

Conseil d'Administration du 7 avril 2026
Compte financier unique 2025
Budget primitif 2026

Le Conseil d'administration est saisi :

- De l'approbation du compte financier unique, préparé en partenariat entre l'ordonnateur et le comptable public
- De la reprise du résultat de l'exercice 2025, tel qu'il résulte du compte financier unique, dans le cadre du budget primitif pour 2026,
- Du budget primitif pour 2026, présenté, comme c'est le cas depuis plusieurs années, après le début de l'année concernée afin de permettre la reprise du résultat dans le calcul de l'équilibre général du budget – et avant la date limite fixée par l'art. L1612-2 du Code général des collectivités territoriales au 15 avril.

Au cours de la séance du 13 février, le débat d'orientation budgétaire a permis de communiquer au conseil d'administration les résultats quasiment finalisés de l'exercice 2025, de présenter les grandes lignes de la trajectoire budgétaire pour 2026.

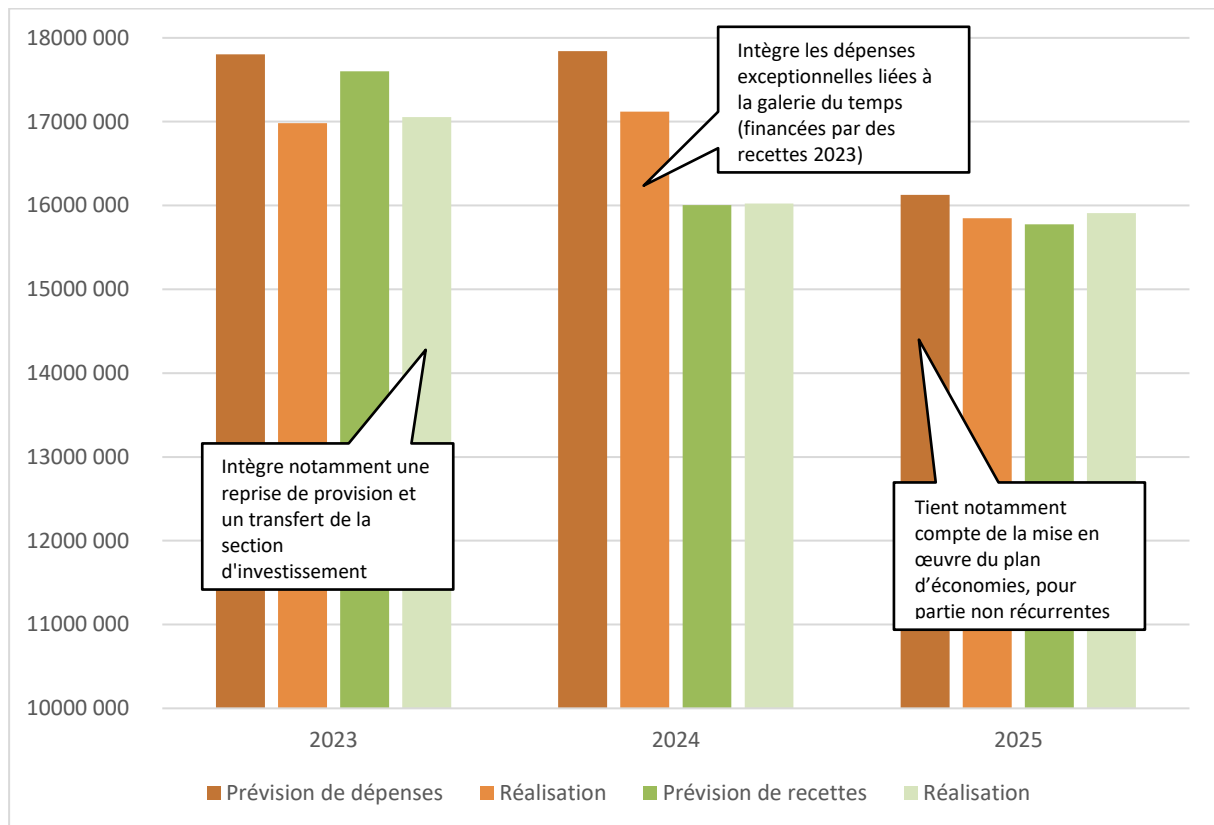
Le présent rapport reprend les grandes lignes de l'exécution du budget 2025, exercice au cours duquel le musée a mis en œuvre un plan d'économies ambitieux, élaboré et présenté au Conseil d'administration au moment du vote du budget, suite aux échanges intervenus au cours du débat d'orientation budgétaire. Ce plan d'économies, difficile à reproduire à l'identique de manière durable, a permis d'aboutir à un équilibre budgétaire, malgré la persistance d'un effet de ciseaux entre l'évolution tendancielle des ressources et celle des charges.

Il détaille ensuite le projet de budget pour 2026, qui tient compte des informations communiquées par les financeurs du Louvre-Lens et des compromis opérés par le musée entre le développement de ses activités et la nécessité de maîtriser ses charges de fonctionnement.

A- Présentation synthétique du Compte financier unique

1- Exécution des crédits au regard des prévisions budgétaires

Le budget de fonctionnement a été réalisé en 2025 à hauteur de 15,9 M€ en recettes (soit 112 K€ de moins qu'en 2024, pour 15,8 M€ prévus au BP) et 15,9 M€ en dépenses (17,1 M€ en 2024, 16,1 M€ inscrits au budget primitif). Après un résultat de - 1,1 M€ en 2024, le solde de la section de fonctionnement s'établirait donc à +10 K€ en 2025.



Réalisations de la section de fonctionnement (2023-2025)

En investissement, le budget est exécuté à hauteur de 988 K€ en dépenses (pour 1,13 au BP), et les recettes à hauteur de 1,33 M€ en recettes. Les dépenses d'investissement continuent de se situer à un niveau sensiblement plus élevé qu'au cours des années précédentes, du fait en particulier de la fin des décaissements liés à la Galerie du temps (livrée en fin d'exercice budgétaire précédent).

La conjonction de niveaux d'investissements courants maîtrisés au cours des années antérieures, qui ont permis de préfinancer en partie les travaux, et de soldes de subventions versés en 2025 au regard de dépenses réalisées au cours de l'exercice 2024, conduisent à ce que la section d'investissement dégage un résultat excédentaire de +346 K€.

La présentation détaillée de l'exécution des crédits 2025 figure dans la suite du document, en regard des prévisions 2026.

2- Résultats 2025 définitifs et impact sur le fonds de roulement du musée

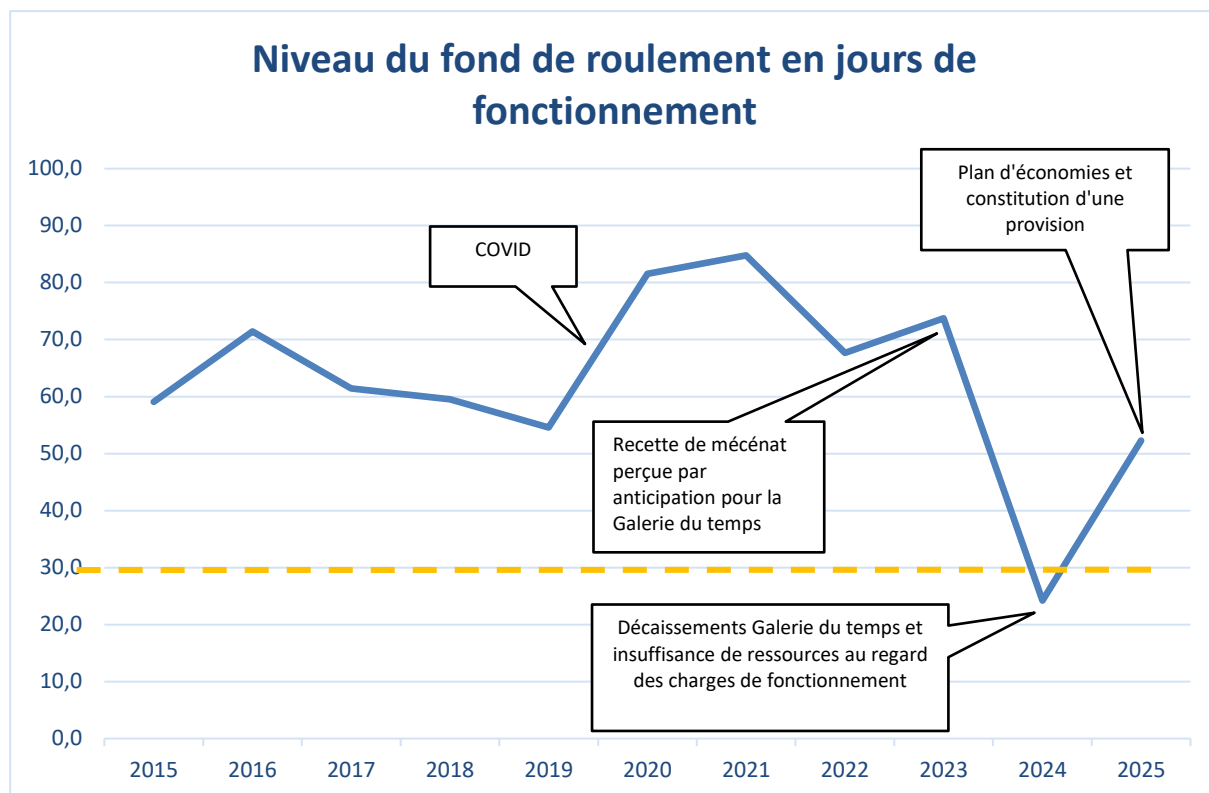
Les résultats de l'exercice, tels qu'ils figurent dans le compte financier, se présentent comme suit :

CFU prévisionnel 2025	Section de fonctionnement	Section d'investissement
A Recettes	15 920 285,81	1 334 303,04
<i>hors opération d'ordre de régularisation d'amortissements antérieurs¹</i>		963 345,50
B Recettes hors Galerie du temps	15 920 285,81	366 026,95
C Dépenses	15 910 023,85	987 760,46
<i>hors opération d'ordre de régularisation d'amortissements antérieurs²</i>		616 802,92
D Dépenses hors Galerie du temps	15 701 132,43	178 293,42
E=A-C Résultats de l'exercice 2025	+10 261,96	+346 542,58
B-D Résultats hors Galerie du temps	+219 153,38	+ 187 733,53
F Résultat reporté de 2024	+1 166 641,91	-72 744,65
E+F Résultat cumulé	+1 176 903,87	+273 797,93
Restes à réaliser		Charges - 53 623,83 Produits +105 089,12 ³

¹ et ² Pour un montant de 370 957,54 €

³ Montant rectifié par rapport au ROB

Le résultat de l'exercice 2025 préserve donc le fonds de roulement du musée, après un exercice 2024 qui avait vu une baisse assez sensible de cet indicateur. Le fonds de roulement s'apprécie même à la fin de l'exercice, compte tenu de la constitution d'une provision pour risques et charges d'un montant de 805 000 €, qui vient l'alimenter. Cette situation devrait toutefois être transitoire et la provision reprise dans les semaines qui viennent.



3- Etat du bilan du musée, tel qu'il ressort du CFU

La structure du bilan, telle qu'elle ressort du CFU, reste globalement saine :

ACTIF	PASSIF	
Immobilisations	Fonds propres (Subventions, dotations, réserves)	Fonds de roulement
	A = 4 999 944	
C = 3 549 242	Provisions pour risques et charges	A+B-C = 2 319 299
	B = 868 598	
Stocks et créances	Dettes fournisseurs et sociales	Besoin de fonds de roulement
E = 523 259		
Trésorerie	D = 1 417 406	E-D = -894 146
3 213 480		

Le niveau des immobilisations progresse faiblement.

Le résultat positif de l'exercice 2025 vient conforter le niveau de niveau de fonds propres (qui était de 4 352 718 € au 31 décembre 2024). Le niveau des provisions augmente de 63 597 € à la fin 2024 à 868 598 € à la fin 2025 (délibération du 4 novembre 2025)

Le fonds de roulement passe ainsi transitoirement de près de 1 157 495 € en 2024 à 2 319 299 € à la fin 2025.

Le besoin en fonds de roulement, reste, comme pour beaucoup d'organismes publics, négatif, le montant des dettes à court terme étant supérieur à celui des créances à court terme (paiement des fournisseurs après service fait, ressources perçues, à l'inverse, principalement par avance).

La situation de trésorerie au 31 décembre 2025 est favorable, du fait à la fois du fonds de roulement de 2,32 M€, et du besoin en fonds de roulement négatif (2,32 M€ - (- 0,89 M€) = 3,21 M€. Au cours de l'exercice (et notamment à l'été 2025), elle a pu être beaucoup plus faible, en fonction des dates de versements des financements publics, alors même que le rythme de décaissement des charges du Louvre-Lens est relativement linéaire sur l'année.

B- Présentation synthétique du budget primitif pour 2026 au regard de l'exécution 2025

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

Après plusieurs années (y compris en 2024) au cours desquelles l'Etablissement avait maintenu une stabilité de ses dépenses de structure, malgré l'inflation, grâce à des mesures d'optimisation (= solutions permettant à moindre coût d'atteindre des objectifs similaires), 2025 aura été marqué, outre par la décreue des prix de l'énergie, par la mise en place d'un plan d'économies important, touchant principalement :

- La maîtrise de la masse salariale,
- La renégociation ou la réévaluation des besoins dans le cadre de marchés publics représentant des montants importants pour le musée (accueil, maintenance, entretien des locaux, assurances)
- L'abandon de certains logiciels au profit de solutions moins onéreuses,
- Le bénéfice du mécénat de SFR en matière de téléphonie, pour les pôle Systèmes d'information.

