

Conseil d'administration de l'Établissement public du musée du Louvre

Séance du 11 mars 2022

NOTE DE PRESENTATION

Rapport de gestion sur les comptes consolidés annuels 2021

En application de la loi du 3 janvier 1985 relative aux comptes consolidés de certaines sociétés commerciales et entreprises publiques et de la loi du 1^{er} mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, l'établissement public du musée du Louvre (EPML) est tenu d'établir des comptes consolidés avec ceux du fonds de dotation du musée du Louvre (FDML), ainsi qu'un rapport de gestion. Ces comptes consolidés sont établis en conformité avec les dispositions de l'instruction n°08-017-M9 du 3 avril 2008 sur les comptes consolidés dans les établissements publics nationaux.

La consolidation des comptes vise à présenter les comptes d'un ensemble d'entités, liées financièrement et économiquement, comme si cet ensemble ne constituait qu'une seule entité. L'entité consolidante et les entités consolidées constituent un groupe. L'« entité mère » est alors celle qui, directement ou indirectement, exerce le contrôle ou une influence notable sur les autres entités qui seront alors à consolider.

La contribution du fonds de dotation est essentielle pour le financement des investissements stratégiques du musée du Louvre. Pour autant, son activité consistant exclusivement au placement de fonds sur les marchés financiers, n'influe que très peu sur le résultat de l'activité du musée. Plus qu'un instrument d'information financière, la consolidation effectuée entre les deux entités constitue donc avant tout un exercice technique.

1. Evénements marquants de l'exercice

- **Crise sanitaire et fréquentation :**

Tout comme 2020, l'année 2021 a été marquée par la poursuite de la crise sanitaire avec un impact significatif sur la vie et les ressources propres de l'établissement. La fermeture du musée jusqu'au 19 mai et la poursuite d'une activité réduite par rapport aux années précédentes ont à nouveau fortement affecté les ventes de biens et prestations de services qui s'élèvent à 32,3 M€, soit une hausse de 39 % par rapport à 2020 grâce à un retour plus important des visiteurs pendant les mois d'été et à l'automne.

Dans ce contexte, la fréquentation du musée en 2021 s'établit à 2,8 millions de visiteurs, soit + 4,7% par rapport à 2020 mais en net recul par rapport à 2019. La structure de la fréquentation est, elle aussi en évolution puisque la fréquentation payante est limitée à 45 % du fait de l'augmentation de la part des visiteurs français et ressortissants de l'Union européenne, davantage bénéficiaires des mesures de gratuité.

Le nombre de billets vendus en 2021 s'élève à 1,2 millions, contre 1,1 pour des visites en 2020 (en tenant compte des 0,3 millions de billets vendus en 2019 pour des visites en 2020 du fait de l'exposition Léonard de Vinci).

Les évolutions organisationnelles imposée par la situation sanitaire ont été maintenues : conditions d'accueil, réservation préalable obligatoire et vente en ligne, jauges, nettoyage renforcé. Le télétravail est, quant à lui entré dans les habitudes. La charte du travail signée le 1^{er} novembre 2021 autorise jusqu'à 3 jours de télétravail par semaine pour les agents à temps plein.

2. Activités et chiffres clés

Le musée du Louvre est un établissement public qui assure la gestion, au-delà du musée lui-même, du jardin des Tuileries, du musée Eugène Delacroix et du centre de conservation du Louvre à Liévin inauguré fin 2019.

Le fonds de dotation du musée du Louvre est contrôlé à 100 % par l'établissement public du musée du Louvre. Il a pour objet de capitaliser des dons et legs, ainsi que les produits issus de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi afin de contribuer, à travers la redistribution des produits financiers, au financement des actions d'intérêt général du musée du Louvre.

Le musée du Louvre Lens et le musée du Louvre Abu Dhabi sont des entités sociales distinctes et ne font pas partie du groupe musée du Louvre.

