

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

- Table ronde dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 *ter* de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958) réunissant M. François Mairesse, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 et titulaire de la Chaire Unesco pour l'étude de la diversité muséale, M. Dominique Poulot, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, M. Paul Rasse, professeur à l'université Côte d'Azur et M. Jean-Michel Tobelem, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne2
- Présences en réunion 19

Jeudi

8 janvier 2026

Séance de 9 heures

Compte rendu n° 28

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de
M. Alexandre Portier,
Président**



La séance est ouverte à neuf heures cinq.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

La commission auditionne sous la forme d'une table ronde, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958) : M. François Mairesse, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 et titulaire de la Chaire Unesco pour l'étude de la diversité muséale, M. Dominique Poulot, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, M. Paul Rasse, professeur à l'université Côte d'Azur et M. Jean-Michel Tobelem, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

M. le président Alexandre Portier. Le vol spectaculaire commis au Louvre le 19 octobre dernier a suscité non seulement un émoi légitime mais aussi de multiples interrogations, qui ne sauraient être mises sous le tapis. Nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées n'ont pas vocation à se substituer à la justice ou à la police. Leur raison d'être est de comprendre le fonctionnement de nos politiques publiques, de nos politiques patrimoniales et de la gestion de nos grands équipements culturels. Il s'agit simplement de poser des questions de bon sens : l'argent des Français, celui de leurs impôts, est-il utilisé à bon escient par le Louvre et les musées nationaux non seulement pour acquérir des œuvres et les valoriser mais aussi pour les protéger ? Tout a-t-il été fait ces dernières années ou ces dernières décennies pour adapter la sécurité de nos musées aux menaces de notre époque ? Le pilotage institutionnel et administratif de ces musées et équipements est-il à la hauteur des enjeux ? Le Louvre ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt : ces questions concernent tous les musées de France.

Pour cette première réunion, nous avons souhaité entendre des chercheurs spécialistes des musées afin qu'ils analysent l'évolution du rôle et du fonctionnement de ces institutions et plus largement celle de leur place dans nos sociétés. Nous avons le plaisir d'accueillir M. François Mairesse, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3, titulaire de la chaire Unesco pour l'étude de la diversité muséale, M. Dominique Poulot, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, M. Paul Rasse, professeur à l'université Côte d'Azur, par visioconférence, et M. Jean-Michel Tobelem, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Messieurs, je vous invite, conformément à l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 à prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(MM. François Mairesse, Dominique Poulot, Paul Rasse et Jean-Michel Tobelem prêtent successivement serment.)

Le but de cette première audition est de comprendre l'histoire de la construction du réseau des musées de France et la place qu'a prise leur sécurisation. Pourriez-vous revenir sur la constitution des premiers musées nationaux et le contexte de leur création ? De quelles institutions sont-ils les héritiers et dans quelle mesure leur création a-t-elle marqué une rupture ? Comment est-on passé des cabinets de curiosité et des collections privées à l'exposition publique des œuvres ?

M. Dominique Poulot, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. La création des musées nationaux est intervenue en France dans un contexte particulier puisqu'elle est liée à la Révolution, événement monstre de notre histoire nationale qui a fondé

la République. Dans les autres nations européennes, c'est vers la moitié du XIX^e siècle que l'on assiste à l'émergence de telles institutions. Elles ont été plus directement issues des cabinets particuliers, des collections aristocratiques et, dans le cas du Vatican, de la collection du prince, si j'ose dire.

En France, il faudra attendre Louis XVI et le dernier surintendant des bâtiments du roi, le comte d'Angiviller, pour voir naître le projet d'installer au Louvre un musée, si ce n'est national, du moins consacré à la gloire de la monarchie française, dans un système de représentation proche de celui à l'œuvre à Westminster, à savoir une célébration des grands hommes et des grandes œuvres de la patrie, fondée sur les collections royales.

À part cela, il n'y a pas grand-chose. Sous l'Ancien Régime, aucune initiative n'est lancée par de grands collectionneurs. Les États de Bourgogne créent une sorte de musée à Dijon pour promouvoir une école de dessin, institution philanthropique qui se diffuse au cours du XVIII^e siècle pour encourager l'apprentissage à partir de modèles sous l'impulsion des municipalités ou des États de province.

Précisons qu'au XVIII^e siècle, le terme de musée n'a pas le sens qu'il a aujourd'hui. Il fait notamment référence au *mouseïon* d'Alexandrie, qui rassemblait une université et des collections où savants et artistes travaillaient, modèle pour lequel les antiquaires proches de *L'Encyclopédie* manifestent un intérêt particulier. Le mot « museum » est aussi régulièrement employé. La Révolution fixe l'acception actuelle : une collection d'objets dans un lieu ouvert au public. Certains parlent de proto-musées pour distinguer ces lieux des musées contemporains.

Il faut insister sur la singularité française. Je n'ai pas besoin de citer Tocqueville : le musée du Louvre est l'héritier d'une hypercentralisation des collections nationales, anciennes collections royales, et du pouvoir politique. Cela explique le statut de monstre qu'a le Louvre si on le compare aux autres musées français et aux musées d'autres pays européens. En Italie, en Allemagne ou au Royaume-Uni, on ne retrouve pas un tel phénomène de centralisation. Je n'emploie évidemment pas le terme de « monstre » dans un sens péjoratif mais pour qualifier la taille de cette institution et l'ampleur des investissements dont elle est l'objet.

M. François Mairesse, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3. Il me paraît important d'insister sur les fonctions attribuées aux musées avant le XIX^e siècle.

La première est la recherche. Dans le sillage de la logique de Francis Bacon, sont créés des fonds de collections qui ne sont pas destinés au public : pensons à l'Ashmolean Museum d'Oxford et, plus tard, au British Museum. En France, le Jardin des plantes se développe en vue d'un usage scientifique, en particulier sous l'impulsion de Buffon qui réorganise le cabinet d'histoire naturelle.

