

Objet : réponse au rapport de la Cour des Comptes sur le Fonds de dotation du musée du Louvre

Paris, le 5 novembre 2025

Monsieur le Président,

Créé en 2009, le Fonds de dotation du Louvre s'inscrivait dans une réflexion et un cadre stratégique qui n'ont pas changé depuis et qui se sont au contraire renforcés : la part de la subvention publique dans le budget du musée du Louvre n'a cessé de baisser (environ 30% du budget global du musée en 2024) et cette baisse devrait encore s'accroître dans les prochaines années. Le mécénat de projets, issu généralement de grandes entreprises françaises, ne peut être une solution à tous les besoins financiers du Louvre car il est difficilement mobilisable sur de nombreux projets essentiels - mais peu prestigieux - du Louvre tels que l'entretien du palais ou de la collection. De plus, la philanthropie d'entreprise est sujette aux aléas économiques : en période de ralentissement économique, les entreprises sont naturellement moins généreuses. La nécessité pour la direction du Louvre de trouver une ressource pérenne garantissant progressivement une plus grande autonomie financière du musée, notamment par rapport aux financeurs publics, s'est fait jour dès 2005. L'exemple a été celui des « *endowment funds* » aux Etats Unis et l'opportunité a été la licence de marque du Louvre Abu Dhabi.

La philanthropie capitalisée mise en œuvre par le Fonds de dotation du Louvre est certes la norme outre-Atlantique, mais il ne faut pas oublier ses racines européennes (les hospices de Beaune, la Fondation de l'Œuvre Notre-Dame à Strasbourg...). Ce mécanisme durable consiste à ne pas dépenser les dons et les legs perçus : les sommes collectées sont investies et seuls les revenus de ces investissements sont distribués au Louvre pour soutenir ses missions d'intérêt général. Une performance annuelle de 5% à 6% est générée sur le long terme, permettant de distribuer entre 3% et 4% au Louvre chaque année, tout en augmentant la valeur de la dotation de 2% par an. Les dons et legs apportés par les mécènes sont donc préservés pour l'éternité et voient leur valeur augmenter d'une année sur l'autre. Avec ce niveau de performance, douze années ont suffi pour doubler le capital de départ et transformer les 120 millions d'euros de la dotation initiale en 240 millions d'euros.

Ce mécanisme de long terme, très vertueux, permet d'assurer une source de financement récurrente et pérenne pour le musée du Louvre. Dans un pays endetté comme la France, le Fonds de dotation du Louvre est une solution durable à la problématique du financement du Louvre. Il est très apprécié des donateurs particuliers qui en louent la solidité et la gestion saine. Les testateurs plébiscitent la philanthropie capitalisée qui leur propose une forme d'éternité aux côtés du Louvre. Enfin, les philanthropes anglosaxons reconnaissent dans le Fonds de dotation du Louvre un mécanisme qu'ils connaissent bien et dont ils apprécient la durabilité.

Les sommes versées par le Fonds de dotation du Louvre sont importantes (environ 15 mns € chaque année, ce qui en fait le premier financeur privé du Louvre), peuvent être mobilisées sur des missions d'intérêt général récurrentes (le fonctionnement du Centre de Conservation de Liévin est ainsi couvert depuis son inauguration par le Fonds de dotation du Louvre) ou ponctuelles (la restauration des décors historiques de l'appartement d'été de la reine Anne d'Autriche, datant des années 1650, ont été restaurés majoritairement grâce aux versements du FDML). Le Fonds de dotation apporte chaque année un soutien conséquent aux restaurations d'œuvres du Louvre, à la recherche en histoire de l'art, à la restauration du jardin des Tuileries, aux rénovations des salles du palais ainsi qu'aux projets d'éducation artistique et culturelle entrepris par le Louvre. Ces financements récurrents peuvent être mobilisés sur des projets moins prestigieux qui peuvent ne pas intéresser de grandes entreprises mécènes en recherche de visibilité. Le Fonds de dotation finance les missions centrales du musée.