	(2019)	2022	2023	2024	2025	2026
Charges de structure hors fluides et masse salariale	5 956 633 €	5 563 825 €	5 760 358 €	5 725 598 €	5 550 618 € ⁴	5 816 650 €
Masse salariale (brute des atténuations)	5 070 605 €	5 623 832 €	5 405 244 €	5 571 551 €	5 582 301 €	5 561 459 €
Fluides	537 176 €	1 081 961 €	1 413 245 €	1 358 603 €	989 238 €	787 000 €
TOTAL	11 564 413 €	12 269 617 €	12 578 846 €	12 644 321 €	12 122 157 €	12 165 109 €

⁴ Le chiffre intègre les sommes provisionnées en novembre.

a. Les charges de personnel : 5,56 M€ (5,58 M€ au compte financier 2025)

Les charges de personnel comprennent :

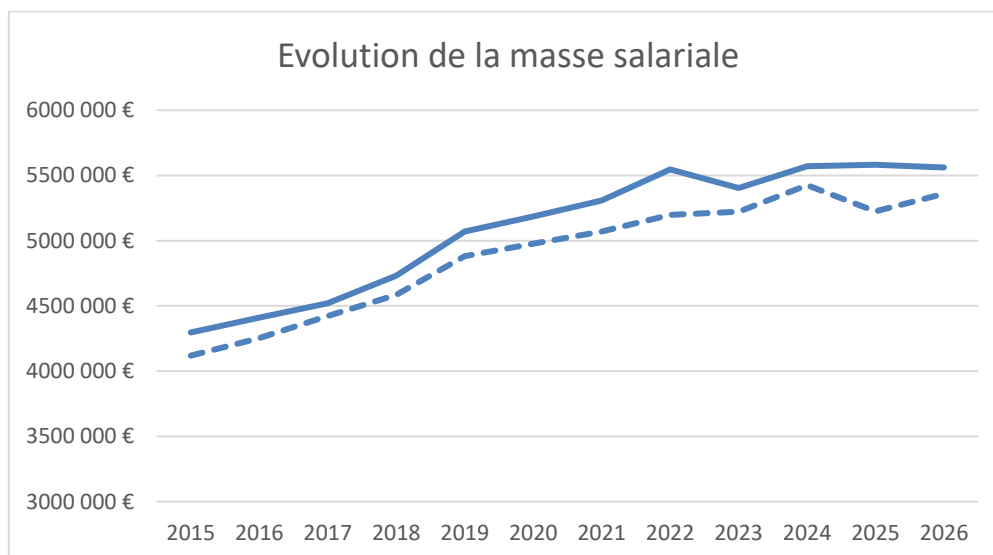
- les salaires et charges du personnel permanent et non permanent ;
- les frais de médecine du travail, de prestations sociales et d'assurance statutaire.
- les rémunérations des vacataires (guides conférenciers, dont l'évolution est liée à l'activité et à la fréquentation) ;
- les intervenants extérieurs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

Pour la 3^e année consécutive, la masse salariale aura été inférieure en 2025 à celle de l'année 2022 (5,62 M€ en 2022, 5,41 en 2023, 5,57 en 2024 et 5,56 en 2025). Pour 2026, l'Etablissement vise à nouveau une masse salariale contenue à un montant inférieur à 2022, et très légèrement inférieure à 2025 (5,56 M€).

Cette minoration des dépenses de personnel, malgré les facteurs réglementaires et mécaniques d'augmentation (glissement vieillesse-technicité, augmentation du taux de cotisation retraite des fonctionnaires territoriaux de 3 points supplémentaires au 1^{er} janvier 2026, effet-SMIC sur les plus faibles indices de rémunération) a été rendue possible par les mesures mises en œuvre en 2025 concernant les postes, mais aussi par la mise en œuvre au 1^{er} janvier 2026, d'un nouveau marché de couverture des risques statutaires propre au musée, avec une couverture (et un coût) adaptés aux besoins du musée.

A noter qu'en 2025, la masse salariale a été majorée par le versement rétroactif de rémunérations à des agents ayant obtenu des CLM ou CLD à titre rétroactif après avis du comité médical. Ces événements ont été couverts par l'assurance statutaire du musée (ces versements d'assurance figurent au compte financier comme des « atténuations de charge »).

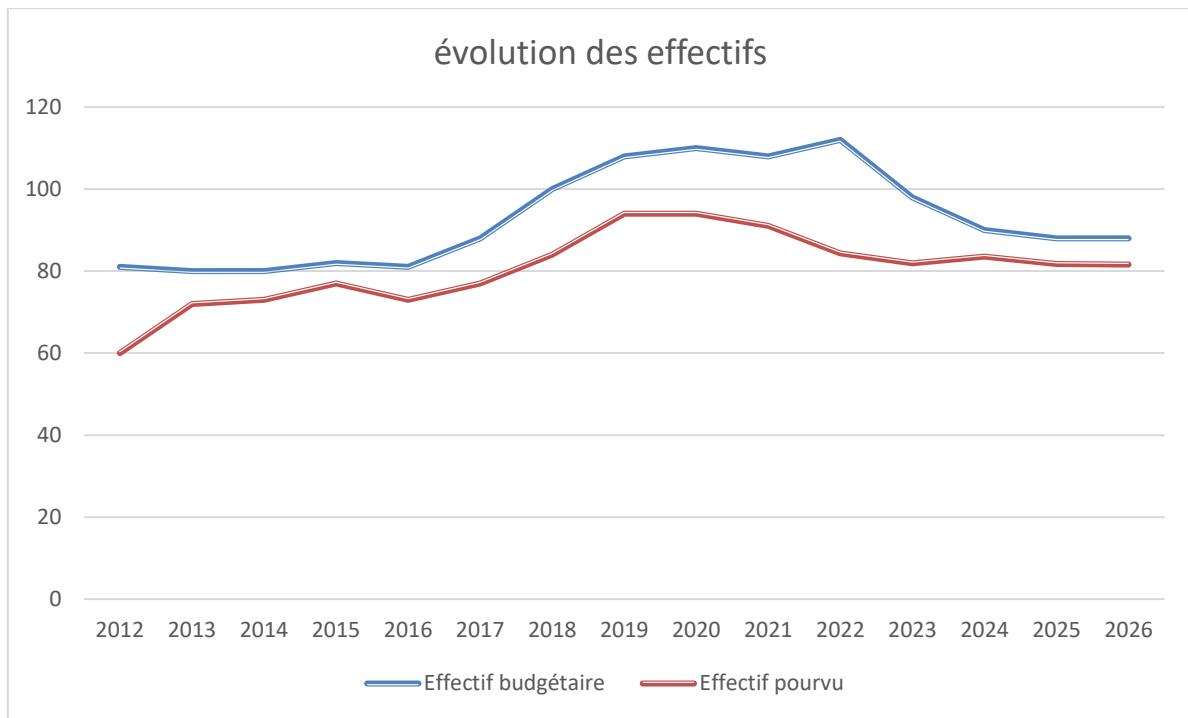
La masse salariale brut apparaît donc relativement stable, mais la masse salariale nette des atténuations a diminué en 2025 à 5,22 M€ contre 5,43 M€ en 2024. Elle s'établirait à 5,36 M€ en 2026.



*Evolution de la masse salariale 2015-2025 et projection 2026
 La courbe en pointillés représente la masse salariale nette des atténuations.*

Depuis 2021, les effectifs permanents, qui avaient dépassé les 90 agents, sont redescendus à un peu moins de 82 ETP (81,77 ETP au 31 décembre 2025). Ce chiffre tient compte à la fois de la vacance temporaire de certains postes budgétaires, ainsi que des postes gelés (pour mémoire, l'organigramme-cible du musée élaboré pour le musée par la Région en 2010 prévoyait 88 postes.)

Pour 2026, le musée vise une stabilité de ses effectifs, avec une projection à 81,6 ETP (pour 88 emplois budgétaires).



Effectifs budgétaires et pourvus, source Comptes financiers et projection

b. Les dépenses de sécurité : 2,61 M€ (contre 2,48 M€ au CF 2025)

L'année 2025 a été marquée, à partir de l'été, par les difficultés d'exécution des prestations par le titulaire de marché du Louvre-Lens, avec lequel le musée a dû rompre son contrat au 14 octobre, pour des raisons de conformité fiscale et sociale, les prestations n'avaient pu être réglées. Le musée avait proposé, dès la notification de la résiliation du marché, un projet de protocole transactionnel permettant de solder les relations en bonne intelligence.

L'entreprise n'a pas souhaité donner suite à la proposition. En date du 29 septembre, elle a été placée en redressement, puis, par jugement du 5 décembre, en liquidation judiciaire. Le liquidateur a souhaité, le 8 décembre, reprendre l'élaboration du protocole transactionnel initialement proposé. A défaut d'avoir pu finaliser celui-ci avant la clôture de l'exercice, le musée a, comme le prévoyait la délibération du 4 novembre 2025, constitué une provision.

Pour plus de lisibilité, compte tenu que la provision est exclusivement destinée à couvrir le montant réclamé pour le paiement des prestations réalisées en 2025, celle-ci est reprise dans le montant des dépenses de sécurité pour 2025 :

	2023	2024	2025
Dépenses de sécurité	2 226 715	2 249 843	1 680 654
Provision constituée			805 000
TOTAL	2 226 715	2 249 843	2 485 654

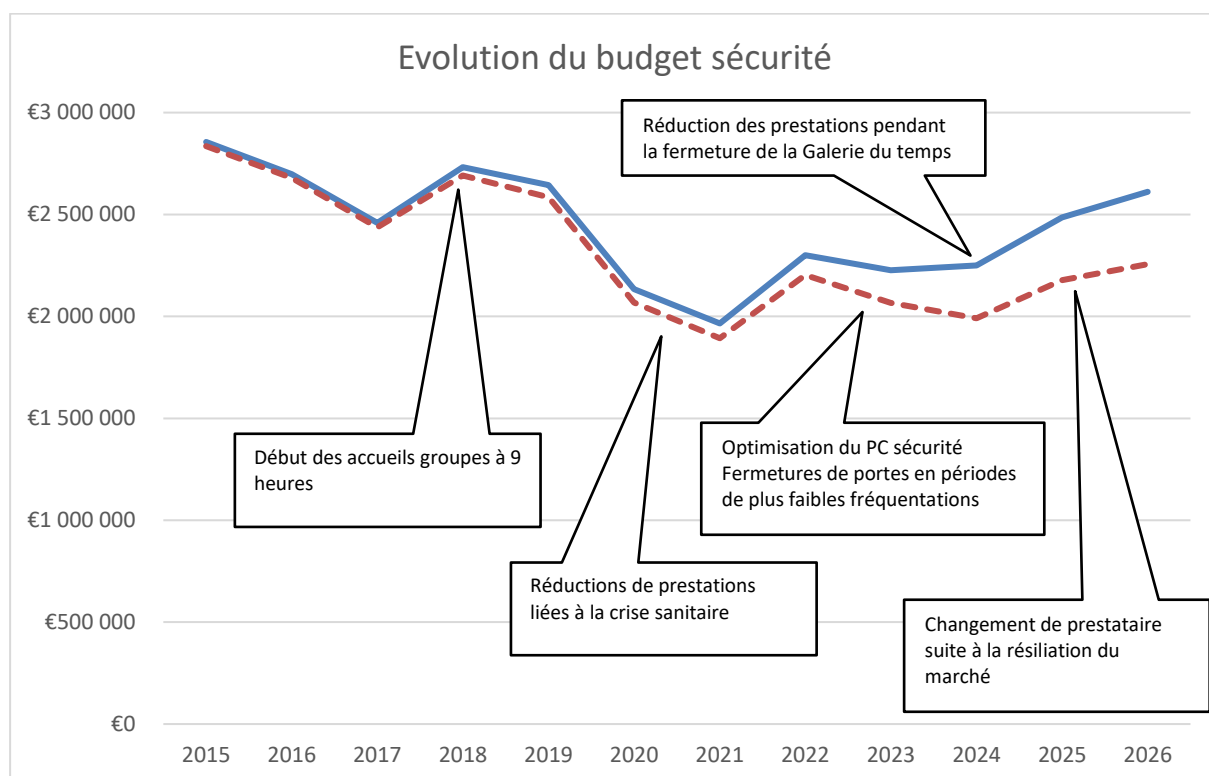
La provision a vocation à être reprise dès la finalisation du protocole transactionnel en ce début d'année.

A partir du 15 octobre, le musée a été contraint de recourir aux prestations d'une autre entreprise de sécurité. Après recherches, et compte tenu de l'urgence, la solution la plus économiquement avantageuse consistait dans le recours aux services de l'UGAP, centrale d'achat publics. Elle conduit toutefois à une augmentation du montant des prestations, celle-ci s'expliquant également par

l'évolution générale des prix sur le marché des prestations de sécurité, dont le Louvre-Lens avait en partie été épargné grâce aux prix très compétitifs proposés par l'ancien prestataire au moment de la relance du marché au 1^{er} juillet 2023.

Pour 2026, compte tenu des mesures d'économie mises en place (suppression du poste de gestion du quai de livraison au profit d'interventions sur appel, suppression du véhicule électrique parc, fermeture d'une des portes pendant toutes les périodes de fermeture de l'exposition temporaire, en plus du mois d'août, suppression d'un des deux postes de filtrage à la porte Liévin) et des négociations avec l'UGAP, le budget sécurité devrait pouvoir être limité à 2,61 M€.

Par ailleurs, dans le cadre de la finalisation du protocole d'accord transactionnel relatif aux prestations réalisées en 2025, le musée devra reprendre la provision constituée en fin d'année (recette de fonctionnement 2026), et verser l'indemnité transactionnelle, pour un montant équivalent.



*Evolution des dépenses de sécurité (réalisé 2015-2025 et projection 2026)
 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 : 1,32 M€ (contre 1,24 M€ de CF 2025)

L'EPCC, aux termes de la convention de transfert de gestion de l'ensemble immobilier qui le lie à 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 2024, 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.

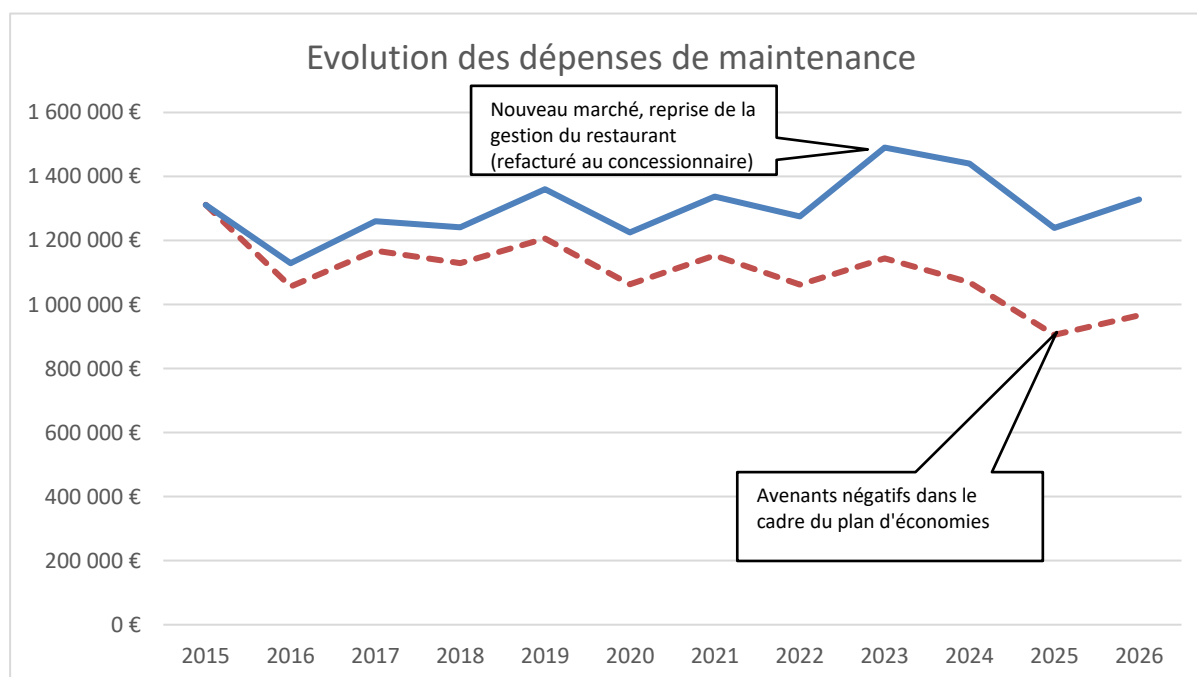
Pour 2025, dans le cadre du plan d'économies permettant de viser l'équilibre budgétaire, des renégociations ont eu lieu en tout début d'année avec les prestataires Dalkia (lot n°1), Semeru et Inéo (co-titulaires du lot n°2). Ces renégociations ont permis une diminution du coût global des prestations :

	2024	2025
Lot n°1 – forfaits HT	542 598 €	493 632 € (- 9%)
Lot n°2 – forfaits HT	584 804 €	536 887 € (- 8,2 %)

Compte tenu d'une faible mobilisation de la part à commande au-delà de ces montants, le budget 2025 a ainsi été exécuté à hauteur de 1,24 M€ (contre 1,44 M€ en 2024, sensiblement égal au montant 2018, en euros courants).

