

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires culturelles et de l'éducation

– Audition de Mme Laurence des Cars, présidente-directrice du musée du Louvre	2
– Présences en réunion	24

Mercredi
19 novembre 2025

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 17

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Présidence de
M. Alexandre Portier,
Président



La séance est ouverte à neuf heures trente.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

La commission auditionne Mme Laurence des Cars, présidente-directrice du musée du Louvre.

M. le président Alexandre Portier. Madame la présidente-directrice générale du Louvre, nous sommes ravis de vous accueillir. Plutôt que de céder à l'émotion après le casse spectaculaire commis le 19 octobre dernier, nous avons décidé de vous auditionner « à froid ». Trop souvent, la politique monte en épingle des sujets qu'on finit par mettre sous le tapis. Le Louvre, le patrimoine national méritent mieux que des pirouettes de communication. Durant le mois qui s'est écoulé, des échanges ont eu lieu, certes. Mais il fut difficile d'obtenir les rapports administratifs, d'organiser une visite sur place : objectivement, notre travail de contrôle n'a été facilité ni par les uns ni par les autres. Une délégation de députés sera heureusement reçue sur place mardi prochain, 25 novembre. Je vous en remercie par avance, même si je regrette que cela ne se fasse qu'après cette audition.

D'une manière générale, j'ai l'impression que cela dérange que les députés veuillent regarder de plus près la question de la sécurité de nos grands équipements culturels. À partir des éléments dont ils disposeront à la suite de cette audition, ils décideront s'ils doivent poursuivre leurs enquêtes sur le sujet. Madame la présidente, nous attendons de vous la plus grande transparence et nous-mêmes vous parlerons avec la plus grande franchise, de sorte que l'on puisse comprendre les mécanismes politiques et administratifs qui ont pu dysfonctionner, y remédier collectivement et mettre l'ensemble de nos moyens à la hauteur de l'enjeu.

Un mois après le casse, au vu des rapports et des révélations sur la situation du musée, pouvons-nous être rassurés ? Pas tout à fait. Lundi encore, nous apprenions la fermeture d'une galerie du Louvre en raison de la fragilité de l'édifice. Cette audition est donc importante et les questions nombreuses.

Lors d'une audition au Sénat, vous avez dit avoir découvert la situation préoccupante des installations de sûreté du musée plusieurs mois après votre arrivée. Comment comprendre une prise de conscience aussi tardive ? Est-ce un défaut de transparence de vos équipes, une absence d'intérêt pour le sujet, abordé seulement bien après d'autres aspects plus clinquants ? La sécurité est-elle passée après la volonté d'organiser des manifestations pour le grand public ou y a-t-il d'autres ressorts dont il faudrait parler d'embrée ? On peine à comprendre comment ces problématiques n'ont pas été immédiatement portées à votre connaissance, compte tenu de leur nature, de l'effort à fournir et de l'urgence de la situation. Je vous cède la parole pour un propos introductif.

Mme Laurence des Cars, présidente-directrice générale du Louvre. Je vous remercie. En avril 2024, ici même, j'évoquais devant vous en toute transparence les défis qui se présentaient au Louvre. Je déplorais que notre musée soit resté à l'écart du grand mouvement de modernisation des institutions internationales, et j'alertais sur la dégradation et l'obsolescence des infrastructures techniques du bâtiment en ces termes : « Nous devons prendre conscience de l'urgence. Trente années après l'achèvement du Grand Louvre, nous nous trouvons à la croisée des chemins, le *statu quo* n'est plus possible. » Ils résonnent douloureusement aujourd'hui, un mois jour pour jour après le vol. Depuis 2022, je n'ai cessé d'insister sur la nécessité de rénover le Louvre pour l'adapter aux enjeux de notre temps,

sécuritaires, climatiques ou numériques, pour ne pas voir notre musée subir un continual déclassement. J'ai partagé ces craintes avec la représentation nationale, le ministère de la Culture, les media. Elles ont été entendues en janvier dernier par le président de la République et Mme la ministre de la Culture. Je les en remercie. Grâce à leur soutien et leur détermination, le projet « Louvre–Nouvelle Renaissance » a été lancé en janvier 2025. Ce projet s'articule en deux volets indissociables : d'abord la rénovation complète du patrimoine et des infrastructures du musée, qui intègre l'ensemble des schémas directeurs techniques et donne la priorité à la sûreté et aux équipements électriques, ensuite la création d'accès et d'espaces d'exposition nouveaux pour résoudre les problèmes structurels auxquels nous faisons face quotidiennement. Au vu de son ampleur, il s'inscrira dans un temps long. Par une ironie cruelle, le vol du 19 octobre dernier a donné un écho sans précédent à une vérité que je répète depuis ma prise de fonction : le Louvre a beau être le plus grand musée du monde, une merveille nationale, il n'en est pas moins fragile.

Diriger un musée, c'est permettre au plus grand nombre de découvrir les collections et en même temps en assurer la protection, ce qui peut être contradictoire. Le Louvre a fait face au cours des dernières semaines à un déferlement sans précédent d'attaques, de critiques, d'informations erronées, sorties de leur contexte, avec le seul objectif d'écorner son image, de dénigrer son action et de mépriser l'engagement quotidien des 2 300 personnes qui le servent avec fierté et dont je salue l'engagement sans faille dans ces moments si difficiles.

Je profite de cette audition pour démentir des fausses informations à propos du vol et du Louvre dans son ensemble. L'alarme anti-intrusion placée sur la porte-fenêtre de la galerie d'Apollon aurait été défaillante depuis plusieurs mois et ne se serait pas déclenchée ; c'est faux. Nous aurions choisi de remplacer les anciennes vitrines de la galerie d'Apollon par des modèles moins sûrs mais plus esthétiques ; c'est faux. Les agents du musée n'auraient pas suivi les protocoles de sûreté et auraient failli dans l'accomplissement de leur mission ; c'est faux, trois fois faux. Nous aurions privilégié des dépenses somptuaires et inutiles, favorisé une politique d'acquisition dispendieuse, rénové des espaces muséographiques au détriment des investissements devant assurer la protection des œuvres ; c'est faux, absolument faux. Toutefois, ne vous y trompez pas, je reconnaiss en responsabilité l'échec que représente le vol du 19 octobre dernier. C'est une blessure immense qui m'affecte profondément, en tant que présidente-directrice du musée du Louvre, en tant que conservatrice générale du patrimoine et en tant que citoyenne. J'en ai pris la pleine mesure, soyez-en certains.

Après le choc, l'émotion, le constat, est venu le temps de l'action. D'abord, nous avons décidé en concertation avec les ministères de la Culture et de l'Intérieur de mettre en œuvre plus d'une vingtaine de mesures d'urgence qui se déployeront dès le mois de décembre. Certaines sont déjà activées. J'en présenterai le détail si vous le souhaitez. Elles comportent notamment la création d'un poste de coordonnateur sûreté, directement rattaché à la présidence du musée. La fiche de poste a été publiée le 7 novembre dernier. Dans une quinzaine de jours seront installés des équipements de mise à distance au droit des bâtiments les plus sensibles du domaine du Louvre. Par ailleurs, nous allons accélérer le déploiement des caméras périmétriques en avance sur la date prévue au schéma directeur de sûreté – je peux le présenter dans le détail si vous le souhaitez – afin d'assurer une protection complète des abords du musée. Cent caméras seront installées d'ici la fin de 2026. Nos liens avec la préfecture de police seront renforcés. Elle s'est beaucoup mobilisée, je l'en remercie ; nos réunions ces jours-ci sont très fructueuses. Prochainement, un poste avancé mobile de la police nationale sera installé au sein du domaine du Louvre. Grâce à une nouvelle organisation, nous allons insuffler une véritable culture de la sûreté dans l'ensemble de l'établissement, y favoriser la coordination, la transversalité, pour garantir l'efficacité.

J'en viens au schéma directeur des équipements de sûreté qui traduit notre engagement au long cours pour protéger les collections nationales. La conception de tout schéma directeur comprend un temps incompressible de diagnostic, d'analyse, d'études préalables. Sa mise en œuvre est soumise aux procédures des marchés publics. Son déploiement prend du temps. C'est particulièrement vrai au Louvre qui s'étend sur 244 000 m² sur un domaine de 37 hectares. La conception de ce schéma directeur a été engagée en 2019. En 2022, six mois après ma prise de fonction, un premier projet m'a été présenté. J'ai souhaité le renforcer et décidé, entre autres choses, de généraliser la protection périphérique du Louvre, de moderniser les cinq postes de commandement que compte le musée, d'inclure dans le schéma les enjeux de cybersécurité. Les études complètes intégrant ces nouveaux éléments m'ont été remises en décembre 2023 et ce schéma directeur sera mis en œuvre dès décembre 2025. Dans l'attente de son déploiement, depuis 2022, chaque rénovation de salle et chaque programme de travaux ont été rigoureusement accompagnés d'un renforcement de la vidéo-protection et de la sécurisation des œuvres. Entre 2022 et 2025, pas moins de 134 caméras numériques ont été déployées au sein des espaces muséographiques.

Le drame qui a touché notre musée ne doit donc pas masquer nos efforts quotidiens pour que le Louvre d'aujourd'hui continue d'assurer sa mission et pour préparer le Louvre des prochaines années. C'est pourquoi le projet Louvre-Nouvelle Renaissance est plus que jamais nécessaire si le Louvre veut rester ouvert et accessible à tous. Le Louvre est un tout. On ne peut pas opposer les travaux aux acquisitions d'œuvres, l'engagement en faveur des publics et les actions en direction de nos mécènes, la programmation des expositions temporaires et le réaménagement des collections permanentes. Il faut s'emparer de tous les sujets, tout le temps et en même temps, c'est là qu'est le défi. L'actualité de ce début de semaine nous le rappelle encore. Notre musée est un symbole qui fait rayonner à travers le monde les valeurs de notre pays. L'émotion mondiale que ce vol a suscitée en témoigne. Je suis déterminée à défendre ce lieu de découverte et de transmission et à poursuivre la transformation dont il a plus que jamais besoin.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie. Nous en venons aux interventions des orateurs des groupes.

Mme Caroline Parmentier (RN). Le braquage du Louvre, si facile, a mis au jour vos failles graves, s'agissant des équipements de sécurité pour la protection des œuvres, mais aussi des risques importants d'incendie. Après avoir été cambriolé, le Louvre peut-il maintenant brûler ou la galerie Campana s'effondrer ? La Cour des comptes souligne que sur les 83 millions d'euros du schéma directeur de sécurité, trois millions seulement ont été engagés et que 39 % seulement des salles sont équipées de caméras de vidéo-surveillance. Dans son rapport, la Cour reproche à la direction d'avoir consacré une part importante de moyens considérables à des projets visibles et attractifs dont 105,5 millions d'euros à l'achat d'œuvres plutôt qu'à des travaux de mise aux normes de sécurité – seulement 26,5 millions pour l'entretien et la mise en conformité. Le Louvre ne manque pas de ressources, mais d'un sens des priorités. C'est une faute. Le rapport critique l'absence d'un pilotage rigoureux dans le suivi des travaux d'entretien et la gestion des risques, se préoccupe de la structuration de la gouvernance interne et aussi de la dégradation des conditions de visite et la maîtrise des flux de visiteurs. C'est beaucoup. Les premières conclusions de l'enquête administrative commandée par Rachida Dati concernant directement la période de votre direction à partir de septembre 2021 confirment plusieurs constats de ce bilan catastrophique. Est-ce parce qu'à la demande d'Emmanuel Macron, vous n'étiez tournée que vers son projet mégalomane de « nouvelle renaissance » du Louvre que vous avez négligé tout le reste ? Est-ce pourquoi votre légitime démission a été refusée ?

