

Conseil d'Administration du 6 mars 2025

Rapport sur les orientations budgétaires 2025

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. 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 2025. Fin 2024, le musée a connu un différentiel entre les dépenses de fonctionnement et les recettes qui a été couvert par le fonds de roulement. Cette situation résulte de la **poursuite et de l'amplification d'un effet de ciseaux** entre ressources stables et une augmentation constante du coût des charges depuis plusieurs années. Si la progression de ces charges et ce différentiel entre dépenses et recettes ont pu être partiellement contenus par des efforts de gestion constants, cette progression s'est accentuée fortement avec la crise énergétique et inflationniste depuis 2022.

Ce décalage conjoncture présent depuis plusieurs années, principalement dû aux coûts de l'énergie et à la hausse des prix, a pu être contenu jusqu'ici du fait des efforts de gestion du musée, notamment sur ses charges de structure, efforts rappelés au cours des derniers débats d'orientation budgétaires. Il avait pu être compensé en 2022 du fait de recettes exceptionnelles liées aux 10 ans en 2022, puis par le versement par anticipation d'une importante ressource de mécénat pour la galerie du temps en 2023.

Pour rappel : le portage financier du projet de renouvellement de la galerie du temps, a été bâti avec un budget sur projet, rendu possible par des recettes exceptionnelles (mécénat du Crédit agricole Nord de France, et soutiens de la Région Hauts-de-France, et de l'Etat via le Ministère de la Culture et le ministère du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation) et a été équilibré. Géré de manière pluriannuelle, il a pu générer des décalages de trésorerie (recettes de mécénat titrées en 2023, dépenses prises en charge en 2024, solde des subventions d'investissement attendues pour 2025) **mais il n'a aucune part dans les déséquilibres recettes/dépenses constatés.**

Le musée s'est attaché, depuis plusieurs années et de manière plus forte encore l'an dernier, à poursuivre un dialogue constant avec sa gouvernance et ses financeurs, sur les priorités de gestion ainsi que l'importance ses missions de service public réaffirmées par l'ensemble des partenaires. Les orientations budgétaires pour 2025 ont ainsi fait l'objet de deux débats en Conseil d'administration, en septembre puis en décembre, et sont complétés par le débat d'orientations budgétaire de ce mois de mars.

Le présent rapport s'attache :

- A présenter synthétiquement les résultats de l'exercice 2024, tels qu'ils seront présentés dans le futur compte financier unique,
- Puis à détailler les orientations budgétaires et des mesures d'économies envisagées pour équilibrer le budget.

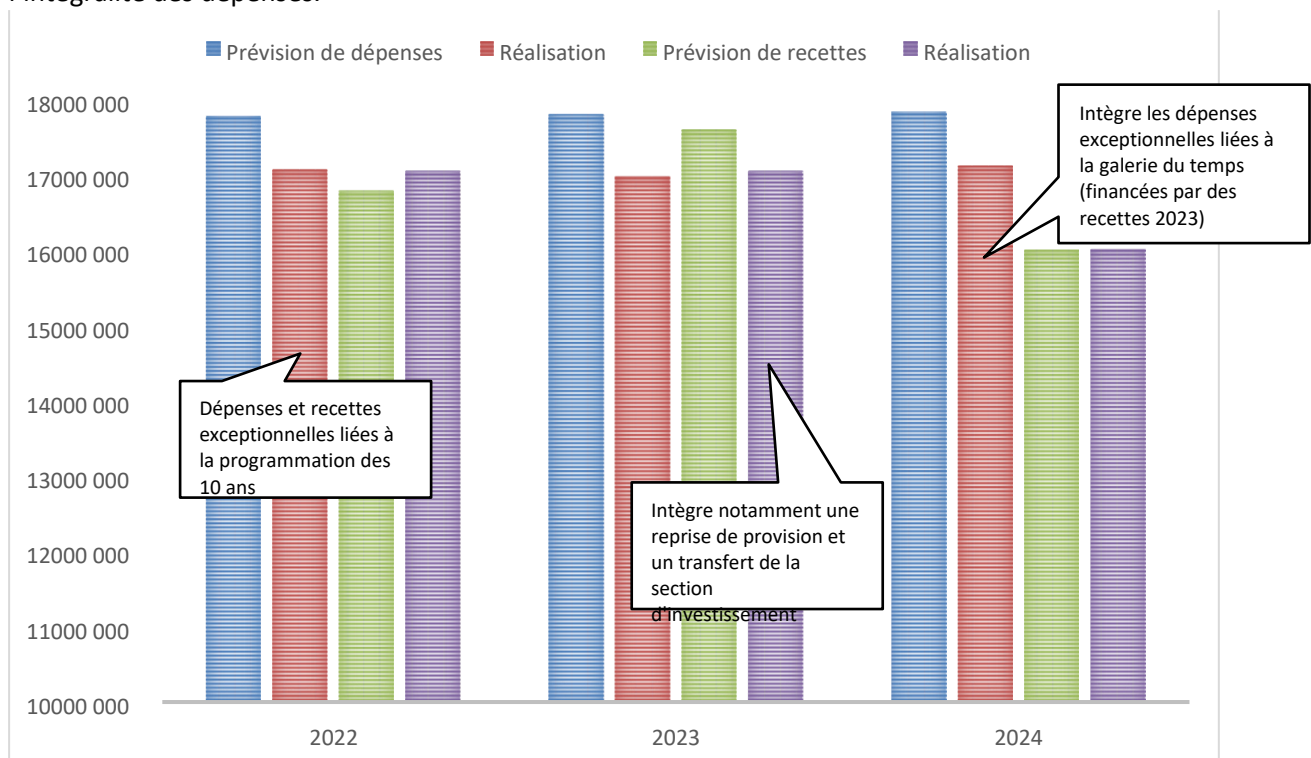
A ce jour sont en attente les notifications définitives des contributions des collectivités pour 2025 compte tenu des votes respectifs des budgets, du vote différé de la loi de finances de l'Etat pour 2025 et du contexte budgétaire national qui les contraint. Compte tenu des calendriers de vote, les niveaux de contribution pourraient être délibérés par chaque collectivité après le vote du budget de l'EPCC. **Le débat d'orientations budgétaires devra permettre de mieux appréhender la trajectoire budgétaire à venir.**

B- Présentation synthétique des résultats de l'exercice 2024

1- Exécution des crédits au regard des prévisions budgétaires

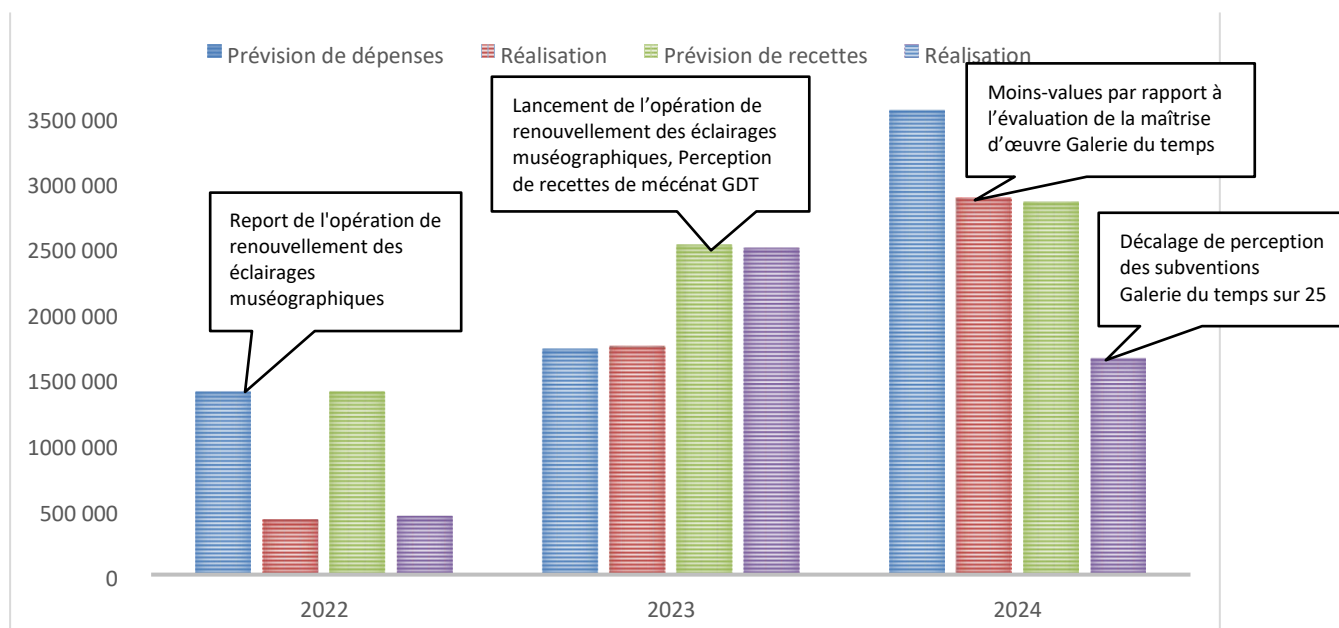
Le budget de fonctionnement a été réalisé en 2024 à hauteur de 16,0 M€ en recettes (montant identique aux inscriptions du BP, contre 17,0 M€ en 2023) et -820 K€ par rapport au budgété) et 17,1 M€ en dépenses (17,0 M€ en 2023, 17,8 M€ budgétés) et, dégagant un résultat de l'exercice négatif, à hauteur de 1,096 M€.

En neutralisant les recettes et dépenses exceptionnelles liées au projet de renouvellement de la galerie du temps, le niveau de recettes à « isopérimètre » s'établit à 15,5 M€ et le niveau de dépenses à 16,37 M€, soit un résultat négatif de fonctionnement de 892 K€. Le décalage de trésorerie liée à cette opération exceptionnelle a donc un impact marginal sur le résultat de fonctionnement de l'exercice. Sur toute la durée du projet de la Galerie du temps, les recettes perçues en fonctionnement couvrent l'intégralité des dépenses.



Réalisations de la section de fonctionnement (2022-2024)

En investissement, le budget est exécuté à hauteur de 1 649 512 € en recettes (pour 2 841 000 inscrits au BP), et les dépenses à hauteur de 2 874 142 € en dépenses (pour 3 540 759 € prévus au BP). Cette situation résulte principalement de la diminution des coûts d'opération de la Galerie du temps au regard des montants prévus par la maîtrise d'œuvre (décision modificative de juillet 2024), et d'un décalage dans le versement des subventions d'investissement de l'Etat et de la Région pour la réalisation de cette opération. Le reste à percevoir est évalué à 652 364 € compte tenu du niveau de service fait au 31 décembre 2024 (factures prises en charge sur l'exercice 2024, mais parvenues après la clôture budgétaire des financeurs, et factures restant à parvenir début 2025 pour un service fait 2024). Le montant total des restes à réaliser se monte à 444 871 €.



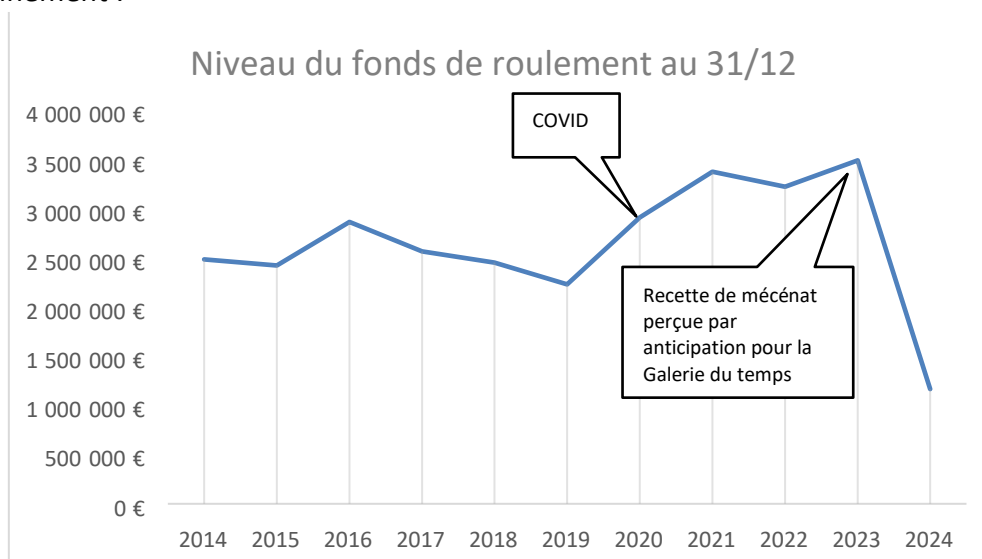
La présentation détaillée de l'exécution des crédits 2024 figure dans la suite du document, en regard des prévisions 2025.

2- Résultats 2024 et impact sur le fonds de roulement du musée

Les résultats de l'exercice, tels qu'ils seront présentés dans le futur compte financier, se présentent comme suit :

CFU prévisionnel 2024	Section de fonctionnement	Section d'investissement
A Recettes	16 021 955	1 649 512
<i>dont transfert (décision modificative)</i>	540 000	
B Recettes hors Galerie du temps	15 481 955	480 953
C Dépenses	17 118 602	2 874 142
<i>dont transfert (décision modificative)</i>		540 000
D Dépenses hors Galerie du temps	16 373 602	339 769
E=A-C Résultats de l'exercice 2024	-1 096 647	-1 224 630
<i>Dont transferts (Décision modificative)</i>	+540 000	-540 000
B-D Résultats hors Galerie du temps	-891 647	+141 184
<i>Dont variation des provisions</i>	+6700	
F Résultat reporté de 2023	+2 263 887	+1 151 885
E+F Résultat cumulé	+1 167 240	-72 745
Restes à réaliser		Charges - 444 871 Produits +652 364

Le résultat de l'exercice 2024 pèse donc de manière sensible sur le fonds de roulement du musée, mais de manière légèrement moins forte qu'anticipé au moment du budget primitif, avec un fonds de roulement de 1,17 M€ (contre 0,95 M€ anticipés), soit 25 jours de fonctionnement :



C- Prévision d'évolution des dépenses de fonctionnement 2025

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

L'établissement, depuis de nombreuses années, est parvenu à maintenir un budget de structure très stable, en dehors des postes énergie et masse salariale qui ont connu des hausses conjoncturelles du fait de la crise énergétique pour l'une, des évolutions mécaniques pour l'autre. Les efforts de modération salariale et de gels de recrutements ont permis de limiter la dynamique d'évolution des charges de personnels, tandis que la réduction des consommations d'énergie a permis de freiner, à la marge, l'explosion des dépenses d'énergie.

Pour 2025, afin d'approcher un équilibre du budget, ces mêmes dépenses de structure devront toutes à nouveau être réduites. Au-delà d'ultimes optimisations à la marge (= solutions permettant à moindre coût d'atteindre des objectifs similaires), l'essentiel de ces mesures reposera en 2025 sur une diminution des niveaux de prestations, en veillant à limiter au maximum l'impact sur les usagers, l'état des bâtiments et installations, la qualité de vie au travail pour les personnels du musée.

