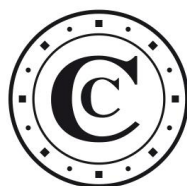


Cour des comptes



RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS,
ORGANISMES ET PERSONNES CONCERNÉS

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC
DU MUSÉE DU LOUVRE
Exercices 2018-2024

Rapport public thématique

Novembre 2025

Réponses des administrations, organismes et personnes concernés

Réponses reçues à la date de la publication (06/11/2025)

Réponse de la ministre de la culture	4
Réponse de la présidente-directrice du musée du Louvre.....	8
Réponse de monsieur Jean-Luc Martinez, président-directeur honoraire de l'établissement public du musée du Louvre.....	16

RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE

Par courrier en date du 31 octobre 2025, en application de l'article L. 143-6 du code des juridictions financières, vous m'avez adressé le rapport sur la gestion de l'Établissement public du musée du Louvre pour les exercices 2018 à 2024.

Je tiens à remercier la Cour pour ses analyses approfondies. Comme vous, je regrette néanmoins que ses observations provisoires aient fait l'objet d'une diffusion publique prématurée alors que l'attention avait été appelée sur la correction indispensable de certaines erreurs factuelles et sur la confidentialité de certaines données.

Je souhaite saluer, comme la Cour le fait, les nombreux efforts réalisés par l'établissement durant les dernières années afin de faire vivre un musée aussi sollicité que le Louvre dans une période particulièrement complexe, marquée notamment par la crise sanitaire du covid 19.

Je partage notamment les observations positives de la Cour concernant la reconquête des publics de proximité qui reste toutefois à approfondir, la gestion des collections, la lutte pro-active contre la fraude à la billetterie, la programmation ambitieuse d'expositions temporaires et de manifestations artistiques et culturelles diverses, l'ouverture dans les délais et dans le budget impartis du Centre de conservation de Liévin ainsi que la gestion mieux maîtrisée des effectifs d'accueil et de surveillance.

Je rejoins la Cour pour considérer que l'établissement doit mieux structurer ses actions - déjà nombreuses — en ce qui concerne la connaissance de ses publics et leurs attentes. Comme précédemment indiqué, je souhaite en faire un axe plus visible du nouveau contrat d'objectifs et de performance. De même, je considère, comme la Cour, que les grands principes qui gouvernent la politique de fidélisation des publics du musée - et, pour partie, son action en matière de démocratisation de la culture - doivent être définis en son sein et non plus par la Société des amis, dont le rôle essentiel doit par ailleurs être préservé.

En revanche, je ne partage pas entièrement l'avis de la Cour concernant la politique d'acquisition du musée.

Ainsi que cela a été indiqué lors des échanges préparatoires, l'enrichissement des collections nationales constitue sa deuxième mission statutaire.

Son rayonnement sur la scène muséale internationale justifie qu'il soit régulièrement destinataire de propositions d'acquisitions d'œuvres majeures, notamment de trésors nationaux, qui représentent des opportunités d'enrichissement des collections nationales et bénéficient aussi aux musées des collectivités territoriales par des prêts et des dépôts. C'est à ce titre que le musée a acquis, au cours des dernières années, des chefs-d'œuvre pour l'histoire de l'art et pour l'histoire nationale, tels que la Vierge à l'Enfant de Michel Colombe, un dessin de Victor Hugo intitulé Marine Terrace, La Dérision du Christ de Cimabue ou encore Le panier de fraises de Chardin. Ces deux derniers tableaux ont fait dès après leur acquisition l'objet d'une itinérance dans plusieurs musées de France en régions.

Il ne peut donc être question d'affaiblir sa position en la matière. Pour autant, je partage l'avis de la Cour sur la nécessité de ne plus figer les moyens consacrés à ces acquisitions au regard des autres priorités de l'établissement. Une évolution du décret statutaire de l'établissement est d'ores et déjà prévue en ce sens.

De même, si je partage le constat de la Cour en ce qui concerne les conditions de cession en ventes publiques de biens culturels ayant fait l'objet d'une demande de certificat d'exportation, je ne la rejoins pas sur le dispositif juridique qu'elle recommande. L'interdiction qui serait instaurée de céder un bien en vente publique avant que la réponse de l'administration ne soit connue et communiquée aux acquéreurs ne pourrait qu'accroître la pression des maisons de ventes pour obtenir des certificats plus rapidement. À un certain point, cette obligation nouvelle pourrait aussi être considérée comme une atteinte excessive au droit de propriété. Cependant, j'ai demandé à mes services de me faire des propositions.

J'en viens aux remarques de la Cour sur les investissements urgents et massifs dont le musée du Louvre a besoin pour moderniser ses installations.

Sur l'urgence des travaux techniques, je ne peux que rejoindre la Cour. Si une partie des retards et de l'évolution des chiffrages s'explique par l'ampleur des travaux à réaliser dans un monument historique extrêmement complexe, par la durée inévitable des études préalables, par la difficulté de conduire de tels chantiers tout en maintenant le musée ouvert, ainsi que par la crise sanitaire et l'inflation qui l'a suivie, la situation constatée appelle la mise en œuvre de mesures correctrices dans les plus brefs délais.

L'actualité récente a malheureusement confirmé le constat qui était déjà fait et qui a conduit le Président de la République à annoncer, dès le 28 janvier dernier, le lancement du projet Louvre Nouvelle Renaissance.

Ce projet doit être envisagé selon une approche globale.

Il doit assurément permettre de traiter les urgences bâtimentaires et techniques, notamment - mais pas seulement—dans le domaine de la sûreté et de la sécurité. Il vise aussi à apporter une réponse à la congestion du musée qui accueille aujourd'hui 9 millions de visiteurs dans des conditions non satisfaisantes à bien des égards, alors que le Grand Louvre a été pensé dans les années 1980 avec un objectif de fréquentation de 4 millions de visiteurs par an.

Ce projet, qui marque un jalon dans l'histoire du musée, répond ainsi à la préoccupation de la Cour de voir l'amélioration des conditions d'accueil et de visite constituer le fil conducteur de l'action de l'établissement.