Les modifications apportées ont consisté à limiter à la marge l'effectif présent sur site, en revoyant la fréquence de certaines interventions, sans mettre en jeu la qualité de l'entretien du bâtiment, et à supprimer la clause d'intéressement aux économies d'énergie, dont les objectifs demeurent, mais relèvent plutôt de l'application du CCTP et du suivi de marché par les services du musée.

Pour 2026, compte tenu des révisions de prix, le budget de maintenance s'établit à 1,33 M€. Une réflexion est engagée, grâce au conseil des services régionaux, dans le cadre de la rédaction des cahiers des charges des futurs marchés qui démarreront au 1^{er} janvier 2027, afin de poursuivre les démarches d'optimisation sur cette fonction.



Evolution des dépenses de maintenance (réalisé 2015-2025 et projection 2026)

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 »)

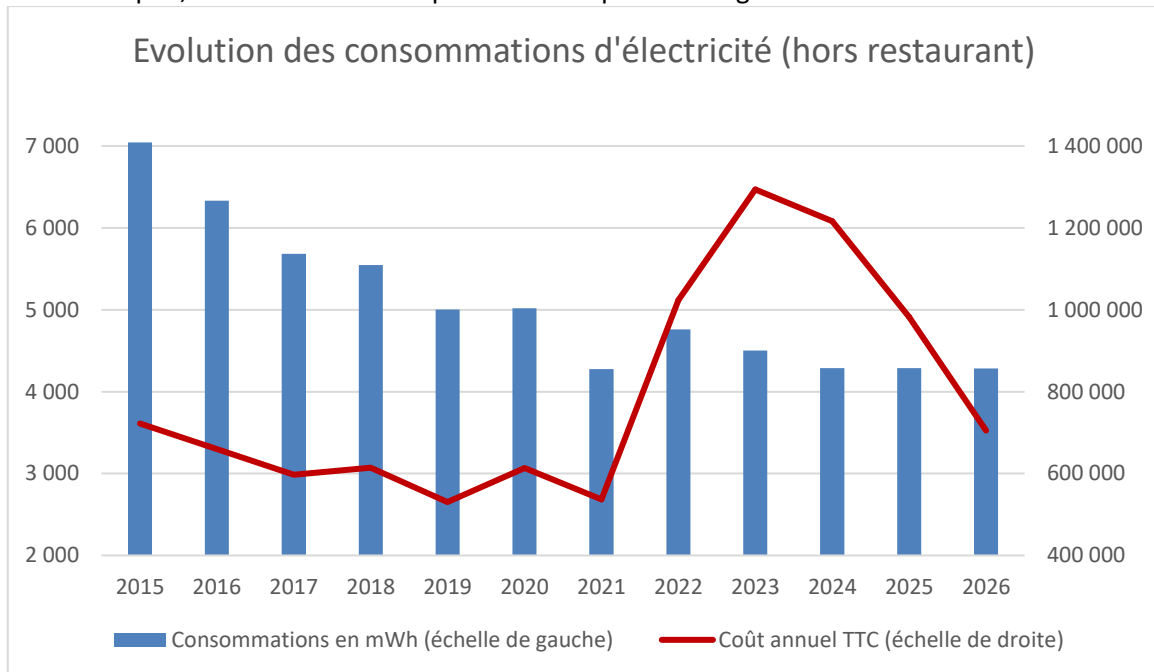
d. Les dépenses de fluides : 787 K€ (contre 989 M€ au CF 2025)

Pour 2025, le budget consacré à l'énergie et aux fluides a diminué un peu plus fortement que projeté pour s'établir à 989 K€ (1,07 M€ budgétés), grâce à une évolution favorable des prix de l'énergie (112,16 €/mWh en 2025 contre 176,70 €/mWh en 2024), des conditions climatiques favorables, et grâce aux économies générées par le relamping en LED des espaces d'exposition et d'accueil du public. La consommation d'eau est également inférieure à ce qui avait été budgété (43 K€ au lieu de 50 K€ budgétés).

Pour 2026, la projection intègre :

- Une hypothèse de consommations stable à 4,29 gWh,
- Une nouvelle diminution des tarifs de l'électricité, qui s'établiraient en moyenne pondérée à 73 € HT/mWh.

Le budget consacré à l'énergie (pour les seuls besoins du musée, hors consommations refacturées) resterait ainsi supérieur de 84 K€ à la moyenne 2013-2021 (avant le choc de 2022) mais se situerait 511 K€ en-deçà de 2024, apportant ainsi, sous le double effet de la maîtrise des consommations et de la baisse des prix, une contribution importante à l'équilibre budgétaire.



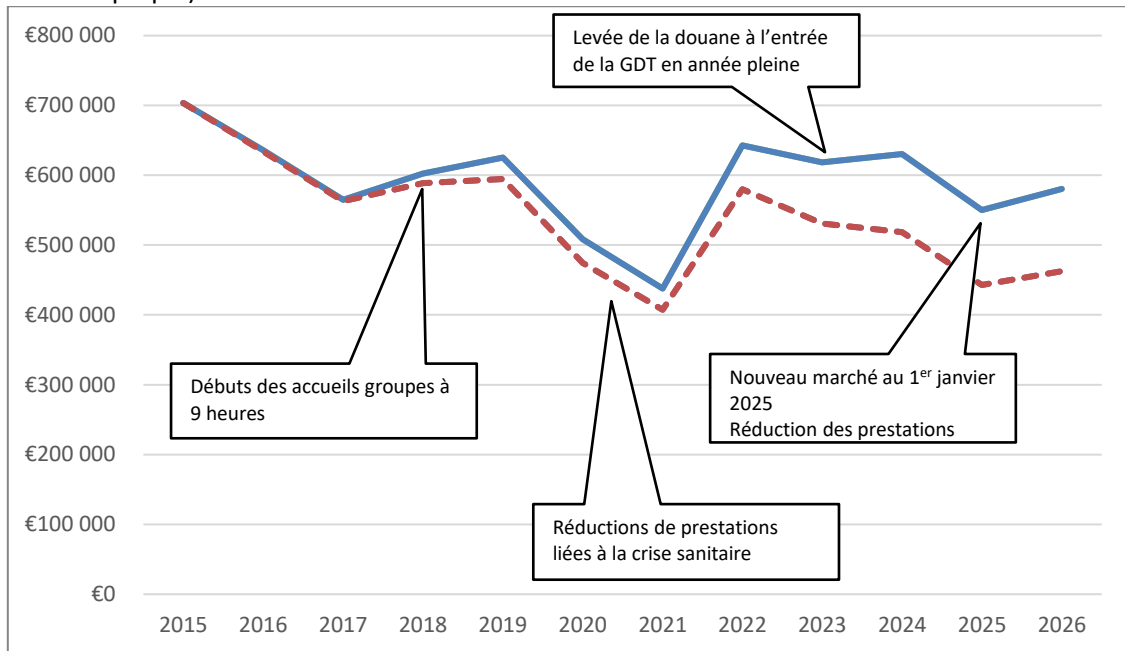
Evolution des consommations d'électricité (axe de gauche) et coût annuel des consommations électriques (axes de droite) (réalisations 2015-2025 et projection 2026)

e. Les dépenses d'accueil : 581 K€ (contre 550 K€ au CF 2025)

En 2025, comme les marchés de maintenance, le marché d'accueil-vente a fait l'objet d'un réexamen dans le cadre du plan d'économies visant le retour à l'équilibre. Ce réexamen a porté à la fois sur la réécriture du marché (le marché prenait effet le 31 décembre 2024, un nouveau marché avec des configurations revues et simplifiées est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2025), et sur la réduction des prestations commandées hors forfait.

Au-delà de la ré-internalisation d'un poste consacré à la réservation en 2024, les processus de réservation ont été retravaillés en 2025, permettant de limiter le besoin de renfort dans le cadre du marché d'accueil à quelques semaines par an. Par ailleurs, la clause d'intéressement du précédent marché n'a pas eu à être appliquée en 2025, réduisant de ce fait les crédits consommés.

Pour 2026, le projet de budget est établi sur les mêmes bases, en tenant compte d'une révision des prix modérée. Par ailleurs, les résultats 2025 (appel aux dons, fidélisation, proposition des audioguides) étant satisfaisants, l'intéressement 2025 devra être versé en 2026, contribuant également à une légère augmentation du budget nécessaire à 581 K€, montant toutefois toujours inférieur à celui de 2016 (636 K€ à l'époque).



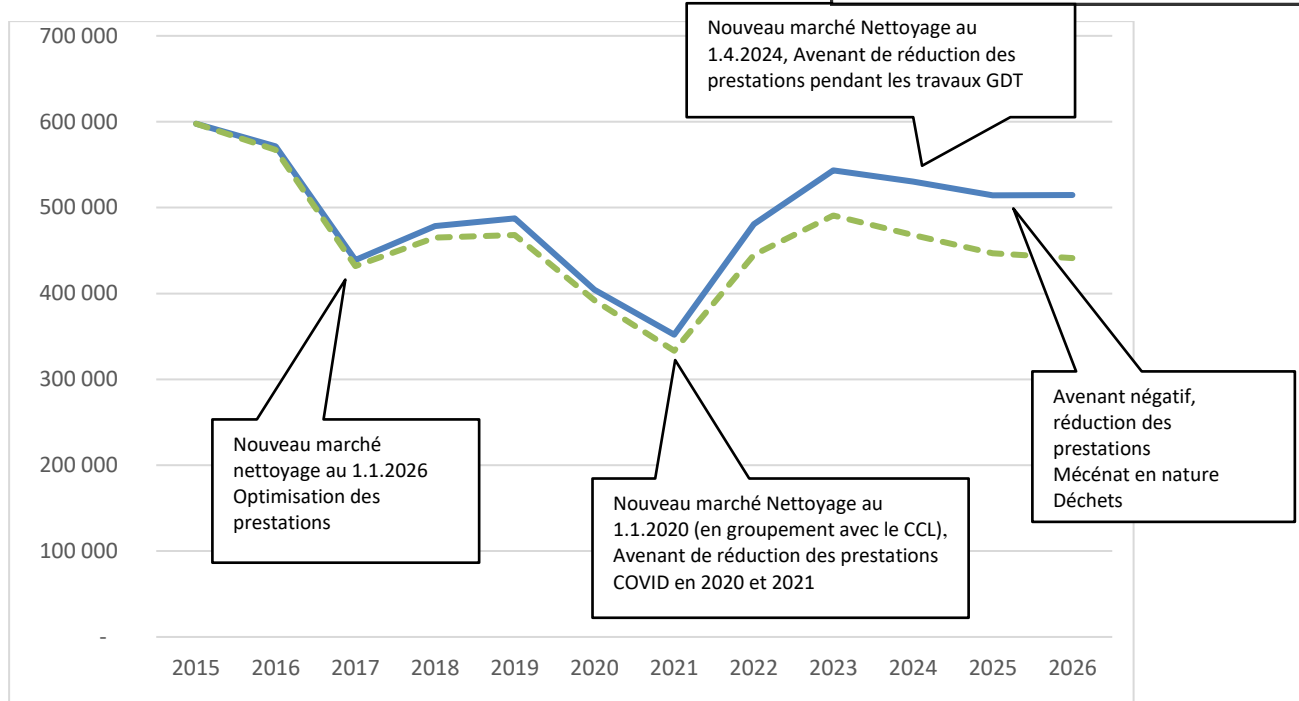
Coût des prestations d'accueil-vente (réalisé 2015-2025 et projection 2026) - La courbe pointillée correspond aux montants en euros constants (indice INSEE Coût du travail du secteur Services administratifs, soutien)

f. L'entretien des locaux (514 K€, = 514 K€ de CF 2025)

En 2025, comme les marchés de maintenance et d'accueil, le marché de nettoyage des locaux a été revu à la baisse dans le cadre du plan de retour à l'équilibre. Un avenant au marché est venu réduire le montant du forfait de 511 K€ à 500 K€ (-0,73 %). 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, à compter du 1^{er} avril 2025. L'exécution 2025 se monte ainsi à 514 K€ (contre 558 K€ initialement prévus).

En outre, le musée continue de bénéficier pour la deuxième année en 2025-2026 d'un mécénat de compétences de l'entreprise Nicollin, qui prend en charge à titre gracieux l'enlèvement et le traitement des déchets du musée, diminuant de 16 K€ environ le budget consacré à l'entretien des locaux.

Pour 2026, le projet de budget prévoit un montant identique à celui de 2025.