	(2019)	2022	2023	2024	2025
Charges de structure hors fluides et masse salariale	6 001 039 €	5 580 522 €	5 762 975 €	5 725 598 €	5 590 097 €
Masse salariale (brute des atténuations)	5 070 605 €	5 623 832 €	5 405 244 €	5 571 551 €	5 499 494 €
Fluides	537 176 €	1 081 961 €	1 413 245 €	1 358 603 €	1 071 000 €
Charge d'amortissement	255 707 €	371 199 €	386 725 €	368 925 €	370 000 €
TOTAL	11 864 527 €	12 657 513 €	12 968 188 €	13 024 678 €	12 530 591 €

a. Les charges de personnel : 5,50 M€ (5,57 M€ au compte financier prévisionnel 2024)

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...).

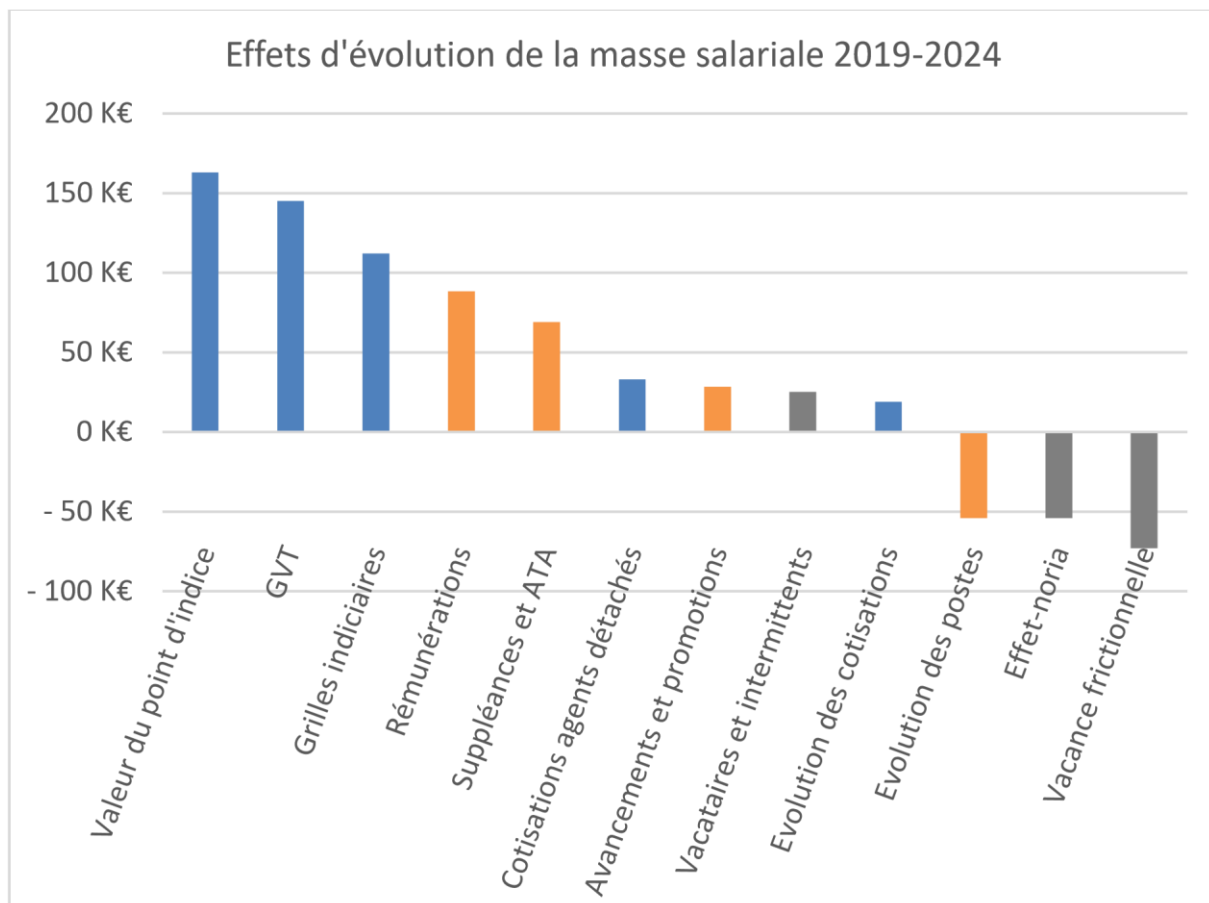
Les charges de personnels (retracées au chapitre 012) ont progressé de 500 K€ entre 2019 et 2024.

Une analyse détaillée a été menée afin de comprendre les facteurs d'évolution sur cette période de référence.

Les trois premiers facteurs d'évolution relèvent de facteurs mécaniques, liés au cadre réglementaire de la fonction publique, qui s'imposent à l'établissement : augmentations de la valeur du point d'indice de la fonction publique (en 2022 et 2023), évolution des grilles indiciaires (fin de la mise en œuvre des décrets relatifs aux parcours professionnels, carrières et rémunérations, évolution de l'indice minimal de traitement en fonction du SMIC, distribution de 5 points à l'ensemble des agents de la fonction publique au 1er janvier 2024) et glissement vieillesse-technicité (effet des avancements d'échelon) pèsent pour **420 K€**.

Les autres facteurs se composent :

- de l'évolution, décidée par l'Etablissement, des rémunérations (notamment dans le cadre de la charte en matière d'égalité entre les femmes et les hommes de 2022),
- des avancements de grades et promotions accordées au titre de l'ancienneté ou de la réussite d'exams professionnels,
- de la prise en charge des cotisations retraite d'agents détachés sur contrat hors de l'établissement (ces dépenses supplémentaires sont couvertes par des versements des organismes de détachement),
- de l'évolution des rémunérations des vacataires et intermittents, qui varient en fonction de l'activité et de la fréquentation du musée,
- de l'évolution des cotisations sociales (augmentation de la cotisation retraite des contractuels, évolution de la cotisation au CNFPT au titre de la formation des apprentis, minorées par la baisse de la cotisation au FNCSFT et de la cotisation au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, réduite du fait des mesures mises en place par le musée),
- d'agents recrutés ponctuellement pour des besoins occasionnels et non permanents,
- des transformations, suppressions et gels de postes,
- de l'effet-noria (remplacement d'agents quittant l'établissement par des nouveaux recrutés moins avancés dans leur carrière – cet effet reste marginal compte tenu de l'absence de départ en retraite dans un établissement créé il y a 12 ans),
- des « vacances frictionnelles » de postes, qui génèrent une économie de masse salariale entre le départ de l'agent quittant le musée et l'arrivée de son successeur.



Pour l'année 2024, la consommation de crédits est inférieure de **189 K€** à la prévision du budget primitif dans le cadre des efforts de gestion, notamment en raison :

- De gels supplémentaires de postes : gel du poste de gestionnaire juridique (un recrutement a été lancé, mais a été infructueux en fin d'année 2024), gel d'un poste de gestionnaire suite à l'externalisation de la gestion de la paie auprès du Centre de gestion de la fonction publique en fin d'année (-32 K€)
- De la vacance frictionnelle de postes (délais entre le départ de l'ancien titulaire du poste et l'arrivée du successeur) (-69 K€)
- De la renonciation à un contrat pour accroissement temporaire d'activité (- 9 K€) et à des dégels de postes envisagés mais maintenus en l'état (- 51 K€)
- Du non versement de la garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA) en décembre 2024, dans la mesure où les conditions réglementaires pour le versement n'étaient plus remplies, avant que ce dispositif ne soit supprimé pour 2025 (- 14 K€)

Pour 2025, la masse salariale devrait progresser mécaniquement de 40 K€ du fait des avancements d'échelon et des avancements de grade.

Aucune mesure de revalorisation de régime indemnitaire n'est prévue.

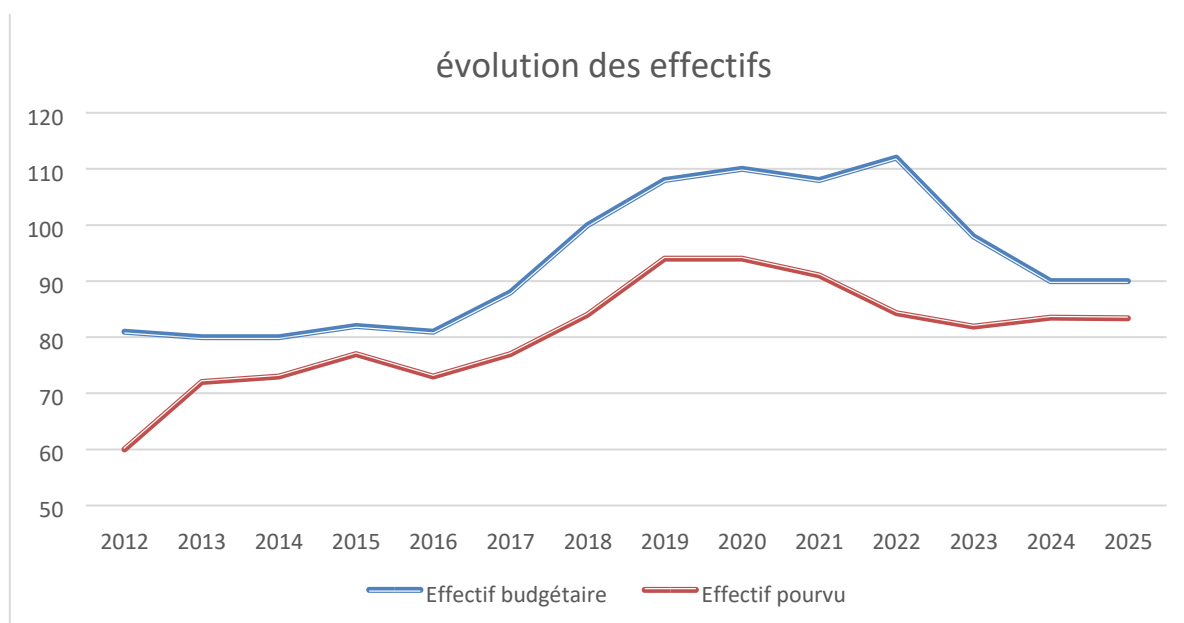
Par ailleurs, suite à l'adoption du projet de loi de financement de la sécurité pour 2025, le taux de cotisation à la CNRACL des fonctionnaires passe de 31,65 % à 34,65 %, **pour un coût supplémentaire qui s'impose au musée de 41 K€**. Compte tenu de la faiblesse de l'absentéisme maladie au sein de l'établissement, la diminution de l'indemnisation perçue par les agents en maladie ordinaire de 10 % à compter de début mars devrait être de très faible impact financier pour le musée.

Afin d’atteindre l’objectif de réduction de la masse salariale de 5,57 en 2024 à 5,50 M€, les mesures suivantes sont envisagées :

- Le maintien de l’ensemble des postes gelés en 2024 et antérieurement, ainsi que le possible gels de deux postes supplémentaires en fin d’année (soit -50 K€ par rapport à 2024),
- La réduction ou la fin de contrats temporaires en lien avec les suppléances ou de recrutements pour accroissements temporaires d’activité (-113 K€),
- La réduction de l’enveloppe consacrée à la rémunération des intermittents consécutivement à la réduction budgétaire d’un tiers de la programmation culturelle croisée de conférences et arts vivants (-20 K€),
- Enfin le montant dû au titre de l’assurance statutaire a été réévalué, notamment afin de tenir compte de la baisse de la masse salariale (-29 K€).

L’organigramme-cible du musée élaboré pour le musée par la Région en 2010 prévoyait 88 postes. Depuis 2021, les effectifs permanents, qui avaient atteint les 90 agents, sont redescendus à environ 83 ETP. Ce chiffre tient compte à la fois de la vacance temporaire de certains postes budgétaires, ainsi que des postes gelés.

Les effectifs permanents du musée ont évolué comme suit :



Effectifs budgétaires et pourvus, source Comptes administratifs et projection

b. Les dépenses de sécurité : 2,36 M€ (contre 2,25 M€ de CF prévisionnel 2024)

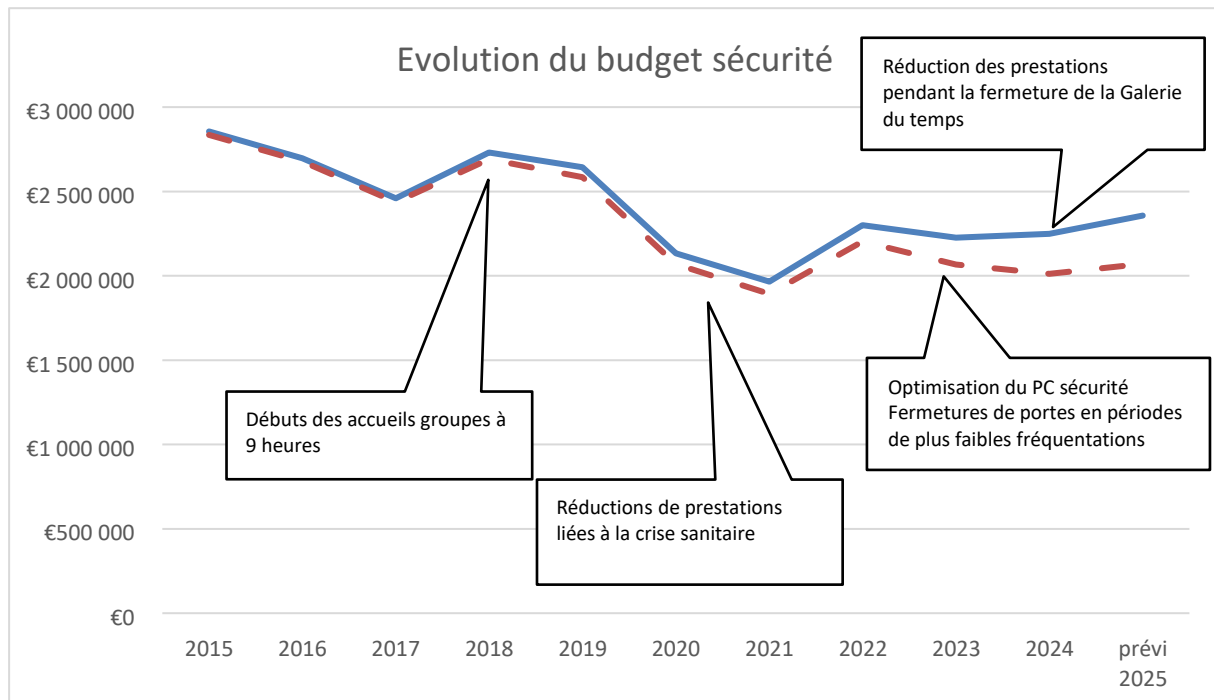
Le budget de sécurité est le deuxième budget par ordre d’importance, derrière la masse salariale. Le musée a engagé une démarche d’optimisation et de rationalisation de ces dépenses, sans aucun compromis sur la sécurité du public et des œuvres.

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 2023. Le musée a pu limiter l’exécution des crédits à 2,25 M€ (pour 2,44 M€ budgétés), grâce à l’adaptation du dispositif de sécurité pendant la période de fermeture pour travaux de la Galerie du temps.