Mme Anne Genetet (EPR). Madame la présidente, notre groupe n'est pas là pour vous accabler mais pour comprendre ce qui s'est passé, en tirer les leçons pour avancer dans le projet ambitieux présenté par le président de la République. D'abord, je veux dénoncer certaines conclusions de la Cour des comptes ; ainsi, dans un marché mondial si concurrentiel, l'acquisition d'œuvres est une nécessité pour rester le grand musée qu'est le Louvre. Ensuite, doubler le nombre d'élèves que vous accueillez pour le porter à plus de 900 000 me semble indispensable.

Néanmoins, des défaillances ont conduit à ce cambriolage qui nous a évidemment tous heurtés. Cette blessure pour la nation interpelle au-delà ; à l'étranger, où je me rends souvent, on me demande pourquoi le Louvre a pu être cambriolé. Un poste avancé de police va être installé. Mais quelles modalités d'organisation souhaiteriez-vous pour qu'il assure une protection effective ? Des dispositifs qui devaient être mis en place ne l'ont pas été ; pourquoi ? Pourquoi envisage-t-on seulement maintenant de recruter un responsable de la sécurité ? De même, qu'en est-il des retards sur la vidéo-protection, la protection des locaux et des œuvres ? Ce sont les causes profondes qu'il faut cerner pour y répondre. Enfin, y a-t-il des modèles étrangers de sécurisation dont vous pensez pouvoir tirer profit ?

Mme Sarah Legrain (LFI-NFP). Un casse spectaculaire, l'accrochage sauvage d'un tableau dans la salle de la Joconde par des *tiktokeurs*, la galerie Campana qui menace de s'effondrer... De cette série noire, la présidente-directrice n'est pas seule responsable, quand le président Macron a fait du Louvre il y a quelques mois le terrain de sa lubie communicationnelle. Et il serait trop facile d'exonérer Mme Dati, le gouvernement, tous les députés du camp présidentiel qui, année après année, votent des budgets de la culture et du patrimoine en baisse. En janvier dernier, vous alertiez la ministre sur l'état calamiteux du musée et la nécessité de grands travaux. C'est le président de la République lui-même qui vous a répondu avec son projet Louvre-Nouvelle Renaissance. À coup sûr, une nouvelle entrée pour le Louvre et de nouveaux tarifs imposés de manière brutale, « bancale » dit la Cour des comptes, seront drôlement utiles quand la moitié de ses galeries seront fermées, voire effondrées ! Loin de renforcer l'investissement public, l'État poursuit son désengagement avec son projet de *National Trust* à la française, un Loto du patrimoine et autres bricolages reposant sur le financement privé.

Dans son rapport du 6 novembre, la Cour des comptes souligne que les questions de sécurité ont été reléguées derrière d'autres priorités. Le 7 novembre, vous avez annoncé plusieurs mesures d'urgence pour la protection du site, mais aucun renforcement des effectifs alors que les syndicats ont dénoncé des baisses drastiques ces dernières années. Notre groupe avait déposé un amendement visant à recruter 500 agents de sécurité pour tous les musées ; il a été balayé. J'ai été effarée d'entendre certains envisager de ne plus exposer des œuvres précieuses ou d'augmenter les tarifs pour financer la sécurité alors que la politique publique devrait viser un accès universel à l'art. C'est d'extension de la gratuité qu'il faudrait parler pour que cet immense palais parisien devienne une maison du peuple où l'on peut passer à l'heure du déjeuner ou flâner tout un dimanche. Le premier geste que nous pourrions faire pour sauver le Louvre ne serait-il pas de rejeter ce budget de malheur qui vole cinq millions d'euros au musée et diminue de 8,4% les crédits du patrimoine ?

Mme Laurence des Cars. Je réponds d'abord en détail au sujet du schéma directeur de sûreté qui donne lieu à beaucoup d'approximations. Après ma prise de fonction, le 1^{er} septembre 2021, j'ai évidemment consacré les six premiers mois à la prise en charge de l'établissement, notamment en visitant tous les lieux, y compris les équipements de sécurité, en compagnie de Francis Steinbock, administrateur général adjoint, qui arrivait aussi du

musée d'Orsay. Effectivement, au cours de l'automne 2021, nous avons constaté que des équipements n'étaient pas à la hauteur du plus grand musée du monde. Il fallait une refonte complète. Le principe d'un schéma directeur avait été posé par mon prédécesseur en 2019. Après l'interruption due à la pandémie de covid-19, nous en étions à la phase d'études. Un premier projet m'est remis au printemps 2022, six mois après ma prise de fonction. Je l'ai trouvé incomplet, notamment parce qu'il ne prenait pas en compte les vidéos pérимétriques, donc la couverture extérieure du bâtiment – ironie cruelle étant donné ce qui vient de se passer – et insuffisamment la rénovation des postes de commandement, au regard de la technologie d'hypervision. Il fallait disposer d'une vision beaucoup plus complète, beaucoup plus ambitieuse en localisant un poste de commandement central près de la direction générale et en traitant les questions de cybersécurité – nous préparions alors les Jeux olympiques et le Louvre était une cible potentielle.

Les phases d'études ont été lancées et complétées en 2022 et 2023. Il faut bien prendre la mesure de l'étendue et de la complexité du Louvre, ce palais qui est un musée, ce musée qui est aussi un palais, pour comprendre que cette phase de diagnostic était capitale. Si nous nous mettions à dépenser à tort et à travers, par petits bouts, on nous reprocherait des dépenses inconsidérées et incohérentes ne résolvant rien. Aussi est-ce une réforme structurelle de la sécurité qui est lancée, avec ce schéma directeur, notifié ces jours-ci et qui apporte une vision complète des salles et de la muséographie comme des espaces extérieurs du musée, y compris le jardin du Tuileries. En avance sur son calendrier, nous allons procéder à certaines opérations d'urgence en matière d'équipement, que je peux détailler. En même temps que nous élaborions ce schéma directeur, nous avons complété toute la sécurisation du domaine, notamment en changeant des grilles. L'administrateur général adjoint a suivi, grâce au comité de sûreté que nous avons installé dès l'automne 2022, l'ensemble de ces opérations. Pour chaque rénovation de salle, je le répète, nous avons renforcé la couverture vidéo et la détection rapprochée des œuvres. Dans quelques jours vont ouvrir à la porte des Lions la Galerie des cinq continents et les salles de peinture espagnole et italienne rénovées. Je serai ravie d'accueillir votre commission pour qu'elle constate ce que nous avons fait, avec des équipements parfaitement à jour permettant une couverture vidéo complète et moderne et une protection rapprochée des œuvres.

Ces efforts, sur notre budget de fonctionnement il faut s'en souvenir, ont complété le travail de fond sur le schéma directeur qui nous permet aujourd'hui d'avancer très vite et de fixer des budgets dès l'année prochaine. Les décisions d'ordre budgétaire ont été prises avant l'événement du 19 octobre. L'administrateur général adjoint vous donnera les chiffres précis d'investissement pour les quatre ou cinq prochaines années. J'insiste sur le fait que ce schéma directeur de sécurité inclut le schéma électrique. Il ne peut y avoir de rénovation de la sûreté s'il n'y a pas une infrastructure électrique à la hauteur. Or ce n'est pas le cas au Louvre, je l'ai constaté en 2022. Nous touchons là au cœur du problème de l'obsolescence des équipements du Louvre et des schémas directeurs nécessaires, qui constituent la moitié du projet Louvre-Nouvelle Renaissance.

Mme Caroline Parmentier (RN). Ce n'est pas à la hauteur des besoins !

M. Francis Steinbock, administrateur général adjoint du musée du Louvre. Effectivement, des dépenses pour le schéma directeur des équipements de sûreté seront engagées à partir de 2026 puisque nous allons notifier aux entreprises, en décembre, les appels d'offres de la première tranche. S'y ajoute une tranche supplémentaire pour la pose de caméras de protection pérимétrique, décidée à la suite des événements du 19 octobre. Les équipes du Louvre travaillent avec François Chatillon pour déployer ces caméras au long de

l'année 2026 sur toute la périphérie extérieure du musée. En 2025, nous menons à bien des opérations administratives concernant les marchés ; en 2026 auront lieu des dépenses massives. Les dépenses d'investissement en matière de sûreté s'élèveront à 13 millions d'euros en 2026, 18 millions en 2027, 21 millions en 2028 et 22 millions en 2029.

Il faut garder à l'esprit que ces travaux seront menés dans un musée ouvert. Dès le début, il a été décidé de ne pas procéder à une fermeture générale parce qu'accueillir des visiteurs est un devoir, c'est une attente du public. De ce fait, il faut organiser dans le détail la localisation et la rotation des travaux. Mais les caméras périphériques seront installées dès 2026 et François Chatillon assurera la maîtrise d'œuvre de ce projet. Nous sommes donc très mobilisés pour les années à venir. J'ajoute que le schéma de sécurisation du domaine a été appliqué au cours des dernières années et se terminera en mai prochain. En effet, lorsque Laurence des Cars a pris ses fonctions, l'urgence était la sécurisation du domaine à la suite d'incidents très graves dans le jardin des Tuilleries où des grilles avaient été renversées. Il fallait en conserver le contrôle. À ce propos, l'établissement public du musée du Louvre gère non seulement le palais mais 37 hectares, avec le jardin de Carrousel qui n'a pas de grilles et le jardin des Tuilleries dont certaines grilles sont fragiles. Ce travail était entamé avant l'arrivée de Laurence des Cars et plus de trente grilles sont en cours de sécurisation.

Mme Laurence des Cars. J'ajoute que la revue de la Cour des comptes, s'arrêtant en décembre 2024, ne prend pas en compte le démarrage du schéma directeur préparé dans les années 2022-2023 et qui montera en pleine puissance dès 2026. Il faut se replacer dans cette dynamique. Diriger un très grand musée comme le Louvre nécessite une vision stratégique et pluriannuelle. On ne résout pas des problèmes complexes d'un claquement de doigts. Il y faut des investissements lourds : plus de 80 millions d'euros pour le schéma directeur de sûreté, plus de 60 millions pour le schéma directeur électrique lancé en parallèle. Ce sont là des infrastructures essentielles, nous sommes absolument d'accord, mais reconnaissiez que nous avons fait un travail de préparation très poussé avec une rigueur absolue. Bien sûr, nous sommes sous le choc du drame du 19 octobre. Pour autant, nous devons continuer à avancer et nous sommes dans cette dynamique.