Coût des prestations de nettoyage et de traitement des déchets (réalisé 2015-2025 et projection 2026)
 La courbe pointillée correspond aux montants en euros constants
 (indice INSEE Services de nettoyage courant des bâtiments)

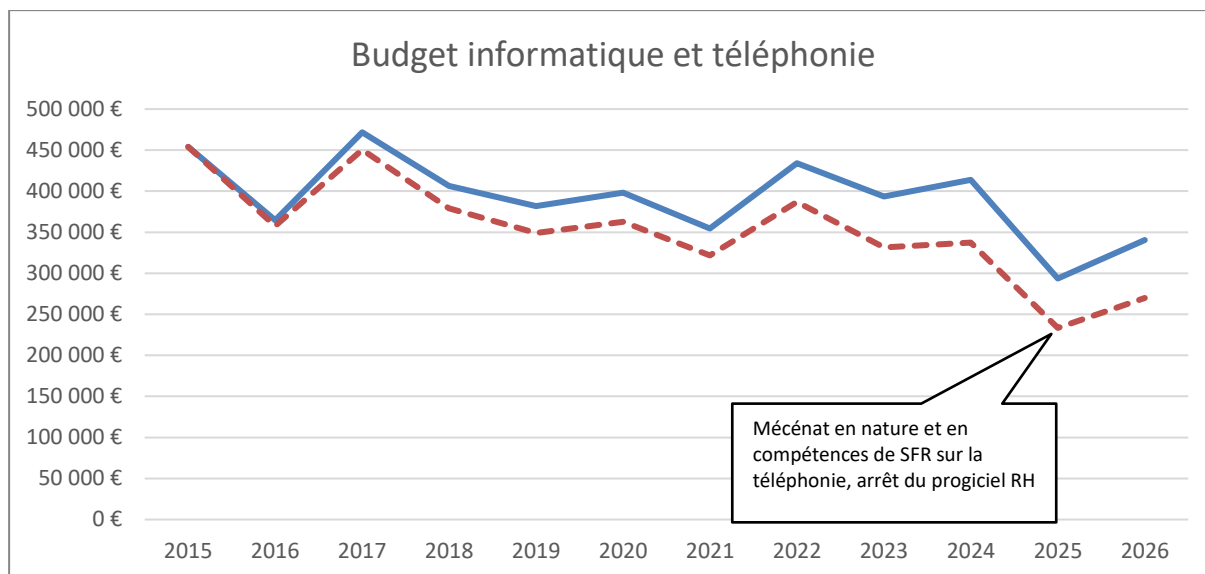
g. Les dépenses informatiques (341 K€ contre 294 K€ de CF 2025)

En 2025, le budget consacré aux systèmes d'information a été le plus faible depuis l'ouverture du musée. Cette évolution a été rendue possible grâce :

- A 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 auprès du centre de gestion,
- A une économie de 73 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),
- A une économie de 10 K€ dans le cadre du changement d'outil de gestion des relations avec les usagers (solution de « CRM »),
- Au passage à des solutions libres pour la gestion des parapheurs électroniques et du contrôle de légalité, 5 K€,
- A la renonciation à la location de matériels informatiques au profit d'acquisitions au terme d'une réflexion sur le bilan coût-avantages (-20 K€ en fonctionnement 2025).

Compte tenu d'économies légèrement plus importantes que projeté, l'exécution budgétaire se situe en-deçà du montant budgété (294 K€ contre 333 K€ budgétés).

Pour 2026, le montant du budget informatique devrait croître du fait de la nécessité de souscrire des contrats de maintenance payants pour l'infrastructure serveurs et réseau du musée, compte tenu de la fin de la garantie constructeur sur certains matériels installés et acquis lors de la période COVID il y a cinq ans (+37 K€ prévisionnels).



Budget informatique et téléphonie (réalisé 2015-2025 et projection 2026)

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

Les dépenses de la régie audiovisuelle et des éclairages muséographiques reste fixé à même hauteur (15 K€), comprenant notamment la maintenance et les petits matériels pour les équipements audiovisuels et scéniques.

h. Les dépenses d'administration générale (325 K€, 368 K€ au CF 2025)

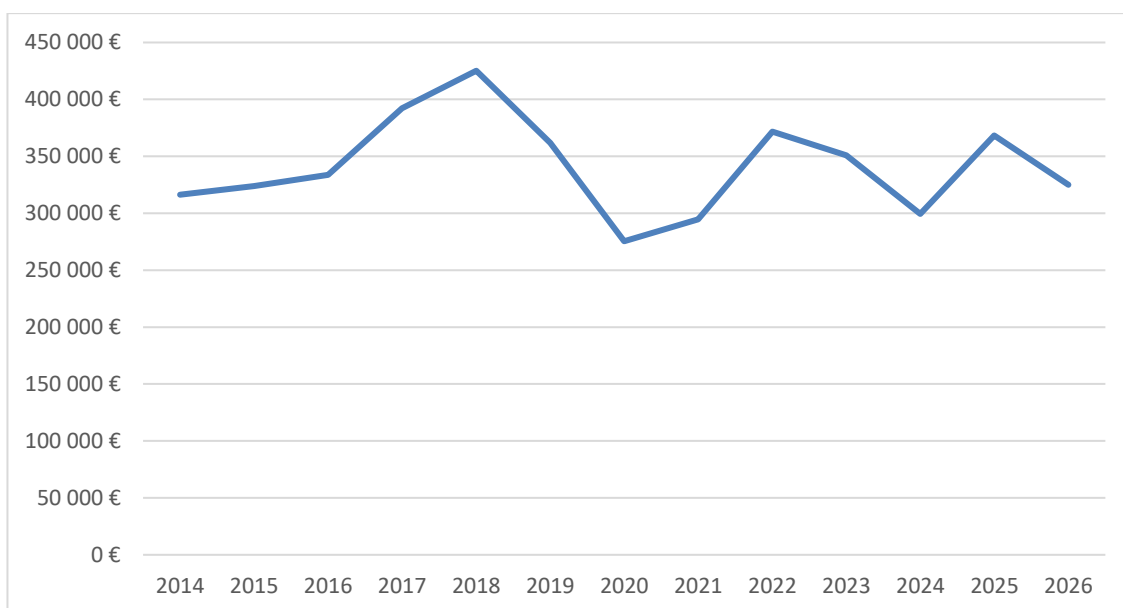
En 2025, Le budget de l'administration générale a été exécuté en 2025 à hauteur de 368 K€ (pour 367 K€ budgétés).

Cette antenne tient notamment compte :

- Du coût des assurances bâtiment, véhicules et responsabilité civile du musée,
- Des coûts de formation du personnel,
- Des coûts d'études externalisées (et notamment, en 2025, de l'étude d'évaluation du dispositif « Génération Louvre-Lens »),
- Des coûts de réalisation du rapport d'activité,
- Du coût du service de « paie à façon » (externalisation de la paie auprès du centre de gestion).

Une relance du marché d'assurances a été opérée en 2025. Cette relance a été l'occasion, dans le cadre du plan d'économies du musée, de réinterroger les niveaux de franchise et de couverture des risques, afin de diminuer le coût des primes d'assurance supportées par le musée, ce qui permettra en 2026 de passer d'un budget assurances de 143 K€ à 77 K€ (-66 K€).

Pour 2026, le budget de l'administration générale s'établit à 325 K€ (-43 K€).



*Evolution du budget Administration générale
(réalisé 2015-2025 et projection 2026)*

i. Parc et intendance (96 K€, 85 K€ au CF 2025).

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 26 K€ (pour 36 K€ budgétés) en 2025 grâce au décalage de la maintenance de certains matériels et de la non-reconduction des prestations externalisées.

Le budget 2026 s'établit à 37 K€.

Le budget Intendance a représenté 59 K€ (pour 62 K€ budgétés) en 2025. 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 2026, le budget est stable à 59 K€.

j. L'amortissement, les charges financières et exceptionnelles : 404 K€ (370 K€ en 2025)

La charge d'amortissement a représenté 366 K€ en 2025. Cela comprend notamment l'amortissement des 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 2026, le niveau des amortissements est évalué à un niveau légèrement supérieur à 2025 : 400 K€.

Enfin, les charges financières (perte de taux de change) ou exceptionnelles (pénalités versées...) représentent des montants faibles : 4 K€ en 2025, évaluées au même niveau pour 2026.

k. Versement d'une indemnisation (137 K€ en 2025)

Le concessionnaire des activités de restauration avait alerté le musée en début d'année 2025 sur ses difficultés d'exploitation en 2024, du fait de l'impact sur son activité de la fermeture de la Galerie du temps, et de l'impossibilité de réduire d'autant ses charges d'exploitation (principalement constituées de personnel permanent).

En dialogue avec le concessionnaire, il a été proposé de prendre en charge une partie des pertes d'exploitation 2024, en ce qu'elles sont liées à la perte de fréquentation sur la période de septembre à début décembre, pour un montant de 137 K€.

2- Le budget d'actions, un budget sous contrainte

Dans le cadre du plan d'économies, le budget d'actions du musée a, comme les charges de structure, été mis à contribution en 2025, tout en prenant en compte la nécessité de maintien de la qualité de la programmation culturelle, artistique et sociale attendue par les publics. En faisant abstraction de la fin des dépenses (en début d'exercice 2025) liées à la programmation exceptionnelle de réouverture de la galerie du temps en décembre 2024, le budget consacré à la programmation artistique et culturelle, à la médiation et à la communication s'est établi en 2025 à 3,034 M€, soit un montant quasi-identique à celui de 2019, année qui avait été marquée (avant la crise sanitaire) par un « creux » dans les dépenses du budget d'actions :

	(2018)	2022	2023	2024	2025	2026
Budget d'actions hors programmation exceptionnelle	3 226 428 €	3 388 204 €	3 621 067 €	3 194 586 €	3 034 510 €	3 493 528 €
Partenariats presse (compensé par des recettes équivalentes)	118 236 €	163 740 €	329 162 €	145 817 €	37 500 €	250 000 €
Programmation exceptionnelle (10 ans puis Galerie du temps)	0 €	860 023 €	2 095 €	753 520 €	208 891 €	0 €
TOTAL	3 344 664 €	4 411 966 €	3 952 325 €	4 093 923 €	3 280 901 €	3 743 528 €

a. L'organisation des expositions : 2,11 M€ (1,73 M€ au CF 2025)

Entre 2014 et 2023, le budget consacré aux expositions était 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 des coûts de production des travaux scénographiques et des transports d'œuvres, a été rendue possible par :

- Le recours régulier à une maîtrise d'œuvre interne,
- 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,
- Les arbitrages sur les œuvres présentées (nombre, localisation géographique),
- 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 2025, comme en 2024, a été réalisé pour des montants sensiblement inférieurs (1,74 M€ en 2024, 1,73 M€ en 2025 pour 1,8 M€ budgétés). Ces performances ont été obtenues en 2025 grâce au non-recours à des scénographies externes, à la construction des deux expositions « L'artiste et le vêtement » et « Gothiques » sur un plan fixe retravaillé, à la très bonne performance achat des marchés de transport sur les deux expositions, attribués pour des montants significativement inférieurs aux estimations initiales, à la prolongation de l'exposition *Icones venues Ukraine* et au soutien de la saison « France-Brésil » pour l'exposition « Sonia Gomes » au Pavillon de verre.

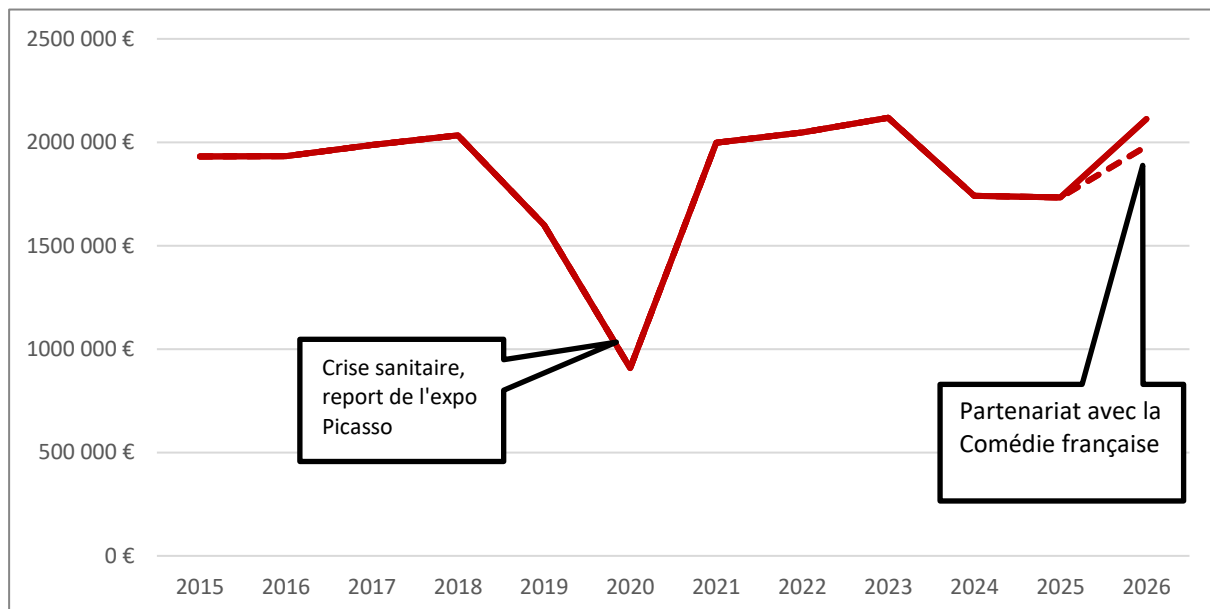
Cette limitation du budget ne pourra pas être reconduite, compte tenu des caractéristiques des expositions prévues pour 2026, du coût prévisionnel des premières rotations d'œuvres de la Galerie du temps au terme des deux premières années suivant son renouvellement, de la fin du prêt de l'œuvre de Niki de Saint-Phalle présentée pour deux ans dans le parc depuis juillet 2024.

Pour mémoire, au-delà des crédits « ordinaires » consacrés aux expositions, 2025 a été marqué par la fin de la prise en charge des dépenses exceptionnelles liées au renouvellement de la Galerie du temps, livrée en fin d'exercice 2024. L'opération a été soldée pour un montant de CP2025 de 210 K€ (211 K€ prévus au BP).

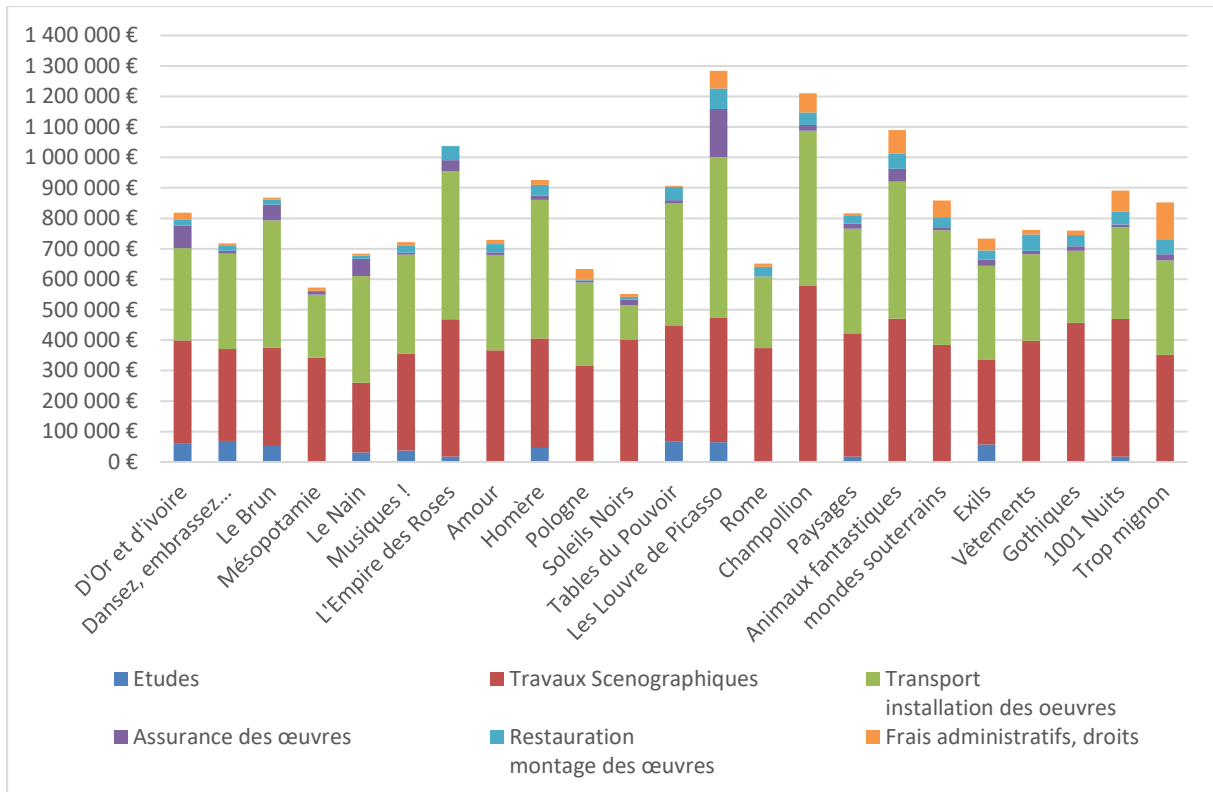
2026 devrait donc voir un « retour à la normale » du budget consacré aux expositions, avec toutefois la particularité d'un partenariat avec la Comédie française permettant de partager les coûts entre deux institutions. S'agissant de l'exposition « Trop mignon, l'art du bonheur », le partenariat avec les musées de Strasbourg devrait également permettre de limiter les coûts de transport des œuvres en phase retour, et avoir ainsi un impact sur l'exercice 2027. Le budget 2026 s'établit ainsi à un montant très proche du budget 2023 (2,11 M€ contre 2,12 M€ en 2023).