Je souligne que le projet Louvre Nouvelle Renaissance permet également de viser un développement de la fréquentation, qui répond également, à terme, aux observations de la Cour en ce qui concerne le modèle économique de l'établissement.

En ce sens, il s'agit véritablement d'un investissement essentiel pour l'avenir du musée.

Bien entendu, son plan de financement doit être sérieux et crédible, soutenable et sécurisé. Il mobilisera, outre les recettes de mécénat qu'un établissement tel que le Louvre doit pouvoir capter à une large échelle, notamment internationale, le produit de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi, qui a été dès l'origine pensée pour contribuer aux grands projets du musée, la tarification différenciée dont j'ai décidé la mise en place à compter de 2026 et un financement budgétaire de 10 M€ inscrit en loi de finances dès 2025 et qui sera reconduit chaque année à partir de 2026 et ce, sur toute la durée des schémas directeurs techniques.

Un projet d'une telle ampleur suppose une gouvernance dédiée. J'ai demandé que celle-ci soit extrêmement structurée à tous les niveaux, stratégique et technique, et qu'elle puisse se réunir régulièrement et à chaque étape déterminante du projet. Elle devra particulièrement veiller à la maîtrise des risques financiers et techniques propres à toute opération de cette envergure. Elle associera le ministère chargé des comptes publics et déterminera,

dans ce cadre et sous le contrôle du conseil d'administration de l'établissement qui devra pleinement jouer son rôle, la manière la plus pertinente d'affecter au projet les ressources dont dispose le musée, soit directement, soit par l'intermédiaire de son fonds de dotation.

Je veillerai également à ce que la gouvernance dédiée du projet Louvre Nouvelle Renaissance s'inscrive dans le cadre plus large d'un exercice renouvelé de tutelle, laquelle mobilisera les divers instruments à sa disposition - en particulier la négociation d'un nouveau contrat d'objectifs et de performance — et les différentes instances où elle s'exprime — notamment au sein du comité des investissements - pour orienter efficacement et éclairer utilement les choix d'investissement de l'établissement ainsi que leur mise en œuvre dans la durée.

Dans le même temps, j'ai demandé que le musée repense très rapidement son organisation interne pour tirer les leçons des événements récents et mettre en place, dans le dialogue avec les agents, un dispositif plus efficient. Les conclusions définitives de la mission que j'ai confiée à l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) permettront d'apporter une aide à la décision de l'établissement.

Enfin, j'ai pris bonne note des recommandations formulées par la Cour en ce qui concerne la maîtrise des dépenses de fonctionnement de l'établissement afin d'assurer la soutenabilité de sa trajectoire financière dans un contexte qui est aussi marqué par un objectif de maîtrise des finances publiques.

En définitive, si les fragilités du musée du Louvre sont réelles, il bénéficie également d'atouts, de ressources et d'une place exceptionnelle dans notre paysage national ainsi qu'à l'international, qui l'obligent et lui confèrent un devoir d'exemplarité.

Tant pour l'amélioration de la gestion quotidienne qui ne doit plus tenir lieu de variable d'ajustement que pour la conduite du projet Louvre Nouvelle Renaissance sur lequel repose l'avenir du Louvre, l'objectif est ainsi clairement fixé.

RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE DU MUSÉE DU LOUVRE

L'établissement public du musée du Louvre (« EPML ») a accusé réception le 31 octobre 2025 du rapport d'observations définitives de la Cour des comptes (la « Cour ») relatif aux exercices 2018-2024 de l'EPML (le « rapport »). La période de contrôle concerne les 4 dernières années du mandat de M. Jean-Luc Martinez et les 3 premières années du mandat de Mme Laurence des Cars, cette dernière ayant pris ses fonctions le 1^{er} septembre 2021. Le contrôle de la Cour couvre donc à la fois la période très spécifique de la crise sanitaire (2020-2021) ainsi que celle des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, cet événement ayant tout particulièrement mobilisé le domaine national du Louvre et des Tuileries et les équipes de l'EPML. Le Louvre regrette que ces deux éléments très impactants n'aient pas été pris en compte dans l'analyse que la Cour a faite de certaines décisions.

La méthodologie suivie par la Cour interroge également :

Moins de trois jours après le vol dramatique du 19 octobre 2025, le Premier président de la Cour des comptes partageait ses réflexions sur la sécurité du Louvre tout en indiquant n'avoir pas lu le rapport d'observations provisoires de la Cour (« ROP »). Il posait pourtant un avis sévère sur la gestion de l'EPML en la matière ; ce qui pouvait sembler étonnant puisque le ROP ne consacrait au total que 2 pages sur 134 à cette question et que les réponses du Louvre étaient en cours d'examen.

- *L'EPML regrette que la Cour des comptes ait maintenu dans le rapport des informations sur le parc de caméras de surveillance du Louvre ; informations pour lesquelles nous avons souligné le caractère confidentiel pendant le contrôle et à la lecture du ROP.*
- *Page 79 du rapport, la Cour fait référence à un nouveau document pourtant absent du ROP. Ce document n'a pas été demandé par la Cour à l'EPML et n'a donc pas été fourni par ce dernier. Le circuit de transmission de cette information soulève donc de légitimes questions et par suite interroge sur le respect de la procédure contradictoire rappelée en préambule du rapport.*
- *La gestion du plus grand musée du monde et du plus visité ne peut faire l'objet d'un jugement équilibré que si ce dernier se fonde sur le temps long. Au cas d'espèce, la Cour a ainsi choisi d'écarter certaines remarques émises par l'actuelle direction sur les actions entreprises en 2025 alors même qu'elles venaient éclairer l'action menée depuis le 1^{er} septembre 2021. À l'inverse, la Cour ne s'est pas embarrassée des bornes calendaires de son contrôle (2018-2024) pour poser un*

regard critique sur le projet Louvre – Nouvelle Renaissance annoncé par le président de la République le 28 janvier 2025.