La deuxième fonction est l'enseignement. Le musée accompagne les académies, davantage ouvertes au public. L'enseignement universitaire étant contesté et perçu comme réfractaire aux idées des Lumières, l'essor de tels lieux constitue un enjeu politique qui, bien sûr, sera au cœur de la période révolutionnaire.

M. le président Alexandre Portier. Comment la notion de patrimoine est-elle envisagée lors de la création des premiers musées nationaux ? Comment le concept de patrimoine national s'articule-t-il avec le développement des musées locaux, notamment au XIX^e siècle ?

M. Dominique Poulot. La notion de patrimoine remonte à l'Ancien Régime : patrimoine de l'Église, patrimoine des grandes familles, des « races », comme on disait. Le patrimoine national, quant à lui, est fabriqué d'un coup par la Révolution. Dans ses premières années, il fait l'objet de multiples débats, prises de position politiques à l'Assemblée et initiatives érudites.

On peut résumer ce phénomène complexe en deux mouvements principaux. Il s'agit, d'une part, de ce que Mona Ozouf a fort justement nommé l'ouverture, la grande impulsion de la Révolution ayant été d'ouvrir ce qui était caché et dissimulé : les collections royales constituent bien sûr un enjeu de cette visibilité, elles qui n'étaient auparavant accessibles qu'à très peu. Il s'agit ensuite de l'utilité, évoqué par François Mairesse à travers le lien avec la recherche, l'enseignement et la diffusion des Lumières : les collections doivent être utiles et, pour être utiles, il faut aussi qu'elles soient publiques.

Au cours de la Révolution se pose la question du vandalisme, terme inventé par l'abbé Grégoire dans un de ses fameux rapports : les destructions vont-elles trop loin ou pas assez ? L'un des enjeux pour la Révolution est de montrer qu'elle n'est pas vandale et que, au contraire, elle sait conserver les objets. Le processus d'inventaire et de conservation est intimement lié à son propos. Elle veut affirmer qu'avec la République, la sécurité sera mieux assurée que sous la monarchie. Une prolifération de libelles marqués par un très fort antiféminisme que l'on retrouve dans toute la littérature dirigée contre Marie-Antoinette dénonce les dons faits par le roi à des courtisanes et des femmes de cour. À la dilapidation opérée par la monarchie s'oppose l'idée que le patrimoine sous la République sera fermement défendu, protégé, conservé. La restauration des œuvres d'art est traversée par ce même débat : ce qui était naguère négligé fera désormais l'objet d'une appropriation publique et de soins savants.

Cette rhétorique se poursuit sous la III^e République. Un grand rapport publié en 1905 par Henry Lapauze au nom de la commission mise en place à la demande du sous-secrétaire d'État aux beaux-arts, donc dans un cadre politique officiel, consacre de nombreux développements à la mise en sécurité des musées de province, avec une attention particulière portée à la lutte contre les incendies et au danger des vols.

La sécurité a donc une double valeur : technique mais aussi éminemment politique, comme le montre le discours des différentes administrations.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'aimerais savoir en quoi la gestion des musées se distingue de celle d'autres établissements. Comment analysez-vous l'évolution du financement des musées et de leur organisation ? Quels enjeux nouveaux ont marqué l'ouverture des musées au public ? Comment les pouvoirs publics ont-ils pris en compte leur sécurisation ? À quelle étape, d'après vous, nous situons-nous en ce domaine ? Quel regard portez-vous sur les politiques publiques mises en place ?

M. Jean-Michel Tobelem, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Nous disposons, comme d'autres pays, d'un réseau très étoffé de musées ; il est, aux côtés du réseau de la lecture publique – qui est sans doute le plus important de nos réseaux – mais aussi de celui des conservatoires de musique, de théâtre et de danse, le vecteur d'une grande politique publique d'accès à la culture sur quasiment l'ensemble du territoire national. Notre pays dispose grâce à ces établissements de points d'appui majeurs pour déployer des politiques éducatives, sociales et culturelles mais également des politiques de développement économique qui tiennent à la place qu'occupe le tourisme dans notre pays.

Toutefois un écart important sépare les grandes institutions nationales et les musées des grandes métropoles des petits musées locaux. Des régions hautement touristiques comme la Côte d'Azur ou la région parisienne disposent d'établissements à fort rayonnement mais, dans beaucoup d'autres musées, la part de la fréquentation touristique est relativement faible, soit parce qu'ils se situent dans une région peu touristique, soit parce que les autorités publiques, pour diverses raisons, n'ont pas souhaité mobiliser ces établissements au service du développement touristique, même si beaucoup d'élus, des maires en particulier, considèrent les musées comme des facteurs d'attractivité.

Il faut être très prudent. Pour de très grandes institutions comme le Louvre, Versailles ou Orsay, la part des ressources propres est élevée, même s'il y a beaucoup d'argent public en jeu alors que, pour de nombreux autres musées, elle représente moins de 20 % de leur budget. Ce n'est donc pas du côté de ces ressources propres qu'on trouvera une solution pérenne au financement des musées.

Certes, le réseau de nos musées fait face à des difficultés mais nous avons la chance qu'il soit constitué d'établissements de qualité, ayant fait pour nombre d'entre eux l'objet de rénovations lourdes ces dernières décennies – certains en sont même à leur deuxième ou troisième rénovation. Globalement, ils font l'objet d'un soutien notable de la part des pouvoirs publics.

M. François Mairesse. Pendant longtemps, archives, bibliothèques et musées sont pensés comme un tout au service de l'éducation et de la recherche, à l'image du mythique *mouseïon* d'Alexandrie. La plupart des cabinets constituent des ensembles intégrant collections d'objets et de livres. Beaucoup d'établissements au XIX^e siècle sont encore conçus selon ce principe unificateur : un même bâtiment rassemble bibliothèque et musée.

