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, toujours en chantier.

## b. Autres subventions de fonctionnement

Les subventions spécifiques **en fonctionnement** diminuent en 2024 par rapport à 2023. En effet, l'exercice 2023 a été marqué par le versement de soldes de subventions pour des actions liées aux 10<sup>e</sup> anniversaire, qu'on ne retrouve évidemment pas en 2024.

Sont envisagés pour l'an prochain :

- Le versement de la subvention au titre du partenariat avec le Musée royal des Beaux-Arts de Bruxelles dans le cadre de l'accord entre les Hauts de France et la Fédération Wallonie-Bruxelles (8 K€),
- Une subvention au titre des PEPS (parcours d'éducation, de pratique et de sensibilisation à la culture, 4 K€ par itération) de la Région pour l'année scolaire 2023-24,
- Une subvention Politique de la Ville (Etat/CALL) à hauteur de 50 K€,
- Une subvention dans le cadre de « Parc en fête » de la CALL (25 K€).

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

## 2. Les ressources propres

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

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

### a. Ressources de tarification (1,04 M€, - 189 K€ par rapport à 2023)

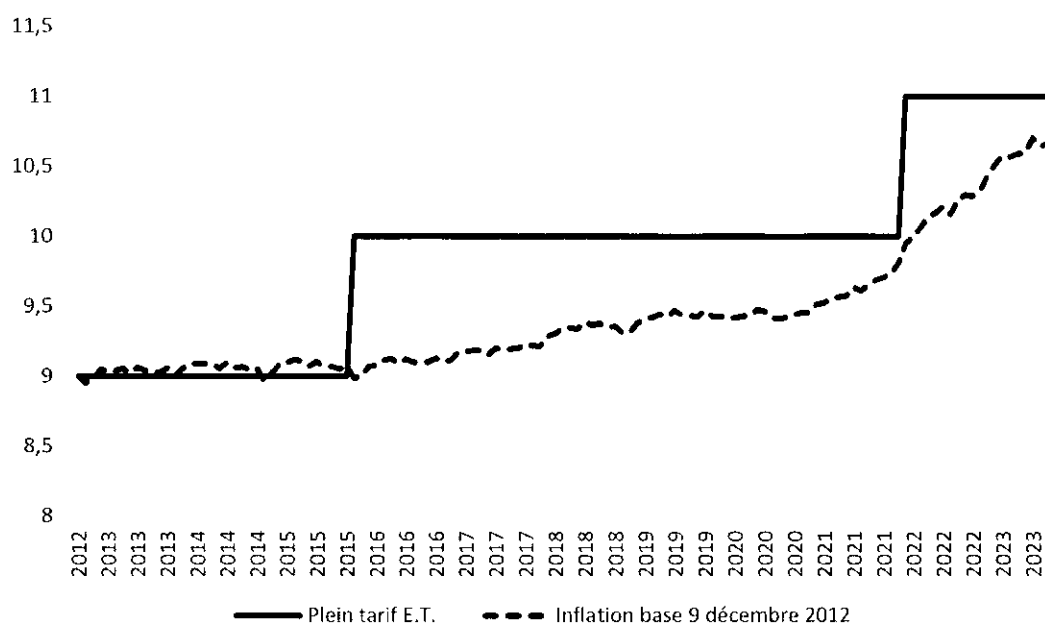
Pour 2023, la recette de billetterie prévisionnelle est conforme aux projections établies au budget primitif.

Les projections de fréquentation des expositions pour 2024 s'établissent comme suit :

Exposition	Nombre de visiteurs projeté sur l'année 2024
<i>Animaux Fantastiques</i> (1 <sup>er</sup> -15 janvier)	25000 visiteurs
<i>Mondes souterrains</i> (27 mars-22 juillet)	80000 visiteurs
<i>Exils</i> (25/09-31 décembre)	65000 visiteurs

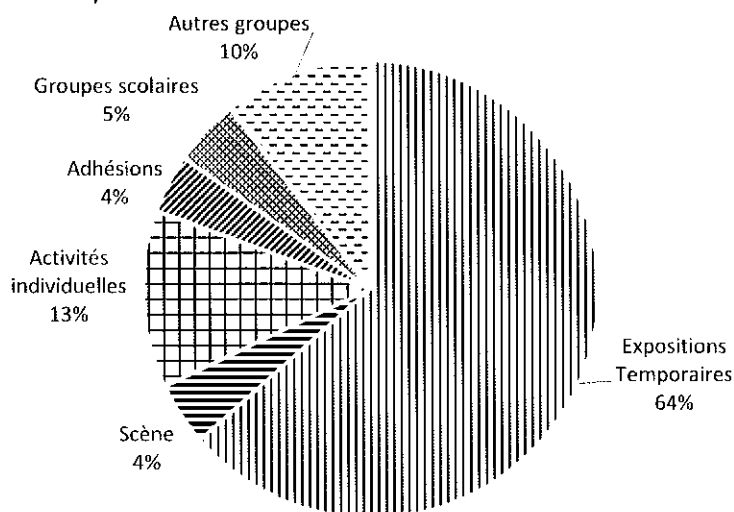
En effet, la fréquentation devrait être mécaniquement plus faible à l'automne, compte tenu de la fermeture de la Galerie du temps.