2.1. Analyse de l'activité 2021

Les **recettes** 2021 s'élèvent à **266,2 M€**, soit une hausse de +123,8 M€ par rapport à 2020 (+86,9 %). Cette variation s'explique notamment par :

- La forte hausse des produits sans contrepartie directe du fait des subventions exceptionnelles versées par l'Etat à hauteur de **+110 M€**, en complément de la subvention pour charges de service public ;
- la hausse des produits avec contrepartie directe de **+13,4 M€** soit +40 % liée à la reprise de l'activité depuis l'été.

Les autres produits sont quant à eux en légère baisse (-0,7 M€) du fait notamment de la baisse du montant des reprises du financement externe rattaché à un actif (-1,8 M€). Il est à noter une reprise sur amortissements, dépréciations et provisions de 1,9 M€ sur l'exercice.

Le total des **charges de fonctionnement** s'élève à **219,3 M€**, soit une hausse de + 3,2 M€ (+1,48%) par rapport à 2020 qui s'explique essentiellement (2,1 M€) par les engagement à réaliser sur fonds dédiés du fonds de dotation.

2.1.1. Les produits de fonctionnement

2.1.1.1. Produits sans contrepartie directe (ou subvention et produits assimilés)

La **subvention de fonctionnement** versée par l'État au musée du Louvre en 2021 s'élève à 194,3, soit + 110 M€ par rapport à 2020, du fait des subventions exceptionnelles versées dans le cadre de la crise sanitaire.

En 2021, les recettes de mécénat du musée du Louvre sont en légère progression (+6 %). Elles s'élèvent à 6,8 M€ contre 6,3 M€ en 2020.

Les principaux mécénats perçus par au cours de l'exercice 2021 portent sur les projets suivants :

- la valorisation des collections ;
- les activités éducatives et culturelles ;
- les expositions temporaires ;
- le jardin des Tuileries ;
- la médiation numérique, les activités et publications scientifiques et les Tuileries ;
- les adhésions aux cercles de mécènes.

Il convient de rappeler qu'en comptabilité générale, les mécénats d'investissement sont comptabilisés pour 25 % de leur valeur en fonctionnement, correspondant à la valorisation des contreparties accordées aux mécènes.

2.1.1.2. Produits avec contrepartie directe (ou produits directs d'activité)

➤ Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires du musée est cette année constitué à 74 % par les **recettes de billetterie** (contre 68 % l'an dernier), **qui représentent 23,7 M€**, en hausse de 7,8 M€ (soit +49 % par rapport à 2020). Cette progression s'explique par la reprise de la fréquentation observée au deuxième semestre.

Les autres revenus composant le chiffre d'affaires sont des **prestations de conseil de l'Agence France-Muséums** pour 1,5 M€ (stables par rapport à 2020), des **locations diverses** pour 4 M€ (+50 % par rapport à 2020), et des autres produits annexes pour 2,5 M€ (-0,2 M€).

Après une année 2020 marquée par le reversement de dividendes exceptionnels par l'Agence France Muséums (AFM) à ses établissements partenaires, les recettes 2021 reviennent à leur niveau antérieur et s'élèvent à 7,9 M€, soit -4 M€ par rapport à 2020.

