

**PRÉSENTATION À LA PRESSE DU RAPPORT THÉMATIQUE SUR
L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MUSÉE DU LOUVRE, DES OBSERVATIONS
DÉFINITIVES SUR LE FONDS DE DOTATION ET DES OBSERVATIONS
DÉFINITIVES SUR LA SOCIÉTÉ DES AMIS DU LOUVRE**

Jeudi 06 novembre – 9h30

Allocution de Pierre Moscovici,
Premier président de la Cour des comptes

Mesdames et Messieurs,

Je vous remercie de votre présence à cette présentation des conclusions de la Cour de ses contrôles de l'établissement public du musée du Louvre, du fonds de dotation du musée du Louvre et ainsi que la Société des amis du Louvre, qui font chacun l'objet d'un rapport. Trois rapports donc, que je sais très attendus.

À mes côtés, sont présents Nacer Meddah, président de la 3ème chambre, Christine de Mazières, contre-rapporteuse et présidente de la section Culture et communication, ainsi que les rapporteurs : Vincent Peillon, Guillaume Valette-Valla, Pierre Barry, et Gilles Moya. Je souhaite les remercier vivement pour leur travail approfondi durant de longs mois, mais aussi pour leur mobilisation, dans des délais contraints, ces derniers jours.

Le vol de bijoux de la Couronne, survenu le dimanche 19 octobre au Louvre, et qui a suscité une émotion nationale et mondiale, est en effet venu accélérer la fin du calendrier de nos travaux.

Avant toute chose, je souhaite donc revenir sur quelques éléments de procédure et de calendrier, essentiels au regard de cette actualité. La Cour a initié ces trois contrôles fin 2024. Ces rapports s'inscrivent dans le cadre de nos cycles réguliers de contrôles des comptes et de la gestion des grands opérateurs du secteur culturel. Le dernier contrôle du musée du Louvre couvrait la période 2008-2017, mais les observations n'avaient alors pas été publiées. Il était donc temps d'y revenir !

Afin de rendre compte de l'ensemble de la gestion et des flux financiers du musée du Louvre, la Cour a par ailleurs souhaité contrôler deux autres entités. La première est le fonds de dotation, créé en 2009 et chargé de placer les fonds reçus dans le cadre de l'accord intergouvernemental entre la France et les Emirats arabes unis, lors de la création du Louvre Abou Dhabi. La seconde est la société des amis du Louvre, association créée en 1897 et qui contribue au mécénat financier du musée. C'est d'ailleurs la première fois que notre travail de contrôle s'est accompli de front sur ces trois entités.

Les observations provisoires de la Cour ont été envoyées aux établissements et à la tutelle pour contradiction le 12 septembre 2025. Leurs réponses ont été reçues entre le 15 et le 17 octobre tandis que les auditions se sont tenues les 14 et 16 octobre derniers. Vous le voyez, et j'insiste sur ce point, tant nos travaux ont fait l'objet de commentaires, parfois déplacés, avant même d'être publics : le processus de contradiction était donc presque achevé quand est survenu le vol au musée, le 19

octobre. Les observations que formule la Cour dans ces trois rapports étaient donc établies, ce vol ne venant que renforcer certains constats et recommandations – j’y reviendrai.

Face aux fuites des observations provisoires dans la presse, au risque de confusion, aux demandes de parlementaires et aux attentes de nos concitoyens, j’ai toutefois souhaité faire en sorte d’accélérer la fin du processus. Dans le respect complet des procédures, cela va sans dire, il me paraissait en effet important que chacun puisse disposer de ces observations plutôt que de laisser les rumeurs et les commentaires faire leur œuvre insidieuse. Ceci a été permis grâce à la mobilisation de l’équipe et a été effectué en accord avec les établissements contrôlés et leurs tutelles.

J’en viens donc au contenu de ces trois rapports.

Le premier rapport est sur l’établissement public du musée du Louvre, qui, en résumé, doit mieux hiérarchiser ses projets et retrouver une trajectoire financière soutenable sur le long terme.

Le contrôle de la Cour a porté sur les années 2018 à 2024. Il couvre ainsi le second mandat de Jean-Luc Martinez et le premier mandat de Laurence des Cars. Il s’agit d’une période charnière pour le développement du musée, marquée par des niveaux records de fréquentation, mais aussi par la crise sanitaire.

C’est dans ce contexte que la Cour formule cinq grands constats et dix recommandations.