Toutefois, progressivement, bibliothèques et musées vont s'éloigner l'un de l'autre au point qu'aujourd'hui, un responsable de bibliothèque considérerait qu'il ne partage plus rien avec un musée – Jean-Michel Tobelem et moi avons mené une recherche sur ce sujet il y a quelques années. Les bibliothèques sont en majorité consacrées à la lecture publique, même si les bibliothèques de conservation jouent un rôle majeur en matière de préservation du patrimoine. Ce qui distingue ces institutions, c'est la fréquentation, donc la part du tourisme. Le nombre de visiteurs, anecdotique au XIX^e siècle – où les rapports d'activité évoquent d'abord l'organisation, les restaurations ou, bien entendu, les acquisitions –, a pris une importance croissante pour les musées, *a fortiori* à partir des années 1980, où le tournant commercial, d'abord opéré au Royaume-Uni et aux États-Unis, s'est imposé dans une logique néolibérale. Cette question est désormais au cœur du rôle économique que sont appelés à jouer les musées, pour les touristes comme pour les nouveaux visiteurs nationaux qu'il s'agit d'attirer.

M. Dominique Poulot. Dans l'histoire de l'institution muséale, les difficultés financières sont une constante. Lorsque Bonaparte et Chaptal décident d'envoyer des œuvres du Louvre aux musées de province – initialement au nombre de douze – se pose la question de financer leur transport et leur restauration. On observe un début de tractations entre l'État central et ce qu'on appellerait aujourd'hui les collectivités locales : « On peut vous aider mais à condition que vous vous aidiez vous-mêmes. » Il est exigé des villes destinataires qu'elles investissent dans des locaux adaptés, dûment isolés et équipés pour résister au feu, avant de recevoir les œuvres, notamment des toiles récompensées au salon, faisant partie des achats de l'État. La sélection se fait de façon assez aléatoire, ou est orientée par les députés locaux.

La création d'une caisse des musées a constitué le premier effort pour tenter de résoudre ce problème du financement. Elle n'est d'ailleurs pas sans lien avec ce qui a motivé la création de votre commission d'enquête puisqu'elle a été abondée grâce à une part des profits tirés de la vente des bijoux de la Couronne qui furent aussi versés aux hôpitaux publics et aux œuvres de charité. Malgré tout, les fonds sont demeurés insuffisants et il a été fait appel à la philanthropie privée et aux sociétés des beaux-arts. La philanthropie des Rothschild est venue doubler le soutien de l'État grâce à des envois aux musées des beaux-arts.

Au début du XX^e siècle, entre 1905 et 1908, des réflexions sont menées, notamment par Henry Lapauze, sur l'instauration d'un droit d'entrée dans les musées afin de dégager des ressources pour le bon fonctionnement des établissements. Ce besoin d'argent se manifeste encore aujourd'hui : il est intimement lié aux politiques publiques et aux politiques locales menées en matière de musées.

M. Paul Rasse, professeur à l'université Côte d'Azur. (*Tout au long de son intervention, M. Paul Rasse diffuse des documents projetés sur écran.*) La question du patrimoine s'est posée à la Révolution française : fallait-il supprimer les collections royales au motif qu'elles représentaient l'Ancien Régime et étaient ultrapolitiques, ou les conserver ? Le choix a été fait de les conserver et de les transporter au Louvre pour les rendre accessibles et visibles par tous.

Il faut rappeler que, jusqu'à une époque relativement récente, l'image n'existait pas ; pour documenter l'histoire de l'art, il était donc nécessaire de créer un lieu dans lequel rassembler les œuvres pour les classer et les étudier. Le musée jouait un rôle scientifique de panoptique du savoir, dans lequel des collections immenses étaient regroupées pour les donner à étudier à des experts, des artistes, des scientifiques de l'histoire naturelle – science reine au XIX^e siècle, période d'exploration du monde et de recensement de sa diversité – et des chercheurs, dans les trois domaines que sont la technique, les sciences naturelles et les beaux-arts. La question de l'accueil du public n'est apparue que par la suite.

Comme l'a mis en exergue Bruno Latour, pour constituer une science, il faut créer une institution qui, dans son architecture même, fasse autorité et incarne la connaissance, en rassemblant des objets et en imposant la parole des scientifiques. Au Muséum national d'histoire naturelle, Jussieu a imposé ses propres méthodes de classement et d'organisation, et sa taxinomie a été reprise par l'ensemble des musées du monde afin de permettre la comparaison et l'accumulation des connaissances.

Par la suite, les musées ont commencé à crouler sous leurs collections, qui ont alors été accumulées dans les caves. À partir du XX^e siècle, la recherche s'est déplacée dans les universités et le rôle des musées est devenu secondaire dans ce domaine. De plus, en raison de l'apparition de l'image, ces lieux d'accumulation et d'exposition sont devenus moins indispensables. Dans les années 1950, 1960 et 1970, le musée, en tant que lieu d'organisation des connaissances et de recherche, était en crise, ses fonctions étant moins perceptibles que par le passé. Certains établissements sont quasiment tombés en ruine : le Muséum national d'histoire naturelle a dû être fermé, parce qu'il pleuvait à l'intérieur de la grande galerie et qu'il posait des problèmes de sécurité : les bonbonnes dans lesquelles étaient conservés les spécimens faisaient du musée une potentielle bombe en plein Paris. Tout le monde, y compris l'État, s'est désintéressé de ces lieux. En 1971, Jacques Duhamel, alors ministre des affaires culturelles, parlait ainsi de crise financière, de crise du personnel mais aussi d'une crise « qui relève du doute sur la fonction même du musée ». Hugues de Varine, directeur de l'Icom, le