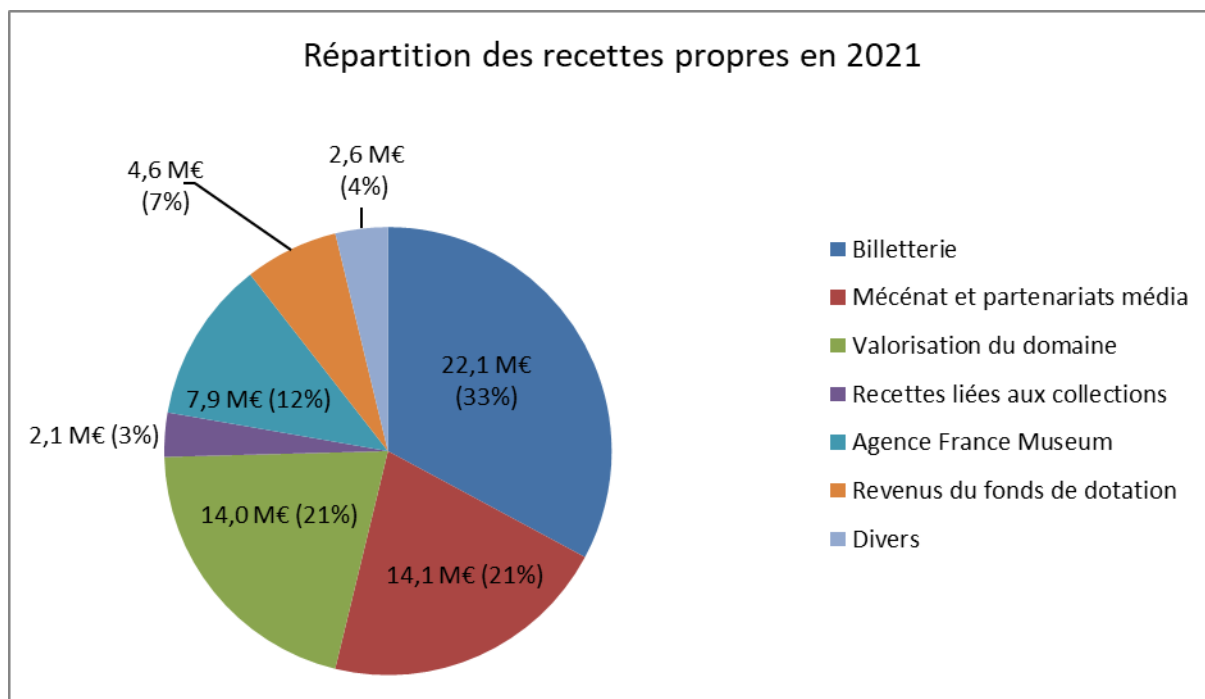
Ainsi, **6,3 M€** ont été encaissés en 2021 (contre 7 M€ en 2020) au titre des **contreparties de prêts** correspondant :

- à la huitième annuité définie dans l'accord intergouvernemental (5,2 M€ contre 5,8 M€ en 2020) ;
- au versement de l'indexation de la septième annuité (1,2 M€ contre 1,3 M€ en 2020).

Le musée a également encaissé **1,5 M€**, soit -0,1 M€ par rapport à 2020 de recettes au titre des prestations suivantes :

- forfait Grands départements (1,1 M€) ;
- forfait Coordination (0,4 M€) ;
- forfait Etude des Publics (0,03 M€).

Les ressources propres du musée du Louvre au 31 décembre 2021 se composent comme suit :



➤ **Autres produits de gestion**

Les autres produits s'établissent à 14,5 M€ au 31 décembre 2021, contre 10,2 M€ au 31 décembre 2020. Cette hausse de 4,2 M€ s'explique essentiellement par la reprise des activités de locations d'espaces et de tournage.

➤ **Autres produits**

Les autres produits sont quant à eux en légère baisse (-0,7 M€) du fait notamment de la baisse du montant des reprises du financement externe rattaché à un actif (-1,8 M€). Il est à noter une reprise sur amortissements, dépréciations et provisions de 1,9 M€ sur l'exercice.

2.1.2. Les dépenses

Les **dépenses de fonctionnement** du musée du Louvre représentent **219,3 M€** en 2021, contre 216,1 M€ en 2020 (soit une hausse de 1,48 %) et se répartissent de la manière suivante :

- **108 M€** pour les **dépenses de personnel**, contre 108,2 M€ en 2020 du fait de la baisse des cotisations patronales en lien avec le recours temporaire à des agents contractuels ;
- **84,9 M€** pour les **dépenses de fonctionnement** (consommations de marchandises et d'approvisionnements et de services), contre **81,2 M€** en 2020 ;
- **26,4 M€** de **dotations aux amortissements, dépréciations et provisions et valeurs nettes comptables des actifs cédés**, contre 26,7 M€ en 2020.