- *Autre regret, la Cour n'a pas jugé utile de se pencher en profondeur sur la question des ressources humaines alors même que l'EPML compte plus de 2 200 agents et une masse salariale de 140 M€. Le rapport ne comporte que 3 pages sur ce sujet pourtant essentiel dans le fonctionnement opérationnel et les équilibres budgétaires du musée.*

Enfin, pour ce qui concerne les recommandations de la Cour, l'EPML approuve la plupart d'entre elles et a déjà fait des propositions en ce sens.

Pour le reste, l'EPML se félicite que plusieurs faits saillants de son action ont été mis au crédit de ses équipes, à savoir notamment :

- *L'instauration au printemps 2023 d'un plafond de fréquentation journalière fixé à 30 000 visiteurs maximum ;*
- *La remise en place d'ouvertures tardives du musée les mercredis et vendredis (« nocturnes »), dans un contexte difficile d'après crise covid ;*
- *Une programmation d'expositions et artistique ambitieuse et rencontrant un grand succès auprès du public parisien et francilien ;*
- *La conduite du projet de construction du Centre de conservation de Liévin dans les calendriers et coûts estimés ;*
- *La refonte en 2024 de la planification des horaires des agents d'accueil et de surveillance ;*
- *La réforme du complément indemnitaire annuel (CIA) conformément aux textes applicables ;*
- *L'accélération dès 2022 du changement des trois principaux outils informatiques (logiciels de billetterie, de gestion financière et comptable, et de gestion des collections) alors qu'ils étaient touchés par l'obsolescence et les incidents et la conception d'un schéma directeur informatique et numérique présenté en Conseil d'administration de l'EPML en juin 2025 ;*
- *La mise en place d'une politique dynamique de lutte contre la fraude, butant encore sur des obstacles législatifs ;*
- *La sécurisation du processus d'acquisition des œuvres, notamment sur les enjeux déontologiques ;*
- *La mise en place en janvier 2023 d'un nouvel organigramme du musée du Louvre.*

La diversité des avancées saluées par la Cour est bien la preuve de la pluralité des chantiers à mener de front. Le Louvre est un établissement hors-normes, au caractère unique, dont il faut analyser l'action sur le temps long.

**[1.] LOUVRE – NOUVELLE RENAISSANCE EST UN PROJET
COMPLET DE TRANSFORMATION DU LOUVRE
EN RÉPONSE AUX PROBLÈMES STRUCTURELS DU MUSÉE**

Louvre – Nouvelle Renaissance (LNR) est un programme global – scientifique, culturel, architectural, fonctionnel, technique et environnemental – ayant pour objectif d'apporter des solutions pérennes aux problèmes structurels du musée du Louvre : fonctionnement quotidien, expérience de visite des publics, conditions de travail des agents.

LNR s'articule en deux volets : (i) un plan de rénovation du patrimoine et des infrastructures de l'EPML, à travers la réalisation de schémas directeurs techniques pluriannuels et (ii) la création de nouveaux accès et espaces au sein du musée du Louvre et l'aménagement d'une partie de ses abords (concours « Louvre – Grande Colonnade »).

- Face à l'ampleur et l'accélération de l'obsolescence des équipements techniques du musée – constat que partage la Cour - la direction du Louvre a conçu avec sa tutelle un plan global, intégrant l'ensemble des schémas directeurs techniques dont le musée a besoin, avec une priorité donnée à la sûreté et aux équipements électriques. À cet égard, il convient de souligner que le vol tragique du 19 octobre 2025 s'est produit quelques semaines avant la mise en œuvre opérationnelle du SDES.
- En complément de la mise en œuvre des schémas directeurs techniques, le volet Louvre – Grande Colonnade apporte une réponse innovante et pérenne aux problèmes structurels du Louvre. Avec 9 millions de visiteurs, l'espace Pyramide conçu comme l'accès principal du musée est aujourd'hui une solution dépassée générant des difficultés quotidiennes d'accueil des publics et de conditions de travail dégradées des agents. L'afflux des publics en aile Denon avec notamment la présence de la Joconde vient aggraver ces difficultés. C'est la raison pour laquelle le volet Louvre – Grande Colonnade, pour lequel 5 groupements ont été désignés par un jury international en octobre 2025, prévoit la création, à horizon 2032, de nouveaux accès au niveau de la Grande Colonnade et de nouveaux espaces sous la Cour Carrée dont un dédié à la présentation de la Joconde.

Remettre à niveau l'état du bâtiment sans chercher à résoudre les problèmes structurels qui grèvent la vie quotidienne du musée, c'est faire la moitié du chemin, sans ouvrir de perspective durable pour l'avenir du musée. C'est la raison pour laquelle les schémas directeurs techniques ainsi que la création d'une nouvelle entrée et de nouveaux espaces doivent être réalisés de façon articulée et ordonnée.

Pour rappel, une étude socio-économique concernant LNR a été lancée au printemps 2025, dont la contre-expertise sera rendue en fin d'année par le Secrétariat général pour l'investissement, organisme rattaché aux Services du Premier ministre.

[2.] LA REMISE À NIVEAU DES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES DU LOUVRE EST UN AXE MAJEUR DE L'ACTION DU MUSÉE

La Cour affirme que « l'établissement du Louvre devrait mieux recentrer (sa stratégie immobilière) sur les enjeux de mise aux normes et de conservation du Palais », et que « le financement du schéma directeur doit recevoir une priorité » (p. 89 du rapport). La Cour méconnaît les actions de l'EPML.

A. L'exemple du schéma directeur des équipements de sûreté (SDES)

Prenons pour exemple la chronologie du schéma directeur des équipements de sûreté (SDES) aujourd'hui au cœur de l'actualité.