Notre premier constat est que le Louvre a accumulé un retard considérable dans la mise aux normes des infrastructures techniques et la restauration du palais, retard que le musée doit rattraper au plus vite. Ces dépenses sont indispensables pour assurer un fonctionnement pérenne de l’institution et garantir des conditions satisfaisantes d’accueil des visiteurs, de travail pour les agents et de protection des œuvres.

La Cour fait le constat que, durant toute la période, le musée a privilégié les opérations visibles et attractives - en particulier les acquisitions d’œuvres et les réaménagements muséographiques - au détriment de l’entretien et de la rénovation des bâtiments et des installations techniques, notamment de sûreté et de sécurité.

Ainsi, entre 2018 et 2024, sans intervention de la tutelle, le musée n’a mobilisé que 27 M€ pour des travaux d’entretien et de mise aux normes et 60 M€ pour des travaux de restauration du palais, soit un total 87 M€. Ces montants sont moitié moindres que les 64 M€ consacrés à la rénovation des aménagements muséographiques et les 105 M€ engagés sur ses ressources propres en faveur des acquisitions d’œuvres.

Le musée ne semble avoir commencé à prendre conscience de l’urgence de la situation que fin 2023. Les expositions *Claude Gillot* et *Naples à Paris* avaient alors été fermées de manière anticipée en raison d’avaries techniques. Le musée a alors enfin lancé une démarche d’élaboration d’un schéma directeur pluriannuel de rénovation, qui couvre à la fois la mise aux normes des infrastructures techniques et la restauration du palais.

Le musée du Louvre a estimé à 480 M€ sur 10 ans le coût de réalisation des deux premières phases de ce schéma directeur de rénovation qui en comporte 3 au total. Ceci constitue, à n’en pas douter, une fourchette basse au regard des besoins considérables de remise à niveau du musée.

Selon le musée et ses tutelles, ce schéma de rénovation serait financé notamment par une subvention d’investissement annuelle de l’Etat de 10 M€ et la mise en place d’une tarification « différenciée » pour les visiteurs extra-européens. Cette mesure rapporterait 15 à 20 M€ par an de recettes de billetterie supplémentaires selon les estimations du Louvre.

Soyons clair : ce plan de financement est non seulement peu fiable mais aussi insuffisant au regard des besoins pour remettre le Louvre en état. Tout d'abord, ces ressources, de 300 M€ en 10 ans, seront probablement insuffisantes pour couvrir les besoins, estimés à 480 M€ par le musée. Ensuite, les recettes issues de la tarification différenciée ne sont que des hypothèses à ce stade. Et surtout, la reconduction sur 10 ans au moins de la subvention de l'État n'est en aucun cas assurée au regard de la situation actuelle des finances publiques.

Comment faire alors dans cette situation ? La Cour estime que le musée du Louvre n'a pas besoin de financements supplémentaires de l'État pour mettre en œuvre son schéma directeur de rénovation. Il dispose en effet de ressources propres abondantes, et doit s'appuyer davantage sur son fonds de dotation. Ce fonds reverse au musée 10 M€ par an en moyenne, doit redevenir l'instrument de financement des investissements de long terme de l'établissement. C'est pourquoi la Cour recommande que les produits de la licence de marque *Louvre Abou Dhabi*, encaissés et à venir, soient intégralement reversés au fonds de dotation de façon à assurer le financement des travaux de rénovation et de modernisation sur la durée.

Au regard de l'actualité, permettez-moi de revenir plus précisément sur les questions de sûreté, qui incarnent ces retards aux yeux des Français et du monde entier. Entre 2015 et 2017, un audit a été mené à la demande de la direction du musée par l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice. Cet audit dressait un état des lieux précis des failles du dispositif de sûreté et proposait un ensemble de préconisations pour réduire les vulnérabilités majeures. Or, près de dix plus tard, le Louvre n'a pas été en mesure de dépasser le stade des études techniques ! Sur la période 2018-2024, le musée n'aura investi que 3 M€ en crédits de paiement (5,7 M€ en autorisations d'engagement) pour mettre en œuvre son schéma directeur de sûreté, soit 4 % du coût total estimé à 83 M€ ! Le début des travaux prévus dans ce schéma directeur n'est ainsi annoncé que pour le premier semestre 2026 au plus tôt, et la réalisation complète ne devrait aboutir qu'en 2032. Le vol des joyaux de la Couronne est, à n'en pas douter, un signal d'alarme assourdissant : ce rythme est très insuffisant, ces délais sont beaucoup trop longs.