Conseil international des musées, déclarait à la même époque : « Le musée en tant qu'institution consacrée par la tradition était en train de mourir, malgré les efforts déployés de toute part pour lui inventer un avenir. »

C'est finalement une troisième fonction qui a changé la donne, lorsque le musée est devenu un espace de communication sur les collections. Jusque dans les années 1970, il fallait adresser une demande spécifique pour entrer au Muséum d'histoire naturelle (MNHN) ; les visiteurs y étaient donc peu nombreux et l'établissement n'avait pas pour vocation d'accueillir du public. Cette nouvelle fonction a donc modifié le rôle des musées, qui ont alors fait le choix de ne présenter qu'un dixième, un vingtième, parfois un quart de leurs collections et d'entreposer le reste dans leurs sous-sols – quatre étages ont été creusés à cet effet sous le Muséum national d'histoire naturelle. Les musées se sont complètement réorganisés pour accueillir le public et lui réserver leurs plus beaux espaces.

Le musée contemporain s'organise désormais autour de trois grandes fonctions. Il est tout d'abord un lieu d'accumulation et de conservation des œuvres, dont il doit assurer la protection – y compris pour celles entreposées dans les sous-sols. Il est ensuite un lieu de recherche, qui fonde la légitimité du discours tenu par le musée. Ce sont d'ailleurs des commissions d'experts ou des universitaires qui préparent les collections – en cette période de *fake news*, ce qui est exposé dans un musée est généralement considéré comme vrai. Il est enfin un lieu d'exposition, ce qui a radicalement transformé l'institution. Lorsque le Louvre a été rénové, la construction de la pyramide avait pour objectif de rendre visible l'entrée du musée, laquelle était difficilement identifiable auparavant, afin d'en faciliter l'accès. À partir de ce moment-là, les élus politiques et la société tout entière ont commencé à s'intéresser au musée, considérant qu'il était un lieu à défendre et à financer.

Tous les conservateurs réfléchissent désormais à la manière de mieux accueillir un public toujours plus nombreux. Cela se traduit non seulement sur le plan architectural, mais aussi sur le plan organisationnel : le musée devient un lieu intégrant des espaces d'accueil du public, de conférences, de médiation ou encore d'animation. Il est aussi un lieu de rencontres immersif, sensible, émouvant, surprenant. Si l'on observe le comportement du public, on s'aperçoit que, comme dans les cathédrales, celui-ci reste silencieux et apprécie, dans le calme, les œuvres présentées.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour la présentation de ce PowerPoint. Je constate que la question de la sécurité dans les musées n'est pas nouvelle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Cette dimension historique est effectivement très précieuse. Dans les années 1980, la mission du musée a profondément évolué, avec la volonté, outre sa vocation première de recherche, de l'ouvrir plus largement au public, ce qui a posé la question des moyens nécessaires à son accueil. Des travaux de rénovation ont été menés au Louvre – vitrine, en quelque sorte, de cette nouvelle politique –, pour faire face à l'augmentation exponentielle du nombre d'entrées – on est passé de 2 millions de visiteurs à l'époque à un objectif de 4 millions ; ils sont désormais 9 millions.

Néanmoins, les choses évoluent et différentes politiques publiques peuvent être menées – même si un réseau des musées nationaux a été créé. J'aimerais donc recueillir votre sentiment sur les enjeux que posent l'accueil d'un public toujours plus nombreux et la tarification du billet d'entrée. Alors que certains pays défendent une culture de la gratuité, les trois grands établissements que vous avez cités s'en éloignent fortement. S'agit-il d'une rupture totale ? Serait-il envisageable de limiter la hausse significative du prix des billets ?

Enfin, quel est votre regard en matière de sécurité, dans la mesure où il y a de plus en plus de visiteurs : la problématique est différente selon que l'établissement en accueille 2 millions, 4 millions, 9 millions ou 12 millions, comme ce pourrait bientôt être le cas. S'agit-il d'une problématique nouvelle ? Et y a-t-il déjà eu, dans le passé, des périodes marquées par des vols dans les musées ? Je rappelle que notre commission d'enquête résulte du constat que neuf établissements, en plus du Louvre, ont fait l'objet dernièrement d'intrusions et de vols.

M. Jean-Michel Tobelem. Je comprends l'impératif de communication ; néanmoins la finalité d'un musée reste avant tout l'éducation, dont nous avons peu parlé. Comme l'a souligné François Mairesse, les musées et les bibliothèques partageaient autrefois un même *ethos* dans la mesure où ils accomplissaient le même travail. Les bibliothèques sont restées le premier lieu de rencontre du public avec la culture – livres, musique, etc. –, ce qui doit s'accompagner, logiquement, de la gratuité : si l'intérêt général commande que les citoyens se familiarisent à la lecture et à la culture, toute barrière à l'entrée serait contre-productive. Par conséquent la notion de coût, que tout élu de la République a à l'esprit, doit être mise en perspective de cet enjeu. Les élus nous expliquent souvent, dans des réunions, que les piscines municipales coûtent très cher ; néanmoins, la question du coût ne se pose pas puisqu'il s'agit de rendre un service à la population : il est préférable que les gens sachent nager ou qu'ils puissent exercer une activité sportive. À ce titre, le Conseil international des musées, qui réunit 60 000 professionnels du monde entier, considère que le musée est une institution éducative sans but lucratif.