Définition des besoins du Louvre : assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) auprès de l'EPML

Le 13 décembre 2017, l'EPML lance une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour l'évaluation de ses dispositifs de sûreté et l'élaboration d'un schéma directeur. Il s'agit de définir les besoins du Louvre qui serviront ensuite de support pour sélectionner une entreprise spécialisée qui assurera la maîtrise d'œuvre. Cette évaluation livrée en octobre 2018 comporte :

- la définition d'un plan d'action d'urgence. Il sera mis en œuvre entre 2019 et 2021 ;*
- le cahier des charges permettant de sélectionner une maîtrise d'œuvre technique appelée à accompagner l'EPML sur toute l'opération allant des études aux travaux.*

Maîtrise d'œuvre technique (MOE)

La mise en concurrence pour sélectionner la maîtrise d'œuvre (MOE) est lancée le 15 octobre 2019 et s'est opérée en deux temps pour des questions de confidentialité : une phase candidature et une phase offre.

Le groupement de maîtrise d'œuvre Risk and Co / Alternet sélectionné le 1^{er} décembre 2020 mène les études entre le 2 février 2021 et le 22 décembre 2023. En 2022, 6 mois après sa prise de fonction, la nouvelle direction considère que le niveau d'ambition du plan n'est pas suffisant compte tenu des difficultés constatées et décide de renforcer le programme : (i) en généralisant la vidéosurveillance sur la périmétrie du domaine, (ii) en modernisant les 5 postes de commandement répartis dans le musée, en déplaçant le poste de commandement central à proximité immédiate de la direction générale et en intégrant les thématiques de cybersécurité. Les études complètes sont livrées en décembre 2023.

Au regard du coût estimatif du marché, de la nécessité de lisser les investissements dans la trajectoire financière, ainsi que de la volonté de l'EPML de se doter enfin d'un schéma directeur global, un courrier de la ministre Abdul Malak en date du 22 novembre 2023 acte le lancement d'un schéma directeur. Il est confirmé au cours du Conseil d'administration de l'EMPL en date du 7 décembre 2023. À partir de janvier 2024 et jusqu'en septembre 2024, 4 comités de pilotage avec le ministère de la Culture sont organisés.

Lancement de l'appel d'offre et notification du marché

Au terme des échanges avec le ministère, la recomposition du marché et une trajectoire budgétaire sont définis. Le 20 décembre 2024, l'appel d'offre est lancé. Il comporte également deux phases au regard du caractère confidentiel du dossier pour sélectionner l'entreprise qui fera les travaux. 5 candidats sont sélectionnés le 11 avril 2025 pour la phase offre. Lancée le 2 juin 2025, elle conduit à une réception des offres le 15 octobre 2025. Seuls 3 candidats ont répondu, ce qui souligne la complexité du projet. L'analyse des offres est en cours, la notification aura lieu au plus tard le 20 décembre 2025 et les travaux débiteront dès le premier trimestre 2026.

B. Autres actions réalisées

En parallèle, la direction du Louvre a enclenché les actions d'urgence qui s'imposaient, à savoir notamment : lancement des schémas directeurs électriques en 2024 avant même la notification des subventions, en conditionnant l'attribution des marchés à l'obtention des financements, renfort de la cybersécurité avec un audit de l'ANSSI en avril 2023, recrutement d'un Responsable de sécurité informatique en avril 2024 et accélération des actions urgentes de cybersécurité.

C. Financement de la remise à niveau des équipements techniques

La Cour considère que le financement des schémas directeurs techniques ne serait pas assuré, et qu'« en fléchissant la totalité des produits de la licence de marque acquis et à venir sur cette opération (Grande Colonnade) l'établissement prend le risque de fragiliser le plan de financement de son schéma directeur de rénovation », et que le musée « doit reverser à son fonds de dotation les produits de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi acquis à et à venir afin de sécuriser la réalisation du schéma directeur de rénovation ». (p.91 et p. 93 du rapport).

L'EPML conteste cette analyse. Le Louvre a veillé à sécuriser les financements dédiés aux schémas directeurs en construisant avec le ministère de la Culture un schéma pluriannuel basé sur (i) la mise en place d'une différenciation tarifaire pour les visiteurs extra européens (avec un billet à 32 €), soit une recette annuelle supplémentaire estimée entre 15M€ et 20 M€ et (ii) l'attribution d'une subvention exceptionnelle d'investissement de 10 M€ par an.

Dans ces conditions, les versements de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi acquis et à venir restent disponibles à hauteur de 300 M€ pour le volet Grande Colonnade, sans fragiliser le financement des schémas directeurs techniques portés par LNR.

Le fonds de dotation du musée du Louvre ne s'en trouve pas pour autant délaissé puisque le Conseil d'administration de l'EPML a voté en juin 2025 le principe d'un versement de 25 M€ à son bénéficiaire. Ces versements contribuent à accroître les intérêts que le fonds verse au Louvre chaque année.

Par ailleurs, la Cour critique « une priorité coûteuse donnée à la création ou à la rénovation des espaces muséographiques ». L'EPML conteste cette approche. Dès 2022, la direction de l'EPML prend la mesure de la vétusté des équipements de sûreté et de l'insuffisance de la vidéosurveillance et décide de compléter chaque projet architectural ou de réaménagement muséographique d'un volet de vidéosurveillance pour étendre la couverture et anticiper ainsi le schéma directeur des équipements de sûreté. Ainsi entre 2023 et 2025, pas moins de 134 caméras numériques ont été installées en complément ou en remplacement des caméras analogiques pour un montant de 1 267 931 €. En outre, l'EPML rappelle que nombre de projets muséographiques (ex : remise en état des appartements Napoléon III ou création du département des Arts de Byzance et des Chrétientés en Orient) font l'objet d'un soutien financier décisif des mécènes du Louvre. Ces actions ne viennent donc pas obérer la dynamique de rénovation du bâtiment et de ses équipements.

[3.] LE LOUVRE REVENDIQUE SA MISSION STATUTAIRE D'ACQUISITION D'ŒUVRES

L'acquisition d'œuvres d'art au profit des collections nationales est une mission statutaire du musée du Louvre depuis son origine. L'actuel décret statutaire du musée du Louvre reprend ce principe et le détaille en son article 4-1 : « [...] L'établissement consacre à ces acquisitions 20 % du produit annuel du droit d'entrée dans ses collections permanentes. Il peut y affecter en outre d'autres ressources. » Cette mission est prévue pour l'ensemble des musées nationaux dans le code du patrimoine.