Sur les 10 dernières années, ce sont plus de 100 millions d'euros qui ont été apportés au Louvre par le Fonds de dotation (et ces sommes vont aller en grandissant). Cette solution de philanthropie capitalisée a séduit des donateurs et testateurs qui ont apporté au total plus de 45 millions d'euros au Fonds de dotation du Louvre depuis 2011, qui viennent renforcer les 235 millions d'euros générés depuis 15 ans par la licence de marque du Louvre Abu Dhabi. Depuis 2010, la performance moyenne annualisée du portefeuille est supérieure à 6%, ayant permis la génération de plus de 200 millions d'euros de revenus financiers, générés avec une équipe réduite (seulement 2 personnes jusqu'en 2019, puis 3 personnes de 2019 à 2024, et enfin 4 personnes depuis début 2025, travaillant aussi bien à la levée de fonds qu'à l'investissement de la dotation).

Ce modèle vertueux, solide et durable, a cependant souffert de vents contraires au cours des 10 dernières années, comme a pu le relever la Cour des Comptes dans son rapport. Sa principale source d'abondement – la licence de marque du Louvre Abu Dhabi – a souvent été utilisée à d'autres fins par le musée (acquisitions d'œuvres d'art, réaménagements muséographiques, etc...). Les démarches de recherches de dons, pourtant coordonnées avec celles du musée, sont parfois perçues comme une concurrence interne (alors même que les mécènes ciblés sont très différents). Le musée du Louvre a quelque fois contourné la formule de distribution (déterminant les montants versés au Louvre par le Fonds de dotation), pourtant adoptée en conseil d'administration, pour en augmenter les montants.

Pourquoi risquer d'affaiblir ce modèle si vertueux dont le financement du musée du Louvre dépend à long terme ? Il s'agit de la manifestation d'une tension bien connue entre les aspirations à court terme et les besoins à long terme des institutions. Ces deux horizons ne sont pas mutuellement incompatibles, loin de là. Au contraire, il est nécessaire de mener ces deux stratégies de développement en parallèle pour s'assurer de ne pas sacrifier l'avenir au profit des projets du présent.

Nous ne pouvons que souscrire à la recommandation de la Cour des Comptes d'une gouvernance du Fonds de dotation clairement distincte de celle du musée Louvre, ainsi que de moyens augmentés dédiés au développement du Fonds de dotation. Cette gouvernance renforcée sera le seul moyen d'assurer sur le long terme le plein développement de cet outil stratégique au service du musée.

Le rapport de la Cour des Comptes doit cependant être nuancé sur quelques éléments liés aux aspects techniques propres aux marchés financiers. La Cour déplore la volatilité du résultat financier, consubstantielle à tout investissement sur les marchés financiers. Le refus de cette volatilité cantonnerait alors les investissements du Fonds de dotation aux marchés monétaires, rémunérant en moyenne 0,44% par an sur la période 2014-2024, loin des 6% annualisés obtenus par le Fonds de dotation sur cette période.

La Cour regrette la hausse des charges d'exploitation du Fonds de dotation. Il est important de rappeler que les normes comptables imposent de traiter les versements d'un fonds de dotation comme des charges, et que les versements au musée du Louvre du Fonds de dotation représentent en moyenne 93% du total des charges d'exploitation (les 7% restant étant les charges de fonctionnement à proprement parler, incluant les loyers, les salaires, les dépenses marketing, les assurances, etc...). Dès lors, comment déplorer que les versements du Fonds de dotation au musée du Louvre aillent croissant alors qu'il s'agit pourtant de la mission du Fonds de dotation ?

C'est au global un rapport très encourageant et positif sur l'action du Fonds de dotation depuis sa création, ses résultats et son apport aux projets du Louvre. Une gouvernance plus autonome vis-à-vis du Louvre pour éviter tout conflit d'intérêt et une recherche de mécènes moins contrainte devraient permettre au Fonds de dotation du Louvre de conforter son rôle de financement majeur du musée sur les prochaines années.

Philippe Gaboriau.

*Directeur général du Fonds de dotation du Louvre*