Par conséquent, si l'on accepte l'idée que les tarifs augmentent de manière significative afin de profiter de l'afflux d'un public venu du monde entier pour voir *La Joconde* – le billet d'entrée au Louvre est récemment passé de 15 à 22 euros, ce qui représente une augmentation de 47 %, bien plus forte que celle du pouvoir d'achat des Français –, il faut aussi accepter d'en payer le prix : la venue au musée relève de l'exceptionnel. Or, pour les conservateurs comme pour les élus de la République, l'enjeu n'est pas que les gens ne visitent qu'une fois dans leur vie le Louvre, Versailles ou le Mont-Saint-Michel, mais qu'ils y reviennent régulièrement. Le professeur Dominique Poulot a parlé tout à l'heure du Louvre comme d'un monstre : il regroupe en effet plusieurs musées en un et il est totalement impossible de l'appréhender en une seule visite, ni d'arpenter toutes ses salles au cours d'une même journée – à supposer qu'elles soient toutes ouvertes. Visiter le Louvre est épuisant. La meilleure solution consisterait à permettre aux gens de revenir aussi souvent que possible – même si c'est plus facile à envisager pour les Franciliens ou ceux qui sont proches de Paris que pour le public étranger. Ce n'est toutefois pas réaliste, d'autant que les contraintes de réservation, relativement compliquées, ne permettent pas de décider au dernier moment, en passant devant le Louvre, de le visiter.

Les conditions tarifaires posent question depuis de nombreuses années. S'agissant des modèles étrangers, on peut observer les pratiques de nos voisins britanniques, à Londres : toutes les collections permanentes des musées nationaux – British Museum, Tate, Victoria and Albert Museum, Musée d'histoire naturelle ou Musée des sciences – sont gratuites ; en revanche, les expositions temporaires, elles, sont onéreuses – c'est le prix à payer. À Washington, capitale fédérale des États-Unis d'Amérique, les musées du Mall, de la Smithsonian Institution ainsi que la National Gallery, qui n'en fait pas partie, sont entièrement gratuits, que ce soit pour les collections permanentes ou les expositions temporaires. Ces musées fédéraux sont issus du legs d'un Britannique excentrique, James Smithson, qui a donné une grosse somme d'argent au Sénat américain avec pour instruction d'en faire ce qu'il voulait ; il a finalement été décidé de créer des centres de recherche et des musées, lesquels

forment désormais le principal complexe muséal sur le plan international. Il s'agit donc bien d'un choix de politique publique.

M. François Mairesse. On parle beaucoup du Louvre, mais il faut souligner que le paysage muséal est très hétérogène et complexe. D'un point de vue administratif, on a longtemps fait une différence entre les musées de beaux-arts, gérés par le ministère de la culture, et les musées de sciences naturelles qui relevaient plutôt de l'éducation nationale ou du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). On retrouve d'ailleurs cette distinction à l'étranger, où il est question de *museums* et de *galleries*, ces dernières désignant les musées d'art. L'idée d'un « tout » homogène s'est développée après la seconde guerre mondiale, avec la création du Conseil international des musées – auparavant, l'Office international des musées ne regroupait pas les musées de sciences.

Les politiques d'exposition et de démonstration diffèrent selon les établissements : si les muséums peuvent se permettre de présenter des moulages à la place d'objets authentiques, il est plus difficile, en revanche, d'exposer une copie de *La Joconde*... La question de l'authenticité est donc plus centrale pour les musées de beaux-arts. Cette distinction est encore plus prononcée pour les bibliothèques, selon qu'il s'agit de bibliothèques publiques, universitaires ou de conservation : dans les premières, il est possible d'opérer ce que l'on appelle du désherbage, c'est-à-dire sortir certains objets des collections, alors que c'est impossible dans celles dites de conservation.

Nous n'avons conservé qu'une seule définition du musée, ce qui entraîne des difficultés puisque ces structures n'ont pas tous les mêmes objectifs. En raison du développement du tourisme mondial, des établissements tels que le Louvre sont devenues une catégorie à part entière, des sortes de musées superstars, avec leur propre logique, notamment en matière de financement, parce qu'ils peuvent capter du mécénat – ce qui est plus compliqué pour les petits établissements.

Le prix du billet d'entrée a toujours été un sujet polémique ; Lapauze en parlait déjà au début du XX^e siècle. Certains responsables considèrent que cela ne rapporte rien, tandis que d'autres estiment qu'on ne peut pas s'en passer. Il est vrai que les musées qui sont gratuits et financés par les pouvoirs publics en gestion directe pâtissent de procédures administratives très lourdes, qui impliquent des réunions, des signatures et des vérifications – c'est ce qui a d'ailleurs conduit à la création d'une caisse et à l'instauration de la Réunion des musées nationaux, afin d'être plus efficace –, alors que la gestion privée, elle, est plus habile. Il y a donc toujours eu une tension entre ces deux éléments ; sans oublier la logique du don.

Jean-Michel Tobelem a évoqué la gratuité des musées britanniques. Rappelons toutefois qu'au début des années 1980, lorsque Margaret Thatcher était première ministre, ils avaient vu leurs subventions gelées et obtenu, en contrepartie, davantage d'autonomie, y compris pour développer des politiques budgétaires à une époque où l'inflation était de plus de 10 %. Les musées nationaux avaient donc dû instaurer, à contrecœur, la tarification de leurs billets d'entrée. C'est finalement le gouvernement de Tony Blair qui a restauré la gratuité des musées devenus payants – tels que le Victorian and Albert Museum, le Musée des sciences, le Musée d'histoire naturelle, etc. –, en octroyant un financement adéquat. Cela suppose donc non seulement d'opérer un choix politique mais aussi d'accorder des financements importants. C'est à cette même époque qu'à l'initiative de Bertrand Delanoë les musées de la ville de Paris, qui étaient payants, sont devenus gratuits. Il a fallu trouver un budget et faire des choix, mais certains responsables ont considéré que ceux-ci avaient été faits au détriment des politiques d'acquisition.