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

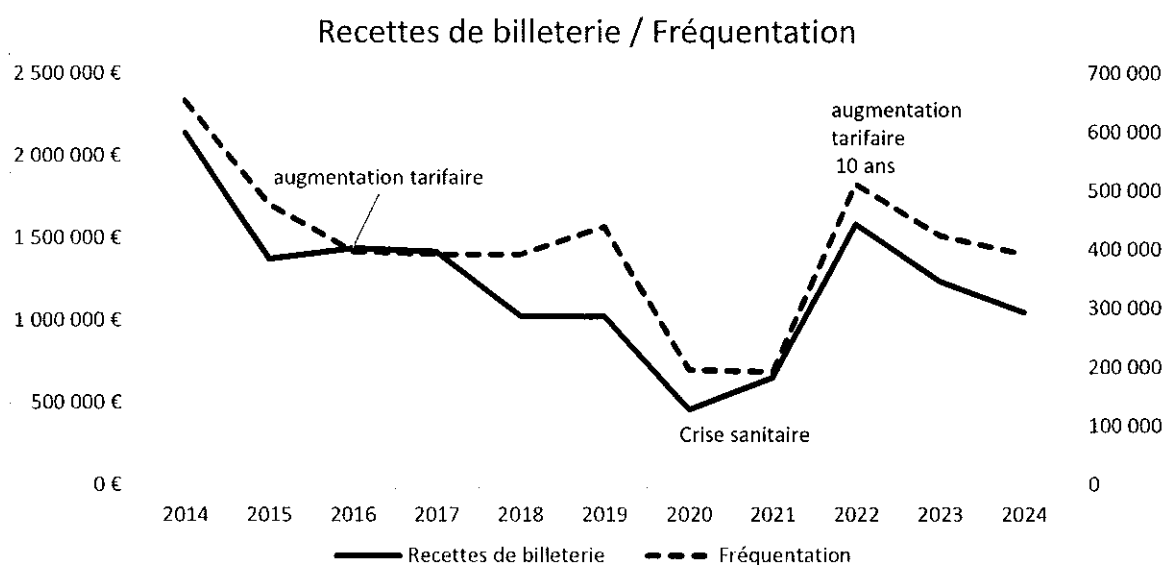
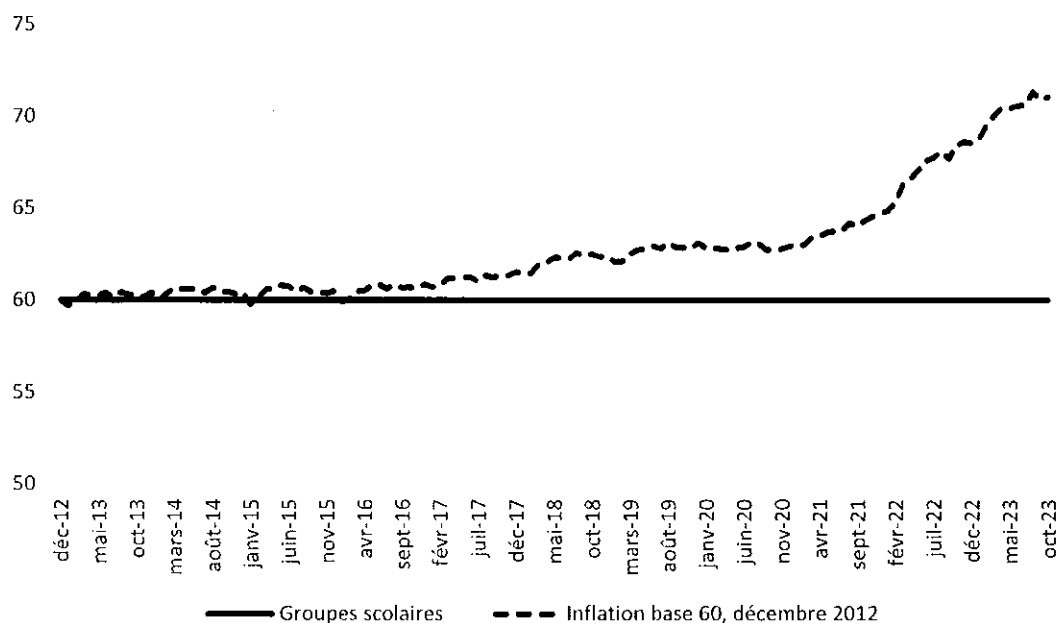


Pour l'heure, les autres tarifs (groupes scolaires, activités de la médiation) n'ont pas été augmentés. S'ils devaient l'être, le rendement de ces mesures serait nécessairement proportionné au volume financier générés, de l'ordre du 1/5<sup>e</sup> du volume financier généré par les billets individuels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

### Répartition des recettes de billetterie 2023



Pour 2024 pourrait être proposé au conseil d'administration le passage de 60 € à 70 €/h de visite accompagnée pour les groupes scolaires, pour un gain potentiel de 10 K€ pour une année entière.