La mission d'acquisition par le musée du Louvre est essentielle à plus d'un titre :

- *elle est un investissement au bénéfice des générations futures, permettant au musée de compléter les collections de ses neuf départements ;*
- *elle contribue à la vivacité de la recherche scientifique concernant les collections, en apportant des éclairages qui font constamment progresser l'histoire de l'art ;*
- *elle vise dans toute la mesure du possible à ne pas laisser partir du territoire français des éléments insignes du patrimoine, et participe ainsi à l'attractivité et au rayonnement international de la France.*

Quant aux ressources mobilisées pour les acquisitions, la Cour affirme qu'« au regard des besoins de financements prioritaires sur le patrimoine immobilier, il est indispensable de redimensionner le budget consacré aux acquisitions en supprimant la règle d'affectation des 20 % des recettes de billetterie » (p. 54 et p. 68 du rapport). L'EPML souscrit à cette logique de redimensionnement des moyens accordés aux acquisitions, mais récuse sa suppression. La direction du Louvre a d'ailleurs communiqué au ministère de la Culture une note en date de juillet 2025 proposant des évolutions pour limiter les ressources affectées aux acquisitions.

Par ailleurs, l'EPML indique que la mobilisation de la licence de marque en 2023 pour une acquisition stratégique (La dérision du Christ de Cimabue) a été effectuée à titre exceptionnel et n'est pas appelée à se répéter.

Enfin, il convient de noter qu'à cette date, l'EPML n'a pas reçu d'intérêts de la part du FDML pour les affecter aux acquisitions.

[4.] UNE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE MAÎTRISÉE MAIS SOUS TENSION

La Cour considère la trajectoire financière du Louvre comme « difficilement soutenable faute de hiérarchisation des priorités » (p. 96 du rapport), tout en notant le dynamisme de ses ressources propres qui relève d'un pilotage stratégique volontariste, ainsi que les contraintes partagées avec l'ensemble du secteur public culturel.

Le Louvre actionne de manière stratégique l'ensemble des leviers de ressources propres :

- *une tarification dynamique sans être excessive, comme le reconnaît la Cour avec la réforme de 2024 et le projet de tarification différenciée pour les non Européens ;*
- *une réorientation dès 2022 de la politique de marques et de partenariats de l'EPML, qui apporte*
- *des ressources considérables au musée sans galvauder la marque et le nom du Louvre ;*
- *une politique de mécénat de projets particulièrement efficace dont le savoir-faire sera porteur pour le financement de LNR ;*
- *une valorisation du domaine et des concessions, avec des redevances et/ou tarifs qui ont tous fait l'objet d'une revalorisation importante à l'occasion de renégociations ou de remises en concurrence ;*
- *une modernisation à venir de la gestion des formules de fidélisation, dont la maîtrise sera assumée par le Louvre dans le cadre d'un mandat confiée à la Société des amis du Louvre, conformément aux recommandations de la Cour.*

Enfin, l'EPML rappelle que certains éléments majeurs ne relèvent pas de ses choix, mais qu'il a toujours répondu avec efficacité pour en assumer les conséquences :

- *la tension sur le montant de la subvention publique, en fonctionnement comme en investissement ;*
- *la progression des rémunérations qui accompagne des mesures adoptées par le ministère de la Culture pour ses agents et que le Louvre doit en partie financer sur ses ressources propres.*

[5.] POINT DIVERS

A. Une attention particulière donnée aux publics scolaires

La Cour affirme que le musée connaît « un recul significatif de la fréquentation des publics scolaires ». (p. 38 du rapport). L'EPML tient à souligner que la baisse de fréquentation des publics scolaires au cours des années 2023 et 2024 s'explique par des raisons conjoncturelles (contexte de menaces d'attentat en 2023 et impact des JOP2024) et non par un désintérêt de cette politique qui est au contraire au cœur de la stratégie de reconquête des publics du Louvre depuis 2021. Pour preuve, en 2025 l'EPML met à disposition des groupes scolaires et étudiants 19 685 créneaux de visites, hors mardis scolaires, soit une capacité d'accueils de 492 118 participants. Par ailleurs, la direction du musée a décidé en 2023 d'ouvrir les portes du musée le mardi, jour de fermeture du Louvre, à des scolaires pour découvrir les collections dans des conditions remarquables. Pour l'année scolaire 2024-2025, 8 777 scolaires ont ainsi été accueillis.

B. Une gestion optimisée du centre de conservation de Liévin (CCL)

La Cour affirme que « cinq ans après sa mise en service, certains de ses espaces de stockage sont déjà saturés et ses missions ont de facto évolué : conçu comme un équipement de pointe en termes de conservation préventive, le CCL est aujourd'hui plutôt utilisé comme un espace de réserves tampons, qui doit s'adapter aux calendriers des projets de réaménagements muséographiques du musée » (p. 10 du rapport). L'EPML conteste cette affirmation. L'activité de stockage temporaire des collections pour accompagner les projets muséographiques du Louvre est secondaire au regard de l'activité globale du CCL qui se concentre sur la conservation des œuvres. Par ailleurs, la Cour n'a tenu compte que partiellement des informations transmises par l'EPML concernant les importants efforts réalisés par le musée pour évacuer ses espaces de réserve au sein même du palais (-46 % de m² occupés entre 2018 et 2024), en particulier en zone inondable (-55 % de m² sur la même période).

RÉPONSE DE MONSIEUR JEAN-LUC MARTINEZ, PRÉSIDENT-DIRECTEUR HONORAIRE DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MUSÉE DU LOUVRE

Je salue la qualité du travail et la pertinence des propositions. Je me permets néanmoins de faire quelques remarques qui me semblent importantes et qui se limitent à la période 2018 - août 2021 pendant laquelle j'étais Président-directeur du Louvre, sachant qu'il ne

m'appartient évidemment pas de m'exprimer sur la période qui suit, où je n'étais plus en responsabilité.