Pour 2025, un budget est prévu de 2,37 M€ (2,42 M€ prévus initialement), soit une augmentation de 11 K€ par rapport au réalisé 2024. En effet, les économies liées à la fermeture de la Galerie du temps ne pourront pas être reproduites, alors que les prix continueront d'être tirés par le nouvel accord de branche, signé le 25 septembre 2023, qui prévoit une augmentation des salaires à hauteur de 3,2 % en 2025 et de 2,8 % en 2026.

Pour compenser ces facteurs d'augmentation, le musée :

- Tient compte de l'impact de l'adaptation et de la réduction budgétaire de la programmation culturelle croisée, avec moins d'ouvertures de la Scène au public,
- Envisage des périodes plus importantes de fermetures de portes donnant accès au hall central.



*Evolution des dépenses de sécurité (réalisé 2015-2024 et projection 2025)
 La courbe pointillée correspond aux montants en euros constants
 (indice INSEE Indices des prix de production des services français aux entreprises françaises
 Services de sécurité privée)*

c. Les dépenses de maintenance : 1,3 M€ (contre 1,44 M€ de CF prévisionnel 2024)

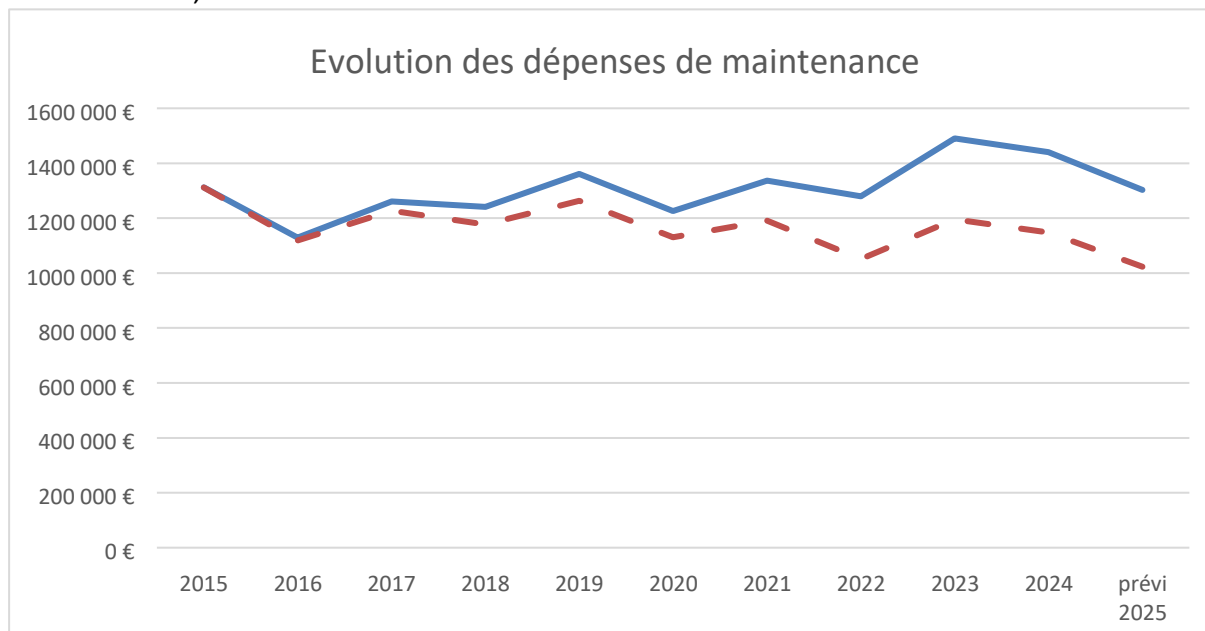
L'EPCC, aux termes de la convention de mise à disposition de l'ensemble immobilier par la Région, assume la totalité des coûts de maintenance du niveau 1 au niveau 4. La Région, propriétaire, a la charge des opérations les plus lourdes de rénovation, reconstruction, remplacement d'éléments de structure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

Le budget de maintenance a augmenté sensiblement entre 2022 et 2023, compte tenu :

- De l'augmentation des prix dans le cadre des nouveaux marchés qui ont pris effet au 1^{er} janvier 2023
- De la reprise de la maintenance du restaurant, qui fait l'objet d'une refacturation au concessionnaire (estimée à 70 K€ par an).

Le budget 2024 a été exécuté à hauteur de 1,44 M€ (pour 1,43 M€ budgétés).

Pour 2025, le budget de maintenance s'établirait à 1,30 M€ (contre 1,48 M€ dans l'épure budgétaire initiale). Afin d'atteindre cet objectif de réduction, les titulaires de marchés ont été sollicités pour négocier des avenants de réduction des prestations de maintenance, en veillant à limiter au maximum l'impact sur l'état des bâtiments et installations. Cette cible, très contraignante, revient à ramener le montant des dépenses de maintenance au niveau de celles de 2019, en euros courants.



Evolution des dépenses de maintenance (réalisé 2015-2024 et projection 2025)

La courbe pointillée correspond aux montants en euros constants

(indice synthétique utilisé pour la révision de prix des marchés : 70 % coût horaire du travail, tous salariés des industries mécaniques et électriques, 30 % indice de prix à la production dans l'industrie « ensemble énergie, biens intermédiaires, biens d'équipement »)

d. Les dépenses de fluides : 1,07 M€ contre 1,36 M€ au CF prévisionnel 2024 Le budget de l'énergie reste en 2024 à un niveau quasiment équivalent à celui de 2023 – 1,36 M€ en 2024 (pour 1,33 M€ budgétés) contre 1,49 M€ en 2023.

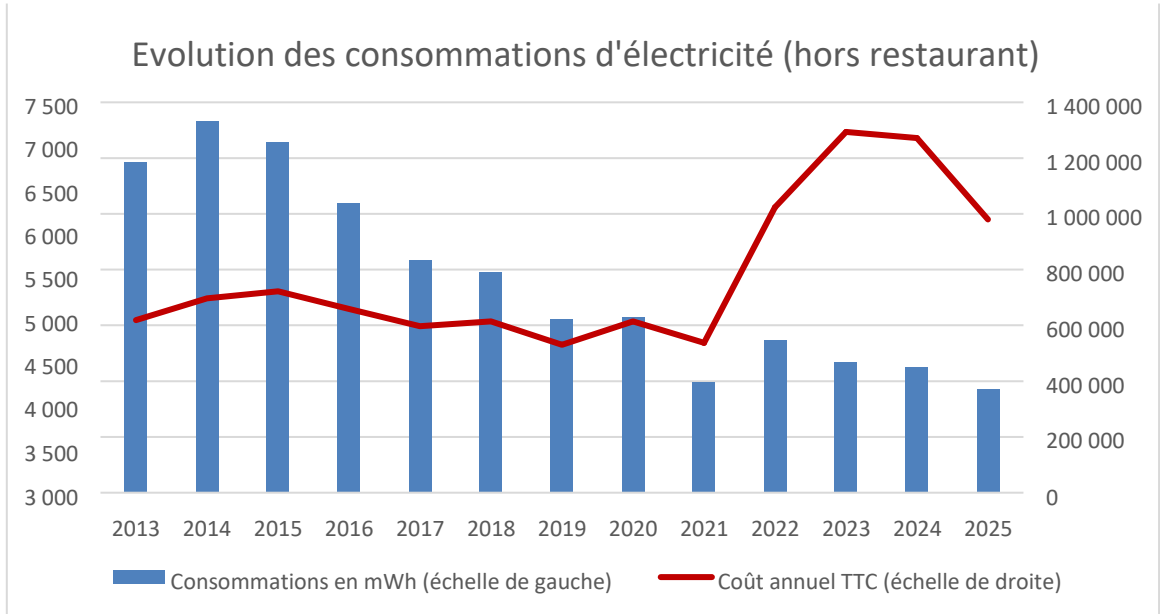
Le budget prévu a été tenu du fait de la mise à l'arrêt des installations de CVC pendant plusieurs semaines du fait de la fermeture de la Galerie du temps pour travaux, et malgré la panne de la cellule haute tension qui a conduit pendant plus de 15 jours à alimenter le musée par le groupe électrogène, générant une facture de fioul de 55 K€ sur l'année (et une facture d'électricité « du réseau » inférieure de moitié à l'attendu au mois d'octobre – 46 K€).

En intégrant les mWh produits par le groupe électrogène, les consommations 2024 auront été inférieures de 50 mWh par rapport à 2023.

Pour 2025, le budget consacré à l'énergie et aux fluides devrait diminuer pour s'établir à 1,07 M€. Cette diminution ne permet cependant donc pas de revenir à la situation antérieure à la crise énergétique :

- Le musée bénéficie d'une évolution favorable des prix de l'énergie, même si le musée continue, dans le cadre du groupement d'achat auquel il adhère, à se voir appliquer des prix supérieurs aux offres de marché qui seraient souscrites actuellement (prix de l'électron HT de 112,16 €/mWh en 2025 contre 176,70 €/mWh l'année dernière). Cette évolution favorable est partiellement minorée par une augmentation des taxes (augmentation du TURPE au 1^{er} janvier 2025, augmentation des accises au 1^{er} août 2025), mais dans des proportions inférieures à

- celles qui étaient anticipées dans la première version du projet de loi de finances au moment des pré-orientations budgétaires. Le gain tarifaire pour le musée pourrait représenter 250 K€.
- Le renouvellement des éclairages de la Galerie du temps, qui pourrait représenter une économie annuelle de 39 mWh (et 9 K€) en année pleine,
 - La mise en place, progressive, à compter du 7 février, de l'intégralité de la zone de tolérance de la norme climatique muséale actuelle des musées internationaux et français. Une réflexion est en cours pour la poursuite de l'optimisation des normes climatiques muséales issues du groupe Bizot. L'économie est évaluée à 200 mWh (8 % de l'énergie utilisée pour le CVC) et 41 K€.



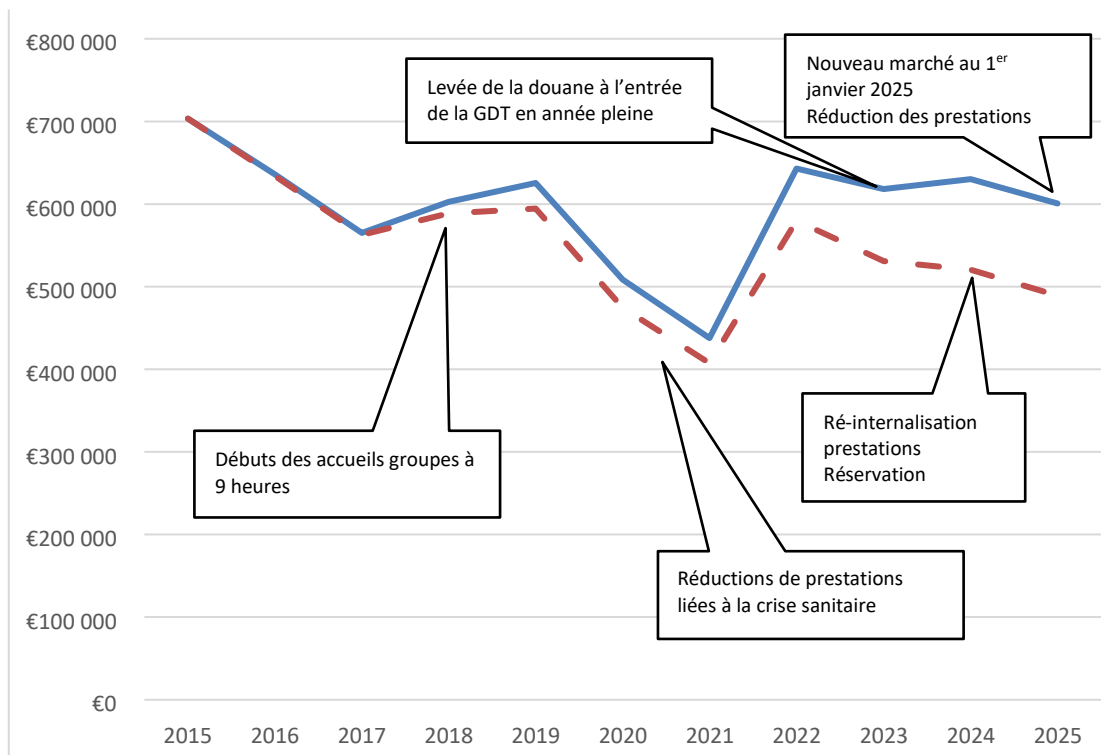
Evolution des consommations d’électricité (axe de gauche) et coût annuel des consommations électriques (axes de droite) (réalisations 2015-2024 et projection 2025)

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 : 601 K€ (contre 630 K€ au CF prévisionnel 2024)

Le BP 2024 a été réalisé à hauteur de 630 K€ (692 K€ budgétés), grâce à la ré-internalisation, depuis le 1er juin 2024, d’une part plus importante de la mission réservation. Pour mémoire, le marché d’accueil a été prolongé pour une dernière période de 6 mois, par avenant, jusqu’au 31 décembre 2024. Le niveau de prestations a été adapté pendant la période de fermeture pour travaux de la Galerie du temps.

Un nouveau marché, dont la part forfaitaire a été réduite, est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2025. Pour rappel, le marché intègre depuis mi-2022 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. Il intègre également une révision et une simplification des « configurations » d’accueil en fonction de la fréquentation et du nombre d’expositions ouvertes.



*Coût des prestations d'accueil-vente (réalisé 2015-2024 et projection 2025)
 La courbe pointillée correspond aux montants en euros constants
 (indice INSEE Coût du travail du secteur Services administratifs, soutien)*

f. L'entretien des locaux (511 K€, contre 530 K€ de CF prévisionnel 2024)

Le BP2024 a été réalisé à hauteur de 530 K€ (559 K€ budgétés), contre 543 K€ en 2023.

Cette baisse des crédits a été rendue possible par le démarrage d'un nouveau marché au 1^{er} avril 2024, pour des montants inférieurs à ceux qui avaient été projetés, la concurrence ayant en particulier joué sur le critère prix (qui représentait 40 % de la notation des offres), et par la réduction des prestations (avenant négatif) pendant la fermeture de la Galerie du temps pour travaux.