Lorsque, à partir des années 1980, le marché a été ouvert, on a laissé les musées développer des politiques tarifaires. C'est devenu pour le Louvre l'un des principaux leviers, du fait de la fréquentation touristique – ce qui n'est pas du tout le cas pour les musées de taille modeste, où la politique tarifaire revêt des enjeux différents. Néanmoins, cette tarification a pour corollaire l'impossibilité de se rendre au musée autant qu'on le souhaiterait : s'il est facile d'entrer à la National Gallery ne serait-ce qu'un quart d'heure, c'est plus compliqué de le faire dans un musée où il faut acquitter un droit d'entrée d'une vingtaine d'euros. Ce sont donc des choix politiques importants, qui ont des conséquences sur certaines pratiques muséales.

On observe des problèmes de sécurité depuis la création des musées. Durant la Révolution, les joyaux de la Couronne ont fait l'objet d'un vol considérable ; on s'est alors rendu compte que certains lieux suscitaient de l'intérêt. Dans les années 1980-1990, des vols ont été commis par des personnes isolées, des cleptomanes qui parcouraient les musées européens pour dérober des objets, avec le désir de faire quelque chose de défendu. Il y a aussi eu quelques vols organisés. Dès lors qu'un pays est en difficulté, notamment en cas de guerre ou d'invasion, les musées en pâtissent, au même titre que les églises, d'ailleurs. Ce sont des lieux dans lesquels il est possible d'accéder rapidement à des objets qui pourront ensuite être fondus ou revendus, et dont les mesures de sécurité sont parfois moins fortes que dans des bijouteries spécialisées.

Les biens dérobés sont généralement des objets spécifiques – c'est rarement la collection tout entière. Dans les muséums d'histoire naturelle, il y a eu par exemple, durant les quinze à vingt dernières années, énormément de vols de cornes de rhinocéros, car leur valeur était plus élevée que celle de l'or. Dès lors qu'un marché s'avère fructueux, des filières spécifiques s'organisent. Mais si le marché n'est pas très rentable, les vols sont moins importants : la revente des collections de spécimens d'histoire naturelle n'est pas très intéressante. C'est le cas pour plusieurs établissements de technologie ou des arts et traditions populaires, etc. En revanche on observe depuis toujours, dans les musées de beaux-arts, des vols d'objets spécifiques, même si cela ne fait pas toujours l'objet de publicité. Bien sûr, plus l'établissement est important, plus il accueille du public, plus son image est médiatisée, et plus les risques sont élevés.

M. Paul Rasse. Permettez-moi d'insister sur un point : les musées sont les lieux de conservation d'œuvres authentiques. Tout le monde a vu 2 000 fois *La Joconde* – parfois très bien reproduite – et puis un jour, on fait la queue pendant une heure pour voir l'original. On la voit sans doute moins bien que sur un ordinateur, mais on la voit dans ce lieu fait pour contempler les œuvres. Le musée est ce lieu où sont montrées des œuvres originales, à partir desquelles on peut tenir un discours dans une perspective d'éducation, de partage des connaissances et de sensibilisation à la valeur du patrimoine.

Augmenter fortement les tarifs des billets, comme l'ont fait certains lieux privés, empêche ou restreint fortement l'accès aux collections. Il me semble important de conserver les musées, qui sont des institutions culturelles essentielles : ce sont celles dont la fréquentation progresse le plus, alors que d'autres ont plus de difficultés dans leur rapport au public. Dans le monde entier, les gens visitent des musées et se précipitent dès qu'un nouveau ouvre ses portes. Il est nécessaire de garantir l'accès aux musées grâce à des tarifs modestes.

Mme Céline Calvez (EPR). Vous avez montré que la création des musées correspond à des objectifs de recherche et de conservation, mais aussi à des ambitions éducatives et de démocratisation culturelle. Les musées ont été de plus en plus ouverts au public, avec des

mises en espace et des scénographies qui ont abouti au retrait de certaines œuvres ; la proportion d'œuvres mises en réserve est de plus en plus importante. Et lorsque les œuvres sont facilement consultables par ailleurs – quand il en existe des photographies ou des reproductions –, les musées connaissent des crises de fréquentation.

Depuis quelques années existent en France des centaines de Micro-Folies : des musées numériques installés aussi bien dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) que dans les zones rurales – ma circonscription en compte deux. Cette manière de montrer des milliers d'œuvres, avec lesquelles il est possible d'interagir – de zoomer, par exemple –, a pour but d'inciter les visiteurs à se rendre dans les musées.

Compte tenu de l'évolution que vous avez évoquée, qui part de la recherche et va jusqu'à la démocratisation culturelle et la volonté de protection des œuvres, on pourrait, de manière un peu provocatrice, poser la question suivante : pour garantir la protection des œuvres, pourquoi ne pas fermer complètement les musées ? À l'inverse, ne faudrait-il pas consacrer l'expérience muséale physique ? Comment la valoriser pour justifier de pertinents investissements ? Comment développer une complémentarité entre les atouts du numérique et le besoin de ressentir physiquement la culture ?

M. Dominique Poulot. Le mot « recherche » est beaucoup revenu depuis le début de cette audition. Une comparaison internationale permet de pointer une remarquable singularité française : nos conservateurs de musées nationaux sont quasiment les seuls au monde à ne pas devoir être titulaires d'un doctorat ; ils sont formés par l'Institut national du patrimoine (INP). Dans tous les autres pays du monde, les musées recrutent directement des conservateurs titulaires d'un doctorat, un PhD. Lors des congrès internationaux, les conservateurs français expriment souvent leur frustration de ne pas voir figurer ces trois lettres devant leur nom.

Au-delà de cet enjeu de statut, cette situation pose un problème, notamment académique : les musées français n'ont pas suffisamment développé une culture de la recherche. Les grands musées – nous avons notamment évoqué le Louvre et le musée d'Orsay – se dotent désormais de centres de recherche, mais cette démarche est très récente. Il nous faut prendre conscience de notre retard en la matière, suffisamment important pour être connu sur la scène internationale ; je n'irai pas jusqu'à dire que nous sommes moqués, mais certaines discussions sont parfois un peu rudes. Tous les musées ne sont cependant pas concernés : le MNHN, dont nous avons parlé, est par nature différent ; le Cnam est une institution d'enseignement supérieur et de recherche.