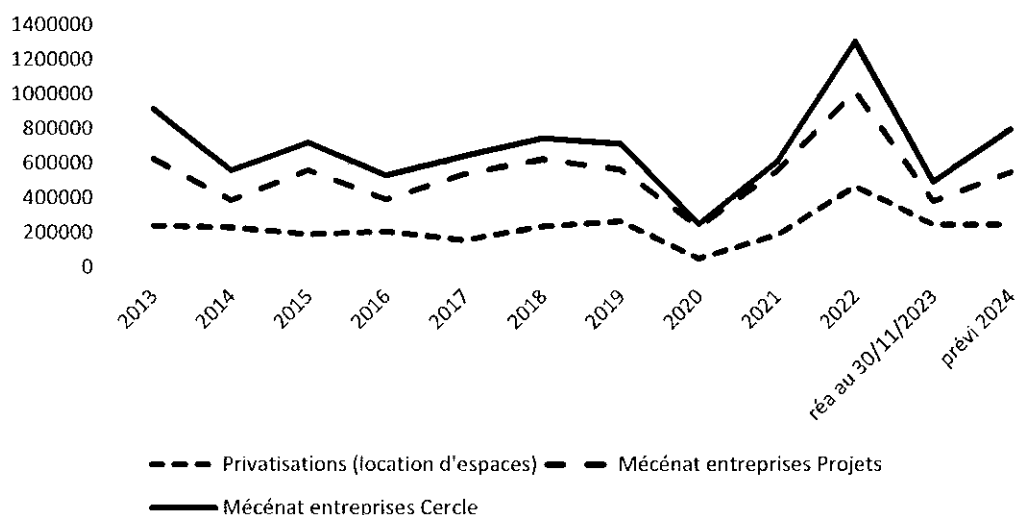
Recettes de billetterie (échelle de gauche) et fréquentations (échelle de droite) - (réalisé 2014-2022 et projections)

## b. Le mécénat et les privatisations d'espace : 685 K€ (+115 K€ par rapport au CA prévisionnel 2023)

2023 a été marquée par une baisse sensible des ressources de mécénat (hors mécénat du Crédit agricole pour le renouvellement de la Galerie du temps, comptabilisée séparément). En effet, nous constatons une difficulté grandissante de capter des donateurs dans un univers d'hyper-sollicitation et de concurrence renforcée entre les structures collectrices, dans un climat économique et social plus tendu avec des entreprises concentrées sur le maintien de l'activité économique.

L'activité de privatisation devrait rester stable, malgré la contrainte de la fermeture de la Galerie du temps en fin d'année.

### Evolution des recettes de Mécénat et de privatisations (courbes empilées)



Il faut ajouter à ces ressources de mécénat en numéraire plusieurs mécénats en nature et en compétences, valorisés à hauteur de **23 K€** en 2023. Par construction, ces montants n'alimentent pas le budget du musée mais viennent minorer les dépenses de fonctionnement qu'aurait dû consentir le musée.

#### c. Produits des conventions d'occupation du domaine public : **163 K€ (193K€ en 2023)**

Il s'agit des ressources tirées de la cafétéria, du restaurant ainsi que de la boutique du Musée. Celles-ci retrouvent en 2023 un niveau plus élevé, lié à la prise en compte des résultats de l'année 2022 (hors COVID) et de la mise en place de la nouvelle concession pour l'exploitation du restaurant et de la cafétéria du musée, qui ont pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2023.

(Pour mémoire, la concession de la librairie-boutique a été renouvelée le 1<sup>er</sup> mars 2022).