Pour ce qui est des acquisitions, le décret de création par la Convention en 1793 précise que le Louvre doit enrichir ses collections pour le bien de la nation. Cette mission est clairement énoncée lors de la transformation du Louvre en établissement public administratif et elle figure dans la lettre de mission émise par le ministère de la Culture en janvier 2022, tandis que la sûreté ne fait pas partie des objectifs car, à ce moment-là, elle n'est pas considérée comme une priorité. En outre, une insistance particulière est mise sur l'acquisition par le Louvre de trésors nationaux ou d'œuvres d'intérêt patrimonial majeur. Et ce n'est pas le Louvre mais une commission nationale organisée par le ministère de la Culture qui juge que certaines œuvres ne doivent pas, autant que nous le pouvons avec les moyens que nous avons, quitter le territoire français. Je me suis attelée à cette tâche, notamment avec l'acquisition d'un rarissime panneau de Cimabue retrouvé dans le nord de la France. Il marque la naissance de la peinture occidentale et sera le tableau le plus ancien de nos collections. Ce trésor a été partagé avec le musée du Petit Palais d'Avignon cet été. Le Louvre a fait cette acquisition majeure aux enchères, donc au prix du marché. Il en va de même pour un tableau qui clôt la collection exceptionnelle des Chardin au Louvre, où ce génie de la peinture française a travaillé et vécu toute sa vie. Alors, madame Parmentier, j'assume parfaitement ces acquisitions. Près de 60 % des crédits d'acquisition de cette période ont été consacrés à des trésors nationaux ou à des œuvres d'intérêt patrimonial majeur qui font la fierté de notre pays et de nos collections. Il ne faut pas opposer l'enrichissement des collections nationales et la

modernisation absolument nécessaire du Louvre – madame, ce sont des budgets distincts –, sinon nous allons faillir à nos missions culturelles fondamentales.

M. le président Alexandre Portier. Nos trois collègues ont posé une question de fond restée sans réponse : d'autres choix auraient-ils pu être faits les années précédentes ? De 2018 à 2024, indique la Cour des comptes, on a consacré 27 millions d'euros à des travaux d'entretien et de mise aux normes et 105 millions aux acquisitions. Ce ratio – un à quatre – est un choix stratégique. Dans le débat sur les priorités de la direction du Louvre et du ministère, il n'y a pas unanimité parmi les collègues présents. Mais l'action politique exige de faire des choix. N'a-t-on pas cédé, à un moment, à la tentation de privilégier l'éphémère au détriment du plus durable ?

En second lieu, vous avez souligné le besoin d'une réforme structurelle de la sécurité et vous avez raison. Mais, vous l'avez dit, la sûreté ne figurait pas dans votre lettre de mission. Cela surprend assez pour vous interroger, sans pour autant vouloir dénigrer l'institution ni des salariés dont l'engagement, comme le vôtre, ne fait pas de doute. Dans le contrat de performance de l'établissement de 2022, l'unique indicateur qui avait trait à la sécurité a disparu. Que cela dit-il de notre vigilance sur ce point selon vous ?

Mme Laurence des Cars. Permettez-moi de revenir sur les acquisitions. Le décret de création du Louvre affecte statutairement 20 % des recettes de billetterie aux acquisitions. Ce cadre peut évoluer, et j'ai proposé l'été dernier au ministère de la Culture qu'il évolue, dans la perspective de l'augmentation de tarif pour les visiteurs extra-européens en janvier 2025, décidée par le ministère pour plusieurs établissements. Dans le cas du Louvre, cela financera en très grande partie les schémas directeurs techniques, notamment celui de sûreté et le schéma électrique, déjà engagés. Le Louvre a donc été proactif pour pondérer le pourcentage de ses recettes consacré aux acquisitions. Pour autant, j'y insiste, renoncer aux acquisitions serait à mon sens une erreur culturelle majeure.

Pour ce qui est des choix stratégiques, nous étions dans une phase de conception et d'étude. Dans une telle phase, on ne dépense pas, sauf pour des analyses confiées à des ingénieurs spécialisés et à des bureaux d'études. Les très grosses dépenses sont devant nous, les chiffres ont été rappelés. Pour autant, nous avons continué d'améliorer les choses en renforçant la sûreté lors de la rénovation des salles d'exposition temporaire qui accueillent des prêts nationaux et internationaux. Vous pouvez y admirer actuellement la magnifique exposition David et l'exposition sur les dessins de Carrache. De même, en accueillant les chefs-d'œuvre du musée Capodimonte de Naples dans la Grande Galerie, lieu mythique du Louvre, nous avons constaté que la couverture vidéo y était totalement insuffisante. Nous l'avons renforcée immédiatement et c'est un acquis définitif. J'ai évoqué les travaux menés pour la Galerie des cinq continents et les salles de peinture espagnole et italienne récemment rénovées. La question est de tout mener de front. Le Louvre est à un moment particulier de son histoire. La décision extraordinaire prise par le président Mitterrand de réaliser « le Grand Louvre », le chantier génial de Ieoh Ming Pei, la grande modernisation que le Louvre a connue dans les années 1980 atteint aujourd'hui l'obsolescence technique. Les équipements ont surperformé depuis quarante ans, le nombre de visiteurs excédant largement les quatre millions annuels prévus pour la pyramide. Cela explique pour beaucoup la dégradation du bâtiment. Mais le projet Grand Louvre n'a touché que la moitié du musée, pas sa partie Est, tout ce qui est autour de la Cour Carrée et qui est précisément au cœur des priorités du projet Louvre-Nouvelle Renaissance. Lorsqu'on pilote un établissement aussi énorme que le Louvre, on s'inscrit dans des visions stratégiques déterminant des séquences : si le musée reste ouvert

quand les travaux ont lieu, chaque projet de rénovation doit être mesuré à l'aune de sa cohérence avec le fonctionnement de l'établissement.

M. le président Alexandre Portier. La question des effectifs soulevée par Mme Legrain n'a pas été abordée, mais vous pourrez y revenir.

Mme Céline Hervieu (SOC). Je veux dire mon étonnement devant la véhémence de l'intervention du Rassemblement national, toujours prompt à manipuler les sujets d'insécurité sans jamais proposer la moindre solution. Ceux qui, l'année dernière, voulaient baisser de 20 % le budget du Louvre se plaignent maintenant de ses fragilités, une nouvelle incohérence de leur part ! Oui, le cambriolage du 19 octobre a stupéfait le monde entier et ému tout le pays, et une galerie vient d'être fermée au public en raison d'une fragilité de l'édifice. Pourtant, le personnel avait donné l'alerte et vous-même l'avez fait dans une note confidentielle du 13 janvier dernier. Dès lors, la vraie question est : que fait le ministère de la Culture ? Il communique, annonce enquêtes et audits, réorganisations et plans de sécurisation. Des alertes sont lancées mais rien n'est fait. Dans un tel édifice, la vidéo-surveillance est fondamentale, vous l'avez dit. La ministre de la Culture, Rachida Dati, a affirmé devant le Sénat que les caméras de vidéo-surveillance n'auraient pas été installées au Louvre car la Ville de Paris s'y serait opposée. C'est factuellement, administrativement et juridiquement faux, et la ministre le sait. Etablissement public administratif, le Louvre est placé sous la tutelle directe du ministère de la Culture qui dicte, qui finance et qui encadre. Et c'est ce ministère qui, depuis des années, laisse les effectifs diminuer et les systèmes de sécurité se fragiliser. Pouvez-vous dire devant la représentation nationale que la sécurité du Louvre relève exclusivement de l'établissement public et de sa tutelle ministérielle et que la Ville de Paris n'a jamais empêché l'installation de caméras ?

Mme Frédérique Meunier (DR). Le 19 octobre, un commando de malfaiteurs a réussi à s'introduire au Louvre, dérobant 88 millions de bijoux qui restent introuvables. Devant la commission des affaires culturelles du Sénat, le 22 octobre dernier, vous avez souligné que l'infrastructure vieillissante du musée empêchait d'y intégrer des systèmes de sécurité modernes et que le système de surveillance vidéo était très insuffisant. Vous nous l'avez dit aussi, et vous avez assuré que toutes les alarmes ont fonctionné de même que la vidéo à l'intérieur du musée et que la surveillance extérieure restait votre faiblesse. Pourtant, selon *Le Figaro* du 15 novembre, deux influenceurs belges ont réussi à accrocher leur portrait près de la Joconde sans qu'un seul agent de sécurité ne les interpelle. Alors que des mesures d'urgence avaient été prises pour renforcer la sécurité après le vol, cet événement affaiblit encore la réputation du musée. Vous nous avez parlé avec beaucoup de véhémence de la sécurité dans les salles, de protection rapprochée des œuvres... Et pourtant ! Enfin, le récent rapport de la Cour des comptes soulève de nombreuses interrogations sur la dégradation des finances, une politique d'acquisition surdimensionnée, le sous-investissement dans les travaux d'entretien et de mise aux normes – pas seulement de sécurité –, ou encore la rénovation des salles, au détriment du clos et du couvert. Il n'est pas question de renoncer à acquérir des œuvres, mais pourquoi le faire si leur sécurité n'est pas assurée ?

M. Alexis Corbière (EcoS). Madame la présidente, notre groupe n'est pas à la recherche de fusibles et nous reconnaissons votre professionnalisme. À nos yeux, la création, révolutionnaire, de ce musée en 1793 rappelle toujours que la Révolution française a accompli une œuvre importante, parfois un peu méprisée. Mais nous cherchons à comprendre. Le vol du 19 octobre, le canular de deux *tiktokeurs*, la fermeture de la galerie Campana, comment expliquer tout cela ? La Cour des comptes nous dit qu'entre 2018 et 2024 le Louvre « a privilégié des opérations visibles et attractives au détriment de la sécurité », que « des

investissements sont indispensables pour assurer un fonctionnement pérenne de l'institution », mais que « les choix faits ont conduit à un retard considérable dans la mise aux normes des infrastructures techniques et la restauration du palais ». Je ne dis pas que la Cour des comptes échappe à toute critique, mais j'aimerais votre avis. Vous avez pointé des pistes, mais allez plus loin. Le 16 juin dernier, nous avons soutenu les organisations syndicales du personnel qui se sont mises en grève pour dénoncer la suppression de 200 postes. Elles annonçaient que le manque de moyens financiers aurait des conséquences.

Vous avez eu l'élégance de proposer votre démission ; elle a été refusée. Il aurait été un peu fort de vous imputer la responsabilité de l'événement alors que vous aviez donné l'alerte. Pour notre part, nous refusons un budget d'austérité. Il y a deux ans, vous avez remis un rapport au président de la République. Estimez-vous sa réponse à la hauteur des recommandations que vous aviez faites ? Vous avez mentionné vingt points sur lesquels nous aimerions en savoir un peu plus. Surtout, considérez-vous que vos ministères de tutelle et la présidence de la République vous ont entendue ? Si ce n'est pas le cas, ne sont-ils pas les véritables responsables qui, eux, devraient démissionner ?