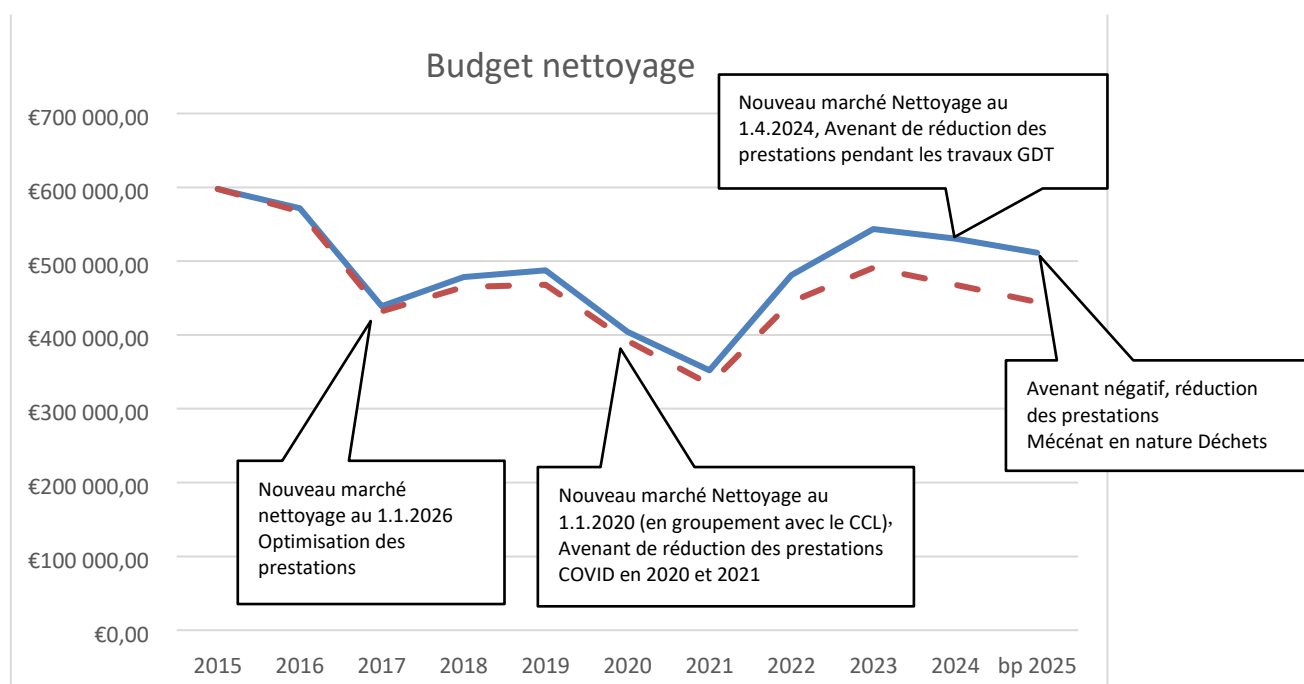
A noter que ce poste avait augmenté en 2023 pour tenir compte de la prise en charge, par le musée, des prestations d'entretien du restaurant et de la cafétéria, refacturées au concessionnaire.

Ce poste avait déjà fait l'objet de mesures d'optimisation à l'occasion des 3 renouvellements de marchés de nettoyage (2017, 2020, 2024) – le montant total consacré à ce poste représentait 598 K€ en 2015.

Le budget prévisionnel initial pour l'entretien des locaux en 2025 se chiffrait à 558 K€.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'économies pour la préparation du budget 2025, un nouvel avenant négatif sur le marché d'entretien des locaux a été passé, avec une prise d'effet au 1^{er} février. Cet avenant réduit les prestations et les fréquences d'intervention, en particulier sur les espaces non ouverts au public et sur les vitreries, et plus globalement pendant les périodes de plus faibles fréquentations. Les mesures mises en œuvre à ce stade représentent environ 30 K€ d'économies et 1 ETP.

Par ailleurs, l'obtention d'un mécénat en nature de l'entreprise Nicollin pour le traitement des déchets, et pour démarche de sensibilisation des agents et du public au tri des déchets, permet pendant 3 ans de réduire de l'ordre de 16 K€ les dépenses consacrées à ce poste.



Coût des prestations de nettoyage et de traitement des déchets (réalisé 2014-2024 et projections)

La courbe pointillée correspond aux montants en euros constants (indice

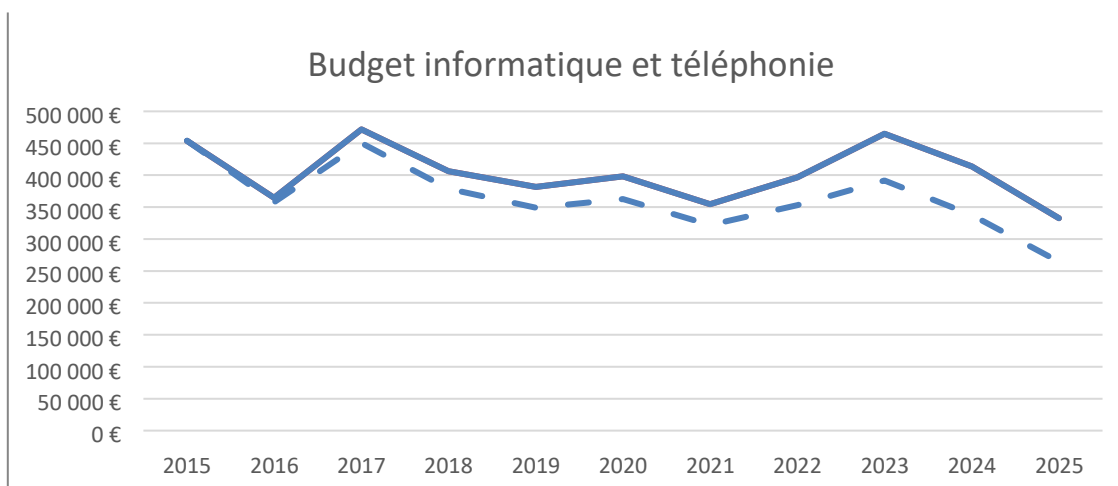
INSEE Services de nettoyage courant des bâtiments)

g. Les dépenses informatiques (333 K€ contre 414 K€ de CF prévisionnel 2024)

Le budget 2024 a été exécuté à hauteur de 414 K€ (pour 446 K€ budgétés). Ce ralentissement des dépenses a été rendu possible par la diminution du coût global de téléphonie et d'accès internet dans le cadre du nouveau marché qui a pris effet au 1^{er} janvier 2024. Par ailleurs, le coût de la licence pour l'outil de gestion du fonds documentaire a également été revu à la baisse à l'occasion du changement d'outil en début d'année 2024.

Pour 2025 sont intégrés :

- une économie de 9 K€ compte tenu de la suppression du contrat de maintenance du logiciel de gestion des ressources humaines, dans le cadre de l'externalisation de la paie,
- une économie de 60 K€ en fonctionnement, grâce au mécénat de SFR pour la gestion de la téléphonie et pour les outils de gestion du WIFI (suite du mécénat antérieur 2021-2024),
- une économie de 10 K€ dans le cadre du changement d'outil de gestion des relations avec les usagers (solution de « CRM »),
- le passage à des solutions libres pour la gestion des parapheurs électroniques et du contrôle de légalité, 5 K€.



Budget informatique et téléphonie (réalisé 2015-2024 et projection 2025)

La courbe pointillée correspond aux montants en euros constants (indice Syntec)

Les dépenses de la régie audiovisuelle et des éclairages muséographiques a été exécuté en 2024 à hauteur de 17 K€ (20 K€ inscrits au BP). Il diminue légèrement pour 2025, à hauteur de 15 K€, comprenant notamment la maintenance et les petits matériels pour les équipements audiovisuels et scéniques.

h. Les dépenses d'administration générale (366 K€, pour 300 K€ au CF prévisionnel 2024)

Le budget de l'administration générale a été exécuté en 2024 à hauteur de 300 K€ (pour 378 K€ budgétés).

Cette consommation de crédits inférieure aux prévisions comprend notamment :

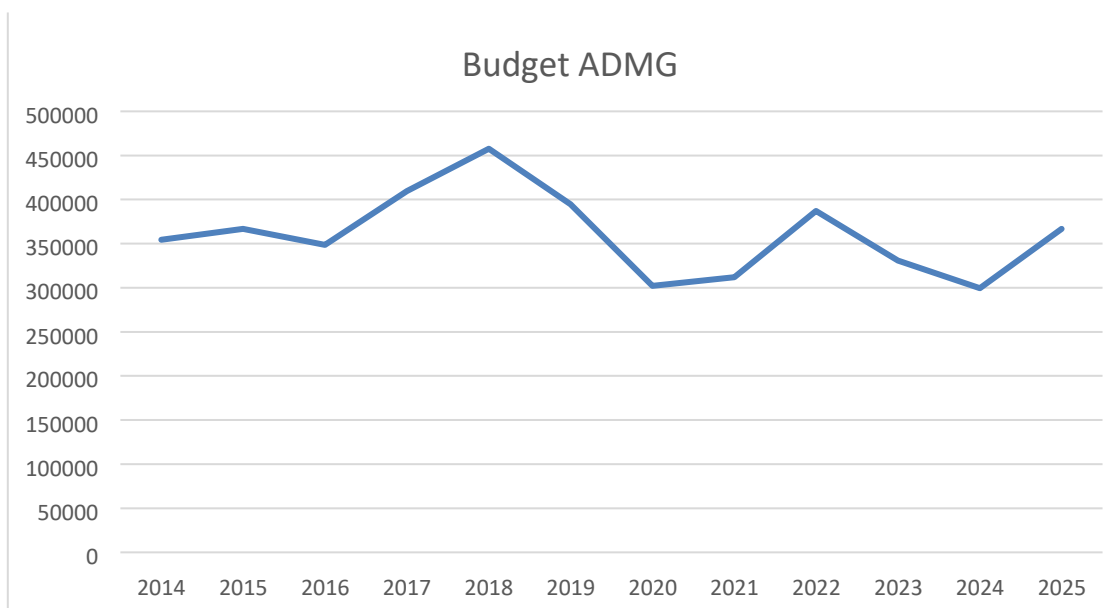
- Le décalage à 2025 du lancement de la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage en vue de l'élaboration des futurs marchés d'assurances du musée, dont le renouvellement est prévu au 1^{er} janvier 2026 (montant évalué à 15 K€).
- Le décalage à 2025 de la réalisation de l'étude d'évaluation de la politique du musée en direction des scolaires (« génération Louvre-Lens ») (montant évalué à 30 K€)

Pour 2025, le budget s'établit à 366 K€.

Il doit logiquement tenir compte de ces décalages de dépenses ponctuelles, avec le lancement de l'AMO pour la construction des nouveaux marchés d'assurance au 1^{er} janvier 2026 (pour lesquelles une réduction de la couverture assurancielle du musée et une diminution des primes, principal poste du budget « Administration générale » avec 110 K€ en 2025, est attendu), et la réalisation de l'étude sur la « Génération Louvre-Lens ».

Le budget augmente également du fait de l'externalisation de la gestion de la paie (+13 K€, plus que compensés par un gel de poste et l'arrêt de la maintenance de l'applicatif RH).

La dématérialisation des dossiers de conseils d'administration permet une économie de 2 K€ (frais de reprographie et d'envois).



*Evolution du budget Administration générale
(réalisé 2014-2024 et projection 2025)*

i. Parc et intendance (98 K€, 133 K€ au CF prévisionnel. 2024).

Le budget Parc couvre principalement l'achat de produits horticoles, la location de matériel ainsi que le marché de dératisation-désinsectisation du musée. La consommation budgétaire a été légèrement plus élevée que prévu et a représenté 68 K€ (pour 66 K€ budgétés) en 2024. En effet, les efforts de gestion ont été compensés par le recours à des prestations externalisées ponctuelles, dans le contexte du non-pourvoi d'un poste pendant une partie de l'année 2024.

Pour 2025, il est prévu à hauteur de 36 K€, du fait du décalage de la maintenance de certains matériels et de la non-reconduction des prestations externalisées.

Le budget Intendance a représenté 65 K€ (pour 72 K€ budgétés) en 2024. Il recouvre les achats de matériel et de matière d'œuvre pour des opérations de maintenance de 1^e 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...), l'achat des équipements de protection individuelle, la gestion des véhicules. Pour 2025, le budget est prévu à hauteur de 62 K€.

j. L'amortissement, les charges financières et exceptionnelles : 380 K€ (369 K€ en 2024)

La charge d'amortissements a représenté 369 K€ en 2024 (supérieure à la prévision budgétaire de 350 K€) en raison de la correction d'erreurs d'imputation et de durées d'amortissements sur des immobilisations passées, en lien avec le comptable public.

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.

Pour 2025, le niveau des amortissements est évalué à un niveau équivalent à 2024 : 370 K€.

Enfin, les charges financières (perte de taux de change) ou exceptionnelles (pénalités versées...) représentent des montants faibles : 11 K€ en 2024, évaluées à 5 K€ pour 2025.

k. Constitution d’une provision (45 K€)

Le concessionnaire des activités de restauration a alerté le musée sur ses difficultés conjoncturelles d’exploitation, qui pourraient mettre en jeu sa capacité à faire face aux paiements des redevances futures. Cette question fait actuellement l’objet d’un examen des services du musée. En application du principe de prudence, une provision estimée à 45 K€ (équivalente à la moitié de la redevance annuelle minimale pour 2025) pourrait être constituée.

2- Le budget d’actions, désormais mis à contribution dans la recherche d’économies

Hors impact des programmations exceptionnelles (anniversaire des 10 ans, renouvellement de la Galerie du temps), et hors partenariats presse (dont le montant est compensé par une recette équivalente), **le budget d’action est relativement stable : de 3,2 M€ en 2018, il est de 3,2 M€ en 2024**, et ce malgré l’impact de l’inflation importante (transports, matériaux) et de l’évolution des prix, qui pèse également sur les différents marchés utilisés (marchés de travaux scénographiques, de transports d’œuvres, d’agences de communication, d’impressions...) :

	2018	2019	2022	2023	2024	2025
Budget d'actions hors programmation exceptionnelle	3 226 428 €	3 038 731 €	3 388 204 €	3 621 067 €	3 194 586 €	3 092 409 €
Partenariats presse (compensé par des recettes équivalentes)	118 236 €	133 008 €	163 740 €	329 162 €	145 817 €	250 000 €
Programmation exceptionnelle (10 ans puis Galerie du temps)	0 €	0 €	860 023 €	2 095 €	753 520 €	210 574 €
TOTAL	3 344 664 €	3 171 739 €	4 411 966 €	3 952 325 €	4 093 923 €	3 552 983 €

Pour 2025, le budget d’actions du musée voit une diminution de 102 K€ de compte financier à budget (et de 692 K€ de BP à BP).