1°) Il me semble inapproprié d'évoquer un « défaut de priorisation de ses nombreux projets » : pour la période de 2018 à mi 2021 l'établissement avait très clairement défini et mis en œuvre une stratégie et une priorisation de ses projets comme vous le relevez vous-même en mentionnant le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) approuvé en 2019: construction du Centre de conservation de Liévin et réaffectation des réserves du Louvre, amélioration de l'accueil des publics et des conditions de travail. Les priorités du musée étaient clairement formalisées par le projet scientifique et culturel validé en 2015 et actualisé en 2019 (qui a bien été validé et présenté en CA contrairement à ce que vous écrivez p. 121), la contractualisation des objectifs avec la tutelle au sein d'un COP (COP 2020-2024), la formalisation d'un plan de la recherche, d'une politique de restauration présentée et validée tous les ans, la mise en place de schémas directeurs (schéma directeur de renouvellement des équipements techniques, schéma directeur incendie, schéma directeur des équipements électriques, schéma directeur de sûreté, schéma directeur de mise en accessibilité, plan de prévention des risques d'inondation schéma directeur de modernisation de l'éclairage muséographique, plan des travaux de restauration sur le Monument historique). Dans votre relevé d'observations provisoires, vous donniez d'ailleurs les chiffres en annexes de ces plans et schémas où l'on pouvait constater, malgré le choc de la crise covid de 2020, le suivi de ces priorités entre 2018 et 2021. À noter que lors des négociations en cours en 2020-2021 avec la tutelle pour modifier les statuts de l'établissement nous avons proposé de formaliser comme instances de gouvernance un certain nombre de nos comités informels (conseil scientifique, commission des restaurations, comité des investissements...) pour assurer un meilleur suivi de la stratégie du musée.

2°) « sous-investissement dans les travaux d'entretien et de mise aux normes » je m'inscris en faux pour la période 2018-mi 2021 comme le prouvent la création d'un indicateur de suivi de mise en œuvre des schémas directeurs techniques que nous avons élaboré avec notre tutelle pour le COP et les chiffres que vous donniez en annexe de votre rapport provisoire qui prouvent la politique d'investissement engagée par le musée sur cette période, comme le montrent d'ailleurs les rapports des comités d'investissement des années 2018-2021. De même, socle de notre stratégie, nous avons fait établir un diagnostic complet du bâtiment par l'ACMH (l'agence Goutal) et nos services en 2018-2019, base d'un plan décennal d'entretien pour les années 2020-2030 que nous estimions à 320 millions. Cette stratégie a été accompagnée par le comité des investissements et

présentée tous les ans en conseil d'administration. Je reconnais volontiers qu'avec la crise de la covid de 2020 cette politique a manqué de visibilité et que les travaux ont été prolongés. De même il est exact que n'apparaissent pas clairement dans nos bilans, la part des travaux d'entretien et de rénovation que vous analysez comme des travaux muséographiques. Nous avons en effet veillé à articuler le suivi des différents schémas directeurs techniques avec l'entretien des salles et les travaux du Monument historique : en 2017-2018 la remise en peinture des salles des peintures françaises et du Nord dans l'aile Richelieu ou le réaménagement des Appartements Napoléon III n'est que la conséquence et non pas la cause du schéma directeur technique qui visait à reprendre les équipements incendie, remplacer les ampoules par des Led et revoir la climatisation ; de même en 2018 le réaménagement des salles d'Olympie et du Parthénon en Denon est lié à l'installation de portes coupe-feu ; comme pour le projet « Mastaba-porte des Arts » (2018-2022) qui est en fait lié au schéma directeur incendie obligeant la mise aux normes de l'escalier des Arts ; il en est de même pour la remise en peinture et la refonte de l'éclairage des salles de peintures françaises (Salles Mollien), anglaises et de la collection Besteigui, de la Salle des Etats en 2018 et 2019 ou de la Galerie d'Apollon (2019-2020), de l'escalier Mollien (2020-2021) du Salon Carré (2019-2020) en prenant l'occasion de l'exposition Soulages (11 décembre 2019-9 mars 2020) dont les rénovations ont permis de mettre aux normes éclairage, isolation des verrières, sécurisation incendie et des vitrines...

Bilan de l'état de l'établissement en 2021

En août 2021, le bâtiment est en bon état général et a été régulièrement entretenu. De 2013 à 2018, 34 000 m² avaient déjà été rénovés soit 25 % des espaces muséographiques : l'ensemble de l'aile Richelieu, les espaces sous Pyramide, et l'aile nord de la Cour Carrée ont été rénovés. De 2019 à 2021 et malgré la crise covid le plan d'entretien et de rénovation articulant schémas directeurs techniques, travaux de restauration du monument historique et rénovations muséographiques s'est poursuivi au cœur du palais dans l'aile Denon (salles et escalier Mollien, galerie d'Apollon, salon Carré, façades de l'aile au bord de la Seine), a commencé pour l'aile Sully (Portes des Arts/ Mastaba ; salle des sept cheminées ou chambre du Roi avec les Salles étrusques et italiques, galerie Campana soit l'aile sud de la Cour carrée) et s'est développé au musée Delacroix (entièrement remis aux normes) et aux jardin des Tuileries et jardin du Carrousel (sécurisation du domaine, nouvelles grilles, plantation de l'allée centrale, inauguration du bosquet des oiseaux, lancement de l'opération de restauration de l'arc du Carrousel). Le plan décennal

d'entretien établi pour les années 2020-2030 devait permettre de parachever ce programme ambitieux d'entretien : restaient à mettre en œuvre dans l'aile Denon la rénovation de la partie ouest des espaces (salon Denon, grande galerie et les salles de peintures espagnoles et italiennes, la restauration des façades et verrières correspondant à ces espaces, leur mise aux normes en terme de sécurité incendie et climatisation) et pour l'aile Sully (la Cour carrée) les toitures, la climatisation de tout le deuxième étage et particulièrement des ailes est et ouest (peintures françaises et gros pavillon), le réaménagement lié à une nouvelle entrée Façade Le Vau des antiquités égyptiennes et orientales pour 2027 (bicentenaire de la création du musée Champollion) ; le réaménagement des entrées avec la remise en eau des bassins de la Pyramide, l'ouverture possible dès 2022 de la Cour. Lefuel et d'une entrée sur les quais avec l'ouverture des nouvelles salles romaines et l'ouverture au public du jardin de l'Infante.