Il se décompose comme suit :

Gothiques (retour)	140 466
1001 Nuits	865 196
Trop mignon (aller)	661 560
Comédie française (principalement couvert par une participation de la Comédie française)	161 706
Projets Pavillon de verre	100 000
Rotations Galerie du temps	95 800
Carthage (MOE)	42 300
Autres (Parc...)	45 000
TOTAL	2 112 028



Budget de production des expositions (réalisé 2015-2025 et projection 2026)



Coûts de production des grandes expositions temporaires (2015-2024 et projection 2026)

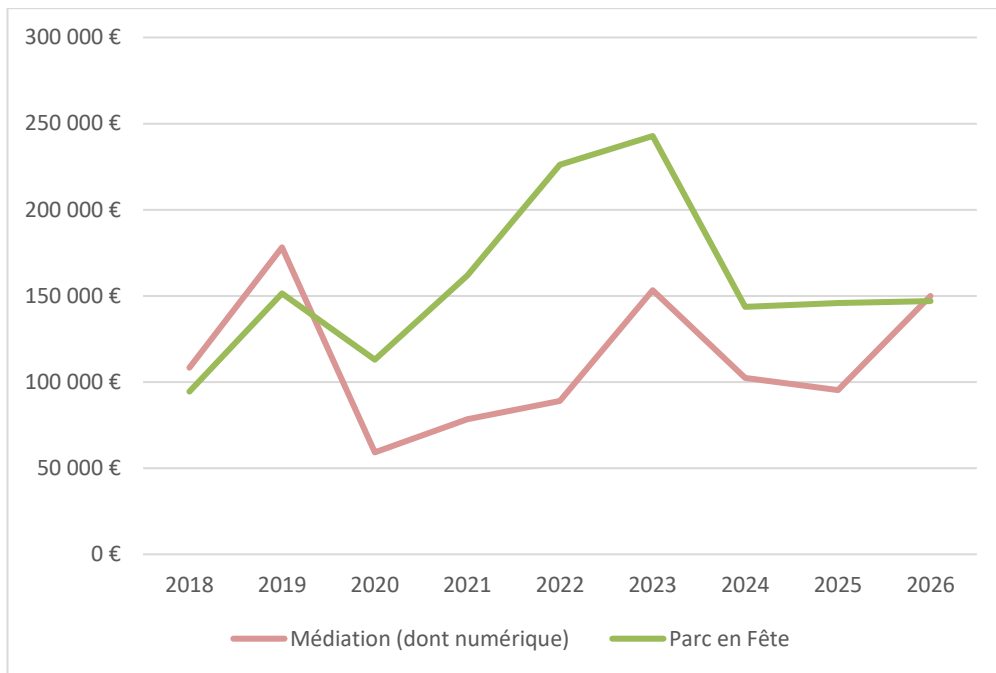
b. La médiation : 297 K€ (241 K€ au CF 2025 pour 265 K€ budgétés)

La grande majorité du budget consacré par le Louvre-Lens a la médiation est constitué de la masse salariale de l'équipe permanente, qui consacre l'intégralité de son activité professionnelle à l'accompagnement de tous les publics et dans tous les formats (en visites, en ateliers, en hors les murs), à la création des contenus de médiation, notamment dans le cadre d'ateliers mobilisant les habitants, au développement de nombreux partenariats éducatifs et sociaux.

Par ailleurs, l'activité de la direction suppose la prise en charge de prestations externes (graphistes, intervenants extérieurs, locations de matériels, production de contenus numériques et audio...), des frais d'impression, d'acquisitions d'ouvrages pour la médiathèque et de fourniture de matériels d'arts plastiques. Ces dépenses consacrées pour les actions de médiation (dont numérique) tout le long de l'année et pour l'organisation de la saison Parc en fête, ont été réalisées à hauteur de 241 K€ en 2025 (pour 265 K€ budgétés).

Une partie de ce budget est soutenue par des ressources spécifiques (subventions Etat, CALL, CAHC 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 2026 est évalué à 297 K€, ce qui comprend notamment la poursuite de l'opération « Parc en fête », pour 150 K€. La poursuite des financements sur projets de la CALL et de l'Etat (dispositif « Nos quartiers d'été ») est espéré sur cette opération.



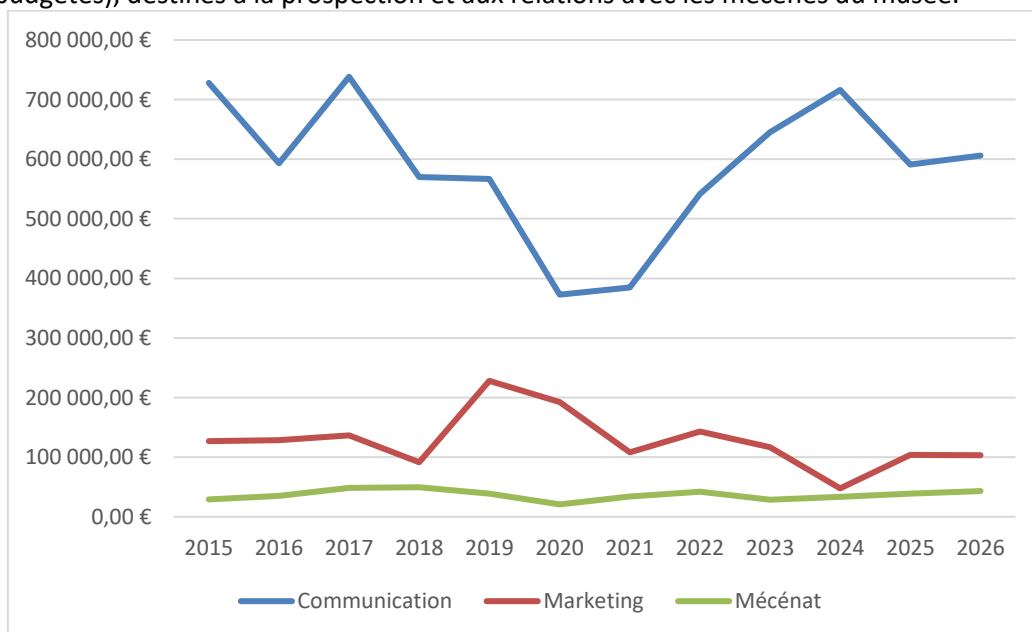
Budget de la direction de la Médiation (réalisé 2018-2025 et projection 2026)

c. La communication, le marketing et le mécénat (752 K€, montant identique au BP2025, exécuté à hauteur de 733 K€ au CF)

Le budget communication a été exécuté en 2025 à hauteur de 591 K€ (pour 606 K€ budgété). En 2025 comme en 2026, ce budget est principalement consacré aux campagnes de communication sur les deux grandes expositions de l'année. Pour 2026, le budget prévisionnel est de 606 K€, dont 352 K€ sur les grandes expositions « Par-delà les 1001 nuits » et « Trop mignon » et 233 K€ pour les charges communes (coût des agences de communication et communication institutionnelle du musée).

Le budget marketing a été exécuté en 2025 à hauteur de 104 K€ (pour 104 K€ budgétés), dont 73 K€ destinés à soutenir les grandes expositions sur les réseaux sociaux ou au moyen de partenariats avec d'autres acteurs touristiques et culturels.

Enfin, le mécénat et les privatisations représentent un budget en dépenses de 39 K€ en 2025 (pour 43 K€ budgétés), destinés à la prospection et aux relations avec les mécènes du musée.



Budget communication, marketing, et mécénat (réalisé 2015-2025 et projections 2026)

d. Les partenariats d'échanges : 250 000 € (38 K€ réalisés en 2025)

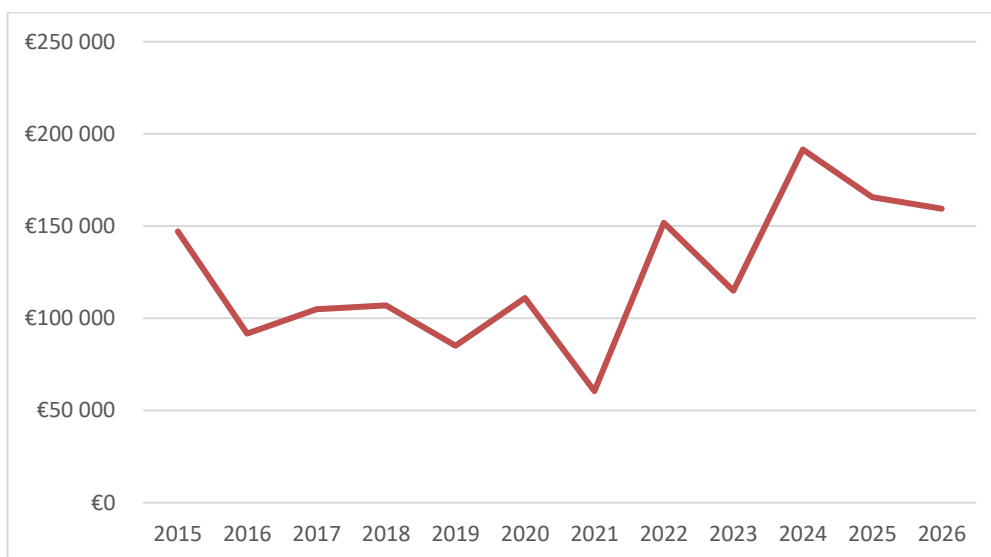
Un montant de 250 K€ est prévu pour 2026 dans le cadre des partenariats presse. Cette ligne est très variable d'une année sur l'autre, dépendant de la forme et des modalités de partenariat négociées avec les titres de presse : 38 K€ ont ainsi été mandatés en 2025 dans ce cadre. Ces variations n'ont toutefois pas d'influence sur l'équilibre budgétaire, ces dépenses étant strictement compensées par des recettes équivalentes au titre notamment de la mise en avant du partenaire presse par le musée.

e. Les éditions (159 K€, 166 K€ au CF 2025 pour 146 K€ budgétés)

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.

Le budget 2025 avait dû être augmenté par décision modificative, en raison du succès important du catalogue de l'exposition « Gothiques », meilleure vente de catalogue à la boutique du musée depuis l'ouverture, et à la nécessité de financer le retraitage de cet ouvrage.

Pour 2026, les crédits prévus se montent à 159 K€, comprenant la réalisation des deux catalogues d'exposition « Par-delà les 1001 Nuits » et « Trop mignon », ainsi que d'un leporello pour l'exposition Comédie française et d'un renouvellement du leporello de la Galerie du temps tenant compte des rotations d'œuvres.



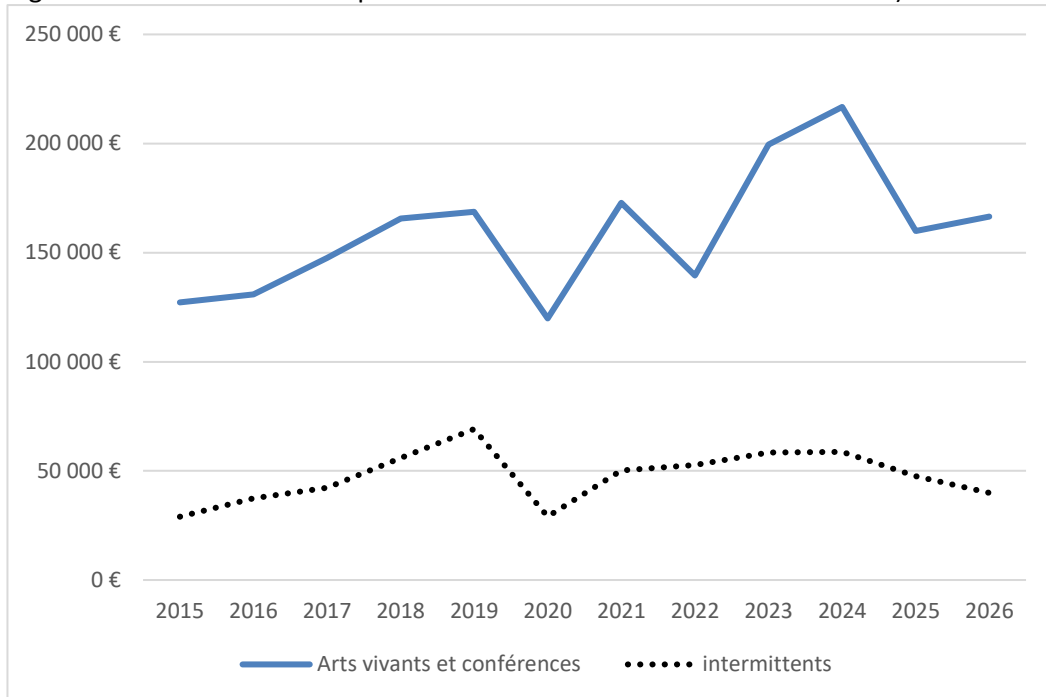
Budget Editions (chapitres 11+65, réalisé 2015-2025 et projection 2026)

f. La programmation culturelle croisée : 166 K€ (160 K€ au CF prév. 2025)

En 2025, le budget consacré à la programmation culturelle croisée (arts vivants, cinémas, conférences) a été réduit, dans le cadre du plan d'économies. Il s'établit à la fin de l'exercice à hauteur de 160 K€ (= au montant budgété, contre 217 K€ en 2024).

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 (9-9bis, Culture commune, Le Colisée de Lens, L'aéronef,...), dans une logique de circulation de publics, de partage des coûts et de complémentarités des programmations.