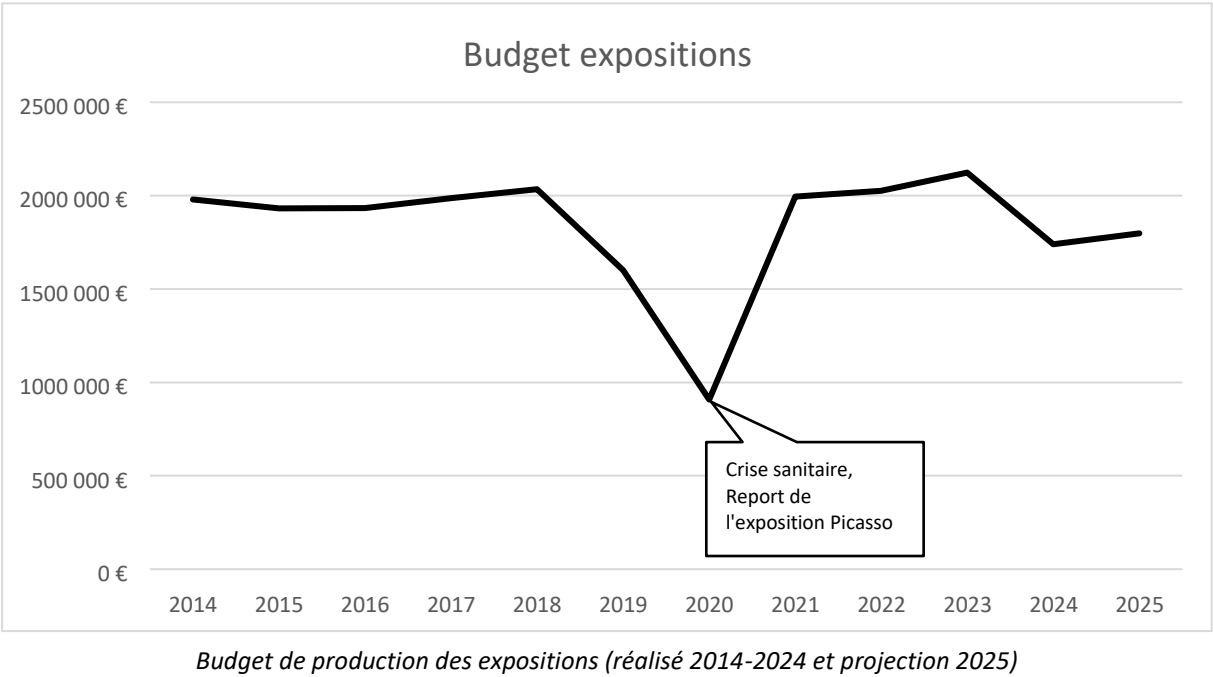
a. L’organisation des expositions : 1,8 M€ (1,74 M€ au CF prévisionnel 2024)

Depuis 2014, le budget consacré aux expositions est demeuré stable en euros courants, autour de 2 M€/an, à l’exception de 2019 et de 2020 (report de l’exposition « Les Louvre de Pablo Picasso » en raison du COVID). Cette stabilité, nonobstant l’évolution et l’augmentation des coûts de production des travaux scénographiques et des transports d’œuvres, grâce aux facteurs suivants :

- Le recours régulier à une maîtrise d’œuvre interne (avec la création d’un poste permanent d’architecte-scénographe en 2018)
- 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 recours à un accord-cadre multi-attributaires pour les travaux scénographiques, relancé en 2024 et scindé en deux lots depuis l’an dernier (grandes expositions et expositions du pavillon de verre et de la mezzanine) pour plus de performance achat.

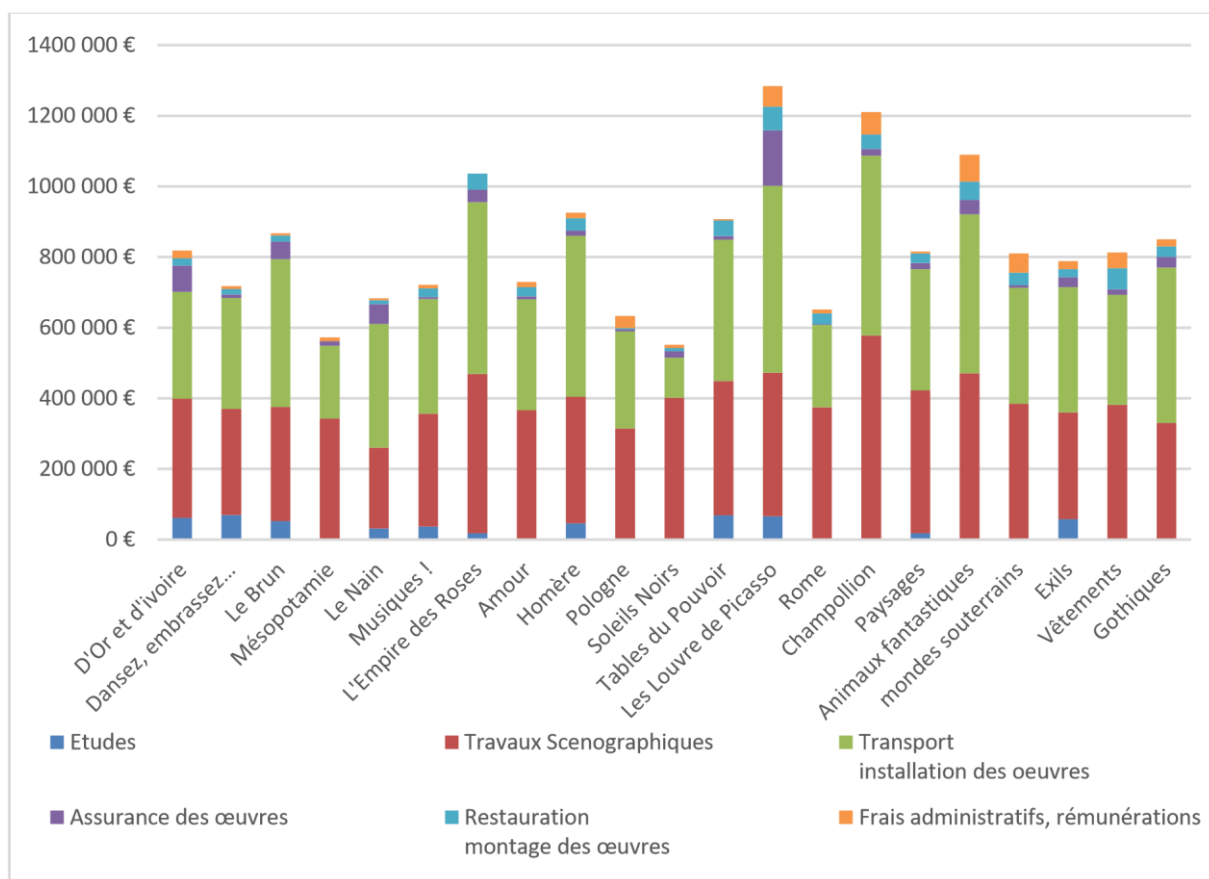
Le budget pour 2024 a été réalisé pour des montants inférieurs aux montants budgétés (1,74 M€ contre 1,99 M€ budgétés), grâce essentiellement à des expositions organisées pour des montants inférieurs aux montants budgétés (- 176 K€ sur la tranche 2024 de CP de l’exposition Exils, - 70 K€ de CP sur la tranche 2024 de l’exposition Animaux fantastiques)

Conformément aux échanges du conseil d’administration du 10 décembre, le projet de budget pour 2025 s’appuie sur la programmation des expositions, mission de service public confiée au Louvre-Lens, et source de ressources propres (billetterie, mécénats sur projets, privatisations).



Pour 2025, le musée vise un budget quasi-constant par rapport à 2024, à 1,80 M€ (contre 2,14 M€ dans l’épure initiale), grâce :

- Au recours à une scénographie interne pour l’ensemble des expositions de 2025, et à la fixité d’un certain nombre d’éléments de scénographie, partagés entre les expositions *S’habiller en artiste. L’artiste et le vêtement* et *Gothiques*,
- A l’optimisation du choix des lieux de transport des œuvres empruntées pour ces deux expositions
- A la poursuite jusqu’à la fin de l’année 2025 de l’exposition *Icônes venues d’Ukraine* (pas de nouvelle exposition financée sur le budget 2025 dans cet espace),
- A la prise en charge d’une partie des coûts de l’exposition *Sonia Gomes* au Pavillon de verre par l’Institut français dans le cadre de la saison France-Brésil.



Coûts de production des grandes expositions temporaires (2015-2024 et projection 2025)

b. Impact en fonctionnement de l'opération de renouvellement de la Galerie du temps (211 K€)

Suite à la délibération du conseil d'administration du 3 juillet 2024, le montant des crédits consacrés à l'opération exceptionnelle de renouvellement de la Galerie du temps a été réparti différemment entre investissement et fonctionnement, la diminution de coûts travaux par rapport à l'évaluation de la maîtrise d'œuvre autorisant l'affectation des ressources supplémentaires pour la communication et l'événementiel autour de la réouverture, et la prise en charge de surcoûts pour le transport des œuvres. Ces ressources ont fait l'objet d'un transfert à hauteur de 540 K€ de la section d'investissement vers la section de fonctionnement.

Initialement évalué à 460 K€, le montant des dépenses de fonctionnement pris en charge sur l'exercice 2024 se monte à 745 K€.

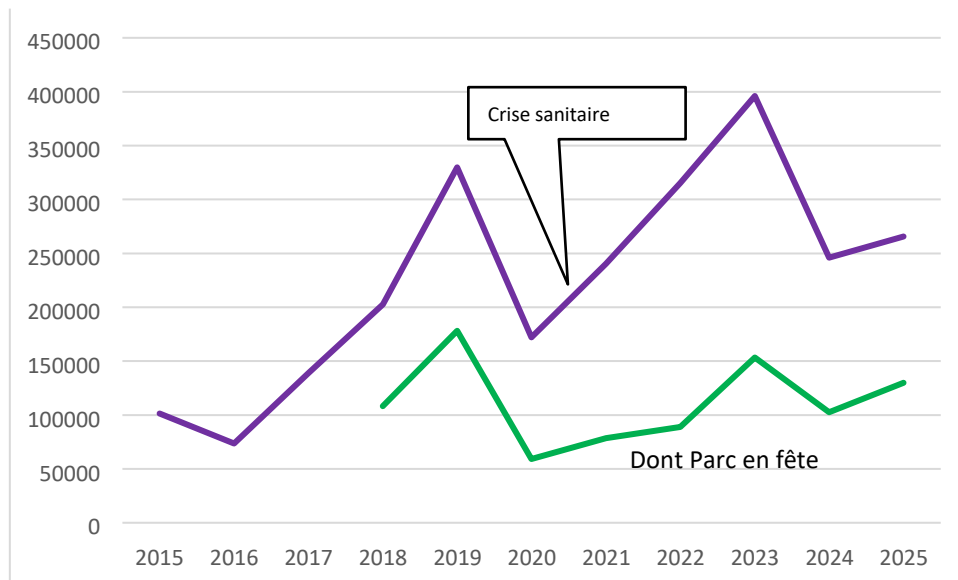
Pour 2025 restent à mandater 211 K€ sur l'autorisation d'engagement abondée en juillet 2024.

c. La médiation : 265 K€ (246K€ en 2024)

Le budget consacré à la médiation (dont numérique) et à l'organisation de la saison Parc en fête a été réalisé à hauteur de 246 K€ en 2024 (pour 347 K€ budgétés).

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

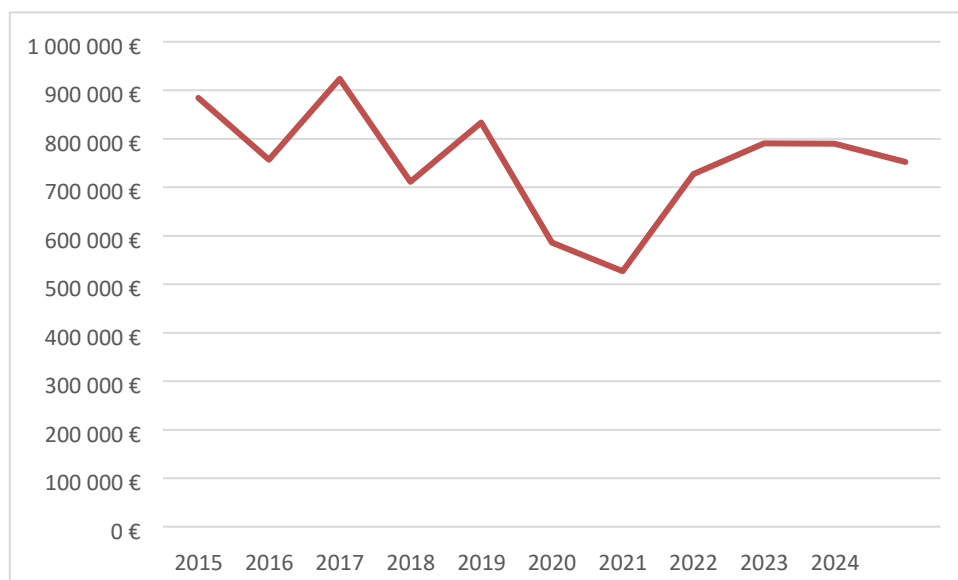
Le budget pour 2025 est évalué à 265 K€, qui comprend notamment la poursuite de l’opération « Parc en fête » pour 150 K€. Le maintien des financements sur projets de la CALL et de l’Etat (dispositif « Nos quartiers d’été ») est espéré sur cette opération. Par ailleurs, le musée a d’ores et déjà sollicité le Centre national du livre pour l’obtention d’un financement en vue de la réalisation d’un temps fort autour de la littérature jeunesse pendant la saison estivale (pour 1 K€).



Budget de la direction de la Médiation (réalisé 2015-2024 et projection 2025)

d. La communication, le marketing et le mécénat (752 K€ contre 797 K€ en 2024)

Le Louvre-Lens vise une légère diminution de ses dépenses de communication et de marketing pour 2025.



Budget communication, marketing, et mécénat (réalisé 2015-2024 et projections 2025)

Les principales mesures d’économie portent sur une réduction, la plus modérée possible, des frais de campagnes de communication autour des prochaines expositions 2025.

e. Les partenariats d'échanges : 250 000 € (145 K€ au CF prév. 2024)

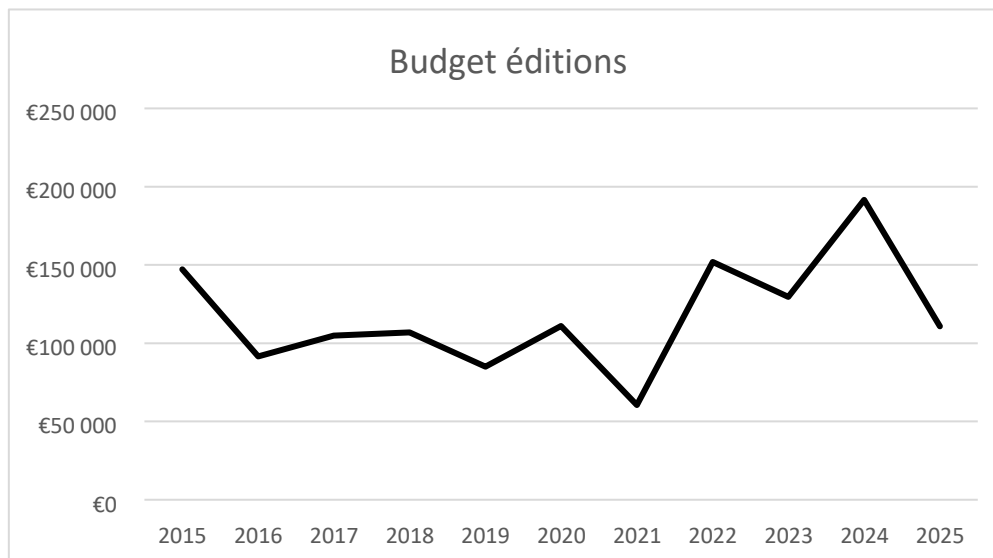
Un montant de 250 K€ est prévu dans le cadre des partenariats presse ; s'agissant d'échanges, ces sommes sont compensées par des recettes équivalentes.

f. Les éditions (110 K€, 192 K€ au CF prévisionnel 2024)

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 011.