3*)« la nécessité pour le musée de passer d'une fréquentation subie à une fréquentation maîtrisée ». *On ne peut que souscrire à cette préconisation comme reconnaître avec vous que l'établissement aurait intérêt à mieux connaître ses publics et les flux et à ne pas laisser en l'état la politique de fidélisation des publics de proximité à la seule société des Amis du Louvre. Pour autant votre jugement sur l'absence de « réponses structurelles » à ce défi repose sur une connaissance incomplète de mon projet d'accueil des publics et d'amélioration des conditions de travail. Vous répétez que la Pyramide n'a été conçue que pour recevoir 4 à 5 millions de visiteurs. Toutefois la situation a changé depuis les travaux de 2015 à 2018 qui ont porté la jauge à 10/12 millions avec notamment la création d'une double entrée côté Richelieu ce qui explique qu'on ait atteint cette jauge de 10 millions sans difficulté en 2018. Je reviens également sur votre affirmation selon laquelle « des niveaux de fréquentation très élevés sont à l'origine d'une dégradation des conditions d'accueil » que je vous invite à interroger de manière critique. En effet, les problèmes résultent moins du niveau de fréquentation totale du musée que de l'inégale répartition des flux des visiteurs dans les salles ouvertes comme dans la période d'ouverture. Des études de flux réalisées par la DAPS avec l'aide d'experts extérieurs avant 2021 objectivent ce constat. Si vous ne citez que les espaces d'accueil comme signal de la politique des publics et d'amélioration des conditions de travail sur 2018-2021, je me permets de rappeler la cohérence d'un ensemble de mesures que nous avons prises pour améliorer les conditions de travail et de visite, gérer les flux des visiteurs et mieux répartir les visiteurs dans le palais, décongestionner la fréquentation de l'aile Denon (Joconde ou pas, le circuit court des primo-visiteurs qui forment 70 à 90 % des publics du Louvre passe par Denon, comme l'a rappelé l'épisode de 2018*

de déplacement de La Joconde dans l'aile Richelieu). On rappellera par ailleurs qu'en 2013 le musée ne disposait ni de billetterie en ligne, ni de WIFI, ni de toilettes en nombre suffisant, que les bureaux et vestiaires des agents n'avaient pas été rénovés depuis 1989-1993, ce à quoi les travaux de 2014-2018 ont largement remédié.

Sur cette question de la politique des publics et de l'amélioration des conditions de travail sur la période 2018-2021, je rappellerai les nombreuses initiatives qui avaient été prises (ou, pour certaines, étaient sur le point d'être lancées à mon départ)

- *-ouverture de l'accueil des groupes pour réorienter ces publics vers l'aile Sully (2018) ;*
- *rénovation des bureaux de l'aile Richelieu/ Rohan (2018-2022) ;*
- *garantie d'ouverture de 100 % des salles le week-end et plan d'ouverture partielle en semaine communiqué par trimestre aux visiteurs ;*
- *accueil des publics scolaires le mardi, gratuité des guides-conférenciers pour les groupes scolaires ;*
- *projet Studio —ateliers pédagogiques et de formation aile Richelieu en complément de la Petite Galerie pour réorienter les publics de proximité vers l'aile Richelieu, Fonctionnement financé par mécénat pour éviter la confiscation des ateliers par les mêmes familles et diversifier les publics bénéficiaires (première vente aux enchères organisée en 2019 avec notamment des dons de Pierre Soulages et Jean-Michel Othoniel) ;*
- *nocturnes gratuites sur réservation du Samedi avec médiation humaine pour orienter également le public de proximité vers l'aile Richelieu et contribuer au changement de posture des agents de surveillance en agents d'accueil ;*
- *renouvellement des sièges et des bancs pour les agents et le public dans toutes les salles du musée (décembre 2020-février 2021) ;*
- *réaménagement de la galerie d'Apollon ouverte sur le salon Carré permettant de faciliter les flux entre les ailes Denon et Sully (2019) ;*
- *projet des «salles étrusques et italiques» (2018-2021) doublant les ouvertures dans les appartements du Roi (Vestibule, chambre du Roi, réouverture de la galerie Campana) pour faciliter les flux à l'un des nœuds de circulation du palais entre les ailes Sully et Denon : aménagement de salles de repos et d'espaces de médiation dédiés à l'histoire du Louvre ;*
- *restauration de la Cour Lefuel (2018-2021) pour ouverture au public et décongestionner l'aile Denon, projet d'ouverture du jardin de*

l'Infante pour décongestionner également les flux de public à la charnière des ailes Denon/Sully (projet « romain ») ;

- *projet d'automatisation et de déplacement du contrôle des billets au pied des escalators pour permettre en mezzanine une meilleure circulation entre les trois ailes et préparer la future mise sous créneaux réservés de l'aile Denon ;*
- *projet des points accueil-relais pour informer et orienter les visiteurs au coeur des salles (aux points d'articulation : rotonde de Mars, d'Apollon, salon Denon, pavillon de l'horloge, entrée du département des objets d'art...) ;*
- *lancement du concours de recrutement de 80 postes d'agents d'accueil et de surveillance (2021) pour ouvrir à 100 % les salles du musée tous les jours et permettre une meilleure répartition de la fréquentation du public. Ce recrutement avait été préparé par redéploiement des ETP provenant des autres directions et services ;*
- *négociations avec les organisations syndicales pour changer les cycles de travail et ouvrir le musée de 9h à 22h ;*
- *installation aux étages du palais de réserves et de locaux techniques de proximité pour permettre l'entretien des salles, le relampage et le mouvement des œuvres avant l'ouverture au public sur le modèle des musées espagnols et anglais qui ouvrent au public sept jours sur sept.*