Le deuxième constat de la Cour est que le musée doit passer d'une fréquentation subie à une fréquentation maîtrisée.

Dès lors, l'objectif pour l'établissement n'est plus tant d'augmenter le nombre de visiteurs que de veiller à améliorer leurs conditions de visite et d'accès aux œuvres.

Car, disons-le, ces conditions ne sont aujourd'hui pas optimales, c'est le moins que l'on puisse dire. Les espaces sous la pyramide n'ont été conçus que pour 4 millions de visiteurs, contre 9 millions désormais. Pour faire le lien avec notre premier constat, cela suppose donc que le musée donne une priorité claire à la modernisation de ses infrastructures d'accueil.

Le Louvre doit également se réapproprier pleinement le pilotage de sa politique des publics. Pour cela, il dispose de deux leviers. D'une part, il doit améliorer sa connaissance des publics accueillis. Aujourd'hui, cette connaissance reste très parcellaire tant sur le plan qualitatif que quantitatif. D'autre part, il doit engager la réinternalisation des formules d'abonnement confiées, dans un cadre juridique très fragile, à la Société des amis du Louvre. Ces deux leviers sont d'autant plus nécessaires que le musée entend reconquérir ses publics de proximité, dont la proportion lui est aujourd'hui presque inconnue, mais aussi poursuivre la démocratisation de l'accès à ses collections, alors que la fréquentation des publics scolaires a baissé de près de 40 % en 7 ans !

Le 3^e constat de la Cour est que le budget d'acquisition des œuvres doit être redimensionné au regard des autres besoins de financement.

Tout au long de la période sous revue, le musée du Louvre a poursuivi une politique ambitieuse d'enrichissement de ses collections. Cela s'est traduit par l'acquisition de 2 754 œuvres en huit ans. Or, aujourd'hui, moins d'une sur quatre est exposée.

Pour réaliser ses acquisitions l'établissement a investi des moyens financiers considérables. 145 M€ cumulés ont été mobilisés entre 2018 et 2024, dont 105 M€ de ressources propres du musée. C'est 60 % de plus que les crédits mobilisés par le ministère de culture pour enrichir les collections publiques à l'échelle nationale ! Ces moyens abondants s'expliquent par la règle, inscrite dans les statuts de l'établissement, qui prévoit d'affecter 20 % des recettes de billetterie aux acquisitions d'œuvres.

L'importance de ces moyens conduit par ailleurs à une certaine indifférence du musée à l'égard des prix payés, parfois excessifs. C'est pourquoi la Cour recommande de revoir certaines dispositions du code du patrimoine, de renforcer le dispositif de veille du marché de l'art et de supprimer cette règle d'affectation de 20% des recettes de billetterie.

Ces inflexions, nécessaires, n'empêcheront pas le musée de continuer à acquérir les œuvres qui méritent d'entrer dans les collections nationales. Surtout, cela devrait permettre de réorienter une partie des ressources propres du musée vers d'autres dépenses prioritaires, au premier rang desquelles, vous l'avez compris, celles contribuant à la rénovation et à la modernisation du musée.

Notre 4^{ème} constat porte sur la réussite qu'est le Centre de conservation du Louvre à Liévin, même si le chantier de rationalisation des espaces de réserves demeure inabouti.

La Cour sait reconnaître ce qui fonctionne bien, et c'est le cas de ce nouveau centre de conservation. Inauguré en 2019, le centre a pour objectif de mettre à l'abri d'une crue de la Seine les collections du musée en réserve dans les sous-sols du palais. Cet équipement, qui a été réalisé dans le respect du budget et du calendrier prévisionnels, offre des conditions de conservation optimales pour un coût de fonctionnement annuel maîtrisé.

Pour autant, malgré l'aboutissement de ce projet structurant, le chantier de rationalisation des réserves du musée n'est pas allé à son terme. D'abord parce qu'il reste encore des espaces de réserves pérennes en zone inondable au sein du Palais. Ensuite, parce que le Centre de Liévin est déjà en grande partie saturé, ce qui a conduit le musée à louer un espace de stockage à proximité, dans l'attente de la construction d'une extension. Ce projet d'extension va d'ailleurs s'ajouter dans les années à venir au mur d'investissements auquel le musée est d'ores et déjà confronté.

Ceci m'amène à évoquer le cinquième et dernier constat de la Cour sur le musée du Louvre. La trajectoire financière que dessine le musée aujourd'hui n'est pas soutenable.