Laurence des Cars. Monsieur le député, j'ai été entendue par la présidence de la République et par la ministre de la Culture. La décision annoncée par le président de la République le 28 janvier dernier au sein du Louvre, est une décision historique. Elle prend toute la mesure des difficultés du musée et donne l'élan et la perspective nécessaires pour une rénovation de très grande ampleur qui ne se limite pas aux réparations et à la mise à jour technologique mais qui donne aussi des solutions structurelles au problème – que, certes, beaucoup de directeurs de musée aimeraient avoir – de la très forte fréquentation du Louvre. Nous venons de passer le cap des huit millions de visiteurs ; c'est considérable. Une de mes premières décisions, en 2022, a été d'instaurer une jauge de 30 000 visiteurs par jour. Elle était difficile, car cela signifie 18 millions d'euros de recettes en moins, mais je l'ai prise en toute responsabilité parce que je considérais qu'il fallait protéger le bâtiment, fragile, les conditions de travail des équipes et de l'accueil et tout simplement le plaisir de la visite. Donc, oui, j'ai été entendue et nous avons tout fait pour préparer et anticiper cette décision.

S'il faut revenir sur le schéma directeur, nous n'avons pas de retard. Jean-Luc Martinez l'a lancé l'année précédent mon arrivée, puis il y a eu deux ou trois ans d'études, comme il est normal. Voyez le schéma directeur de Fontainebleau – quatre ans d'études pour une mise en œuvre sur plus de 16 ans –, et voyez Versailles. Si, pour ces grands établissements complexes, nous n'inscrivions pas ces projets dans la durée, on nous reprocherait de ne pas le faire sérieusement. Bien sûr, j'aimerais que les choses aillent plus vite. Ne croyez pas que je suis satisfaite de la situation. Ce qui vient d'arriver est une blessure très profonde, et ça l'est pour tous les agents du Louvre, parce que nous nous mobilisons tous les jours pour que ce musée fonctionne le mieux possible, dans cet entre-deux où la rénovation commence, mais nous ne sommes évidemment pas au bout des travaux. Nous mesurons la pression qui s'exerce sur le Louvre aujourd'hui. Oui, j'aimerais que tout aille plus vite, mais je dois respecter les procédures de marchés public – au passage, la Cour n'a relevé aucune irrégularité de gestion. Ce qu'elle critique, c'est une stratégie. Cette critique, je la conteste complètement parce la Cour a, comme il est normal, une vision purement comptable, alors que j'ai une vision stratégique de court, de moyen et de long terme. Je le dis franchement, les procédures de passation de marchés publics sont parfois d'une grande lourdeur et d'une complexité byzantine. Elles mobilisent les services juridiques et financiers pendant des semaines et des semaines. Il y a peut-être là une piste d'amélioration pour les élus de la nation. Je rappelle que pour les Jeux olympiques, des dispositions exceptionnelles ont été prises en la matière.

Pour revenir à l'actualité et aux influenceurs de TikTok, ce type d'interventions arrive constamment ; il y a deux ans, on a vu des activistes agissant pour appeler l'attention sur la crise climatique. Mais la lecture de la presse internationale montre que ces opérations sont très courantes dans les musées dans le monde entier. Le mode opératoire évolue au gré des questions du moment, de la sensibilité médiatique. Ces influenceurs étaient sans doute aussi des provocateurs, étant donné l'actualité récente du Louvre. Pour autant, je voudrais relativiser. Le problème n'était quand même pas aussi grave que le vol commis le 19 octobre, et les équipes de surveillance ont réagi. Nous sommes très vigilants et l'une des responsabilités du coordinateur sûreté sera d'analyser en permanence l'évolution des modes opératoires. Que l'on utilise une disqueuse à béton n'a pas du tout été envisagé lorsqu'on a procédé au changement, absolument nécessaire, des vitrines de la galerie d'Apollon. À l'époque, on envisageait une attaque armée par l'intérieur du musée et les vitrines ont été conçues en conséquence. Elles ont d'ailleurs remarquablement résisté, elles ne se sont pas brisées et les vidéos montrent combien cela a été compliqué pour les voleurs.

Mme Caroline Parmentier (RN). Sept minutes en tout !

Mme Laurence des Cars. Les modes opératoires évoluent en permanence dans ce monde dangereux, violent, où l'on s'attaque aux symboles culturels. La présidence du Louvre est désormais secondée par quelqu'un qui se consacre entièrement aux questions de surveillance et de sûreté du bâtiment, au sein de la direction qui est dédiée à cette question, mais également en lien avec la direction de l'architecture et du bâtiment. J'insiste sur la cybersécurité car plusieurs institutions culturelles en France sont fragilisées par des attaques de ce type extrêmement graves. Pour le Louvre, j'ai demandé dès 2022 que cette question soit prise en compte et pour l'instant nous n'avons pas subi d'attaque cyber très grave.

S'adapter au monde d'aujourd'hui est toujours un défi pour une organisation aussi grande que le Louvre où plusieurs directions fonctionnent en silos. Depuis quatre ans, je m'efforce de relever ce défi, dans notre pratique, dans notre organisation, dans nos méthodes. J'ai à nouveau confirmé à la ministre de la Culture que ce sera un enjeu capital d'assurer la circulation de l'information dans une organisation de 2 300 personnes avec au moins 80 métiers très spécialisés. Je suis une femme de musée, une fonctionnaire qui sert le ministère de la Culture dans des établissements publics depuis trente ans. Je suis très attachée à cette mission de service public, très attachée à tous ces métiers. J'ai eu la chance de diriger les musées d'Orsay et de l'Orangerie ; diriger le Louvre, y compris dans la tempête qu'il traverse, c'est l'honneur de ma vie professionnelle. Tous ces métiers spécialisés tendent à se refermer sur leur domaine. Aller vers ce qu'on connaît est rassurant. Il faut faire plus, il faut faire mieux, faire circuler l'information, faire partager la culture de sûreté comme un projet global au sein du Louvre. Il y a là une question de management et les pratiques des directions et des directions intermédiaires évolueront certainement. Sur ces questions nous devons bouger, je le reconnaiss. Je ne prétends pas que tout a fonctionné merveilleusement. Nous sommes face à un échec, à un moment où nous espérions sortir enfin le Louvre de ses difficultés et nous projeter avec beaucoup d'enthousiasme et de sérénité dans ces projets de transformation. Nous sommes frappés en plein cœur, comme tous nos concitoyens et comme le monde entier. Pour autant, nous ne devons pas nous démobiliser, mais travailler plus dur et voir nos faiblesses. Je ne reviens pas sur les faiblesses techniques. Pour les caméras périphériques, elles sont évidentes, et ces équipements seront installés dès 2026. On ne peut pas aller plus vite.

Avec votre autorisation, monsieur le président, j'aimerais que l'architecte en chef des monuments historiques dise quelques mots du quadrilatère Sully à la

suite de l'annonce faite lundi. Elle est très révélatrice de l'état de certaines parties du bâtiment.

M. François Chatillon, architecte en chef des Monuments historiques. L'architecte en chef que je suis ne dépend pas de la présidence du Louvre mais du ministère de la Culture et non pas d'un ministre de la Culture – j'en ai connu déjà beaucoup, j'espère en connaître encore beaucoup, des présidents de la République aussi d'ailleurs. Je parle donc du Louvre comme monument historique. D'abord, je m'étonne qu'on ne prenne pas mieux conscience de sa dimension exceptionnelle. Dimension veut dire complexité, et c'est aussi pourquoi les choses ne vont pas vite. Vous avez voté des procédures, elles sont respectées. Cela ne vaut pas que pour les marchés publics : il faut six mois pour avoir l'autorisation administrative d'installer une caméra. Nous allons faire plus vite parce que vous nous le demandez. Nous allons être hors la loi, mais vous me donnez l'autorisation d'être hors la loi pour mettre des caméras, je vous en remercie.

Alors, pourquoi fermer une galerie ? C'est qu'une grande partie du bâtiment n'est pas en bon état. Le Louvre est une véritable ville, avec des parties en bon état et d'autres en mauvais état. Le quadrilatère Sully est une partie qui n'a pas du tout été revue. Une chape de béton a été faite en 1937 au-dessus d'un plancher en bois, et toutes sortes d'autres bricolages de ce genre sont complètement en fin de vie. Dans un bâtiment tel que celui-là, l'écueil à éviter est justement de donner, sous la pression, un petit coup à droite, un petit coup à gauche. Or, c'est ce que l'on fait depuis trente ans au musée du Louvre. Aujourd'hui, il faut rationaliser les choses.

Ainsi, on parle d'une nouvelle entrée, mais ce n'est pas une nouvelle entrée, c'est la rationalisation indispensable des flux des publics, des circulations, de la logistique, des flux techniques. Aujourd'hui, des centrales de traitement d'air utilisant de l'eau sont situées dans les combles, au-dessus des œuvres ; cela ne peut plus durer, mais il faut faire les choses dans l'ordre. Sur la galerie Campana, précisément, mon prédécesseur avait demandé des études, et j'ai reçu la semaine dernière des résultats montrant des mouvements. Aussi ai-je, par esprit de responsabilité, demandé par courrier à la présidente de l'établissement public et au ministère de la Culture que, par mesure de précaution, on évite de courir sur ce plancher le temps que l'on comprenne ce qui se passe et qu'on réalise les travaux de confortement. Y aura-t-il d'autres cas ? Oui, il y en aura. Faut-il de l'argent ? Oui, il en faut. L'État a-t-il cet argent ? L'État n'a peut-être pas les moyens, mais la France le doit.

Mme Caroline Parmentier (RN). Pourquoi si tard ?

M. le président Alexandre Portier. Vos explications sont vraiment utiles. Cette audition n'a pas pour but d'accabler tel ou tel, et nul ne doute de votre dévouement ni de l'engagement des agents. Certains sont intervenus lors des incidents et nous les en avons remercié. Parce que nous voulons comprendre, je reviens sur certains de vos propos. Vous avez parlé d'obsolescence technique. À l'évidence, un retard a été pris ces dernières années. Vous évoquez des évolutions réglementaires et législatives nécessaires, cette audition donne l'occasion d'en prendre note.

Sur la question du personnel, soulevée par Mme Legrain puis par M. Corbière, nous n'avons pas encore eu de réponse. Il semble qu'à votre arrivée, vous avez renouvelé une part importante de l'équipe de direction. N'avez-vous pas, ce faisant, perdu une partie de la mémoire du lieu ? Je pose cette question pour qu'en termes institutionnels, on puisse demain tirer toutes les leçons nécessaires.