4*) « un budget d'acquisition d'œuvres qui doit être redimensionné au regard des besoins de financement du musée ». La politique d'acquisition était définie clairement par le PSC de 2015 et présentée annuellement en commission d'acquisition, département par département, ainsi qu'en conseil d'administration. Le budget d'acquisition avait été limité en-deçà des 15 % en élargissant le périmètre des 20 % billetterie à d'autres dépenses. Cet élargissement du périmètre avait été présenté en conseil d'administration pour intégrer les frais de restauration des œuvres (à hauteur de 2 millions par an environ), le coût des chantiers des collections pour préparer les déménagements vers Liévin (5 millions par an), et au profit de la politique de fouilles archéologiques, véritable alternative par des dépôts à une politique d'achat devenue impossible pour de nombreux pays archéologiques. Cette politique de fouilles archéologiques était aussi saluée comme un point très positif pour notre politique d'influence.

5*) « une rationalisation inaboutie des espaces de réserves en dépit des avancées permises par l'ouverture du Centre de conservation du Louvre à Liévin ». Si votre rapport fait un bilan élogieux du projet de Liévin, à nouveau vos remarques sur l'évolution du programme ne valent

pas pour la période 2018-2021. Je me permets cependant de nuancer votre constat lorsque vous écrivez « in fine... le nombre d'espaces de réserves pérennes et de transit est resté globalement stable au sein du palais », ce que vous présentez comme une limite à la rationalisation des espaces de réserves. Or le projet global mis en œuvre consistait à vider de leurs œuvres stockées de manière pérenne des réserves situées en zone inondable, à transformer ces espaces en zone inondable en zone de transit mutualisée et à aménager voire à développer dans les étages du palais des réserves et des locaux techniques de proximité pour améliorer la gestion quotidienne des mouvements d'œuvres et d'entretien des salles sur le modèle de ce qui existe à Madrid, au Vatican ou à Londres pour éviter la fermeture des salles pour entretien. Il n'a jamais été question de diminuer in fine les surfaces des réserves et des locaux techniques dans le palais mais de les réorganiser.

Après ces remarques générales, on trouvera des éléments de réponse ci-dessous aux observations de la Cour :

- page 18 : le projet Studio ouvert en novembre 2021 a été conçu sous mon deuxième mandat.*
- page 28 sur la fiabilisation du décompte des visiteurs gratuits : on pourrait rappeler que de 2013 à 2021 le musée a dû rattraper un énorme retard. En 2013 il n'existait pas de vente en ligne ni de possibilité de réserver des créneaux de visite. Il a fallu changer complètement le logiciel billetterie pour permettre à partir de 2017 à l'occasion de l'exposition Vermeer de proposer la vente en ligne et la réservation de créneaux. Le développement en cours pour permettre la réservation des gratuités a été imaginé dès cette période mais a été ralenti par les fermetures de 2019/20.*
- pages 28-29 à propos de la lutte contre la fraude vous omettez de mentionner une mesure efficace prise en 2018 pour limiter les fraudes : l'interdiction des réentrées avec un même billet (« toute sortie est définitive »), ce qui a arrêté la revente des billets utilisés.*
- page 29-30 à propos du « statu quo sur les horaires d'ouvertures. Vous ne mentionnez pas les négociations en cours en 2021 et le recrutement prévu des agents de surveillance pour permettre l'ouverture du musée de 9h à 22h et vous n'évoquez l'expérience de la nocturne du samedi que pour écrire qu'elle n'a pas été reconduite, alors que l'évaluation précise de cette expérimentation avait été réalisée. Elle fut bien plus efficace pour conquérir de nouveaux publics de proximité que celles du mercredi et du vendredi qui ne font revenir au musée que des habitués.*

- page 43 : à propos de votre encadré sur la commande passée à un artiste en 2020 : il ne s'agissait pas d'acheter une œuvre mais d'une commande passée dans le cadre de la production d'une exposition avec pour condition la prise en charge par un mécène comme nous l'avions fait avec l'installation d'Eva Jospin dans la cour carrée du Louvre en 2016, finalement prise en charge par sa galerie. Si vous souhaitez mettre en perspective ce coût il faudrait le comparer aux autres commandes faites à des artistes contemporains dans le cadre des expositions temporaires sur toute la période 2018-2024, ce qui relève d'un autre processus. S'agissant de ce cas, la crise de la covid a interrompu la recherche de mécénat et retardé la production de cette exposition, si bien que le Louvre a interrompu cette commande.
- page 56 : le cas que vous évoquez de l'acquisition en 2018 de deux plumiers iraniens passés en vente en 2012 n'illustre pas votre préconisation numéro 5 « de ne pas acquérir des œuvres passées en vente publique moins de deux ans auparavant ». Cet argument connu à l'époque ne valait pas pour une vente de plus de six ans.
- page 76 à propos du schéma directeur sûreté vous notez « 2018-2023 études » alors qu'après la phase d'AMO nous avons attribué en 2019 le marché de maîtrise d'œuvre à la société Risk Control Alternet avec une première tranche pour les vitrines des antiquités égyptiennes et le désenfumage de la région Napoléon qui a été réalisée.
- page 121 : l'information est erronée : l'avenant au PSC a été conduit à son terme en 2019, avec présentation et publication.
- pages 132 et sq à propos des systèmes d'information. Il est difficile de souscrire au constat que vous faites d'une absence de prise en compte de cette question avant 2022. Comme vous l'écrivez vous-même avec raison une stratégie a bien été définie et mise en œuvre à partir de 2018 avec des résultats significatifs au nombre desquels la mise en ligne des collections attendue depuis 40 ans. Le comité du numérique animé en interne par l'administrateur général n'était pas une réunion d'information mais développait une véritable stratégie et a préparé le renouvellement des outils obsolètes.