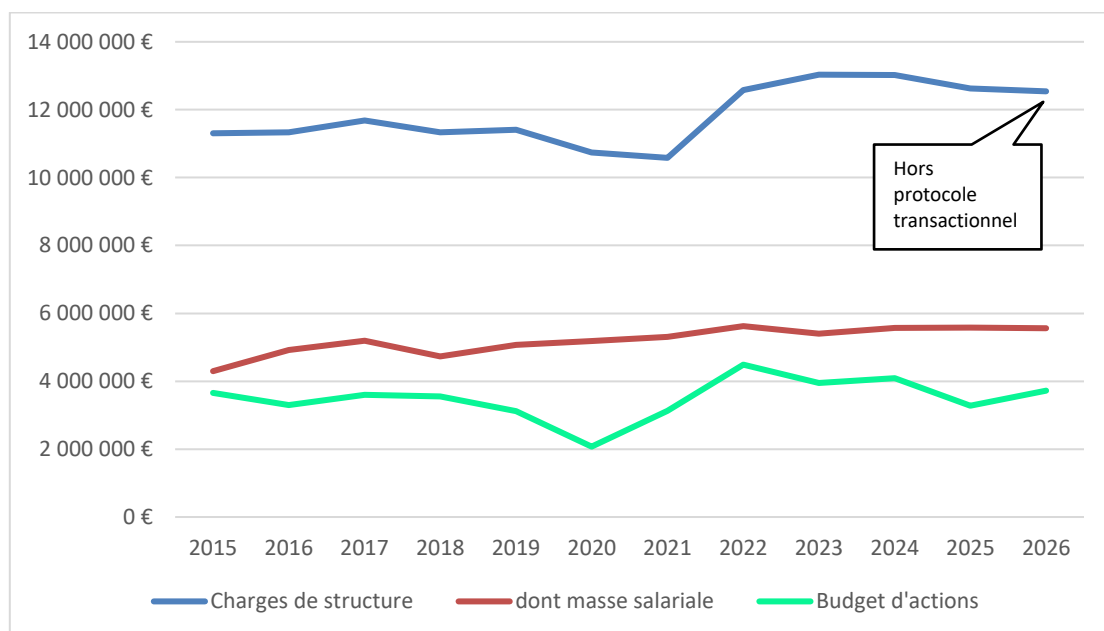
La projection pour 2026 se monte à 166 K€. Cette légère augmentation tient essentiellement à la programmation scientifique, du fait de la revalorisation des rémunérations des conférenciers extérieurs pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie, mais aussi et surtout de l'organisation de deux tables rondes dans le cadre de l'exposition « Par-delà les 1001 Nuits » (nouvelles scénographies et nouveaux discours sur les expositions, en partenariat avec le musée du Louvre, l'IMA Paris et l'IMA Tourcoing et d'une rencontre BD en partenariat avec le festival de la BD d'Amiens).



Budget arts vivants/conférences et rémunération des intermittents (réalisé 2015-2025 et projection 2026)

Ainsi détaillé, le montant total du budget nécessaire au bon fonctionnement du musée et au maintien de la programmation culturelle s'élève à 17,1 M€, et à 16,3 M€ hors décalage de crédits liés à la négociation de la transaction avec l'ancien prestataire de sécurité (0,8 M€ couverts par une provision d'un montant équivalent constituée en 2025).

La part du budget d'actions se situe à 23 % pour 2026 (contre 21 % en 2025).



C - Des recettes de fonctionnement strictement stables

Pour 2025, l'exécution des recettes a été très proche des prévisions budgétaires. Les ressources du musée devraient rester strictement stables en 2026 (hors reprise de provision) par rapport à 2025, grâce notamment à la bonne tenue des ressources propres et à l'apport de nouveaux financements publics.

Pour 2026, si l'on excepte la reprise de provision liée au contentieux concernant la sécurité, le niveau de recettes de la section de fonctionnement devrait être proche du niveau 2025 :

	2019	2022	2023	2024	2025	2026
Ressources propres	2 100 442	3 162 382	2 556 245	2 274 005	2 433 055	2 645 544
Financements publics	12 655 144	13 220 161	12 976 276	12 915 367	12 920 257	13 097 085
Atténuations	190 058	347 435	183 679	145 915	357 706	202 000
Annulations, reprises de provisions, transferts de la section d'investissement	246 608	327 498	1 338 871	686 068	209 269	906 649
dont reprise en fonctionnement des recettes de mécénat Galerie du temps			460 000	540 000		
TOTAL	15 192 251	17 057 475	17 055 071	16 021 355	15 920 286	16 851 278

1- Financements publics

a. Participations statutaires

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.

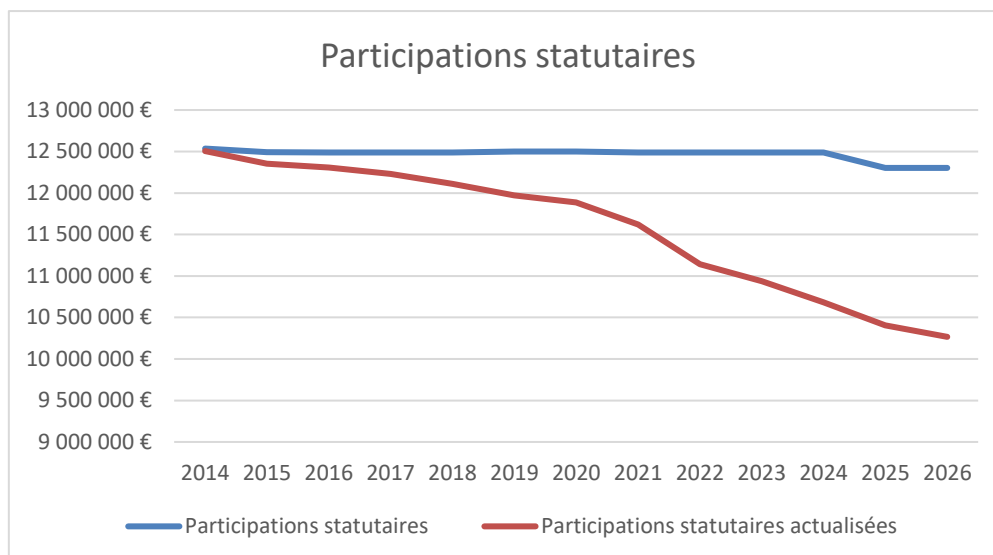
Par ailleurs, les statuts indiquent que « cette charge tiendra notamment compte des disponibilités financières de ces collectivités et de l'évolution législative liée à l'organisation territoriale. ». Le Département du Pas de Calais avait évoqué la possibilité d'un dernier versement en fonction des résultats de son exercice 2024 et des disponibilités financières constatées dans le cadre de son budget supplémentaire, voté en septembre, ce qui n'a pas été confirmé.

Région et Communauté d'agglomération ont pu maintenir leurs contributions au même niveau.

En fin d'exercice 2025, le niveau des participations statutaires s'est établi comme suit :

Région Hauts-de-France	9 991 840 €
Département du Pas-de-Calais	1 061 650 €
Communauté d'Agglomération Lens-Liévin	1 248 980 €

En déflatant les participations en fonction de l'« indice des prix de production des services français pour l'ensemble des marchés (BtoAll) », le montant des contributions statutaires représente ainsi 10,4 M€ en valeur 2014 : si le rythme de l'inflation s'est ralenti après le pic de 2022, les prix d'acquisition des consommations intermédiaires continuent de croître pour le musée, entraînant une poursuite de la baisse du pouvoir d'achat des contributions statutaires.



Participations statutaires versées et montant déflaté selon le nouvel indice INSEE des prix de production dans les services (2014-2025 et prévision 2026)

Le projet de budget est construit sur une stabilité, en 2026, des participations statutaires par rapport à 2025.

b. Autres subventions de fonctionnement

Compte tenu de ce contexte de « perte de pouvoir d'achat » lié à l'effet ciseau de la hausse des coûts, et de la stabilité des contributions, l'Etat et la Région ont acté en 2025 des subventions supplémentaires. Pour mémoire, ces subventions, qui viennent en soutien du financement des programmes artistiques, culturels, et sociaux du musée, interviennent, au contraire des contributions statutaires, pour une période déterminée.

Dans ce cadre, **l'Etat s'est engagé pour une nouvelle période de trois années à subventionner le musée à hauteur de 500 K€/an (+ 200 K€ par rapport à la période précédente).**

De son côté, **la Région Hauts de France a délibéré le 27 novembre 2025 d'une subvention exceptionnelle de 200 K€.**

Parmi les autres sources de soutien du musée figurent également les financements au titre des actions en direction des quartiers prioritaires de la politique de la ville, qui permettent la réalisation des politiques de médiation du musée en direction des habitants des quartiers de la Communauté d'agglomération Lens-Liévin et Hénin-Carvin. L'ensemble des subventions (Etat et Communautés d'agglomération) reçues en 2025 dans ce cadre se montent à 102 K€ (dont 77 K€ provenant de l'Etat/ANCT).

Le montant de subventions spécifiques espérées pour 2026 se monte à 795 K€ (dont 500 K€ dans le cadre de la convention triennale avec l'Etat, 200 K€ de la Région et 91 K€ de financements dans le cadre de la politique de la Ville).

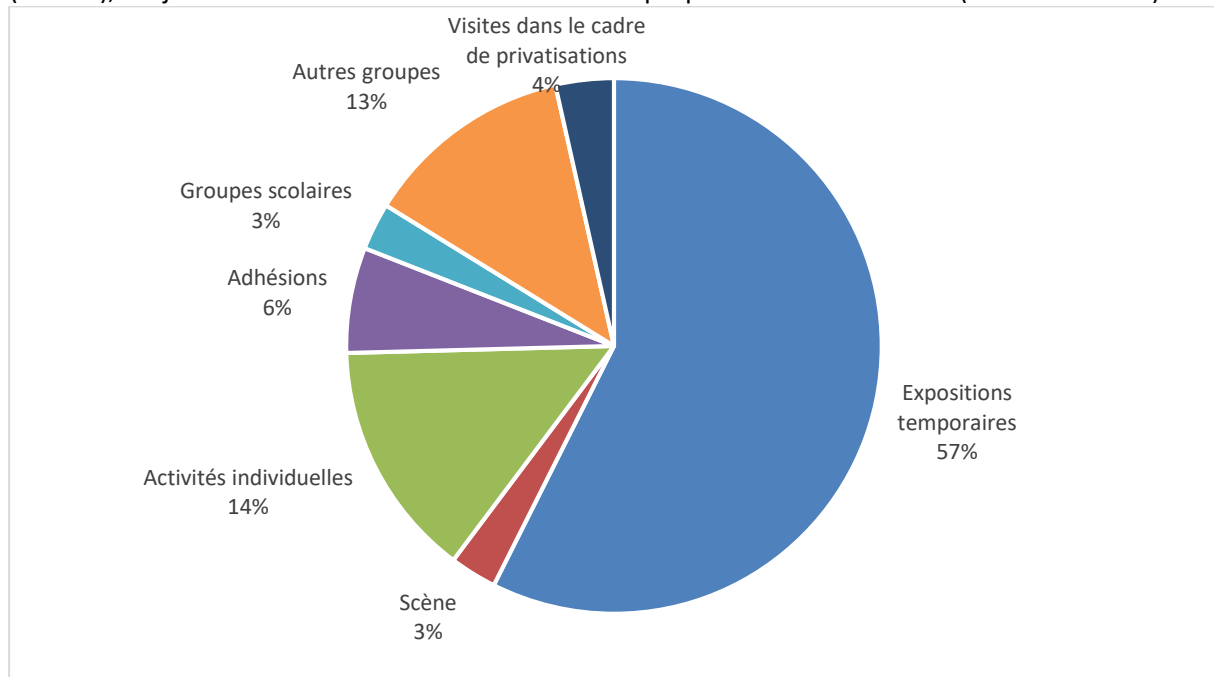
2. Les ressources propres

Depuis plusieurs années, le musée cherche à développer et à diversifier ses ressources propres. Le niveau de ces ressources atteint 2,4 M€ en 2025 (+159 K€ par rapport à 2024). Un montant de 2,6 M€ est projeté pour 2026.

a. Ressources de billetterie : 1,06 M€ (1,08 M€ au CF 2025)

Au terme de l'exercice 2025, la réalisation des recettes de billetterie est très proche des montants budgétés : 1,08 M€ pour 1,1 M€ prévus (BP+DM).

Pour près de 60 %, la recette de billetterie reste liée aux entrées dans les expositions temporaires (608 K€), toujours suivi de la tarification des activités proposées aux individuels (152 K€ en 2025) :

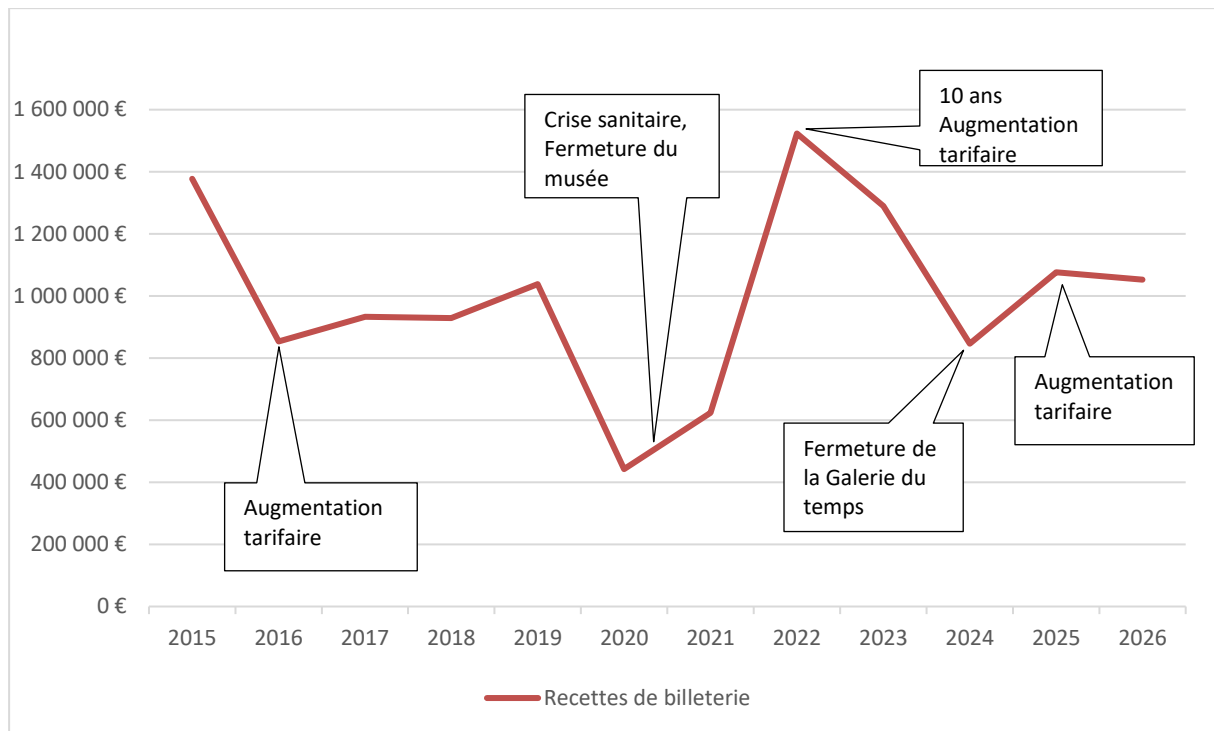


Répartition de la recette de billetterie 2025

Pour 2026, une projection de 1,06 M€ de recettes de billetterie a été évaluée, en tenant compte à la fois de l'audience de l'exposition « Gothiques » (27 000 visiteurs accueillis en janvier), et de l'audience prévisionnelle des deux expositions « Par-delà les 1001 Nuits » (entre 70 000 et 80 000 visiteurs attendus) et « Trop mignon » (entre 70 000 et 80 000 visiteurs attendus sur l'année 2026). Cette projection tient également compte des augmentations tarifaires opérées en 2025.