Mme Laurence des Cars. Au moment de ma nomination, j'ai eu les entretiens de transition, classiques lors d'un changement de président, avec mon prédécesseur, Jean-Luc Martinez, que je salue. Nous avons évoqué des dossiers d'actualité. À l'été 2021, la préoccupation première était de faire revenir tous les agents au musée et d'accueillir les visiteurs – la fréquentation était tombée à moins de deux millions de visiteurs annuels, la crise du covid-19 fracassait notre modèle économique. En ce moment de grande interrogation sur l'avenir du Louvre, les questions de sûreté n'ont effectivement pas surgi comme absolument prioritaires. Mais nous avons évoqué, bien sûr, le démarrage des études d'un schéma de sûreté générale, ce que j'ai repris, complété et qui arrive maintenant à maturité. Il y a eu des renouvellements classiques dans l'équipe de direction. Pour autant, Denis Fousse, le directeur de l'accueil et de la surveillance, est resté – je le salue – et il a quitté ses fonctions en septembre 2024. Il y avait donc une continuité pour ce qui concerne l'accueil et la surveillance, certainement pas de perte de mémoire. Cette stabilité était extrêmement rassurante pour la présidente qui arrivait. J'ai d'ailleurs beaucoup discuté sur la jauge des visiteurs avec Denis Fousse et c'est lui qui m'a indiqué que le chiffre souhaitable était de 30 000 visiteurs par jour ; au-delà, on prenait des risques pour les visiteurs, pour les agents et potentiellement pour les œuvres.

Je suis arrivée au Louvre avec beaucoup d'humilité. Il faut au minimum six à huit mois, peut-être une année, pour commencer à maîtriser absolument tous les espaces, toutes les arcanes, tous les mécanismes de cette maison. J'ai donc fait absolument confiance à ceux qui étaient là, je les ai écoutés et c'a été le cas pour l'accueil de et la surveillance.

Des chiffres ont circulé sur les effectifs de surveillance. Il faut raisonner en équivalent temps plein travaillé, ETPT, non en personnes physiques. À mon arrivée, en concertation avec le directeur de l'accueil de la surveillance de l'époque, j'ai décidé de recentrer cette direction sur son cœur de métier, la surveillance et la sûreté, et d'en sortir les agents de billetterie, c'est-à-dire la caisse, la réservation, le contrôle, des activités techniques comme le suivi des logiciels et des fonctions administratives. Pour le personnel de la surveillance et de la sûreté au sens strict, qui est au cœur donc des débats, les effectifs sont passés de 838 ETPT en 2014 à 788 en 2024, soit une réduction de 50 ETPT ou 6 %. La baisse existe, je ne le nie pas, mais elle n'est pas de l'importance que l'on a pu dire. De plus, à mon arrivée en 2021, l'effectif était de 747 ETPT, pour 788 en 2024. C'est mon action, et notamment l'organisation d'un cours et d'un concours exceptionnel de recrutement, qui a permis cette amélioration notable de 5,5 %. Nous nous sommes battus, je dois le dire, avec le ministère de la Culture pour pouvoir organiser ce concours de recrutement indispensable. Nous avons donc essayé de compenser la baisse autant que possible mais je rappelle que la gestion du personnel se fait dans le cadre d'un plafond d'emplois décidé par le ministère de la Culture, qui le surveille étroitement. C'est une contrainte énorme, et je ne peux pas recruter autant que je le voudrais. Si dans ce domaine aussi des améliorations réglementaires et législatives sont possibles, nous sommes intéressés. Je n'ai pas encore abordé le contrat d'objectifs et de performance. Mais si vous voulez que je n'en parle pas, je n'en parle pas.

M. le président Alexandre Portier. Nous en parlerons après avoir entendu les quatre derniers orateurs des groupes.

M. Erwan Balanant (Dem). Avec neuf millions de visiteurs par an, le Louvre est le musée au monde qui accueille le plus visiteurs au monde. C'est un vrai succès et peut-être devrions-nous aussi valoriser ce savoir-faire français qu'est la muséographie. Cet art difficile doit mettre à la disposition du public des œuvres qui ont une valeur absolue et des œuvres qui sont fragiles. Ce n'est pas simple, alors faisons preuve d'un peu d'humilité. M. Chatillon l'a

dit, le Louvre est malade de son succès et des évolutions sont nécessaires. Avec une aussi forte fréquentation il a déjà fallu prendre en compte la sécurité du public et Vigipirate n'a rien facilité. Je veux le dire, une des missions principales du Louvre est de faire des acquisitions et de les montrer au monde. Aujourd'hui, nous devons penser le musée de demain. Il doit répondre à des exigences de sécurité. On a mentionné l'intervention d'activistes, dont la cause est parfois juste, et qu'il est compliqué de gérer. En réalité, le risque zéro, pour une œuvre, c'est de la mettre dans un coffre-fort. Mais un musée n'est pas un coffre-fort.

J'ai le sentiment que tout le monde ici se sent un peu conservateur en chef des Monuments historiques. De ma modeste position de législateur, je vous interroge : n'avez-vous pas besoin, tout simplement, d'une loi « Louvre » pour régler certains problèmes ? Nous l'avons fait pour le chantier de Notre-Dame et pour les Jeux olympiques. Parfois, il faut adopter des dispositifs législatifs particuliers pour accélérer les choses devant la menace.

M. Jérémie Patrier-Leitus (HOR). Notre patrimoine est notre héritage commun le plus précieux. L'attaquer, c'est s'en prendre à l'âme et à l'identité de notre pays, ce qui explique la profonde indignation de tous après le vol spectaculaire commis au Louvre. Au-delà de l'émotion, ce vol doit provoquer un électrochoc national car s'il n'a pas manqué une voix pour dénoncer ce cambriolage, nous avons été peu nombreux à nous indigner quand des musées régionaux et des églises rurales étaient pillés. L'année dernière, après votre audition, alarmante, nous étions aussi peu nombreux à défendre l'augmentation des crédits du Louvre, et certains députés ont même proposé leur diminution. La sécurisation de notre patrimoine doit être une priorité nationale. C'est le sens de la mission sur la sécurisation des lieux culturels qui m'a été confiée et je formulerai des propositions. Mais en attendant, il nous faut comprendre les manquements, les dysfonctionnements et établir les chaînes de responsabilité pour éviter qu'un tel vol puisse se reproduire.

Au nom du groupe Horizons et comme rapporteur pour avis des crédits du programme *Patrimoines*, j'ai donc quelques questions. Vous avez expliqué pourquoi le schéma directeur de sûreté et de sécurité est long à mettre en œuvre. Mais en attendant, comment le Louvre avait-il pu évaluer le risque de vol ? Quelles mesures palliatives avaient été prises ? Est-on face à un problème d'argent ou de hiérarchisation des priorités, alors que le Louvre doit à la fois financer ce qui est la raison d'être d'un musée, concevoir des expositions, valoriser des collections, entretenir des bâtiments colossaux, moderniser les dispositifs de sécurité et développer des ressources propres en augmentant la fréquentation ? Mais, pour remettre un musée aux normes, il faudrait presque le fermer. Et comment mener des politiques ambitieuses d'acquisition quand l'urgence est de consolider une poutre, de sécuriser le bâtiment ? Comment avez-vous géré ces injonctions contradictoires ? Est-ce que le Louvre, comme l'indique la Cour des comptes, a privilégié des projets plus visibles au détriment des urgences de rénovation et de sûreté ? Enfin, après ce choc, comment faire de la France le modèle européen de sûreté patrimoniale et du Louvre une référence ?

M. Joël Bruneau (LIOT). Le musée du Louvre est par excellence le musée de France, un des symboles de notre pays et de son rayonnement. Mais n'est-il pas aussi, malheureusement – et on ne peut pas vous en vouloir madame la présidente –, le symbole de certains travers de notre gestion publique depuis trop d'années ? C'est en premier lieu une tendance à privilégier la communication au travail de fond, l'immédiat à la préparation de l'avenir. À preuve l'annonce récente d'une extension par le président de la République, alors même qu'il semble nécessaire d'intervenir sur ce qui existe. D'ailleurs, nous n'entretenons pas plus nos réseaux ferroviaires et nos ponts. Quelles mesures d'urgence avez-vous prises à votre arrivée ? Existe-t-il une étude sanitaire globale du bâtiment historique ?

En second lieu, mais ce n'est pas l'objet essentiel de cette audition, j'irai jusqu'à parler d'une certaine propension au parisianisme, tempérée certes par la création du Louvre Lens. Mais pourriez-vous me rassurer, voire me contredire en citant les coopérations que vous comptez ou que vous avez déjà lancées avec les musées des Beaux-Arts de nos régions ?

M. Maxime Michelet (UDR). Madame la présidente, on a l'impression à vous entendre que vous avez tout découvert à votre arrivée. Est-ce donc que vos prédécesseurs n'ont rien vu, n'ont rien fait ? S'agissant des politiques que vous avez menées, vous estimez qu'aucune faute n'a été commise, que la Cour des comptes a tort d'être aussi sévère avec vous. Les failles de sécurité et les fragilités du bâtiment, vous les connaissiez, affirmez-vous. Mais alors que le Louvre affronte d'immenses défis de sécurisation, de mise aux normes, de rénovation patrimoniale, vous avez choisi de donner priorité à la rénovation muséographique, au déploiement d'espaces d'exposition temporaire ou d'éducation artistique et culturelle et aux acquisitions. Personne ne vous demande d'abandonner certaines de ces missions, mais on vous demande de les hiérarchiser. Vous avez ainsi démantelé certains projets de votre prédécesseur comme le Centre d'interprétation de l'histoire du Louvre ou la Petite Galerie et vous avez doublé les moyens consacrés aux acquisitions par le biais du fonds de dotation des produits de licence de marque. Vous souhaitez ainsi attirer de nouveaux publics dans un musée d'abord international qui a déjà dépassé les records de fréquentation, alors même que vous connaissez bien mal les publics que vous accueillez aujourd'hui, comme le montre la Cour des comptes.

En somme, vous pilotez à vue dans le brouillard et, alors que le navire prend l'eau, vous modifiez les plans de table et les menus, le répertoire de l'orchestre. Vous choisissez le clinquant du projet Louvre-Nouvelle Renaissance par lequel Emmanuel Macron rêve de graver son nom dans la pierre où sont inscrits les noms de tant de nos rois. La Cour des comptes a livré une évaluation efficace et sensée de la situation. Mais puisque vous n'avez commis aucune faute, allez-vous jeter le rapport de la Cour des comptes à la poubelle ? Ou allez-vous appliquer ses recommandations ?

Mme Laurence des Cars. Le Louvre, musée national, a le devoir évident de partager ses collections. Trente mille œuvres sont présentées en permanence dans les galeries du musée à Paris, 35 000 sont en dépôt permanent dans les collections des musées, partout sur le territoire. C'est le socle d'une politique de diffusion territoriale à laquelle je suis profondément attachée et que j'ai souhaité rendre plus lisible et renforcer. C'était déjà ma ligne lorsque je dirigeais le musée d'Orsay.

Cette politique se traduit par de très importants prêts d'œuvres. Ainsi, le trésor national qu'est le Chardin a été prêté à Lens, Brest, Clermont-Ferrand ; il est actuellement présenté au musée des Beaux-Arts d'Orléans. Depuis ma nomination, j'ai voulu que le Louvre relance son action territoriale d'une part auprès des collectivités qui portent des projets culturels généreux et audacieux, pas nécessairement les capitales régionales mais des villes de taille intermédiaire parfois éloignées des centres, d'autre part dans les quartiers prioritaires, en Île-de-France notamment. Depuis 2022, des partenariats ont été conclus entre le Louvre et Brest, Landerneau, Rennes, Le Mans, Dijon, Ornans, Castres, Meaux et Corbeil-Essonnes. Dans quelques jours rouvrira le musée Bonnat-Helleu de Bayonne, où se trouve le deuxième dépôt du Louvre en région, le plus important en volume après celui qui est conservé à Avignon. Au Musée du Petit Palais, dit « Louvre en Avignon » est le dépôt, exceptionnel, des primitifs italiens de la collection Campana. Un très beau partenariat nous lie avec la ville d'Avignon en vue de relancer ce musée, quelque peu négligé ces dernières années.