2.1.3. Le résultat financier

Le résultat financier s'établit à **21,8 M€** au 31 décembre 2021, contre **2,9 M€** fin 2020. Il est constitué des revenus nets des placements du fonds de dotation et se compose comme suit :

- 31,8 M€ de produits financiers (contre 40,2 M€ en 2020). Ces produits sont essentiellement constitués de produits nets sur cessions d'OPCVM pour 28 M€ et de gains de change pour 2,6 M€ ;
- 10 M€ de charges financières (contre 37,2 M€ en 2020). Ces charges financières incluent des charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement pour 7,4 M€ (contre 34,6 M€ en 2020) ainsi que des pertes de change pour 2 M€

L'année 2021 a été à nouveau marquée par la pandémie de Covid-19 et les mesures de relance budgétaire et monétaire sans précédent impulsées par les banques centrales et les gouvernements. Ces relances ont fait progresser la valeur de la plupart des actifs financiers. Cependant, cette création de liquidité s'est matérialisée par de fortes disparités entre les différentes zones géographiques. Ainsi, les actions américaines affichaient une hausse de +26,9% (en USD) sur l'année, les actions européennes terminaient l'année à +22,4%, les actions émergentes à +2,4% (en EUR) et les actions chinoises affichaient une baisse de -17,1% (en EUR). Les obligations gouvernementales européennes de maturité 3-5 ans baissaient de -1,3% et le dollar US s'appréciait nettement, de l'ordre de +7,4%.

Dans ce contexte, le Fonds de dotation du Louvre affiche une performance de +10,45% sur l'année 2021, qui se traduit par un résultat financier de 21,3 millions d'euros ainsi qu'une forte augmentation des plus-values latentes qui atteignent 13,6 millions d'euros (non prises en compte dans le résultat net).

Le résultat financier consolidé à 21,8 M€ correspond donc essentiellement pour au résultat financier du fonds de dotation (+21,3 M€).

2.1.4. Analyse des fonds propres

Les **fonds propres consolidés** s'élèvent à **1 125 M€ au 31 décembre 2021**, contre 1 043 M€ en 2020. Cette **hausse de 82 M€** s'explique essentiellement par l'affectation du résultat consolidé de l'exercice 2020 en réserves consolidées pour -70,4 M€ et par l'évolution du résultat entre 2020 et 2021 de +139 M€.

2.2. Evénements postérieurs à la clôture

Néant.

2.3. Facteurs de risques, gestion et contrôle de ces risques

2.3.1. Risques financiers

L'entité consolidée est exposée à des risques liés aux marchés financiers. Le fonds de dotation met en place des couvertures optionnelles le protégeant contre un risque de baisse des marchés lorsque ceci semble utile. En complément, un contrôle des risques externalisé a été mis en place afin de garantir le respect des contraintes d'engagement du fonds.

Par ailleurs, une gestion par la maîtrise des risques comptables et budgétaires existe au sein de l'EPML, notamment au travers des cartographies des risques comptables et des risques budgétaires, dont les plans d'actions sont validés annuellement par le conseil d'administration.

2.3.2. Risques sociaux

Tout comme l'année 2020, l'année 2021 a été marquée par la pandémie de COVID-19 et par le nécessaire ajustement des mesures de prévention aux variations du virus.