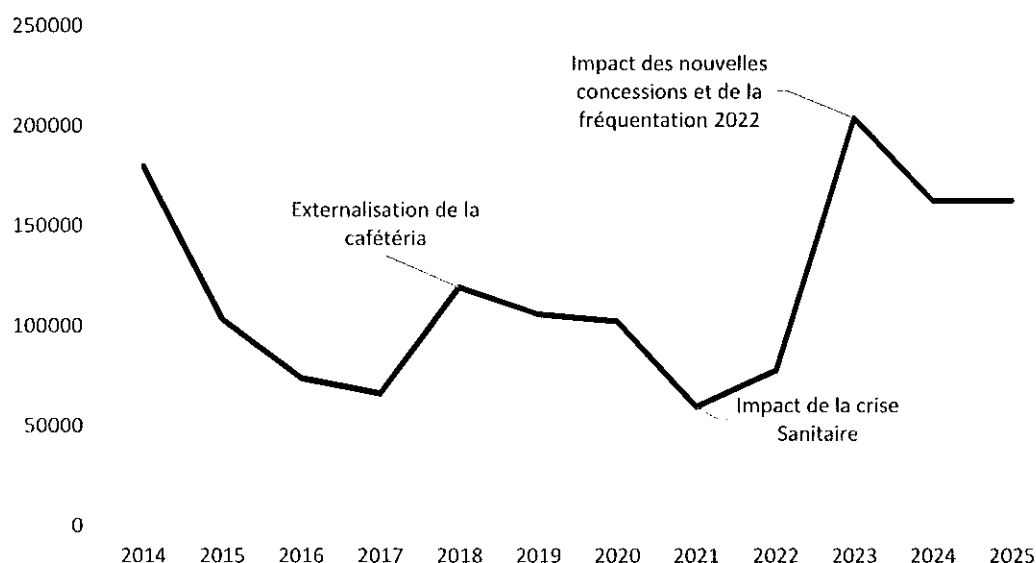
Le concessionnaire du restaurant a alerté l'Etablissement il y a quelques jours sur un équilibre économique plus défavorable qu'anticipé au moment de la remise de son offre, dans le cadre de la procédure de mise en concurrence, en 2022. Plusieurs raisons peuvent être identifiées :

- L'installation d'une nouvelle marque au restaurant, après 10 ans d'exploitation par la même entreprise,
- De l'impact des tensions sur le pouvoir d'achat sur le secteur de la restauration, avec une contraction de la consommation des ménages,
- De l'évolution des charges, et notamment du prix de l'énergie.

Un rendez-vous est prévu avec l'exploitant dans les prochains jours pour mesurer l'ampleur et l'impact de cette situation.

L'évolution projetée des recettes établie antérieurement à la prise en compte de cette alerte, comme suit :

## Redevance des concessions



### d. Les dons : 50 K€ (-12k par rapport à 2023).

Suite à la mise en place d'un dispositif plus incitatif et à la générosité des visiteurs, les recettes issues des dons ont sensiblement augmenté en 2022.

Au 1<sup>er</sup> novembre 2023, le niveau des dons de particuliers atteint 58 K€.

Il est donc raisonnable de fixer pour 2024 un objectif de recettes de 50 K€

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

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

### f. Partenariats d'échanges avec les médias : 250 K€

Les partenariats d'échanges avec les médias s'établissent à 250 000 € ; s'agissant d'un échange, cette somme se trouve également en dépenses de fonctionnement (cf. plus haut).

### g. Autres recettes : 408 K€ (+194 K€ par rapport à 2023)

Les « autres recettes » proviennent :

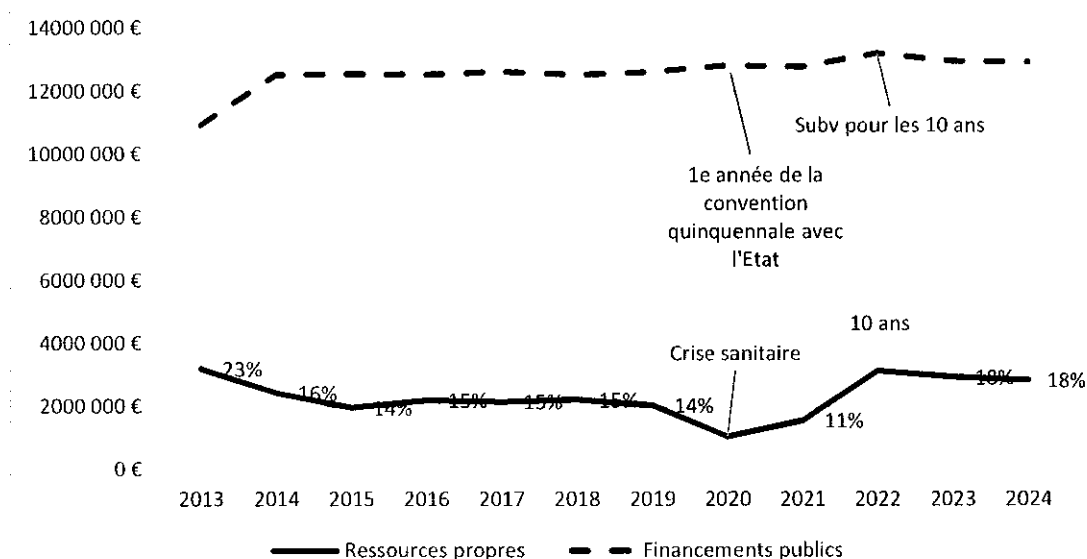
- De la participation à hauteur d'une partie de la valeur des chèques-déjeuner par le personnel,
- Des remboursements d'assurance du personnel (la recette prévisionnelle diminuée de 32 K€ pour tenir compte de l'évolution du taux de couverture retenue par le musée) et
- Depuis 2023 la refacturation de l'entretien, de la maintenance des installations techniques et des consommations électriques du restaurant (auparavant pris en charge directement par l'exploitant, et désormais intégré dans les marchés du musée, moyennant un remboursement par le concessionnaire).
- Du produit financier tiré du placement de la recette de mécénat du Crédit agricole pour la Galerie du temps dans l'attente des dépenses, qui seront réalisées à la fin de l'année 2024.