Une cyberattaque a récemment touché le prestataire de billetterie en ligne du musée. Cet acte de malveillance concerne également de nombreux autres opérateurs culturels en France. A ce jour, le service n'a toujours pas pu être rétabli par le prestataire.

La billetterie sur site, pour les expositions temporaires et les activités, reste pleinement opérationnelle, les données étant hébergées localement sur des serveurs sécurisés, mais l'absence de billetterie en ligne pourrait poser des difficultés dans la vente des visites guidées, des activités proposées aux visiteurs individuels et des événements de la programmation culturelle (respectivement 69 %, 80 % et 70 % des ventes réalisées sur internet). Le musée met tout en œuvre pour permettre la mise en place de solutions de contournement rapides, afin de limiter l'impact sur ses activités.



Recettes de billetterie (réalisé 2015-2025 et projection 2026)

b. Le mécénat et les privatisations d'espace : 900 K€ (873 K€ au CF 2025)

Pour 2025, l'exécution est très proche des ressources projetées au moment du BP : 540 K€ pour 550 K€ projetés. Ces montants ont été atteints grâce à la fidélisation et à l'engagement des membres du cercle (277 K€ collectés en 2025 contre 209 K€ en 2024) et à l'obtention de deux soutiens importants sur les deux expositions de 2025 : 150 K€ du Crédit mutuel pour « S'habiller en artiste » et 100 K€ d'AXA pour « Gothiques ».

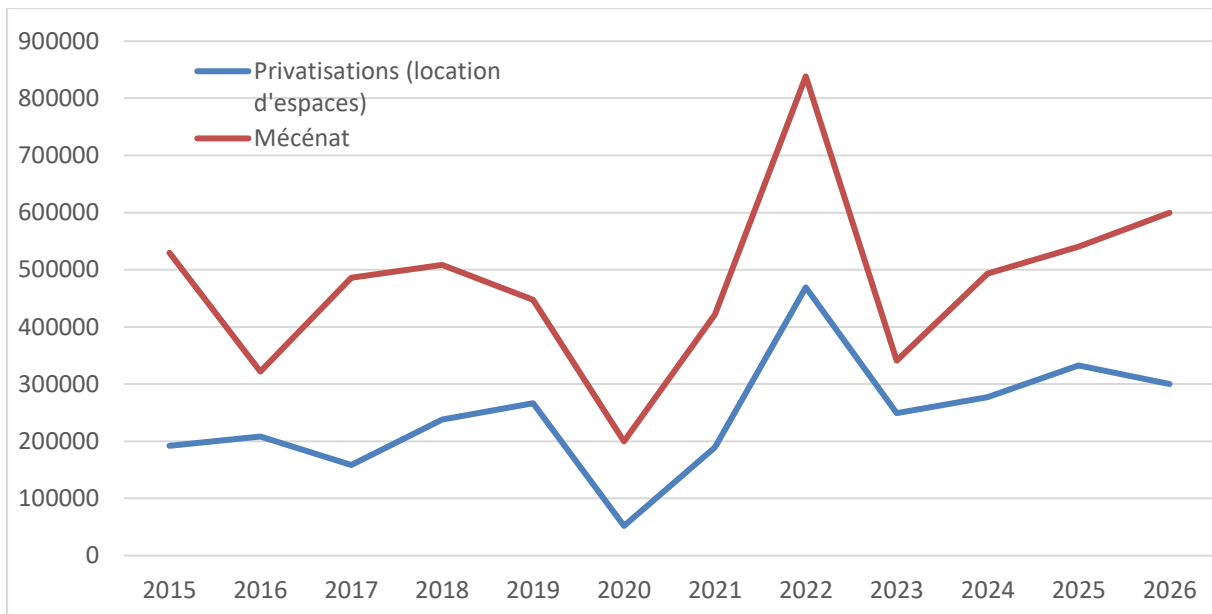
S'y ajoute un niveau de mécénat en nature et en compétence exceptionnel (hors budget) de 137 K€ (contre 41 K€ en 2024), du fait notamment du renouvellement du mécénat de SFR, pour un montant de 106 K€. Ce mécénat, conclu pour 3 ans, concerne à la fois la téléphonie et la gestion du réseau WIFI du musée (dont la conception et l'installation avait fait l'objet d'un mécénat précédent)⁵.

2025 a également été un « bon cru » pour les privatisations et événements d'entreprise, avec une recette HT de 333 K€ (280 K€ prévus au BP), du fait notamment de l'attractivité de la nouvelle Galerie du temps et des expositions proposées au cours de l'année.

Pour 2026, compte tenu des contacts d'ores et déjà noués, le musée se fixe un objectif de 600 K€. Cet objectif ambitieux apparaît réaliste, compte tenu des contacts noués avec des mécènes potentiels pour les expositions et la programmation 2026.

S'agissant des privatisations, une recette de 300 K€ est envisagée.

⁵ cf. supra, pour l'impact sur le budget des systèmes d'information du musée



Produits de mécénat (hors mécénat en nature et en compétences) et de privatisations d'espaces (réalisations 2015-2025 et objectifs 2026)

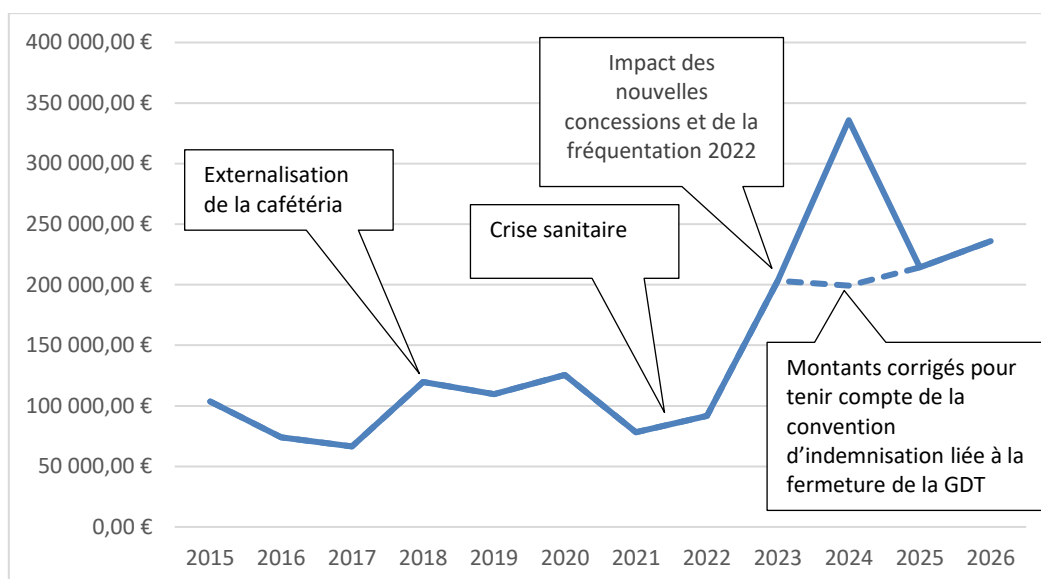
c. Produits des concessions : 236 K€ (214 K€ au CF 2025)

Il s'agit des ressources tirées de la cafétéria, du restaurant ainsi que de la boutique du Musée. Celles-ci se montent à 171 K€ pour les activités de restauration (redevance + refacturations) et 39 K€ pour la librairie-boutique (idem). S'y ajoutent les redevances perçues pour l'utilisation de la marque et pour des occupations temporaires ponctuelles pour des activités de restauration dans le parc 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.

En 2025, 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, du fait de facteurs imprévisibles et extérieurs à la volonté des parties (renchérissement du coût des matières premières, évolution des coûts énergétiques). La clause de réexamen de la concession a été activée afin d'aboutir à un meilleur équilibre économique du contrat, tout en laissant au co-contractant du musée supporter un risque économique. Ce réexamen, conjugué à l'impact du plan d'économies et des baisses de prix de l'énergie sur les charges refacturées, induit un niveau de recettes plus faible qu'en 2024 (même si le musée a dû partiellement indemniser, a posteriori en 2025, le concessionnaire au titre de cet exercice, en raison de l'impact de la fermeture de la galerie du temps).

Pour 2026, l'impact du redressement du chiffre d'affaires en 2025, tant pour le restaurant que pour la librairie-boutique, après une année 2024 marquée par la fermeture de la Galerie du temps, permet d'envisager une recette plus favorable, à hauteur de 236 K€⁶.

⁶ Recette évaluée à 198 K€ au moment du ROB



Recettes tirées des redevances et des refacturations aux concessionnaires (2015-2022 et projections 2023-2026)

d. Les dons : 40 K€ (57 K€ au CF 2025).

La collecte des dons de particuliers a été dynamique en 2025, avec une réalisation à hauteur de 57 K€ pour 40 K€ projetés. Pour 2026, une cible prudente de 40 K€ est fixée à nouveau.

e. Les produits d'éditions : 5 K€ (72 K€ au CF 2025)

Les produits des éditions ont été dynamiques en 2025, grâce en particulier aux bilans des éditions antérieures que l'équipe du musée s'est attachée à réaliser avec certains co-éditeurs dont les comptes n'avaient pas encore été rendus.

Pour 2026, une recette a minima de 5 K€ est intégrée, susceptible d'être revue en cours d'exercice en fonction de la reddition des comptes des co-éditeurs, notamment pour la 1^e année d'exploitation des ouvrages liés à la nouvelle Galerie du temps. Les excellentes ventes du catalogue « Gothiques » devraient toutefois donner lieu à reddition des comptes sur l'exercice suivant.

f. Partenariats d'échanges avec les médias : 250 K€ (38 K€ au CF 2025)

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. Participation aux frais d'organisation de l'exposition « Comédie française » : 130 K€

Le Louvre-Lens accueille en 2026 une exposition consacrée aux collections de la Comédie française. Ce partenariat offre également la possibilité, pour cet établissement public national, de trouver à Lens une solution de stockage de ses œuvres pendant la réalisation de travaux dans ces locaux. C'est la raison pour laquelle le Louvre-Lens bénéficiera d'une participation financière de la Comédie française (grâce au soutien de son mécène AG2R), permettant la réalisation de l'opération, à une hauteur prévisionnelle de 130 K€⁷ (cf. plus haut, sur le budget des expositions).

⁷ Recette évaluée à 130 K€ dans le ROB

h. Atténuations de charges : 202 K€ (358 K€ au CF 2025)

Cette ligne a été réalisée en 2025 à hauteur de 358 K€ (pour 223 K€ prévus au BP+DM), compte tenu de remboursements d'assurance statutaire pour des agents étant ou ayant été en arrêt maladie sur des périodes longues en 2025, dont un agent à titre de régularisation a posteriori compte tenu d'un avis rendu avec effet rétroactif par le comité médical⁸.

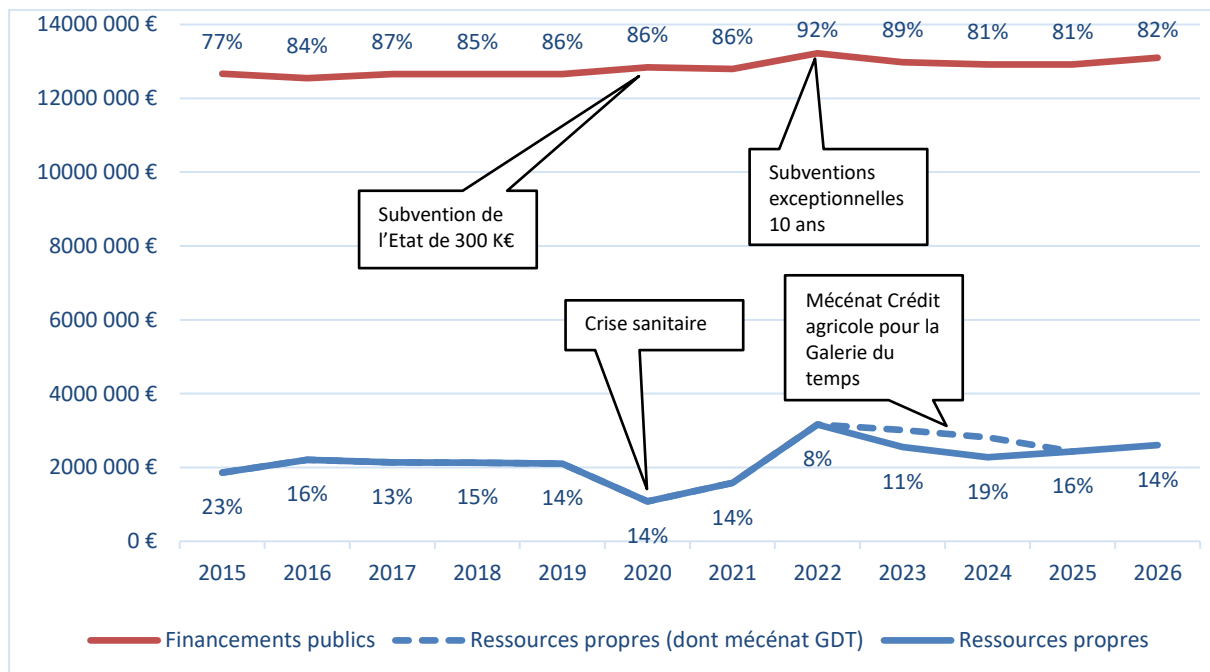
Pour 2026, cette ligne est évaluée à 202 K€, avec comme chaque année :

- La participation à hauteur d'une partie de la valeur des chèques-déjeuner par le personnel (64 K€ prévus pour 2026),
- Les remboursements d'assurance du personnel (et de la CPAM pour les contractuels) (la recette prévisionnelle est évaluée à 90 K€ évalués pour 2026),
- Les remboursements de cotisations versés par les organismes d'accueils d'agents détachés du musée sur des contrats ne conduisant pas à pension (48 K€ prévus pour 2026).

i. Produits financiers et gains de change : 10 K€ (2 K€ au CF prév. 2025)

Le musée procède ponctuellement au placement de produits de libéralités, lorsque sa situation de trésorerie le permet. L'absence de dégradation de la situation financière du musée au terme de l'exercice 2025 permet d'envisager la réalisation de produits financiers à hauteur d'un peu moins de 10 K€.