Ces ajustements ont donné lieu à des adaptations au niveau organisationnel (adaptation du nombre de jours de télétravail pour les fonctions télétravaillables, renforcement des EPI pour les agents ayant des activités maintenues sur site, ajustement ou maintien des jauges selon les situations (restaurant du personnel, salles de réunion, bureaux...) et à un recours renforcé aux outils numériques en période de forte circulation du virus. Le Musée s'est adapté pendant toute l'année 2021 (hors période de fermeture), autant que de besoin, à l'évolution de la pandémie et à ses contraintes, en mettant en œuvre les consignes gouvernementales successives.

Le service médical et les équipes en charge de la prévention (assistants et conseillère de prévention) ont contribué à l'information, l'accompagnement et au conseil des agents en étant acteurs de la prévention, en relayant les messages nécessaires et en accompagnant la direction dans l'évaluation des risques et l'adaptation des organisations.

En parallèle, les préventeurs ont poursuivi leurs activités d'identification des risques, de mise à jour des DUERP (DAPS notamment) et d'animation et de conseil des équipes sur les sujets de santé et de prévention (sensibilisation au risque lié au tabagisme par exemple). La mise en place de démarches de prévention (études de postes sur des sujets tels que le travail isolé, le travail en hauteur, les manutentions manuelles, les troubles musculo-squelettiques) s'est poursuivie.

Les préventeurs ont également participé aux démarches de lutte contre le risque incendie, identifié comme prioritaire par l'EPML, en s'associant notamment à un exercice incendie en zone recevant du public ou en lançant la révision de la procédure d'évacuation des espaces recevant des travailleurs afin de l'adapter à la généralisation du télétravail.

3. Informations juridiques

Le musée du Louvre est un établissement public national à caractère administratif, aux termes de l'article 1^{er} du décret modifié n° 92-1338 du 22 décembre 1992, qui fixe les modalités de son organisation et de son fonctionnement, ainsi que la spécialité de sa mission. En vertu de ce texte, le musée du Louvre possède la personnalité morale et l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle des ministères chargés de la Culture et du Budget. Créé par un décret du 16 septembre 1792, le Louvre figure parmi les musées nationaux énumérés à l'article 1^{er} du décret du 31 août 1945.

Le conseil d'administration du musée est composé de dix-neuf membres : le président de l'établissement, quatre représentants de l'État (trois représentants du ministère de la Culture, dont deux de la direction générale des patrimoines et un du secrétariat général, et un représentant du ministère chargé du Budget), un représentant de la RMN-Grand-Palais, sept personnalités qualifiées, trois représentants des conservateurs, trois représentants du personnel.

Le conseil d'administration du fonds de dotation du Louvre est composé de six membres : trois représentants du musée (le Président-directeur, l'administrateur général et le directeur financier, juridique et des moyens) et trois personnalités qualifiées, externes au musée. Le comité d'investissement du fonds de dotation est composé de cinq experts de la gestion financière. Il est chargé de formuler des recommandations au conseil d'administration sur la politique d'investissement à mettre en œuvre.

4. Informations sociales

4.1. Indicateurs sociaux

Les dépenses de personnel du musée du Louvre constituent le premier poste de dépenses.

Les dépenses de personnel consolidées représentent 108 M€ au 31 décembre 2021 (contre 108,2 M€ au 31 décembre 2020), du fait de la baisse des cotisations patronales en lien avec le recours temporaire à des agents contractuels en lieu et place d'agents titulaires.

Les effectifs du musée représentent 1931 équivalents temps plein travaillés (ETPT) en 2021, contre 1934 en 2020. Le plafond d'emploi n'est pas atteint (- 100,67 ETPT). Dans le contexte de la crise sanitaire, l'établissement a mené une politique d'adaptation fine des besoins en personnels au regard des prévisions de fréquentation, pour tout ce qui concerne les agents en contact avec le public. Pour les autres services, il a été décidé de surseoir temporairement aux publications de poste.

Les agents titulaires consomment 1265 ETPT ; 64,6 % d'entre eux sont des agents de catégorie C, principalement rattachés à la filière « Accueil et surveillance ».