**Le total des recettes attendues s'établit à 15,994 M€ (-943 K€ par rapport à 2023)**

Rapport d'orientations budgétaires 2024

27

### Répartition des recettes réelles de fonctionnement

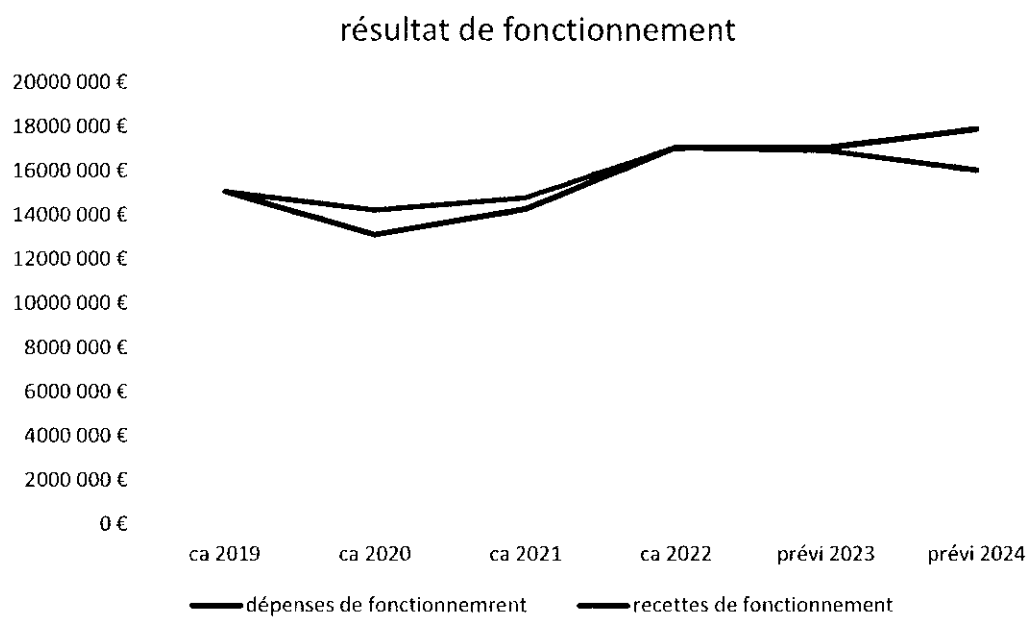


Répartition des recettes réelles de fonctionnement de l'établissement

#### D- L'impossible équilibre de la section de fonctionnement

Le musée subit, du fait de l'inflation, une augmentation mécanique de ses dépenses de fonctionnement que ne parvient plus à compenser les mesures d'économies de gestion, tandis que les recettes, qui semblent stables en 2023 compte tenu de la prise en compte d'une recette exceptionnelle de mécénat pour le crédit agricole, et de la reprise d'une provision pour charge, reviennent en 2024 à un niveau « normal », supérieur à celui de 2019 (avant la crise sanitaire).

Il subit donc, à compter de 2022, un effet de ciseaux qui devrait aller s'accroissant dans les années à venir – le besoin de financement à couvrir pour 2024 se montant à 2,0 M€ (soit 1,5 M€ hors décalage de trésorerie sur la Galerie du temps).





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

### **1- Besoins courants**

Les besoins courants du musée sont volontairement contenus au niveau de l'écriture obligatoire d'amortissement des biens acquis par le musée, augmentée depuis 2022 par l'amortissement des biens transférés en pleine propriété par la Région.

Au-delà du renouvellement de matériels et mobiliers (au nombre desquels les équipements de protection rapprochée des œuvres de la Galerie du temps), le musée priorise pour 2024 des investissements liés à la mise en œuvre de sa charte écologique :

- L'installation d'un abri vélos dédié aux personnels (différée de 2023),
- L'installation de panneaux photo-voltaïques en toiture du bâtiment administratif (90 K€ d'investissement hors aides pour 25 K€ de gains annuels de consommation électrique)

### **2- Aménagements dans le Parc**

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

Parmi les solutions étudiées figurent :

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

La mise en œuvre de ce projet, conditionné à l'obtention de subventions (collectivités locales, fonds européens) et de mécénats, a été décalé dans le temps. Il n'est pas, pour l'heure, intégré à l'épure budgétaire pour 2024.