Le Louvre est confronté à un paradoxe. Alors que ses ressources propres ont considérablement augmenté au cours de la période sous revue, sa trajectoire financière à moyen terme s'avère fragile.

D'un côté, le Louvre dispose de ressources financières conséquentes. Il n'est pas la victime de moyens insuffisants ou de je ne sais quelle paupérisation. Il bénéficie d'un taux élevé de ressources propres, de 60 % en moyenne, alimentées notamment par des recettes de billetterie (près de 125 M€ en 2024), des recettes de mécénat et de parrainage dynamiques (20 M€ en 2024), ainsi que des recettes issues de la valorisation de son domaine (24 M€ en 2024).

Le Louvre dispose également d'une trésorerie de 268 M€ fin 2024 qui lui assure une certaine solidité financière. Une grande partie de ces ressources est issue des recettes de la licence de marque du Louvre Abou Dhabi, puisque sur les 244 M€ reçus à ce titre entre 2022 et 2024, le Louvre en a conservé 154 M€ et reversé seulement 90 M€ au fonds de dotation.

Je le redis, les problèmes du Louvre ne proviennent donc pas de l'attrition de ses moyens, moyens qui sont importants, mais de la définition de ses orientations. En effet, le musée s'est engagé dans de multiples projets d'investissements qu'il doit mieux prioriser et hiérarchiser.

De manière générale, les tutelles, en particulier le ministère de la Culture, n'ont pas joué leur rôle pour orienter le musée dans le choix de ses priorités. Certes, les instruments d'exercice de la tutelle ont été déployés, actualisés et suivis. Toutefois, ils n'ont pas permis, ou bien la volonté a manqué,

d'exercer un pilotage réel et d'infléchir les priorités de l'établissement. Cela est particulièrement visible avec le comité des investissements, qui tient lieu davantage d'instance d'information que de lieu d'arbitrage sur la trajectoire budgétaire pluriannuelle de l'établissement.

En conséquence, le musée a engagé une politique de relance de ses activités post-crise sanitaire avec la rénovation de la totalité des espaces expositions temporaires. En plus de cela, le Louvre a engagé de nouveaux projets muséographiques d'ampleur (notamment le nouveau parcours romain-byzantin), mais aussi la reconfiguration d'aménagements pourtant récents, comme le département des arts de l'Islam, inauguré en 2012, ou l'espace de médiation *Petite Galerie*.

En parallèle, le musée a lancé l'ambitieuse opération intitulée « Louvre Grande Colonnade ». Ce projet porte sur une nouvelle entrée du côté de la grande colonnade de Perrault et de l'esplanade Saint-Germain L'Auxerrois pour désengorger la pyramide. Ce projet inclut la création de nouvelles surfaces de 22 000 m² sous la Cour carrée, destinés à accueillir *la Joconde* dans un espace dédié, ainsi que de nouvelles salles d'expositions temporaires – ceci alors même que le musée dispose de cinq espaces rénovés, auxquels s'ajoutent parfois des espaces au sein d'expositions permanentes. Avec le schéma directeur de rénovation, ce projet de nouvelle entrée forme le projet *Louvre Nouvelle Renaissance*.

La Cour ne se prononce pas en opportunité sur cette opération ambitieuse. Ce n'est pas son rôle mais elle formule quelques constats qui peuvent être utiles pour l'avenir.

Premièrement, cette opération a été engagée en janvier 2025 sans études préalables. Il n'y a pas eu d'études de faisabilité technique et architecturale, de définition des besoins fonctionnels, d'évaluation financière ou encore d'impact sur les flux de visiteurs ou sur l'organisation du musée. Dès lors, et sans surprise, ce projet d'abord estimé à 450 M€ selon les premières estimations financières sommaires réalisées fin 2024, a vu son coût estimé majoré de près de 50%, pour atteindre 660 M€ (hors aménagements urbains) en juin 2025. Ce montant reste une estimation qui n'est pas stabilisée et l'opération est porteuse de nombreux risques de dérapages de coûts compte tenu de sa complexité. Au total, le projet *Louvre Nouvelle Renaissance* est donc évalué à près de 1,15 Md€ (480 M€ de schéma directeur de rénovation et 660 M€ pour la nouvelle entrée).