Madame la députée, vous avez également évoqué la disparition des œuvres physiques en raison de leur mise en réserve. Dans les grands musées d'art ou d'archéologie, environ 5 % des pièces sont exposées, le reste étant placé en réserve. Une telle situation est normale : il n'existe pas de modèle muséal permettant d'exposer toutes les pièces. À cet égard, le rapport de la Cour des comptes pose problème aux professionnels des musées – nous en parlerons sans doute. L'idée selon laquelle tout ce qu'on achète doit être immédiatement exposé n'est pas réaliste – à moins d'organiser une exposition consacrée aux acquisitions récentes. La recherche se fait à partir de fonds muséaux et de spécimens qui ne peuvent tous être exposés.

Cette question de la disparition des œuvres est contre-intuitive : plusieurs grandes manifestations muséographiques récentes vont à l'encontre de l'invisibilité des réserves. Ainsi, à Londres, le Victoria and Albert Museum a transféré ses réserves dans un vaste hangar où tout est visible. L'idée sous-jacente est la suivante : si une collectivité paye pour détenir une collection, elle doit pouvoir la voir. Il est donc possible de voir, exposés de manière brute, des dizaines de milliers d'objets que personne n'avait vus auparavant. Cette stratégie

consistant à donner à voir les réserves peut être critiquée – c’est un bric-à-brac, un grenier –, mais elle a le mérite de mettre en contact les membres de la communauté avec ces objets. Ce phénomène n’a pas vraiment pris en France, alors qu’existent en Europe plusieurs réalisations très concrètes, parfois spectaculaires.

Les vols sont aussi fréquents dans les bibliothèques que dans les musées. On a toujours volé dans les bibliothèques, à partir du moment où les biens présentaient une valeur suffisante à la revente – ou parce qu’on avait affaire à des obsédés de tel ou tel document. Par ailleurs, les vols ne sont pas corrélés à la fréquentation d’un musée : on vole beaucoup plus dans les musées déserts, parce que c’est beaucoup plus facile.

Lors de la visite du musée des beaux-arts d’un pays européen – que je ne citerai pas –, il m’a été expliqué que le Picasso qu’il détient n’était pas exposé, mais rangé dans le coffre-fort d’une banque pour des raisons de sécurité. Je ne souhaite pas que la France devienne ce genre de pays, où les chefs-d’œuvre sont entreposés dans des coffres-forts plutôt qu’exposés dans des musées.

Enfin, rappelons que la notion de copie a beaucoup évolué. Au XIX^e siècle, il était tout à fait admissible d’exposer une réplique ou une copie en plâtre. C’est devenu ensuite impossible, pour des raisons complexes relevant de l’histoire culturelle et de l’histoire du goût, et sans doute de certaines formes de fétichisation. Désormais, il serait inimaginable de montrer un musée de copies, dont les originaux seraient conservés dans des coffres-forts – à tout le moins s’agissant des musées d’art. La situation est quelque peu différente pour les musées d’archéologie, les technologies 3D permettant de remplacer les originaux – cela a été fait pour certains éléments du Parthénon, par exemple. Dans des musées d’ethnologie, il a été possible de restituer des pièces originales aux communautés, en leur demandant d’en fournir une reproduction. Des possibilités existent, mais elles sont réduites par rapport aux enjeux d’authenticité.

M. Paul Rasse. Des réserves sont désormais visitables en France : à Marseille, le Mucem (musée des Civilisations de l’Europe et de la Méditerranée) ne présente que 5 % de ses collections, mais il a créé un centre de conservation et de ressources dont une partie est spécialement aménagée pour la visite. De même, une partie des collections du musée des arts et métiers est entreposée en banlieue parisienne et peut être visitée. L’idée selon laquelle le musée conserve des œuvres reste centrale.

Peut-être n’est-on pas obligé de ne voir que des originaux mais, pour les visiteurs, il importe de savoir que l’essentiel des œuvres vues sont des originaux. Toutefois, la limite entre les deux n’est pas si importante. Les Micro-Folies sont une façon intéressante de démocratiser la culture et de la faire connaître mais, pour les visiteurs, encore une fois, il importe de se trouver devant les œuvres originales, dans le lieu qui les abrite. À titre d’exemple, *Guernica* est devenu une œuvre essentielle, autour de laquelle s’organise le musée Reina Sofia de Madrid. Elle a beau avoir été reproduite des milliers de fois, sous différentes formes, se retrouver face à cette œuvre, dans ce musée, est une expérience unique, qui change tout. Les visiteurs recherchent cette rencontre essentielle avec les œuvres d’art originales, en particulier les plus célèbres d’entre elles.

Les vols sont un sujet important. Des œuvres majeures ont également été volées dans les églises, qui n’ont pas les moyens de les protéger. Il faut faire en sorte de les sauvegarder aussi bien que possible. Toutefois, mis à part quelques grands musées, l’essentiel n’est pas tant de garantir la sécurité absolue des œuvres que de faciliter cette rencontre entre le grand public et les œuvres originales.

M. Jean-Michel Tobelem. Le programme des Micro-Folies est coûteux et mérite à ce titre de faire l'objet d'une évaluation. Il présente notamment le paradoxe d'avoir installé des structures dans des villes disposant de musées : or, si l'on prétend amener des individus vers les musées par le biais de la contemplation d'œuvres numérisées, autant les emmener directement dans les musées.