Nous n'oubliions pas les publics éloignés des musées, qu'ils aient du mal à y venir ou qu'ils ne le puissent. Je mentionnerai notre partenariat long de plus d'une décennie avec l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris et nos partenariats avec les prisons et les associations de certains quartiers prioritaires. Je vous dirai aussi un mot d'une opération inédite lancée pour décloisonner la culture, l'exposition itinérante *Le Louvre au centre*. Fruit d'un partenariat noué entre le musée et le groupe Unibail-Rodamco-Westfield, elle a emmené le Louvre au cœur de plusieurs centres commerciaux à travers la France, pour surprendre le public, le sensibiliser à l'art et lui donner la curiosité et l'envie du Louvre. Elle a eu un fort impact : achevée fin octobre à Euralille, l'exposition a touché plus de 120 000 visiteurs, confirmant l'importance d'aller à la rencontre des publics éloignés. Quarante-huit pour cent des habitants des régions n'ont jamais visité le Louvre ; c'est l'un des défis que nous souhaitons relever grâce au projet Louvre-Nouvelle Renaissance.

Le Louvre-Lens est une immense réussite et une immense fierté pour nous, comme le Louvre Abu Dhabi. Le Louvre-Lens est un succès public, avec plus de cinq millions de visiteurs en dix ans, un succès populaire aussi puisque 23 % des visiteurs sont des ouvriers ou des employés, deux fois plus que la moyenne nationale. L'ancrage local est réussi : 75 % des visiteurs habitent les Hauts-de-France. La politique de médiation du Louvre-Lens est si ambitieuse que son précédent directeur de la médiation et des publics est aujourd'hui à la tête de la même direction au Louvre Paris pour y insuffler l'esprit du Louvre-Lens. Je signale enfin l'ouverture dans quelques jours de l'exposition Guillon Lethière au Mémorial ACTe de Pointe-à-Pitre, en partenariat avec le Louvre, qui n'oublie pas les territoires d'outre-mer.

Il ne m'appartient pas de me prononcer sur une éventuelle loi « Louvre », mais je suivrais volontiers vos recommandations visant à desserrer certaines règles relatives à la procédure des marchés publics et à élargir la notion d'urgence, aujourd'hui extrêmement restrictive. Des procédures simplifiées nous permettraient de faire progresser plus vite les schémas directeurs. Nous y gagnerions tous.

Et puis j'aimerais que nous nous comprenions bien, le projet Louvre-Nouvelle Renaissance n'est pas un problème mais la solution à un problème. Ce projet est fondé sur deux piliers. Le premier est l'ensemble des schémas directeurs techniques de rénovation, dont ceux de la sûreté et de l'électricité déjà lancés. Le schéma global, dont le coût est évalué à 450 millions d'euros sur près de quinze ans, sera financé d'une part par les recettes de billetterie découlant de l'augmentation tarifaire ciblée sur les visiteurs extra-européens – entre 15 et 20 millions d'euros seront ainsi dégagés, systématiquement fléchés tous les ans à partir de 2026 vers les schémas de rénovation –, d'autre part par une subvention exceptionnelle d'investissement, dont je remercie le ministère de la Culture, de 10 millions par an, pour la première fois en 2026 également. Vous le voyez, ce financement ne pèse pas sur les finances publiques et permet au Louvre de se rénover.

Le deuxième pilier de Louvre-Nouvelle Renaissance, ce sont les solutions structurelles aux problèmes entraînés par la forte fréquentation. La pyramide a été conçue pour quatre millions de visiteurs et elle est saturée : même avec la jauge, nous aurons sans doute reçu quelque neuf millions de visiteurs à la fin de cette année. D'autre part, la présentation de la Joconde est absolument insatisfaisante. Ce tableau est une icône mondiale – volée, d'ailleurs, avant la Première guerre et de ce fait disparue du Louvre pendant deux ans et demi, ce qui a fait sa célébrité internationale. C'est un passionnant sujet d'histoire de l'art... dont on se passerait. La Joconde est extrêmement mal présentée, je le constate à chaque fois que j'entre dans la salle des États qui, avec ses 700m², est pourtant la plus vaste du palais. C'est un échec muséographique, culturel, de médiation et de transmission, d'autant

que les visiteurs venus voir la Joconde n'accordent malheureusement qu'une très faible attention à l'extraordinaire collection de peintures vénitiennes, notamment *Les Noces de Cana* de Véronèse, qui les entoure.

C'est pour sauver cette collection et surtout pour donner enfin à la Joconde l'écrin qu'elle mérite que je compte sur l'un des volets du projet Louvre-Nouvelle Renaissance. Il consiste, sous la compétente autorité de François Chatillon, à créer des espaces sous la Cour carrée et des accès à partir de l'esplanade. C'était initialement un projet d'André Malraux, mais la dernière fois que l'on a touché à la colonnade pour la dégager un peu, dans les années 1960, le geste est resté inachevé et un espace urbain est demeuré impensé au cœur de Paris. C'est ce qui se joue dans le concours international Louvre-Grande Colonnade lancé le 28 juin dernier. Nous avons révélé les noms des cinq groupements d'architectes retenus en phase finale par le jury ; le lauréat sera révélé en début d'année prochaine. Il s'agit de mieux répartir les flux d'entrée et de sortie entre la pyramide et la future entrée côté colonnade, de mettre la Joconde en valeur et de prévoir les espaces de confort dont nous ne disposons pas car le projet Grand Louvre date des années 1980, avant la prise en compte des publics qui a révolutionné les musées. Il leur incombe l'impérative mission de transmission et de partage du patrimoine, du rapport au monde, à la diversité de la beauté, à la complexité de l'histoire du monde. Certaines des œuvres conservées au Louvre datent de 9 000 ans avant Jésus-Christ, d'autres proviennent de territoires très éloignés. C'est un grand musée national, mais c'est aussi un musée qui ouvre à l'histoire du monde. Le président de la République a fixé pour objectif que le nombre de classes de collégiens accueillis au Louvre double, et surtout de permettre que la Joconde serve en quelque sorte d'ambassadrice du Louvre aux visiteurs venus la voir. On doit pouvoir, demain, visiter le musée en accédant rapidement et facilement aux collections de ses neuf départements. Elles disent la vocation universelle du Louvre, une valeur que nous avons en partage dans un monde bousculé et violent – une violence que le musée a connue le 19 octobre dernier. Nous sommes plus que jamais engagés dans la réalisation de ce projet qui permettra au Louvre d'être enfin un musée du XXI^e siècle, ce qu'il n'est pas aujourd'hui, j'en conviens.

M. le président Alexandre Portier. Erwan Balantant l'a souligné, la muséographie est un art difficile. Cela explique l'hypothèse d'une loi « Louvre » pour remédier à certains problèmes institutionnels. Vous l'avez dit, madame, notre objectif collectif est de partager notre patrimoine. Notre inquiétude à tous, quelles que soient nos sensibilités politiques, est donc d'être capables de lutter contre des vols ou des dégradations qui, précisément, nous en empêcheraient.

M. François Chatillon. Depuis ma nomination, en décembre dernier, douze personnes de mon bureau, installées au Louvre, travaillent uniquement sur les études préalables, les diagnostics et les schémas directeurs. Nous avons évidemment commencé par le quadrilatère Sully, la partie du bâtiment qui nous semble la plus fragile. Il n'a pas encore été dit qu'il est très compliqué d'assurer la sûreté des fenêtres d'un monument historique en raison d'un problème de géométrie : l'épaisseur d'un vitrage très efficace est de 40 millimètres mais celle de la menuiserie d'une fenêtre ancienne de 30 millimètres. Avec des bureaux d'études spécialisés, nous étudions des dispositifs qui pourraient, si nous parvenons à les faire homologuer, être utilisés dans beaucoup de musées en France et à l'étranger confrontés aux mêmes difficultés que les nôtres. J'espère que nous pourrons déposer un brevet « Louvre » de protection des fenêtres des monuments historiques.

Mme Laurence des Cars. La fragilité des verrières du quadrilatère Sully est très préoccupante. Nous ne sommes pas à l'abri d'un problème en cas d'orage violent et

François Châtillon se consacre aussi à cette question : faut-il restaurer à l'exact identique ces verrières qui datent pour l'essentiel du XIXème siècle ou prendre des précautions supplémentaires en dérogeant à la restauration « monument historique » pure et dure ? Nous serions heureux de traiter avec vous de ces questions de fond qui appellent peut-être des évolutions doctrinaires et réglementaires.

M. le président Alexandre Portier. On voit qu'il est besoin d'un électrochoc budgétaire mais aussi réglementaire et législatif. Nous en venons aux questions des autres députés.

Mme Tiffany Joncour (RN). La Cour des comptes souligne les fragilités de la gouvernance du musée, dont le flou de la répartition des responsabilités entre la direction générale, le conseil d'administration et le ministère de la Culture, ainsi qu'un pilotage trop centralisé. Quelles réformes envisagez-vous pour améliorer la coordination interne, associer davantage les équipes à la définition des priorités et renforcer le suivi de la performance ? Comment intégrez-vous le volet sécuritaire – protection des œuvres, sûreté des visiteurs, cybersécurité – dans vos arbitrages financiers pour assurer des moyens à la hauteur des risques ?

Mme Laurence des Cars. Il n'y a pas d'ambiguïté dans la répartition des rôles ; les responsabilités s'exercent de manière réglementaire, conformément aux dispositions du décret constitutif du musée. S'agissant de la gouvernance, le défi du Louvre est sa taille, je vous l'ai dit. Cet immense vaisseau culturel compte 2 300 agents. C'est beaucoup, et la tendance naturelle dans une maison de cette nature est de travailler en silos. Je dois effectivement veiller à la meilleure circulation des informations et à un meilleur partage de la culture de projet. Je ne pense pas être enfermée dans mes décisions et dans mon bureau. J'ai d'excellentes relations avec les directeurs de département, que je rencontre régulièrement au sein du collège des conservateurs et lors de rendez-vous mensuels en tête-à-tête pour faire le point sur les projets en cours. Historienne de l'art et conservatrice dans l'âme, je suis extrêmement attachée au cœur de ces métiers. Au moment de définir le projet Louvre-Nouvelle Renaissance, nous avons organisé des consultations internes qui ont nourri le programme du concours. Je suis très soucieuse de ce partage, et je me présente régulièrement devant les agents à l'auditorium du Louvre, qui compte 450 places, pour exposer les grandes étapes de la vie du musée et les projets et répondre aux questions qui me sont posées.