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

L'opération, liée au projet de refonte de la Galerie du temps, de l'ensemble des systèmes d'éclairages muséographiques du musée pour un montant estimé à 1,6 M€ déclinés, a pu être engagée sur 2023 (1,100 M€). La consommation de crédits de paiement (et l'émission de titres de recettes auprès de la Région) devrait être effective à hauteur de 1 099 163 € en fin d'exercice 2023, compte tenu d'une difficulté dans l'exécution d'un des deux lots composant le marché (résilié aux torts du titulaire, avec une relance et une nouvelle attribution à l'été 2023) et d'un décalage des dernières livraisons de la tranche prévue en 2023. L'opération se poursuit en 2024 pour un montant en recettes et en dépenses de 475 K€, qui pourra être ajusté en fonction de l'avancement physico-financier de l'opération au 31 décembre 2023.

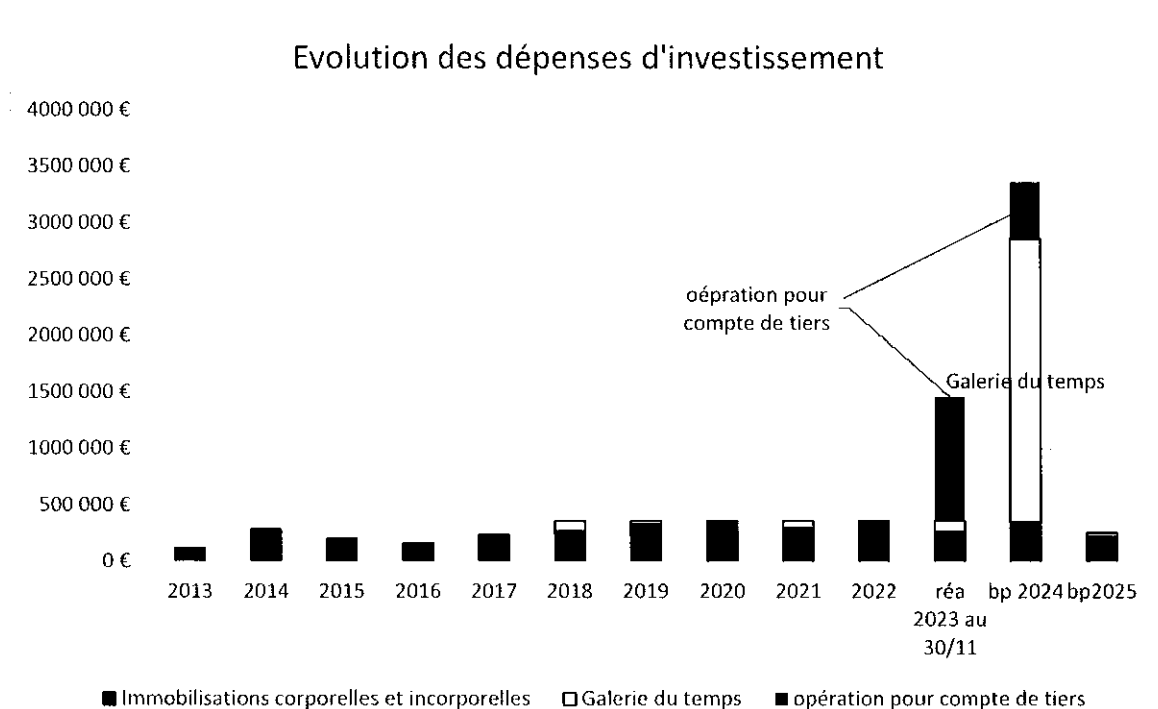
Le conseil d'administration du 2 octobre 2024 a délibéré du lancement de l'opération de renouvellement de la Galerie du temps, en vue d'une ouverture au public en fin d'année 2024. Les dossiers de subvention ont pu être déposés dans les temps et le musée a pu répondre aux demandes de pièces complémentaires transmises par les financeurs. Le premier lot (le plus important financièrement) de travaux muséographiques a été publiée, les offres ont été reçues le 28 novembre

et sont actuellement en cours d'analyse, pour une attribution prévue en début d'année prochaine. Le conseil d'administration du 12 décembre est saisi de quelques ajustements du projet présenté le 2 octobre, qui pourront être traités dans le cadre de la mise au point de ce marché. Le projet de budget pour 2024 pourra donc tenir compte d'éléments plus précis sur les coûts de ce lot.