Les femmes représentent 56,1 % des effectifs du musée du Louvre en 2021. Par ailleurs, au sein du musée, l'âge moyen s'élève à 44,7 ans contre 45,7 ans en 2020.

Les dépenses de formation représentent un peu moins de 2 % de la masse salariale du musée du Louvre.

Malgré le confinement, la fermeture du musée pendant plusieurs mois et l'application stricte du protocole anti-COVID, 54% des effectifs ont pu suivre une action de formation. Ce sont un peu plus de 4 500 jours de formation qui ont été réalisés (20% de plus que l'année dernière).

Chaque agent formé a suivi en moyenne 4 jours de formation se rapprochant des moyennes habituelles, et une durée moyenne par stage stable de 2 jours.

Comme les années précédentes les femmes continuent à se former plus que les hommes (61% contre 39%). Les agents de catégorie C restent majoritaires parmi les agents formés avec 47% d'agents formés. La catégorie A représente 34% des agents formés et la catégorie B 19%.

4.2. Les relations sociales

4 comités techniques, 17 comités hygiène sécurité et conditions de travail se sont tenus en 2021, dont 14 au cours desquels ont été réalisés au minimum un point relatif à la prévention du risque lié à la Covid-19. Deux CHSCT exceptionnels ont notamment été consacrés à la préparation de la réouverture du musée au mois de mai 2021.

Par ailleurs le CHSCT a examiné le programme annuel 2021 de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT), le suivi des différents grands projets travaux et réorganisations et différentes procédures et rapports relatifs aux conditions de travail et risques professionnels, dont la nouvelle charte sur le télétravail, entrée en application en novembre 2021.

4.3. Intégration des travailleurs handicapés

La mise en œuvre de la politique handicap de l'établissement est assurée par la Mission Handicap, groupe pluridisciplinaire rassemblant les professionnels internes engagés dans l'accompagnement des agents en situation de handicap.

Dernière année du second plan d'action triennal 2019 – 2021 établi dans le cadre d'une politique handicap autonome hors conventionnement avec le fond pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), l'année 2021 a été fortement marquée par les périodes successives de ralentissement de l'activité dû à la crise sanitaire. Par conséquent, le musée a choisi de réitérer les objectifs de cette seconde triennale par l'établissement d'un avenant précisant leur contenu et leur renouvellement dans le prochain plan d'action 2022 – 2024.

La formation dédiée au management des problématiques de santé et de handicap au travail a été poursuivie avec la réalisation en 2021 d'une session s'inscrivant dans le cadre du parcours pédagogique de prise de fonction managériale.

Malgré un contexte contraint par la situation sanitaire, l'établissement a maintenu en 2021 un taux d'emploi direct de 6,5% poursuivant des actions continues de suivi et d'accompagnement de l'intégration et du maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap.

Comme chaque année, la Mission handicap a contribué en 2021 à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de la politique RSO de l'établissement par le recensement et la valorisation des dépenses engagées auprès du secteur adapté et protégé.

5. Informations environnementales

L'année 2021 s'est traduite par une avancée notable des actions déclinées dans le cadre du dispositif « Service Public Exemplaire » (SPE) 2021, notamment :

1 - en matière d'investissement pour l'efficacité énergétique, à travers la Certification ISO 50 001 pour la mise en œuvre d'un Système de Management de l'Energie, le musée s'étant fixé comme objectif de diminuer de 10% ses consommations énergétiques.

2 - s'agissant d'encourager et favoriser la mobilité durable des agents, via la mise en place du forfait mobilité et la création de places de parking à vélos.

3 - à travers la promotion de l'Alimentation Responsable respectueuse de l'environnement et de la biodiversité, le musée du Louvre ayant appliqué dans son marché de restauration la loi EGALIM (loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous) : 50% d'approvisionnements en produits durables (selon les signes officiels de la qualité et de l'origine, SIQO) dont 20% de produits labellisés Agriculture Biologique.