M. Bertrand Sorre (EPR). Attaqué par des malfaiteurs, des *tiktokers* et l'usure du temps, le Louvre souffre mais résiste et rayonne. Musée d'art le plus visité au monde, il doit répondre à de nouveaux besoins et je salue les annonces du président de la République, qui traduisent une stratégie de renaissance. Cinq groupements d'architectes ont été retenus pour la phase finale du concours international. Quelle est la suite du calendrier de cet ambitieux projet ? Quels seront les premiers travaux réalisés ?

Mme Laurence des Cars. Je le redis, le projet Louvre-Nouvelle Renaissance apporte une solution à un problème. Il comporte deux volets : le schéma directeur technique, déjà engagé pour la sûreté et pour l'électricité, et une amélioration structurelle avec la création d'accès côté colonnade, de nouveaux espaces sous la Cour carrée et l'irrigation des niveaux supérieurs, notamment des salles autour de la Cour carrée. Le jury international, composé de 21 membres et présidé par le préfet de la région Île-de-France Marc Guillaume, a annoncé le 7 octobre dernier avoir retenu cinq groupements talentueux associant architectes internationaux et français, paysagistes et urbanistes, dont les candidatures reflètent l'intérêt du monde entier pour le Louvre. J'ajoute que le projet intéresse nos mécènes historiques, dont

nous aurons besoin – et l'actualité récente du musée soude nos mécènes autour du Louvre, dont ils savent qu'il a besoin de soutien. Le lauréat sera annoncé en février prochain. Ensuite viendront les deux phases de préparation de chantier : la première relèvera de François Chatillon, la seconde du groupement d'architectes lauréat, à l'horizon 2029-2030 pour l'aménagement, la signature urbanistique et sans doute la création des jardins de l'esplanade repensée.

M. Rodrigo Arenas (LFI-NFP). Je vous assure, madame, du soutien entier et solidaire de notre groupe à votre mission, mais nous espérons que le projet de loi de finances ne déshabillera pas le financement des autres musées nationaux et régionaux pour apporter une solution à la situation dans laquelle se trouve le Louvre. Je m'interroge sur votre capacité à relancer votre action vers les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les budgets étant très largement entamés. Ainsi, la ville de Sevran, qui avait travaillé avec le musée du Louvre à la création d'une micro-folie, est en grande difficulté, et les projets du Louvre-Lens sont eux aussi compliqués par la situation budgétaire. La réflexion que vous menez sur la relance du Louvre permettra-t-elle aussi de relancer votre travail ailleurs dans le pays, en particulier en direction des publics les plus éloignés de la culture dite classique ? Que ferez-vous pour que le Louvre rayonne non seulement à Paris et à l'étranger mais aussi auprès de celles et de ceux qui ont besoin de culture ? Nous sommes en crise, et nous savons que la culture est la meilleure des réponses aux crises.

Mme Laurence des Cars. Nos moyens sont certes contraints mais nous n'avons jamais supprimé d'opérations de cette nature, y compris en allant chercher du mécénat et en essayant de trouver des partenariats inédits. J'ai mentionné l'opération menée dans des centres commerciaux ; c'était un test inspiré de ce qu'avait fait le Louvre-Lens dans les Hauts-de-France. La direction des publics et de la médiation travaille à des projets extrêmement forts, que je n'ai pas le temps de détailler, de présence sur l'ensemble du territoire, surtout auprès de nos concitoyens éloignés de la culture, en s'inspirant de l'esprit du Louvre-Lens. Ce musée qui s'est construit autour du public, ce qui est une révolution pour les musées français, est un modèle pour moi. Il y a beaucoup de leçons à tirer du Louvre-Lens, et aussi du Louvre Abou Dhabi qui participe de notre rayonnement international et qui est une autre immense réussite. Je salue les collectivités territoriales qui soutiennent financièrement le Louvre-Lens : la région Hauts-de-France et son président, Xavier Bertrand, qui l'a constamment appuyé, comme le département et la communauté d'agglomérations. Les budgets de tous les musées sont contraints et je pense comme vous que les ennuis du Louvre, qui a besoin de soutien, ne doivent pas masquer la situation parfois difficile de nombreux établissements en région. Il faut aider l'ensemble du patrimoine et des musées.

M. le président Alexandre Portier. Nous ne souhaitons pas que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt.

M. Éric Liégeon (DR). Le vol spectaculaire commis dans la galerie d'Apollon a saisi d'effroi nos concitoyens. L'extrême gravité de ce cambriolage et la facilité avec laquelle il a été perpétré imposent de s'interroger sur la sécurisation du Louvre et, au-delà, de nos institutions culturelles. Neuf musées ont été pillés en France depuis le début de l'année ; il y a urgence. Beaucoup pointent la lenteur de la passation des marchés publics. Trop de normes, de procédures, d'encadrement retardant la réalisation de travaux urgents indispensables pour lever la menace qui pèse sur notre patrimoine. Envisage-t-on un régime d'exception comparable à celui qui a permis d'accélérer la restauration de Notre-Dame, afin que les mesures décidées soient mises en pratique dans des délais raccourcis ?

Mme Laurence des Cars. Nous essayons, je l'ai indiqué, de qualifier « mesures d'urgence » les mesures de sûreté, mais toute réflexion visant à assouplir la très stricte définition de l'urgence serait à l'évidence extrêmement utile pour le Louvre et pour la protection du patrimoine et des monuments historiques dans leur ensemble. François Chatillon l'a dit, le temps nécessaire à la passation et à la notification des marchés allonge les délais de réalisation des travaux. Ce n'est pas du temps perdu puisqu'il sert à des vérifications réglementaires de bonne gestion auxquelles nous sommes attachés, mais quand une urgence impose de pallier des déficiences le plus rapidement possible, cela complique notamment les choses.

M. Thierry Perez (RN). Un récent rapport technique a conclu à la fragilité particulière de poutres dans l'aile sud du quadrilatère Sully, ce qui a entraîné la fermeture temporaire de la galerie Campana. Comment intégrerez-vous les travaux nécessaires pour remédier à la vétusté des infrastructures dans le calendrier des priorités budgétaires du musée ? Ne serait-il pas plus pertinent de concentrer les investissements sur la rénovation et la mise en sécurité de l'existant que de lancer l'ambitieux projet d'extension Louvre-Nouvelle Renaissance ? Comment garantir que la volonté de créer un nouveau Louvre ne conduira ni à multiplier les dépenses ni à dénaturer l'identité architecturale de cet édifice historique ?

Mme Laurence des Cars. Je l'ai dit, le projet Louvre-Nouvelle Renaissance comprend deux volets : le schéma de rénovation et le schéma directeur technique et bâtimenteraire. Je vous renvoie à ce que François Chatillon vous a dit de l'état du quadrilatère Sully, aux annonces faites lundi dernier et aux solutions structurelles indispensables. Si nous ne faisons que réparer le Louvre, nous buterons sur les mêmes problèmes. Le nombre exceptionnel de visiteurs du Louvre rend notre mission exceptionnelle. Nous devons mener à terme, de conserve, les deux volets intimement liés du projet Louvre-Nouvelle Renaissance pour faire du Louvre un musée du XXI^e siècle dans le parfait respect des règles des Monuments historiques. L'ensemble du bâtiment est classé et vous ne trouverez pas de faute de ce point de vue, puisque nous sommes sous contrôle de l'architecte en chef des Monuments historiques.

Mme Sophie Taillé-Polian (EcoS). Vous n'avez qu'effleuré la place du personnel et le dialogue social. Pourtant, un aussi vaste projet que Louvre-Nouvelle Renaissance ne peut être mené sans que le personnel soit mobilisé et surtout sans qu'il se sente écouté et intégré aux changements. Sans ses agents, le Louvre ne peut ni accueillir le public ni conserver les œuvres.

Mme Laurence des Cars. Ce n'était pas le sens des questions ce matin, mais je pense comme vous qu'il n'y a pas de musée sans équipe. Nous sommes dans un collectif de travail et j'ai insisté sur la diversité des métiers du Louvre – une richesse pour nous. À mon arrivée, j'ai créé une direction des ateliers pour reconnaître les ateliers du Louvre dans toutes leurs dimensions : métiers d'art, transmission, savoir-faire exceptionnels. Ils nous permettent de mettre les collections en valeur, souvent avec d'autres maisons. Améliorer la communication interne est l'une des propositions que j'ai soumises à la ministre de la Culture. C'est un défi considérable et pour l'instant nous ne sommes pas très bons en cette matière, je le reconnais, même si je suis la première présidente à organiser des séances de questions-réponses à l'auditorium. C'est très important pour embarquer un collectif, et parce que toute transformation peut entraîner angoisses et inquiétudes. Je suis là pour trouver des solutions avec les équipes. Il est de ma responsabilité de lancer une dynamique, mais ce projet doit être porté par le maximum d'agents – peut-être ne convaincrai-je pas tout le monde, mais c'est normal.

Entre l'annonce, il y a moins d'un an, des travaux à venir et maintenant, la prise de conscience – qui n'était pas entière au sein des équipes – a eu lieu de la nécessité de rénover le Louvre. Sur les solutions structurelles, les équipes ont beaucoup à dire, qu'il s'agisse de l'accueil, de la surveillance, des départements, de la médiation, de la connaissance des publics ou de la communication. Nous sommes riches de l'ensemble de nos compétences. J'ai un rôle de chef d'orchestre : il s'agit d'entendre tout le monde pour que nous allions tous dans la même direction. C'est mon défi quotidien de directrice de l'institution.

Mme Delphine Lingemann (Dem). Au-delà du succès du Louvre-Lens, les attentes de décentralisation des collections nationales, celles du musée du Louvre en particulier, sont fortes dans nos territoires, où nos musées souhaitent accueillir des expositions temporaires ou des collections en dépôt. Je suis moi-même élue du département du Puy-de-Dôme, situé sur la diagonale du vide... qui est aussi celle du vide culturel. Quels moyens humains et financiers sont mobilisés pour favoriser la décentralisation culturelle ? Comment sélectionnez-vous les projets et comment se construisent-ils avec les collectivités locales ?

Mme Laurence des Cars. Nous avons partagé le Chardin nouvellement acquis avec Clermont-Ferrand, vous le savez ; il n'y a pas de « diagonale du vide » pour le Louvre. En matière de décentralisation culturelle, notre priorité est d'aller vers les villes moyennes plutôt que vers les capitales de région, en travaillant avec les institutions et les collectivités territoriales qui se signalent à nous. Cet échange permanent vaut aussi pour des projets de rénovation ; nous agissons alors en qualité de conseil en accompagnant les établissements considérés. C'est le cas, à Bayonne, pour le musée Bonnat-Helleu dont la réouverture sera fêtée en grand la semaine prochaine. Nous sommes là au cœur de nos missions. Le projet Louvre-Nouvelle Renaissance entraînera des fermetures temporaires de collections. Cela nous donnera l'occasion de relancer notre politique de dépôt en les partageant très largement et très généreusement. C'est ce que j'ai demandé à tous nos départements, sans avoir besoin de les convaincre. Un nouveau plan de dépôts en régions s'engage ; il a d'ailleurs été appelé par le président de la République le 28 janvier dernier. Nous pouvons faire davantage et mieux, et vous me trouverez aux côtés des collectivités territoriales dans cette dynamique.