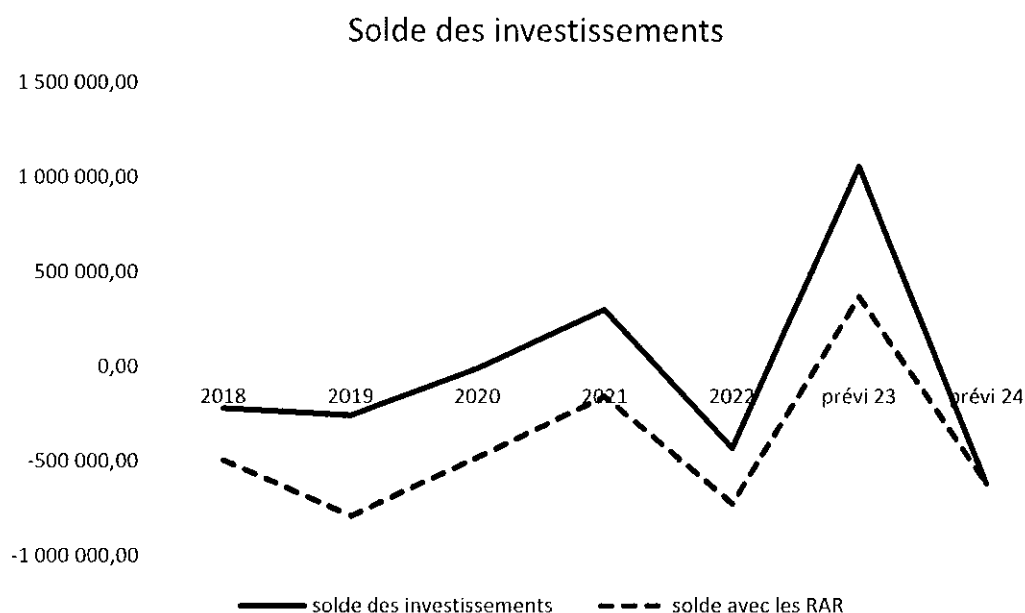
La section d'investissement du budget 2024 sera équilibrée par le résultat 2023 de cette section. En effet, au-delà de la couverture partielle des dépenses prévisionnelles d'investissement dans la nouvelle muséographie (pour un montant prévisionnel de 2 758 508€) par les subventions publiques (950 K€ du Conseil régional, 600 K€ de l'Etat-DRAC et 350 K€ de l'Etat-FNADT), le projet est financé par une ressource de 540 K€ en investissement (et 460 K€ en fonctionnement) de mécénat du Crédit agricole, qui a déjà été titrée sur l'exercice 2023.

Le placement de court terme de cette ressource de mécénat obtenue du Crédit agricole (délibération du 16 décembre 2022) permet au Musée de bénéficier d'un produit financier (en fonctionnement) évalué à 41 K€.

En synthèse, les dépenses de la section d'investissement s'établissent comme suit :



L'équilibre de la section d'investissement s'établit comme suit :



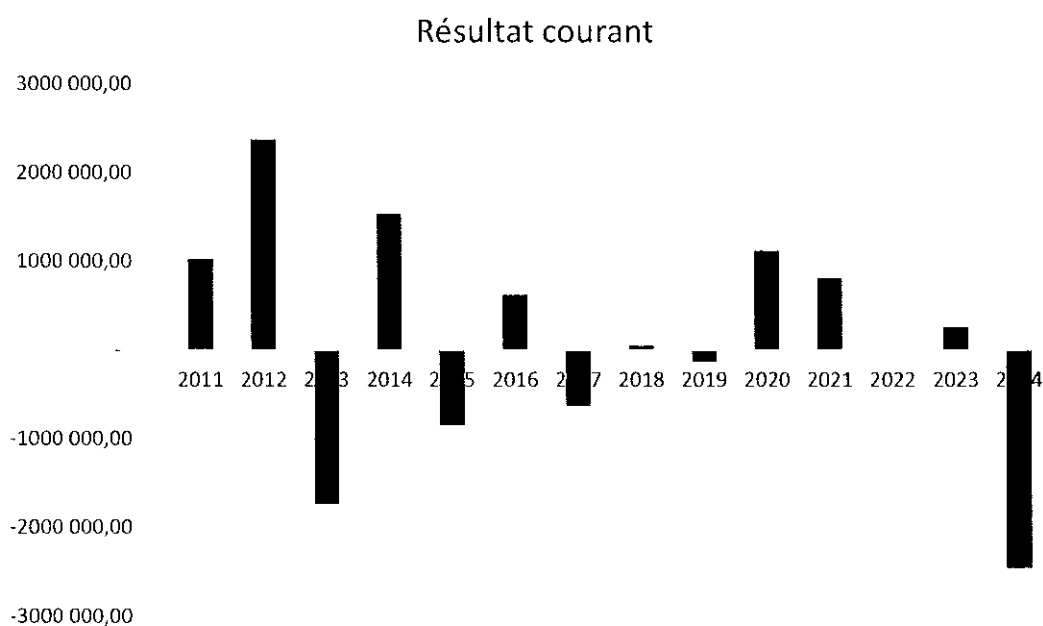
#### F– L'équilibre général précaire du budget

Hors prise en compte des résultats antérieurs, le solde général du budget se monte à -2.549 M€.