Par ailleurs, le financement de cette opération repose sur des hypothèses fragiles. La moitié du coût, soit 330 M€, devrait être couverte par des ressources de mécénat et de partenariats qui restent à confirmer. L'autre moitié du coût serait pris en charge par les produits de licence de marque *Louvre Abou Dhabi*, déjà présents dans la trésorerie du musée et à venir, soit 300 M€, et par des recettes de bâches publicitaires. Vous aurez compris que la Cour recommande de flécher ces ressources vers les travaux urgents de restauration et de modernisation prévus dans le schéma directeur.

En définitive, la Cour considère qu'à ce stade ce projet n'est pas financé et qu'il doit l'être afin de ne pas exposer l'établissement, et partant l'État, à des engagements financiers non-maîtrisés – alors que les finances publiques sont sous contraintes et que l'Etat doit faire face à un mur d'investissements dans la rénovation de notre patrimoine national.

Dans cette configuration, il est indispensable que le musée se mette en capacité de hiérarchiser ses projets. Il doit impérativement prioriser les investissements qui sont déterminants pour assurer son avenir - en particulier la remise à niveau des infrastructures techniques, notamment de sûreté et de sécurité, et la restauration du palais – en affectant les recettes de la licence de marque au fonds de dotation de manière à en augmenter les revenus.

*

Le deuxième rapport de la Cour porte sur le Fonds de dotation.

Notre message principal est le suivant : le Fonds de dotation du musée du Louvre doit redevenir un instrument de stabilité pour le financement à long terme du musée.

Le fonds de dotation, créé en 2009, dans le sillage de l'accord avec le l'émirat d'Abou Dhabi, a marqué une première en France. Inspiré du modèle anglo-saxon des *endowment funds*, il a permis au Louvre de se doter d'un outil de financement pérenne, complémentaire aux financements publics traditionnels, fondé sur une logique de capitalisation patrimoniale. C'est aujourd'hui le premier fonds de ce type en France, et le plus important fonds dans le domaine culturel.

Il repose sur un principe simple : préserver le capital reçu, investir prudemment, et reverser au musée une part des produits générés.

A fin 2025, le musée du Louvre avait ainsi reçu 467,5 M€ de l'émirat d'Abou Dhabi dont 260 M€ ont été reversés au fonds de dotation et 207,5 M€ ont été conservés par le musée. Depuis ses premiers versements en 2018, le fonds a généré 82 M€ de produits financiers versés au musée du Louvre, dont 14 M€ pour 2025. C'est un soutien considérable qui témoigne de l'ambition initiale de ce dispositif et qui marque à la fois sa pertinence et sa bonne gestion.

Alors que le fonds a connu une montée en charge notable, la révision de son cadre statutaire apparaît désormais nécessaire. En effet, les statuts du Fonds doivent permettre de préserver l'équilibre – délicat - entre son rattachement au musée et son autonomie juridique. La gouvernance du Fonds reste marquée aujourd'hui par la prépondérance du musée du Louvre au sein du conseil d'administration, ce qui affaiblit l'autonomie statutaire et présente des risques juridiques.

Une modification des statuts du fonds de dotation s'impose pour garantir son autonomie décisionnelle. Cette réforme doit permettre d'inscrire la gouvernance du fonds dans un cadre plus rigoureux et de diminuer le poids de l'établissement public du musée du Louvre. C'est une condition indispensable à la sécurité juridique, à la conformité fiscale et à la confiance des grands donateurs.

Le développement du Fonds s'est par ailleurs accompagné de dérives. La stratégie de distribution a été modifiée à plusieurs reprises. Surtout, a été ouverte la possibilité de surversements exceptionnels – ce qui reflète le problème de la surreprésentation du Louvre au conseil d'administration. Cela a été le cas en 2024, avec un surversement exceptionnel de 15 M€, qui a porté le reversement total cette année-là à plus de 23 M€. Il est important que cette pratique des surversements ne soient pas renouvelée, sous peine de mettre en péril la soutenabilité financière du fonds et ses capacités de résistance en cas de retournement de marché.

En matière de levée de fonds, la stratégie du Fonds de dotation demeure tributaire des choix du Louvre, sans véritable autonomie opérationnelle. L'absence de conventions-cadre avec le musée, la concurrence implicite avec d'autres structures [*comme la société des amis du Louvre, le service mécénat du musée, les American Friends du Louvre*] et l'insuffisante prospection à l'international limitent son développement. La Cour recommande donc de clarifier la doctrine en matière de collecte de mécénat avec le Louvre, qui passerait par une convention cadre entre les deux institutions.