Mme Béatrice Piron (HOR). Le cambriolage spectaculaire survenu au Louvre a provoqué de nombreuses interrogations sur la sécurité des collections. La vidéosurveillance est, nous l'avons compris, à repenser entièrement, mais envisagez-vous aussi le recrutement de personnels destinés à assurer la sécurité des œuvres et non uniquement celle du public ? D'autres grands musées ont-ils des équipes aptes à intervenir immédiatement pour empêcher des contrevenants d'agir ou les freiner dans leur fuite ? Certains modèles à l'étranger pourraient-ils inspirer l'évolution de notre organisation ?

Mme Laurence des Cars. Les musées forment une grande famille mondiale. Aujourd'hui même, le British Museum, une institution comparable au Louvre par son histoire et son ampleur, vient d'annoncer un plan de rénovation estimé à plus d'un milliard de livres pour les mêmes raisons que nous : vieillissement du bâtiment, obsolescence technique, et aussi 2 000 œuvres volées – un drame interne qui a profondément meurtri l'établissement. Je corresponds fréquemment avec mon frère Nicholas Cullinan comme avec mes autres frères à l'étranger, parce que je considère que nous avons constamment des leçons à apprendre. Je retiens le besoin d'une infrastructure technique très solide et en pointe ; nous nous y attelons et nous l'aurons. Veille et adaptation permanente s'imposent à nous. C'est ce que disent le directeur du MoMa ou celui du Met à New York, de très grandes institutions qui reçoivent beaucoup de monde et qui ont aussi des problèmes d'intrusion potentielle et de vol. Glenn Lowry, ancien directeur du MoMa qui dirige la chaire du Louvre en ce moment, a

connu le vol d'un Duchamp. Mes confrères ont écrit une tribune publiée par *Le Monde* pour rappeler que les musées ne sont pas des coffres-forts et que nous avons de nombreuses contraintes. La clé, c'est l'adaptation, ce qui justifie la création du poste de « coordonnateur sûreté ». La personne recrutée devra nous aider parce que les femmes et les hommes de culture que nous sommes pensons d'abord à la culture. Pour autant, je salue le professionnalisme des équipes de surveillance et de sécurité du Louvre qui, tous les jours, font remarquablement leur travail, dans le respect des protocoles, comme ils l'ont fait le 19 octobre aussi. Peut-être faut-il faire évoluer les protocoles au fil de l'évolution des modes opératoires des malfrats. C'est pourquoi il nous faut recruter quelques professionnels qui nous aideront à construire la vigilance de tous les instants rendue nécessaire par une violence croissante et décomplexée qui peut conduire à des modes opératoires inédits.

Mme Virginie Duby-Muller (DR). Le cambriolage a révélé des failles structurelles dans la sécurité du musée, directement liées à un sous-investissement chronique. Les constats sont accablants : un dispositif vidéo défaillant et obsolète d'une part, des plans de modernisation bloqués d'autre part en dépit d'un consensus alarmant entre la Cour des comptes, des syndicats et des experts qui s'accordaient sur l'urgence d'agir. Plus troublant encore est le profil des cambrioleurs, des amateurs sinon des baltringues, qui ont pourtant réussi un coup énormissime. Si des novices ont pu perpétrer un tel acte, qu'auraient fait des criminels chevronnés ? Vous avez reconnu devant le Sénat de graves lacunes dans le dispositif de vidéosurveillance, en particulier sur le périmètre extérieur du musée, certaines façades n'étant pas couvertes. La responsabilité de la sécurisation extérieure des musées relève-t-elle de la Ville de Paris et de la préfecture de police de Paris ? Si c'est le cas, quelles réponses doivent-elles apporter et quels engagements doivent-elles prendre ? Enfin, le poste de contrôle sécurité du Louvre et le centre de vidéosurveillance font-ils usage d'outils d'intelligence artificielle pour détecter des comportements suspects, risque de vol ou risque de dégradations telles que peuvent en commettre des membres de mouvements d'extrême gauche écologiste qui visent de plus en plus les œuvres dans nos musées ? Le Louvre mérite une protection à la hauteur de son prestige.

M. le président Alexandre Portier. Notre collègue Céline Hervieu avait abordé cette question : la réglementation et, peut-être, la législation compliquent-elles l'articulation des missions de la Ville et de l'État pour sécuriser le site au mieux ?

Mme Laurence des Cars. J'insiste sur le travail fait en urgence et en parfaite intelligence avec la Ville de Paris et la préfecture de police. Hier encore, nous consacrons une réunion à la protection physique du bâtiment puisque, le 19 octobre, les cambrioleurs ont garé leur véhicule au droit du bâtiment pour accéder au balcon de la galerie d'Apollon. Cette protection démarrera dès le mois de décembre. Je salue la mobilisation de la Ville de Paris et de la préfecture de police, à nos côtés pour trouver le maximum de solutions. J'ai évoqué l'installation d'un poste avancé mobile de la police nationale ; ces policiers seront sur place dès les vacances de Noël et à tous les moments de forte fréquentation. La préfecture de police nous permettra aussi d'avoir plus d'agents en circulation permanente sur l'ensemble du périmètre du Louvre. La collaboration entre nous est très active, très réactive et s'inscrit dans la durée. J'avais demandé deux audits de sécurité à la préfecture de police, l'une portant sur la surveillance de nuit, l'autre sur la protection contre les voitures béliers. Deux de ces protections sont mises en place et le schéma directeur se déploie. Notre dialogue est continu et l'adaptation l'est aussi, c'est une nécessité absolue. On ne peut se dire : « Maintenant que nous avons pris ces mesures, nous sommes tranquilles pour cinq ou dix ans ». La remise en cause doit être permanente car nous pouvons être percutés par des actions nouvelles très rapides et très violentes.

M. Harold Huwart (LIOT). Vous regrettez que la sécurité n'ait pas figuré comme un objectif spécifique dans votre lettre de mission. Mais la lettre de mission d'un haut fonctionnaire de votre rang est définie au terme d'aller-retours entre l'intéressé et sa tutelle ; comment, alors, expliquez-vous cette lacune ? D'autre part, vous avez indiqué qu'ayant pris à votre entrée en fonction la mesure des problèmes sécuritaires, vous avez repoussé le projet de schéma directeur du printemps 2022 que vous jugiez lacunaire. Mais quelles mesures d'urgence ont été prises à ce moment-là, dans la perspective du risque majeur que présentait la surfréquentation prévisible pendant les Jeux olympiques ? Sur un autre plan, vous avez expliqué que les vitrines n'avaient pas été prévues pour résister à des disqueuses, mode opératoire nouveau, dites-vous. Il me semble pourtant que c'est déjà par ce moyen que des vitrines ont été brisées au Muséum l'année dernière, et qu'il y a eu d'autres exemples. Enfin, vous avez évoqué plusieurs fois l'obstacle que constituerait le code des marchés publics. Mais la Cour des comptes relève que ce code n'a pas fait obstacle à certains travaux d'aménagement de votre bureau ou d'une salle à manger dans les locaux de la direction. Que faut-il en penser ?

Mme Laurence des Cars. Il se trouve que cette lettre de mission n'a pas particulièrement fait l'objet d'échanges. Je ne cherche pas à me défausser, je pense que cela traduit la perception du Louvre par le ministère au tournant des années 2021-2022. La lettre de mission est publique ; on voit très bien en la lisant l'insistance mise sur la relance de l'établissement et la reconquête du public alors que les effets de la pandémie de covid-19 se font encore sentir. La sûreté n'est pas, à ce moment-là, une préoccupation majeure pour le ministère. Ce n'est pas une critique, c'est la photographie de la stratégie voulue pour le Louvre au début de l'année 2022. Deux ou trois mois plus tard, prenant connaissance du projet de schéma directeur, je demande qu'il soit complété de beaucoup.

Pour autant, nous n'avons pas été inactifs. Les priorités – la cybersécurité et la sécurisation du domaine – ont été largement dictées par la préparation des Jeux olympiques. Nous nous sommes considérablement musclés en matière de cybersécurité, si bien qu'en dépit d'attaques constantes nous avons bien résisté. D'autre part, le Louvre accueillant la vasque olympique au jardin des Tuilleries, il nous fallait sécuriser le domaine par le remplacement ou la pose de grilles ; M. l'administrateur général adjoint a mentionné ces travaux. Nous les achevons avec des grilles « monuments historiques » qui doivent être renforcées tout en respectant l'esthétique des lieux où elles sont installées. La sécurisation du domaine impliquait une collaboration étroite avec la préfecture de police et le comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris (Cojop). Elle a considérablement mobilisé les équipes en 2023 et tout l'été 2024 et il n'y a eu aucun incident durant toute la période olympique autour de la vasque, source de grande inquiétude étant donné la très forte affluence. Ces questions de sécurité ont été l'objet de réunions continues et elles ont été parfaitement gérées par l'établissement public en collaboration avec le Cojop et la préfecture de police.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour la clarté de vos réponses. Elles permettront aux commissaires, quelle que soit leur sensibilité, d'intervenir dûment éclairés dans le débat parlementaire. Certaines évolutions sont envisageables car des questions se posent sur les plans budgétaire, réglementaire et législatif. Elles feront l'objet des réflexions de la commission dans les semaines et les mois qui viennent.

Présences en réunion

Présents. — M. Rodrigo Arenas, Mme Bénédicte Auzanot, M. Erwan Balanant, M. Philippe Ballard, Mme Géraldine Bannier, M. José Beaurain, Mme Béatrice Bellamy, M. Bruno Bilde, M. Éric Bothorel, M. Idir Boumertit, M. Xavier Breton, M. Joël Bruneau, Mme Céline Calvez, M. Roger Chudeau, M. Bruno Clavet, M. Alexis Corbière, M. Laurent Croizier, Mme Virginie Duby-Muller, M. Lionel Duparay, M. Philippe Fait, Mme Anne Genetet, M. Christian Girard, M. Frantz Gumbs, Mme Céline Hervieu, M. Harold Huwart, Mme Tiffany Joncour, Mme Florence Joubert, Mme Fatiha Keloua Hachi, Mme Sarah Legrain, M. Bartolomé Lenoir, M. Eric Liégeon, Mme Delphine Lingemann, M. Christophe Marion, Mme Graziella Melchior, Mme Marie Mesmeur, Mme Frédérique Meunier, M. Maxime Michelet, Mme Caroline Parmentier, M. Jérémie Patrier-Leitus, M. Thierry Perez, Mme Béatrice Piron, M. Alexandre Portier, M. Christophe Proença, M. Jean-Claude Raux, Mme Claudia Rouaux, M. Bertrand Sorre, Mme Sophie Taillé-Polian, Mme Prisca Thevenot.

Excusés. — M. Gabriel Attal, M. Belkhir Belhaddad, Mme Soumya Bourouaha, M. Aymeric Caron, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Amélia Lakrafi, M. Frédéric Maillot, M. Jiovanny William

Assistaient également à la réunion. — M. Jérôme Nury