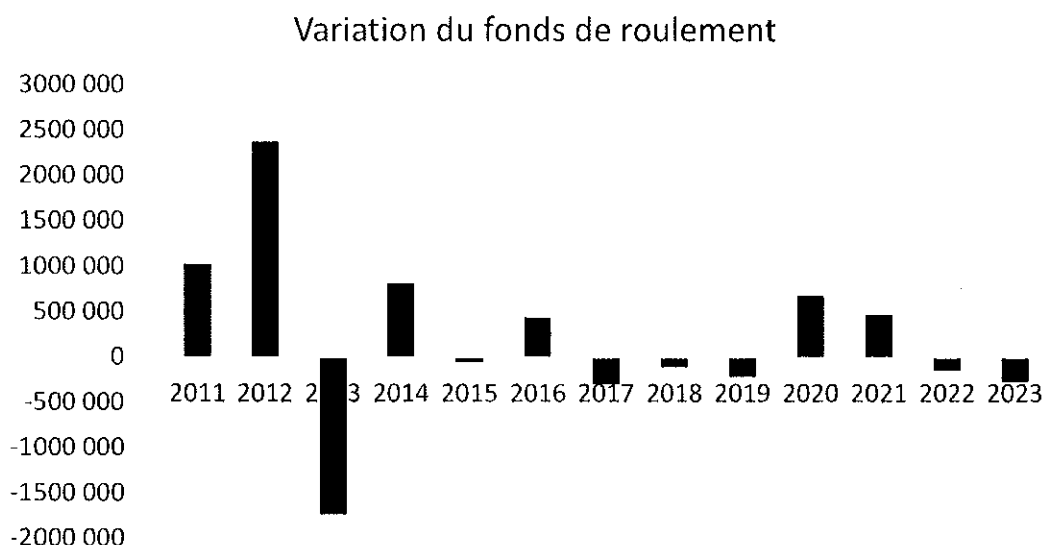
Hors prise en compte de l'impact (en recettes et en dépenses) de l'opération de renouvellement de la Galerie du temps, celui-ci s'établirait à -1.862 M€.

Ce niveau de résultat courant est soutenable, pour la dernière année, grâce à un prélèvement sur le fond de roulement (= la reprise des résultats antérieurs cumulés) au moment du BP.

En effet, du fait de la recette de mécénat du Crédit agricole et de la reprise des provisions constituées pour des travaux bâtimentaires dans la Galerie du temps, abandonnés, l'exercice 2023 devrait être « optiquement » excédentaire (hors reprise des résultats antérieurs) :

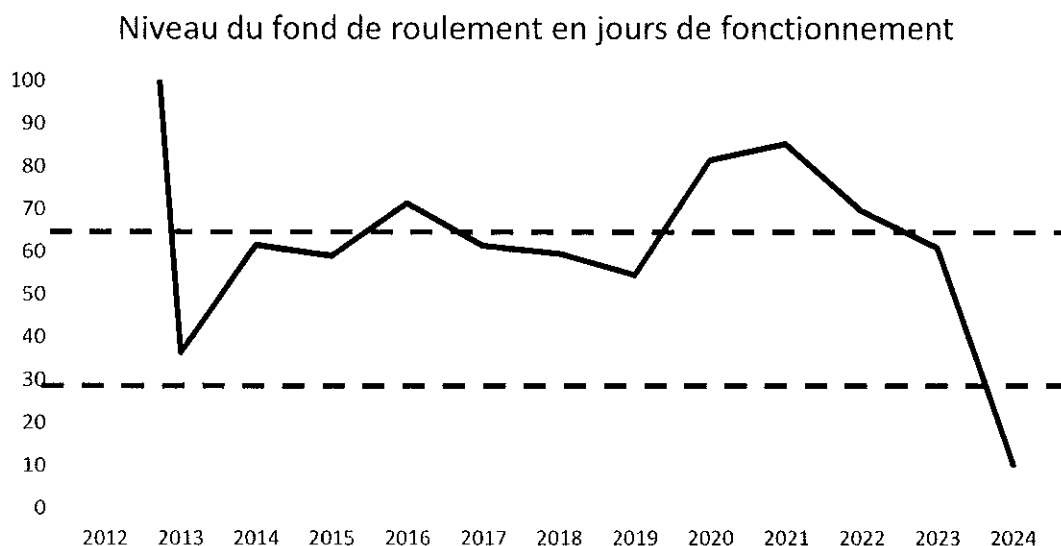


Le fond de roulement devrait, au 31 décembre 2023, être moins entamé qu'envisagé (toujours du fait de la perception de la recette exceptionnelle de 1 M€ pour des dépenses qui seront consenties en 2024) :



Pour la dernière année, le fond de roulement du musée, constitué entre 2013 et 2016 et en 2020-2021, devrait permettre d'équilibrer le budget 2024.

En fin d'exercice, le niveau de celui-ci devrait se situer autour de 400 K€ (un peu moins de 10 jours de fonctionnement).



Ce niveau de fond de roulement est inférieur au niveau communément admis comme suffisant pour sécuriser le fonctionnement du musée.

Il est donc indispensable, afin d'éviter un freinage brutal du niveau de service public rendu par le Louvre-Lens, d'engager, dès le début de l'année 2024, des contacts avec l'ensemble des parties prenantes afin d'envisager les moyens de permettre à l'EPCC de poursuivre son activité sur les années 2025 et suivantes, et de conjurer le risque de cessation de paiement, qui devrait être évité pour 2024.