L'augmentation des crédits 2024 des éditions tient compte, en plus de la réalisation des catalogues et éditions jeunesse pour les expositions temporaires, des coûts afférents à la production des nouveaux ouvrages relatifs à la Galerie du temps, pour un montant partiellement couvert par des recettes de mécénat.

Après ce pic lié au renouvellement des éditions autour de la Galerie du temps en 2024, les crédits prévus en 2025 reviennent à 110 K€ (-82 K€ par rapport à 2024).

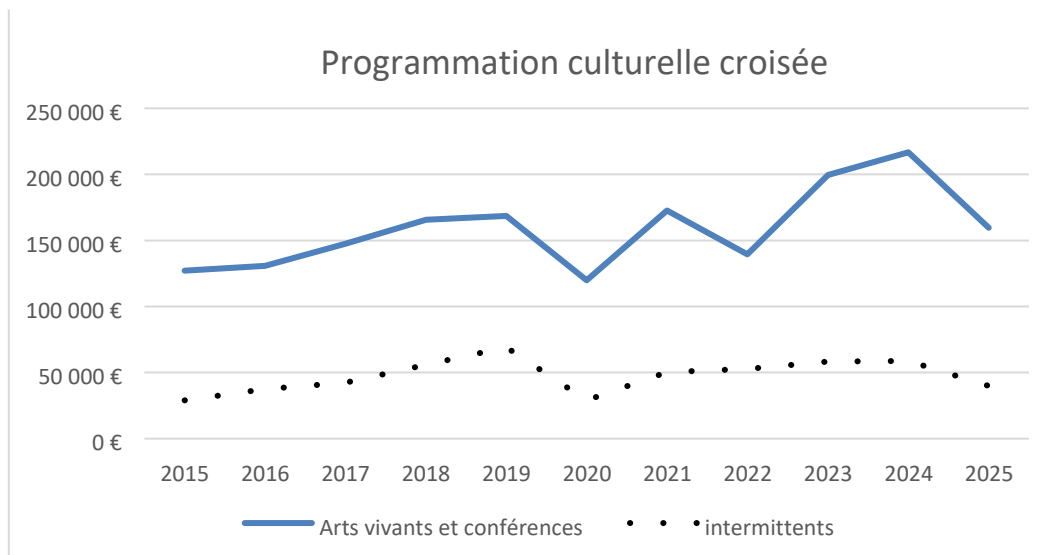


Budget Editions (chapters 11+65, réalisé 2015-2024 et projection 2025)

g. La programmation culturelle croisée : 159 K€ (217 K€ au CF prév. 2024)

Hors rémunérations des intermittents, le budget consacré à la programmation culturelle croisée (arts vivants, cinémas, conférences) a été exécuté en 2024 à hauteur de 217 K€ (pour 232 K€ budgétés). Le musée met en œuvre une programmation étroitement liée aux expositions, en s'associant aux temps forts et saisons culturelles du territoire, dans une logique de complémentarité aux contenus apportés par les expositions et de fidélisation et de diversification des publics. Une part importante de sa programmation fait l'objet de co-productions avec les structures présentes sur le territoire (Culture commune, Le Colisée de Lens, L'aéronef, etc.), dans une logique de circulation de publics, de partage des coûts et de complémentarités des programmations.

Conformément aux mesures d'économie présentées lors du conseil d'administration du 10 décembre 2024, le montant du budget prévu pour 2025 est réduit de l'ordre d'un tiers par rapport au BP2025.

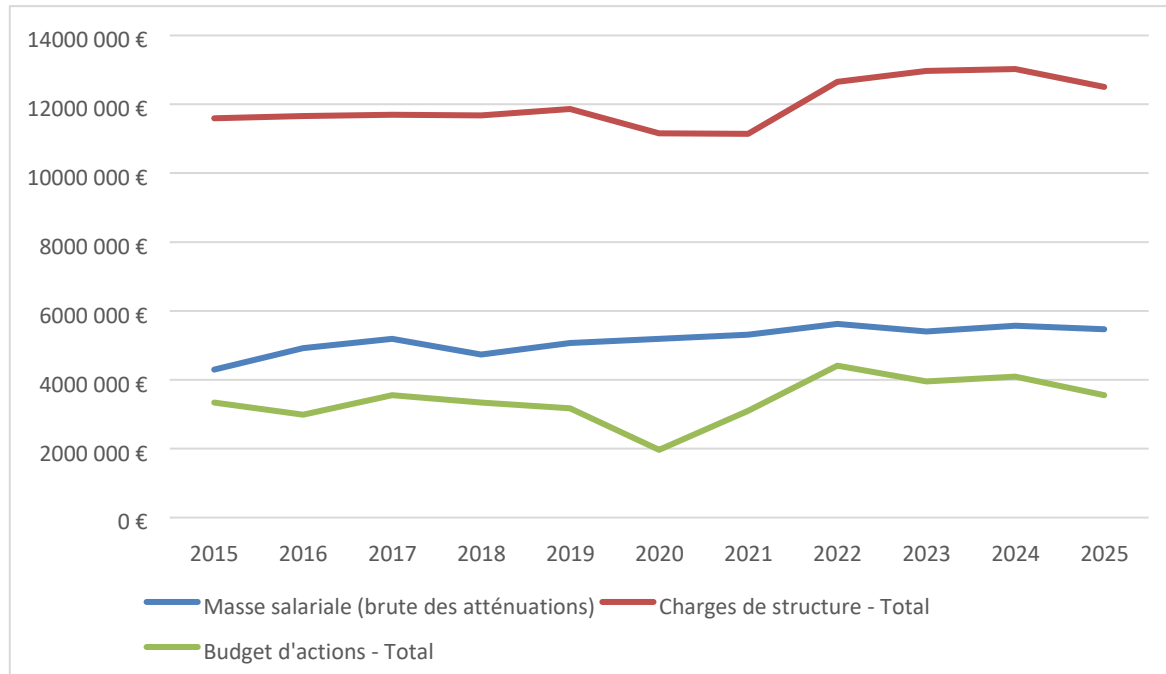


Budget arts vivants/conférences et rémunération des intermittents (réalisé 2014-2024 et projection 2025)

Conclusion :

Ainsi détaillé, le montant total du budget nécessaire au bon fonctionnement du musée s'élève à 16,1 M€, et à 15,9 M€ hors impact des dépenses liées à la Galerie du temps facturés ou restant à régler en 2025.

La part du budget d'actions se situe à 22 % pour 2025.



C - Des recettes de fonctionnement qui augmentent insuffisamment au regard des augmentations de charges

Hors impact de la galerie du temps (équilibrée en recettes et en dépenses en fonctionnement sur la période 2023-2025), le panier de ressources du musée progresse, grâce à :

- l'évolution des ressources propres (+174 K€ en 2024 et +524 K€ prévisionnels en 2025 par rapport à 2019),
- la dynamique de développement des ressources propres et de mécénat par du musée.

Les subventions statutaires des collectivités sont restées stables depuis 2014.

Hors contributions statutaires, L'Etat apporte depuis 2020 une contribution pluriannuelle de l'Etat de 300 000 euros.

Pour autant, cette progression reste insuffisante au regard de l'augmentation importante des charges.

	2019	2022	2023	2024	2025
Ressources propres	2 100 442	3 162 382	2 556 245	2 274 605	2 624 650
Subventions publiques	12 655 144	13 220 161	12 976 276	12 915 367	12 912 910
Atténuations ¹	190 058	347 435	183 679	145 915	120 000
Annulations, reprises de provisions, transferts de la section d'investissement	246 608	327 498	1 338 871	686 068	101 604
dont reprise en fonctionnement des recettes de mécénat Galerie du temps			460 000	540 000	
	15 192 251	17 057 475	17 055 071	16 021 955	15 759 164
Total hors mécénat Galerie du temps	15 192 251	17 057 475	16 595 071	15 481 955	15 759 164

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.

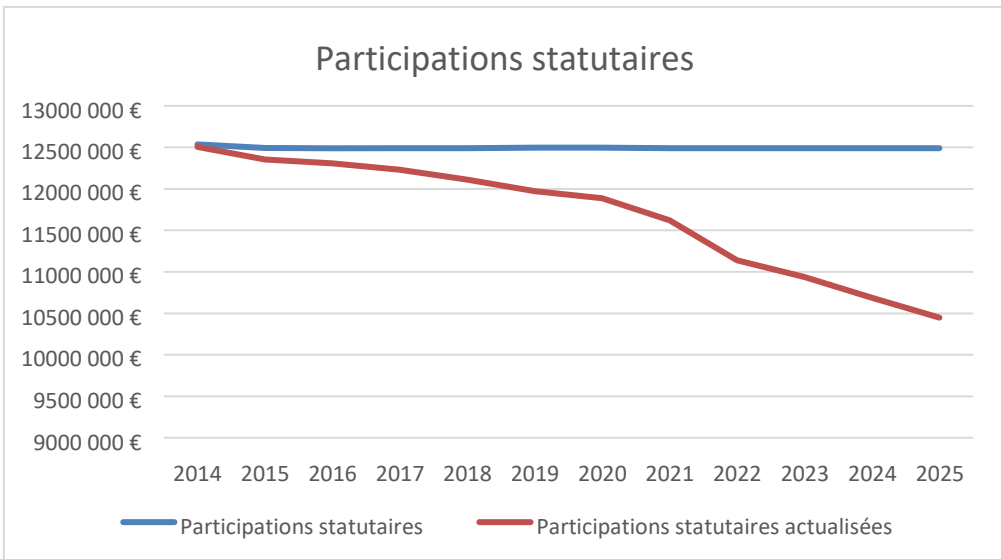
Depuis 2014, le niveau des participations statutaires est resté constant, à hauteur de :

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

Depuis 2014, **les contributions statutaires n'ont pas été indexées sur l'inflation**. Le musée a dû faire face à l'inflation à budget constant et mis en place **de plans d'optimisation des dépenses**, qui ont permis de contenir la progression « normale » de ses dépenses du fait de l'évolution des prix.

¹ Neutralise le changement d'imputation comptable de la participation salariale sur les titres déjeuner à partir de mi-2024

Avec la hausse des dépenses accentuée depuis 2022 par la crise énergétique et inflationnistes, la situation aboutit à un différentiel entre dépenses et recettes, qu’il est devenu difficile de contenir malgré le développement des ressources propres et le travail mené pour baisser les dépenses.



Participations statutaires versées et montant déflaté selon le nouvel indice INSEE des prix de production dans les services (2014-2023 et prévision 2024-2025)

A la fin de l’année dernière, au cours du conseil d’administration du mois de décembre, les collectivités ont annoncé être contraintes de décaler leur calendrier de vote du budget dans le cadre du décalage de la loi de finances de 2025. Elles étaient donc encore en travail, dans le cadre de la préparation de leurs propres budgets qui seront votés fin mars comme celui du musée. Les arbitrages correspondants aux participations statutaires pour les EPCC qu’ils financent n’étant pas encore rendus définitivement au moment de l’élaboration du présent rapport, les évolutions éventuelles des contributions ne sont à ce stade pas intégrées.

Les notifications définitives et leurs évolutions éventuelles seront, le cas échéant, prises en compte dans la maquette du budget qui sera présentée en fin de mois au prochain conseil d’administration.

L’indexation des participations statutaires reste posée, a fortiori avec l’accélération de l’inflation depuis 2022. Pour autant, dans le contexte budgétaire que connaissent les collectivités, le musée a fait le choix, en responsabilité, d’équilibrer son budget par une nouvelle réduction de ses dépenses, telle que présentée supra.

b. Autres subventions de fonctionnement

L’Etat a versé 300 K€ au musée en 2024, pour la dernière année dans le cadre de la convention pluriannuelle 2020-2024. Le Directeur régional des affaires culturelles a confirmé, au cours du conseil d’administration du 10 décembre, la signature d’une nouvelle convention d’objectifs et de moyens quinquennale, à hauteur de 300 K€ par an, sur la période 2025-2029.

Le musée a également bénéficié de subventions sur projets en 2024 :

- 1881 € de la Région au titre des « PEPS » avec les lycéens,
- 116 000 € de la CALL et de l'Etat au titre des QPV et du « parc en fête » ...
- 7686€ du Colisée pour le spectacle « les femmes de barbe bleue »

Pour 2025, 123 K€ sont identifiés :

- 116 000 € de la CALL et de l'Etat au titre des QPV et du « parc en fête »
- 7 500€ de la région au titre de la coopération avec la Fédération de Wallonie

2. Les ressources propres

Comme rappelé au dernier conseil d'administration, les recettes propres du musée s'appuient principalement sur la dynamique des deux grandes expositions annuelles, qui génèrent de la billetterie et du mécénat et sont aussi incitatives pour la dynamique de privatisations et de location d'espaces.

Le Conseil d'administration et les collectivités parties prenantes ont réaffirmé la gratuité de la Galerie du temps depuis l'ouverture du musée, symbole de la démocratisation culturelle, l'appropriation des visiteuses et visiteurs, qui reviennent plusieurs fois dans l'année. Elle incite aussi à la dynamique de fréquentation des expositions payantes.

La fréquentation du musée s'appuie sur la double incitation des grandes expositions et de la Galerie du temps, amplifiée au quotidien par les actions de médiations, d'accueil et la programmation culturelle croisée.

a. Ressources de tarification (1,17 M€, 846 K€ en 2024)

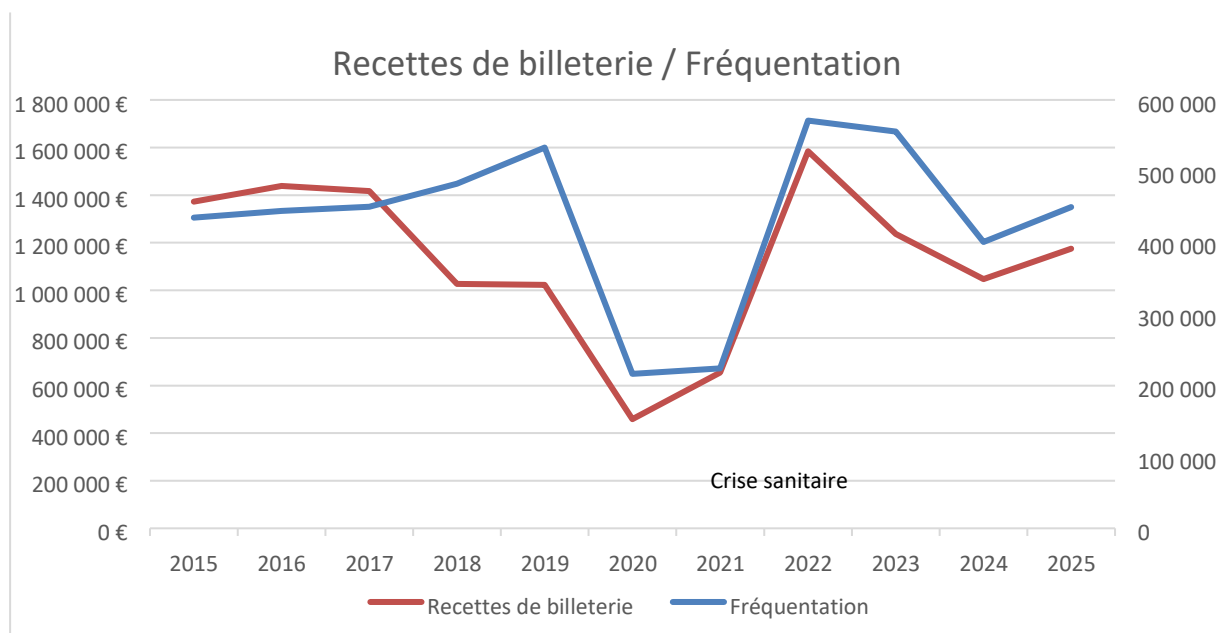
En 2024, la recette de billetterie est inférieure de l'ordre de 20 % à la projection qui avait été faite en début d'année, avec en particulier un impact de la fermeture de la Galerie du temps plus important sur l'attractivité générale du musée que ce qui avait été anticipé.