Enfin, l'abondement futur du fonds reste très incertain. Le Louvre prévoit, comme nous l'avons vu, d'affecter les deux derniers versements de la licence de marque *Louvre Abou Dhabi*, de 180 M€ au total, au financement du projet *Louvre Nouvelle Renaissance*. En cohérence avec nos constats précédents sur le musée, la Cour recommande, d'une part d'affecter ces recettes de la licence de marque au fonds de dotation et, d'autre part, d'affecter en priorité les recettes du fonds au financement des travaux prioritaires et urgents de restauration du palais et de modernisation des infrastructures.

En conclusion, le Fonds ne pourra jouer pleinement son rôle de financeur du Louvre sur le long terme qu'au prix d'une autonomie garantie, d'une gestion encadrée et d'un dialogue stratégique renforcé avec l'établissement public.

*

J'en viens enfin au troisième rapport de la Cour, sur la Société des Amis du Louvre. Cette association, fondée en 1897, a vocation à aider le Louvre à enrichir ses collections face à la concurrence des autres grands musées internationaux. Elle agit aux côtés de la Société des amis du Musée Delacroix et des *American Friends of the Louvre*. Par ses dons, elle a contribué à l'enrichissement des collections nationales, et par son programme d'adhésion, elle a permis de constituer un public fidèle, notamment parmi les franciliens.

La publication de ce rapport sera toutefois décalée au mois de décembre pour des raisons procédurales. Le droit de réponse sera d'un mois, comme le prévoit le droit commun.

Toutefois, l'une de nos recommandations majeures se retrouve dans le rapport sur le musée du Louvre, à savoir que la gestion des formules d'abonnement, aujourd'hui assurée par la société des amis du Louvre, doit être réinternalisée au sein du musée.

Pour le reste, la Cour a contrôlé la gouvernance, la gestion des ressources humaines et les modalités de fonctionnement de la SAL. Elle en tire un ensemble de recommandations qui appellent de manière ferme, vous le verrez, à réviser rapidement et en profondeur le modèle de la Société des Amis du Louvre pour établir un cadre de gestion modernisé, rigoureux, et efficace.

Mesdames et Messieurs,

Dans ces trois rapports, la Cour formule au total 17 recommandations opérationnelles à l'intention de ces organismes et leurs tutelles. Les constats peuvent paraître parfois durs. Mais, vous le verrez à la lecture du rapport, ils sont neutres et objectivés, saluant aussi bien les carences que les progrès accomplis par l'établissement.

Ces trois rapports forment donc un triptyque cohérent, qui portent un message exigeant et constructif : garantir la soutenabilité, la lisibilité et l'efficacité de l'action du Louvre dans la durée.

Dans un monde où la concurrence entre institutions culturelles est forte à l'international, où les attentes du public sont renouvelées et où nos finances publiques sont fragilisées, il nous faut trouver les moyens de préserver l'excellence du musée du Louvre. Cette excellence est certes artistique, et le musée a abondamment investi en ce sens ces derniers temps. Mais, et c'est peut-être moins noble, cette excellence implique aussi une gestion plus rigoureuse et une priorisation des chantiers au bénéfice du schéma directeur de rénovation, pour préserver cet écrin et ses trésors, comme le vol du 19 octobre nous l'a tristement rappelé.

Le Louvre n'est pas un établissement comme un autre. Il est le plus grand musée du monde, implanté dans un site historique unique. Pour beaucoup, sur toute la planète, il est le visage de la France. Il est aussi un lieu de mémoire, d'émotion, de transmission, et de réinvention permanente. Une telle institution nécessite certes une vision artistique et patrimoniale ambitieuse, mais aussi rigueur et cohérence dans la gestion. Cela appelle une stratégie lisible, des priorités clairement établies, un usage responsable des ressources publiques et privées.

C'est à ces conditions que le musée du Louvre pourra continuer à incarner, au XXI^e siècle, ce qu'il est depuis plus de deux siècles : un musée universel, au service de tous. J'ai la conviction que notre rapport, par sa rigueur, son impartialité, son ampleur même, contribuera à éclairer les choix

nécessaires pour l'avenir de ce trésor national que représente le Louvre. La Cour aura, j'en ai la conviction, fait ici une œuvre profondément utile.

Je vous remercie de votre attention. Je suis à votre disposition, ainsi que l'équipe qui a conduit ce rapport, et que je remercie à nouveau pour cet important travail, pour répondre à vos questions.