Le total des recettes attendues s'établit à 16 M€ (hors reprise de provision à hauteur de 805 K€) (+100 K€ par rapport à 2025).



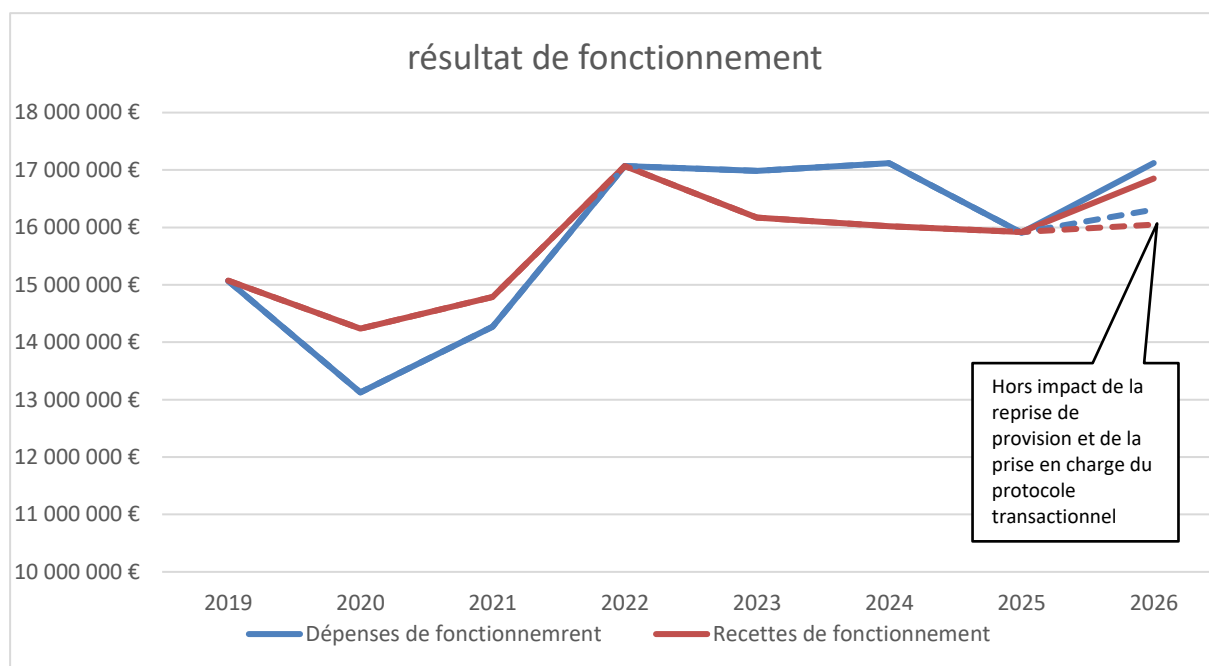
Répartition des recettes réelles de fonctionnement de l'établissement (réalisations 2015-2025 et projection 2026)

⁸ Cf. plus haut, présentation du budget de la masse salariale

D- Une section de fonctionnement quasi-équilibrée, grâce à la poursuite d'efforts importants de maîtrise des dépenses

Grâce aux efforts importants du musée, l'exercice 2025 se clôture à l'équilibre, avec un résultat de fonctionnement de +10 K€ (- 351 K€ prévus au BP).

Pour l'année 2026, la conjonction de ressources globales stables et la poursuite du plan d'économies important initié en 2025 devrait permettre un quasi-équilibre de la section de fonctionnement dans le cadre du budget primitif. Le résultat prévisionnel, **si recettes et dépenses étaient exécutées à 100 %**, s'établirait ainsi à - 270 K€⁹, niveau comparable au résultat prévisionnel inscrit au BP 2025.



E – La section d'investissement

1- Besoins courants 376 K€ (176 K€ au CF 2025)

En 2025, les investissements du musée, hors opérations exceptionnelles, ont représenté 176 K€ (160 K€ prévus initialement, 335 K€ réalisés en 2024). Dans le cadre du plan d'économies, était en effet prévu une réalisation des dépenses d'investissement pour un montant inférieur aux amortissements de l'exercice (366 K€).

53 K€ restent par ailleurs à réaliser en fin d'exercice (engagements en investissement 2025 non soldés au 31 décembre, qui donnent lieu à un report en 2026 (montant légèrement supérieur aux restes à réaliser en fin d'exercice 2024, de 44 K€).

Par ailleurs, à la demande du comptable public, le musée a dû régulariser 371 K€ de comptes d'amortissements de frais d'études sur des exercices antérieurs, une fois les immobilisations concernées réalisées (écriture équilibrée en recettes et en dépenses de la section d'investissement).

⁹ -299 K€ dans le ROB

Pour 2026, compte tenu des besoins concernant en particulier l’infrastructure serveurs et réseaux du musée, du lancement d’une assistance à maîtrise d’ouvrage en vue de la modernisation du site internet (dont la version actuelle date de 2017), ainsi que de plusieurs besoins de maintenance (dont une intervention lourde sur les pompes de forage du musée), est proposé une inscription de 376 K€, soit un montant légèrement inférieur à la prévision d’amortissement pour 2026.

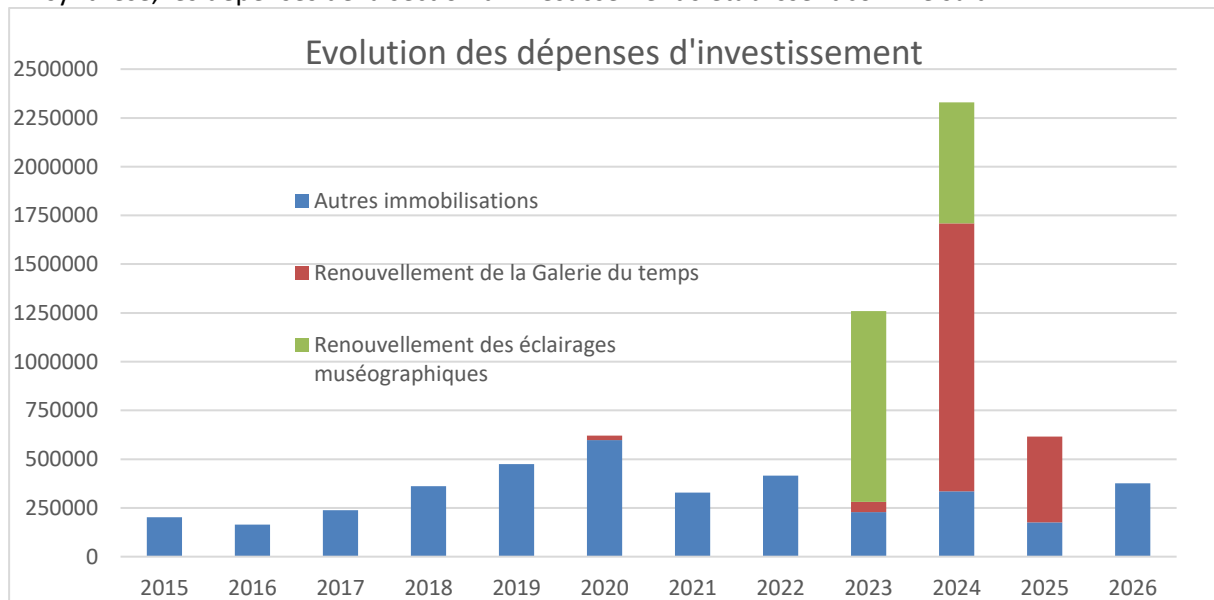
2- La refonte de la muséographie de la Galerie du temps

La majeure partie des crédits (1,375 M€) pour les travaux de renouvellement de la Galerie du temps ont été réalisés en 2024, année de livraison de cette opération. Toutefois, compte tenu à la fois d’une livraison en décembre (et de factures reçues en 2025) et d’un étalement de la livraison d’une partie des dispositifs numériques et cartographiques sur les deux exercices 2024 et 2025, 439 K€ ont été mandatés en 2025.

La plupart des subventions d’investissement (Région, Etat-FNADT) ont pu être soldées sur l’exercice 2025, après transmission des justificatifs. Ce sont ainsi 597 K€ qui ont pu être perçus en 2025.

105 K€¹⁰ de subventions (solde de subvention DRAC) restaient à réaliser et ont été perçus en ce début d’année 2026.

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



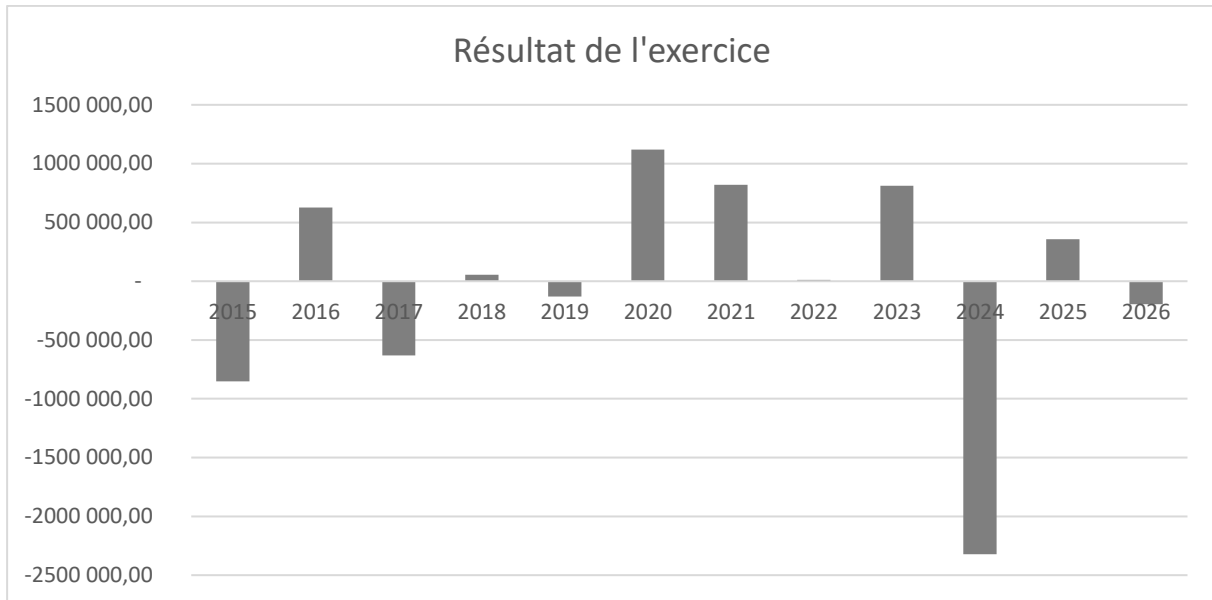
Dépenses de la section d’investissement (hors opérations d’ordre, 2015-2025 et prév. 2026)

Le résultat d’investissement 2025 s’établit à +346 K€ (+ 222 K€ prévus au BP). Pour 2026, en tenant compte des restes à réaliser 2025, le résultat d’investissement prévisionnel s’établit à +73 K€.

¹⁰ Montant corrigé par rapport au montant figurant dans le rapport d’orientations budgétaires – rectification d’erreur matérielle

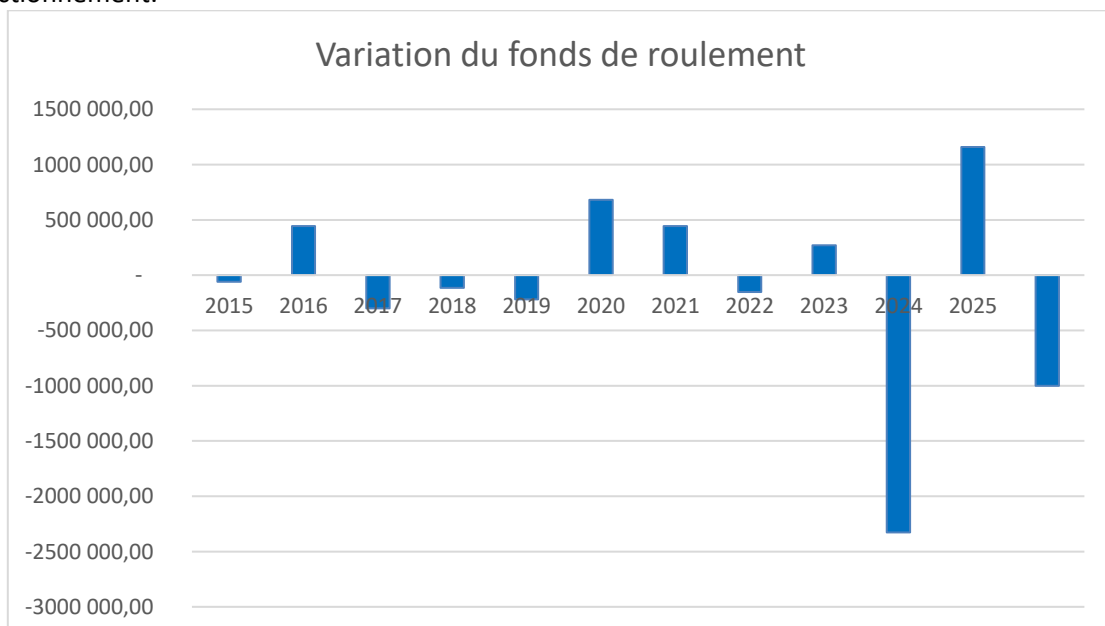
F- L'équilibre général du budget

Hors résultats antérieurs, le solde général du budget atteint +357 K€ en 2025, soit un résultat supérieur aux prévisions du budget primitif (-130 K€). La section de fonctionnement est quasiment à l'équilibre (+10 K€, contre -353 K€ attendus), tandis que le résultat d'investissement s'établit à +346 K€, au-delà des +222 K€ prévus.



En tenant compte des résultats antérieurs reportés, la situation de l'établissement est donc la suivante à la clôture de l'exercice : +1,176 M€ en fonctionnement (contre +1,66 M€ en 2024) et +273 K€ en investissement (contre -73 K€ en 2024).

Au 31 décembre 2025, le fonds de roulement s'établirait à 2,311 M€, contre 1,151 M€ un an plus tôt, soit 52 jours de fonctionnement. Ce niveau résulte notamment de la constitution d'une provision à hauteur de 805 K€ dans le cadre du règlement de la relation avec l'ancien prestataire de sécurité. En neutralisant l'impact de cette provision, le fonds de roulement aurait représenté 34 j de fonctionnement.



À la clôture de l'exercice 2026, le fonds de roulement devrait s'établir à 1,310 M€, soit 29 jours de fonctionnement, niveau proche du seuil indicatif de 30 jours, suite à la reprise de la provision constituée et à un prélèvement modéré destiné à couvrir le besoin de financement de l'exercice.