Pour 2025, une projection de 1,175 M€ de recettes de billetterie a été évaluée, en tenant compte à la fois de l'audience prévisionnelle des deux expositions « S'habiller en artiste. L'Artiste et le vêtement » (entre 60 000 et 70 000 visiteurs attendus) et « Gothiques » (entre 80 000 et 90 000 visiteurs attendus sur l'année 2025).

Elle tient également compte :

- De l'augmentation des tarifs pour les activités de médiation à destination des individuels, délibérée le 10 décembre 2024 (gain évalué à 15 K€)
- D'une nouvelle augmentation des tarifs pour l'entrée dans les expositions temporaires (passage de 11 € à 12 € en tarif plein), et pour les cartes de fidélité, proposée au conseil d'administration du 6 mars 2025 (gain évalué à 45 K€).
- De la perte de ressources de billetterie consécutive à la diminution budgétaire d'un tiers de la programmation culturelle croisée (arts vivants, conférences) (-15 K€).

La projection ne tient pas compte du gel, annoncé le 30 janvier par le Ministère de la Culture, de l'enveloppe pour la part collective du « pass culture » qui finance les visites accompagnées au musée pour les élèves du second degré. L'impact de cette mesure est en cours d'évaluation.



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

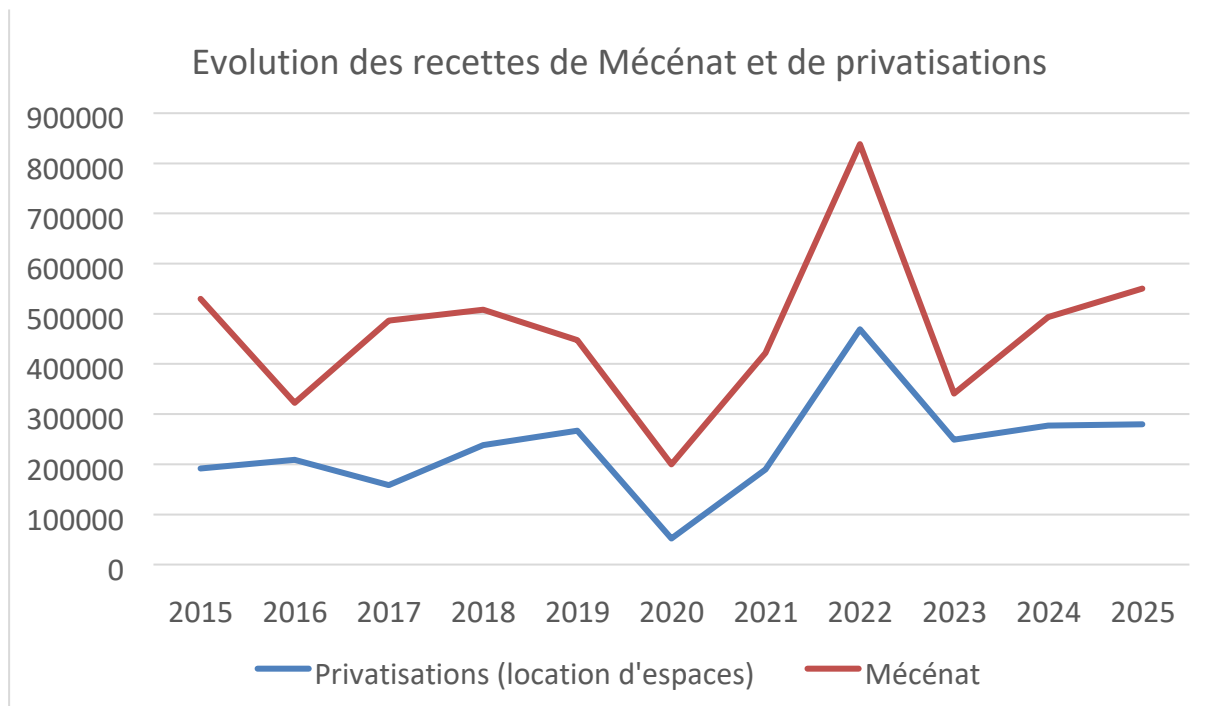
b. Le mécénat et les privatisations d'espace : 830 K€ (771 K€ au CF prévisionnel 2024)

2024 a vu une remontée des ressources de mécénat (493 K€ contre 341 K€ en 2023), même si celle-ci reste inférieure aux prévisions ambitieuses du BP (550 K€). En effet, il y a le constat général d'une difficulté grandissante de capter des donateurs dans un univers d'hyper-sollicitation, dans un climat économique et social plus tendu. Le dernier baromètre du mécénat de l'Admical², paru le 4 février, montre une progression en 2023 des montants globaux de mécénat, avec toutefois une régression du mécénat culturel au profit du mécénat sportif dans le cadre de la préparation des jeux olympiques de Paris – cette tendance nationale se confirmera-t-elle sur 2025 ?

Pour 2025, le musée continue de se fixer un objectif de 550 K€. Cet objectif apparaît réaliste, avec d'ores et déjà deux grands mécènes aux côtés du musée sur les deux grandes expositions *L'artiste et le vêtement* et *Gothiques*.

L'activité de privatisation devrait rester stable.

² <https://admical.org/contenu/barometre-du-mecenat-dentreprise-2024>



Il faut ajouter à ces ressources de mécénat en numéraire plusieurs mécénats en nature et en compétences, valorisés à hauteur de **41 K€** en 2024. Ces montants viennent minorer les dépenses qu'aurait dû consentir le musée.

Pour 2025, deux importants mécénats de compétences, évalués à 118 € vont permettre au musée de minorer ses dépenses de fonctionnement grâce à la dynamique du musée et des équipes de mécénat :

- La poursuite d'un mécénat de compétences de l'entreprise Nicollin pour l'enlèvement et le traitement des déchets, ainsi que pour la mise en place de mesures de sensibilisation au tri des déchets,
- Le renouvellement du mécénat de l'entreprise SFR, qui avait pris en charge en 2021 le renouvellement de l'ensemble de la couverture WIFI du musée, et qui assurera en plus cette année le renouvellement de l'infrastructure téléphonique du musée, prenant en charge à la fois les investissements initiaux et le coût, en fonctionnement, des communications fixes et de la maintenance des systèmes de téléphonie.

c. Produits des conventions des concessions : 160 K€ (156 K€ au CF prévisionnel 2024)

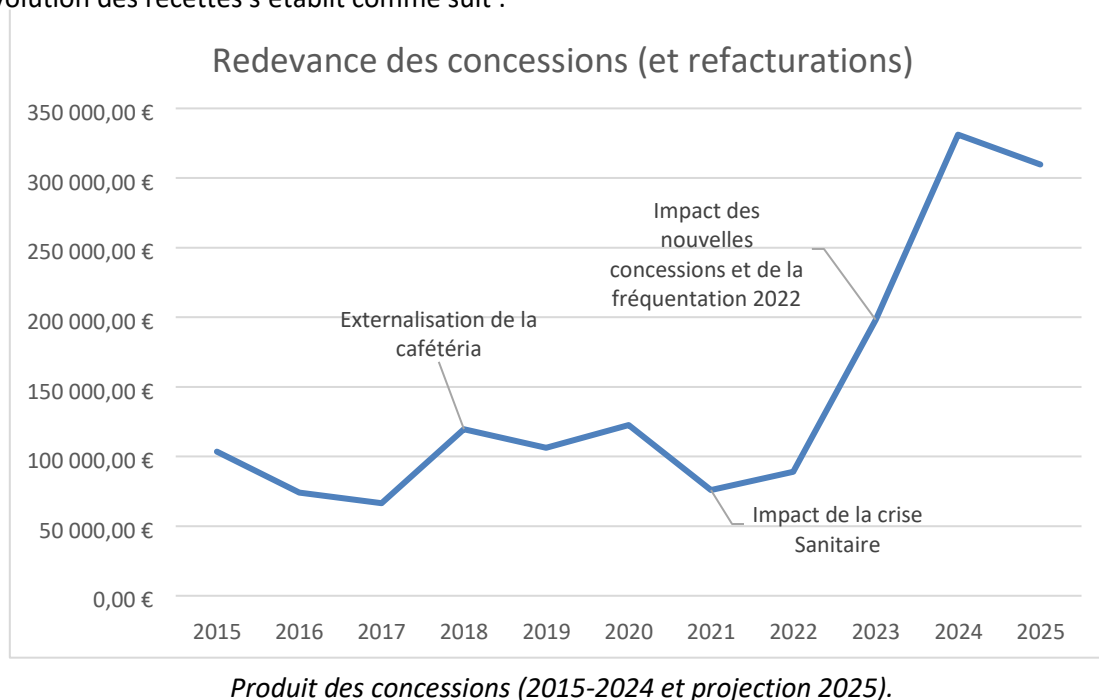
Il s'agit des ressources tirées de la cafétéria, du restaurant ainsi que de la boutique du Musée. Celles-ci se devraient se maintenir en 2025, malgré une légère baisse d'activité à l'automne 2024, qui s'explique par la fermeture pour travaux de la galerie du temps, qui a touché de manière mécanique la fréquentation globale du musée.

Pour mémoire, les nouveaux contrats de concession ont pris effet au 1^{er} janvier 2023 pour le restaurant et la cafétéria et au 1^{er} mars 2022 pour la librairie-boutique. Par ailleurs, le musée a modifié son mode de gestion des charges (fluides, entretien, maintenance), prenant en charges celles-ci directement, moyennant refacturation aux concessionnaires.

Le concessionnaire du restaurant et de la cafétéria a alerté l'Etablissement 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. Cette situation n'a pas affecté, pour le moment, le versement au musée de la redevance 2023 et 2024, et du remboursement des charges 2023.

L'évolution des recettes s'établit comme suit :



d. Les dons : 40 K€ (28 K€ au CF prévisionnel 2024).

Après un pic à 61 K€ en 2023, les dons de particuliers se sont montés à 28 K€ en 2024. Pour 2025, un objectif de 40 K€ est fixé dans l'esquisse budgétaire.

e. L'édition des catalogues : 2 K€ (5 K€ au CF prévisionnel 2024)

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 coéditeur rémunéré, tend de plus en plus à un équilibre. Cependant il est à souligner qu'il s'agit aussi de fournir des souvenirs et une continuité de l'exposition pour les visiteurs et visiteuses. Le catalogue est aussi la marque de fabrique et d'image du musée et de la dynamique et de la créativité du musée en histoire de l'art.

Une réflexion est engagée pour faire évoluer le modèle économique des éditions du Louvre-Lens qui a notamment pris forme pour la Galerie du temps d'une diversification d'offres vers la jeunesse et à un catalogue-album au coût réduit.

f. Partenariats d'échanges avec les médias : 250 K€ (141 K€ au CF prévisionnel 2024)

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

g. Atténuations de charges : 138 K€ (146 K€ au CF prévisionnel 2024)

Il s'agit :

- De la participation à hauteur d'une partie de la valeur des chèques-déjeuner par le personnel (64 K€),
- Des remboursements d'assurance du personnel (et de la CPAM pour les contractuels) (la recette prévisionnelle est évaluée à 30 K€, tenant compte de l'évolution de la couverture

d'assurance statutaire retenue par le musée, pour diminuer sa charge d'assurance comptabilisée dans la masse salariale),

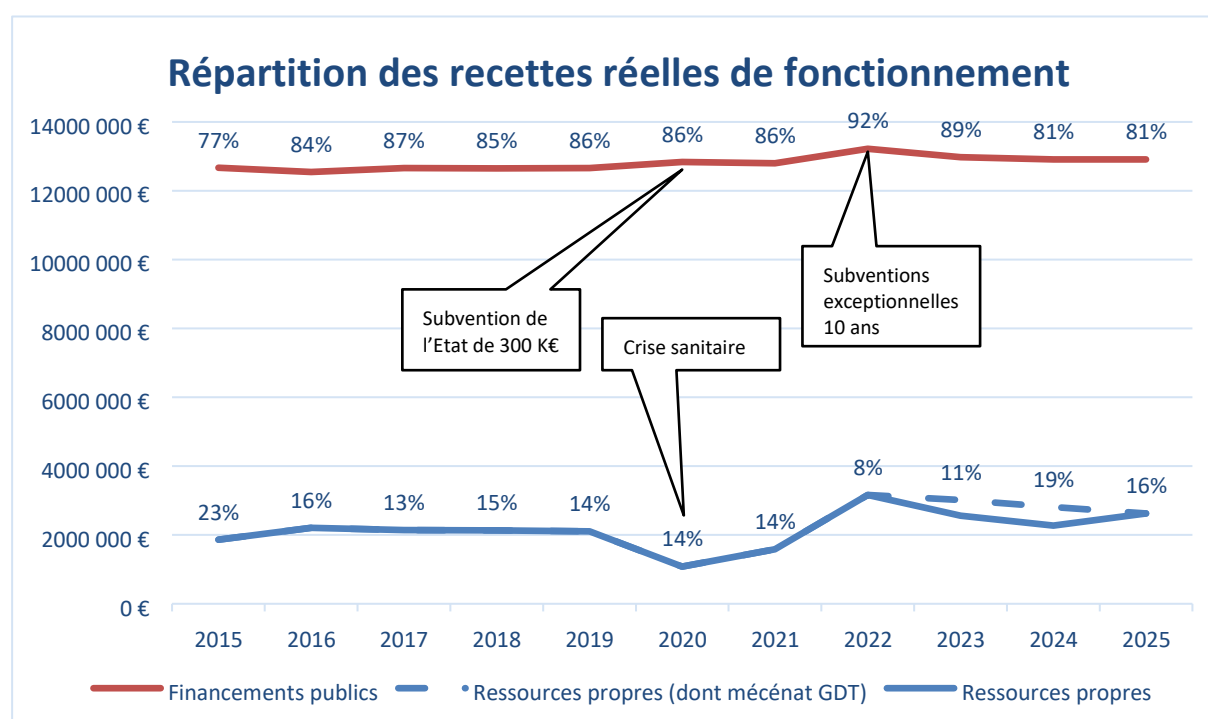
- Des remboursements de cotisations versés par les organismes d'accueils d'agents détachés du musée sur des contrats ne conduisant pas à pension (44 K€).

h. Produits financiers : 5 K€ (39 K€ au CF prévisionnel 2024)

Le musée avait procédé en 2023 au placement de produits de libéralités, compte tenu que sa situation de trésorerie le permettait. Les gains retirés par le musée de ce placement en bons du trésor se montent à environ 70 K€ sur la période 2023-2025. En ce début d'année, compte tenu de la diminution du fonds de roulement et pour faire face aux besoins de trésorerie liés au décalage de versement des subventions publiques, ce placement a été interrompu pour le musée.

Restent pour 2025 les intérêts courus non échus du placement interrompu, auxquels s'ajouteront les éventuels gains de change habituels.

Le total des recettes attendues s'établit à 15,777 M€ (+295 K€ par rapport à 2024 hors recettes Galerie du temps, -245 K€ hors recettes Galerie du temps)



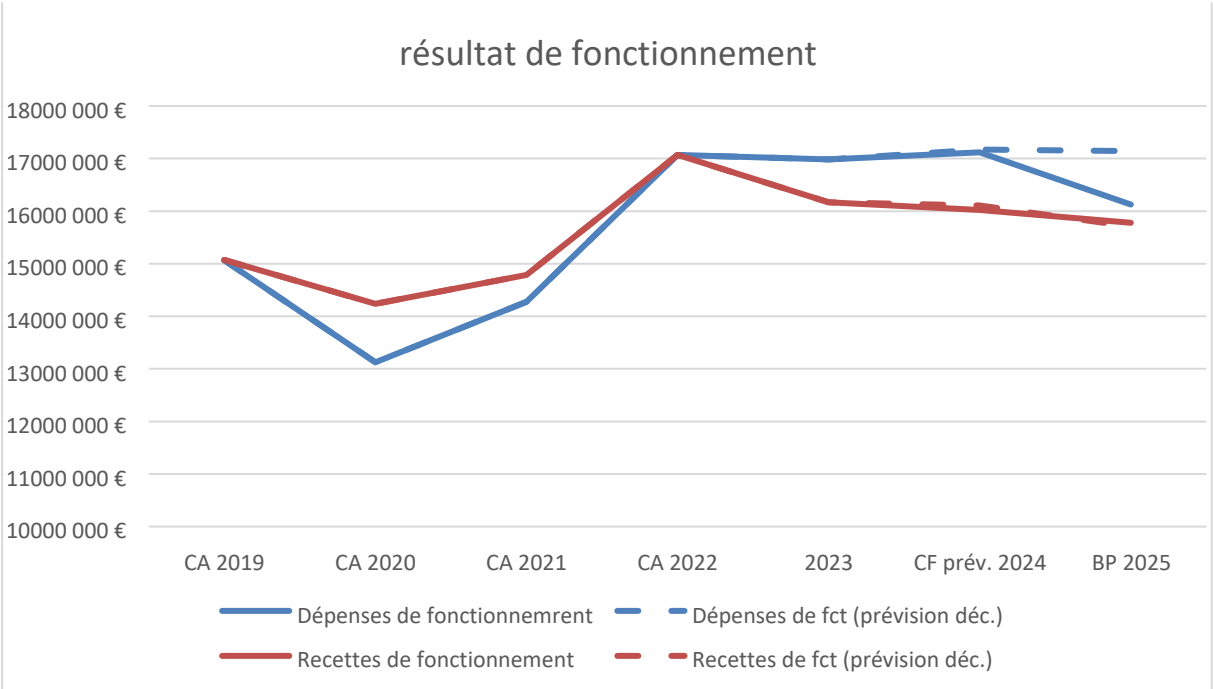
Répartition des recettes réelles de fonctionnement de l'établissement

D- Une section de fonctionnement quasi-équilibrée, grâce à un plan d'économies en 2025

L'exercice 2024 se solde par un déséquilibre de la section de fonctionnement, même s'il est légèrement inférieur aux prévisions lors de l'élaboration du BP, à hauteur de 1,096 M€.

Pour l'année 2025, la dynamique des charges et la faible augmentation prévisionnelle des recettes conduisait, comme évoqué lors du conseil d'administration du 10 décembre, à un résultat prévisionnel

négatif équivalent, à hauteur de 1,3 M€. Afin d’aboutir à ce résultat, que le fonds de roulement ne permettrait plus d’absorber en 2025, le musée a engagé, en responsabilité, un plan d’économies détaillé supra.



E – La section d’investissement

1- Besoins courants

Les investissements du musée, hors opérations exceptionnelles, en 2024 ont représenté 339 K€ (402 K€ en intégrant les restes à réaliser), plus que couverts par l’amortissement (à hauteur de 368 K€) et par une subvention d’investissement de 112 K€.

Pour 2025, afin de préserver le fonds de roulement, l’objectif du musée est de contraindre très fortement ses investissements, à hauteur de 160 K€, pour une écriture obligatoire d’amortissement évaluée à 370 K€.

2- La refonte de la muséographie de la Galerie du temps

2024 a vu la réalisation des travaux de renouvellement de la Galerie du temps et de ses éclairages muséographiques.

620 K€ ont été consommés au titre de l’opération en transfert de maîtrise d’ouvrage de la Région pour le renouvellement des éclairages muséographiques, pour 500 K€ de reversements de la Région en 2024. Ce sont ainsi l’ensemble des éclairages muséographiques de la Galerie du temps qui ont pu être changés dans le même rétro planning que les travaux scénographiques.

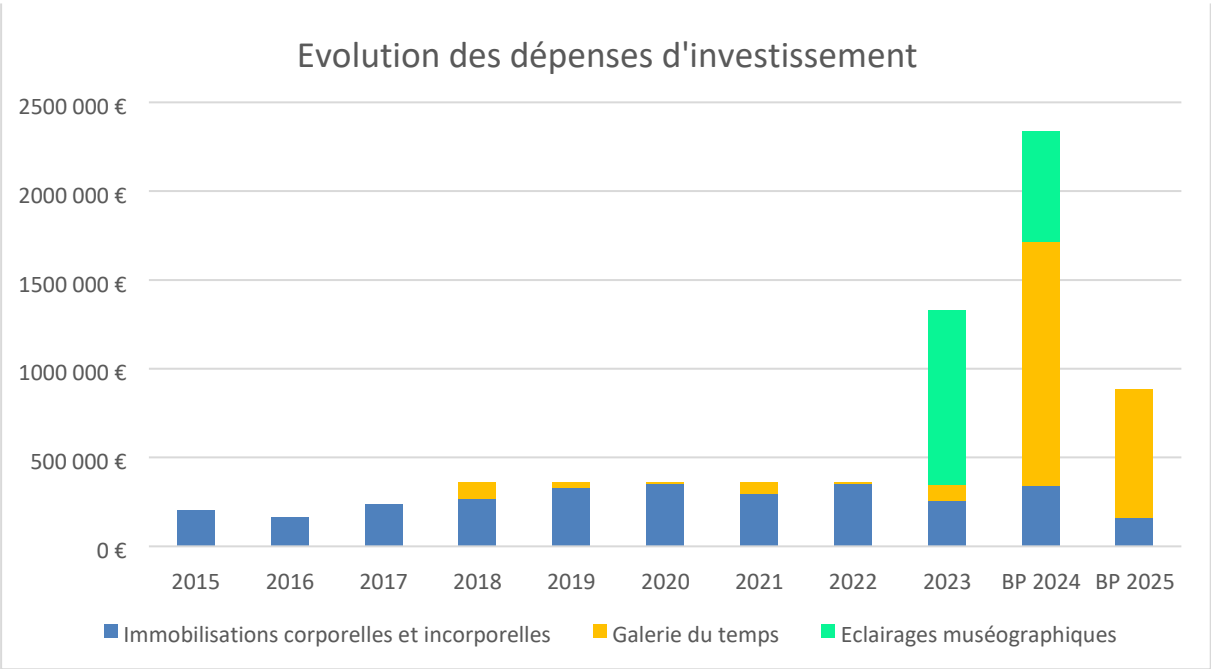
Pour mémoire, 120 K€ avaient fait l’objet d’un versement de la Région en fin d’année 2023, alors que les factures n’ont fait l’objet de décaissements par le Musée qu’à la réouverture de l’exercice 2024, conduisant à augmenter de 120 K€ le résultat de la section d’investissement en 2023 et à le minorer du même montant en 2024.

Pour le renouvellement de la Galerie du temps, 1,375 M€ ont été consommés en 2024. Compte tenu de factures parvenues en toute fin d’année, 669 K€ de subventions ont pu être titrées auprès de la Région et de l’Etat sur l’exercice 2024. Pour 2025, 725 K€ sont prévus pour faire face à la fin du mandatement des travaux (factures parvenues en début d’année 2025) et à d’ultimes engagements portant sur les dispositifs de médiation numérique. 716 K€ de subventions d’investissement restent à percevoir en 2025.

Enfin, pour mémoire, compte tenu de l’augmentation des dépenses de transports d’œuvres et afin de prendre en compte l’accompagnement de l’opération de renouvellement de la Galerie du temps en communication et en médiation, 540 K€ issus du mécénat du Crédit agricole, versés en 2023, ont fait l’objet d’un transfert en section de fonctionnement (dépense d’investissement et recette de la section de fonctionnement 2024).

Pour mémoire, le résultat de la section d’investissement était excédentaire de 1,1 M€ en fin d’année 2023 – cet excédent est logiquement résorbé en fin d’exercice 2024 compte tenu des dépenses réalisées au cours de l’exercice et du transfert de crédits vers la section de fonctionnement.

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

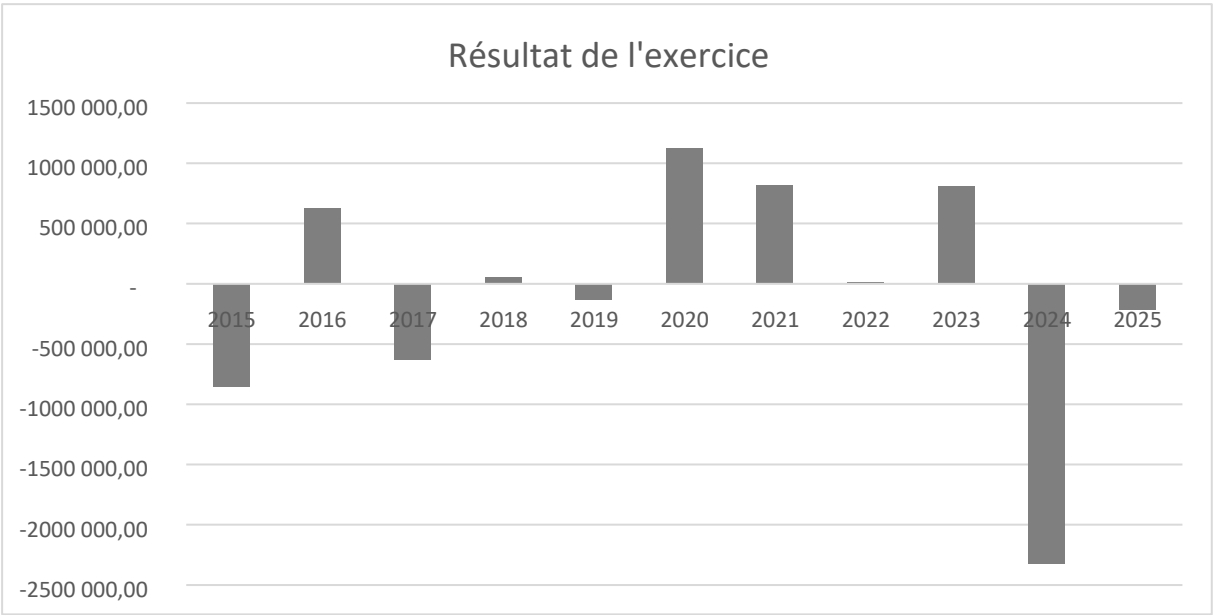


Dépenses de la section d'investissement (hors opérations d'ordre, 2015-2024 et prév. 2025)

F– L'équilibre général du budget

Hors prise en compte du fond de roulement du musée, le résultat d'exploitation en fonctionnement s'élève fin 2024 à - 1,097 M€.

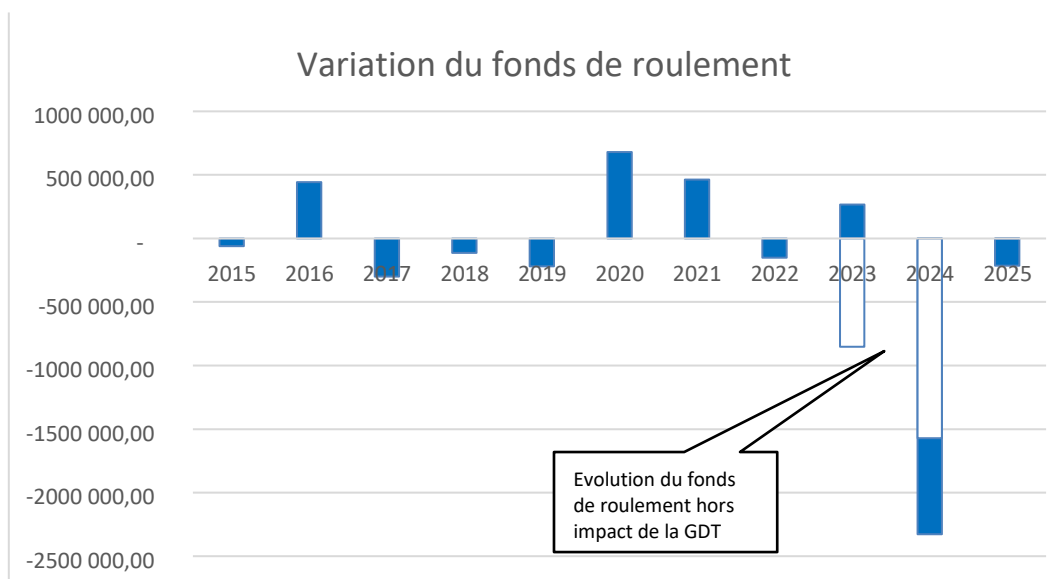
Pour rappel, le fonds de roulement intégrait un excédent de trésorerie comprenant 1 M€ provenant du mécénat du Crédit agricole pour la Galerie du temps (perçu en 2023 et employé en 2024-2025) et 120 K€ d'avances du Conseil régional sur l'opération de renouvellement des éclairages muséographiques (perçues en 2024 et employées en 2025).



Le fond de roulement diminue au 31 décembre 2024, du fait de la résorption de l'excédent de trésorerie de 2023 et de l'insuffisance de ressources pour couvrir les charges de l'exercice 2024.

Grâce au travail de pistes d'optimisation des recettes et des dépenses déjà évoqué, qui sera arbitré et mené collégialement, le BP 2025 sera présenté à l'équilibre (en dehors de la fin des dépenses pour la Galerie du temps, qui sont couvertes par l'utilisation du produit de mécénat de 2023 toujours présent dans le fonds de roulement à hauteur d'environ 200 K€).

La variation du fonds de roulement au 31 décembre 2025 devrait donc être limitée à ce seul impact.



Le niveau de fonds de roulement au 31 décembre 2025 devrait se situer à 954 K€, soit 22 jours de fonctionnement.