Par ailleurs, ce programme ne prend tout son sens que s'il s'inscrit dans une démarche de mobilité, comme les programmes de cinéma ou de théâtre itinérant ; il s'agit d'aller au-devant des gens. Il peut également présenter une véritable utilité dans des territoires plus difficiles d'accès, tels que les zones de ruralité profonde ou les villages de haute montagne. Mais l'intérêt des Micro-Folies est beaucoup plus limité s'il s'agit de les installer dans une ville-centre. Enfin, le système de reproductions d'œuvres d'art fonctionne plus ou moins bien selon les publics. Il est particulièrement efficace grâce au travail des animateurs, qui déploient une pédagogie active à partir des collections.

Les musées français possèdent d'immenses ressources numériques, qui appartiennent au domaine public. De quelle façon les rendre disponibles auprès de la communauté des citoyens – y compris à l'échelle internationale, comme le font de grands musées internationaux –, compte tenu de leur potentiel pédagogique ?

En France, la protection des œuvres numérisées appartenant au domaine public soulève une difficulté, qui est que l'exposition de la culture française et son influence dans le monde s'en trouvent restreintes. Ainsi, à l'occasion d'une recherche sur internet, les gens tombent plus facilement sur les œuvres du Rijksmuseum ou du Metropolitan Museum of Art que sur les nôtres, ce qui amoindrit la capacité de rayonnement des ressources culturelles françaises.

Vous avez raison sur un point : pour garantir l'intégrité maximale des œuvres, il faut les enfermer dans les coffres-forts sécurisés de banques. Nous disposerions alors d'une capacité considérable de transmission de ce patrimoine aux générations futures – pendant 5 000, 10 000 ou 100 000 ans ; en revanche, nous perdrons le bénéfice de disposer d'espaces publics, comme le sont les bibliothèques. Or, dans nos villes contemporaines, de tels espaces, où les gens se retrouvent, ne sont pas si nombreux – en dehors des centres commerciaux. Les musées sont très importants pour la cohésion sociale, pour permettre la rencontre entre les citoyens, en dehors même des missions émancipatrices qui leur sont assignées.

M. François Mairesse. Les missions des musées sont contradictoires : garantir la conservation des œuvres tout en assurant une médiation autour d'elles. Pour conserver au mieux les œuvres, il faudrait les placer dans des réserves, à température constante et sans lumière – ce qui revient à fermer les musées. En effet, la température et le degré d'humidité d'une pièce sont modifiés dès qu'une personne y pénètre. Dans le même temps, les musées doivent favoriser la médiation entre le public et les œuvres. Ils se trouvent pris dans cette contradiction qui produit des tensions en permanence. Certains musées font de la médiation une priorité et travaillent avec des objets, au risque d'en altérer la conservation, alors que d'autres fonctionnent davantage comme des coffres-forts.

Travailler avec des substituts a toujours été pratiqué, notamment avec des moulages ; c'est encore le cas, notamment en paléontologie. Il faut à cet égard faire une distinction entre les objets et les œuvres d'art, qui ne constituent qu'une très petite partie des collections muséales ; les musées d'arts ne représentent qu'une fraction de l'ensemble des musées, dont les enjeux sont assez différents.

Un grand musée des copies avait été ouvert en 1870 ; il a fermé un an plus tard, en raison de sa très faible fréquentation. Plus tard, André Malraux a cherché à développer des Louvre en province, présentant des reproductions d'œuvres ; le projet a finalement été abandonné. Dans la confrontation avec un objet, en particulier avec une œuvre, la question de l'authenticité joue un rôle – sensiblement le même qu'avec les reliques. Les reproductions ne seront jamais que des reproductions, d'autant que l'œuvre originale est liée à son lieu d'exposition – et à l'esprit de ce lieu. Le Louvre est un monument qui a traversé les siècles, dans lequel on entre comme dans une cathédrale, pourrait-on dire. Voir une copie de *La Joconde* dans un autre musée n'aurait pas le même impact.

Je connais bien les Micro-Folies, que l'université Sorbonne Nouvelle utilise pour former ses étudiants en médiation culturelle. Ces infrastructures légères permettent d'atteindre des zones ne disposant pas d'institutions culturelles importantes. Il convient de saluer cette souplesse, surtout lorsqu'elle est accompagnée du travail des médiateurs. Sans ce travail, la Micro-Folie en tant que telle, avec son dispositif numérique, ne représente que très peu de choses. Cela démontre le pouvoir de la médiation et le rôle fondamental de l'humain dans la transmission. C'est pourquoi certaines Micro-Folies jouent un rôle remarquable, tandis que d'autres, dépourvues de médiateurs, n'ont pas de succès.

Ces dernières années, la question de la sécurité des collections a été reléguée tout en bas de la liste des priorités. Il est évidemment moins prestigieux d'inaugurer des réserves ou des PC de sécurité, qui sont des espaces secondaires par rapport à leur mission première, plutôt qu'une nouvelle salle d'exposition ou un lieu de conférence. Cependant, un important travail a été effectué concernant les réserves et les inventaires, notamment à la suite de travaux du Sénat. Le travail d'inventaire, particulièrement important, a donné lieu à la mise en œuvre du récolement décennal. Son développement, ces dernières années, résulte d'un intérêt pour les collections qui ne sont pas visibles et qui abritent parfois les œuvres les plus fragiles.

Le Louvre s'est beaucoup investi pour développer et construire une réserve externe à Liévin, qui est une infrastructure remarquable, bien qu'elle soit éloignée du musée. En France, un grand nombre d'établissements ont misé sur la construction de nouvelles réserves, parfois partagées, considérant ce chantier comme prioritaire. Celui-ci pourrait être prolongé, à l'échelle nationale, par un travail de réflexion sur l'adaptation du niveau de sécurité aux différentes catégories d'objets et d'œuvres, et par un audit plus général – comme celui mené sur les réserves et les inventaires.

M. Lionel Duparay (DR). Je vous remercie de votre présentation de l'évolution des musées, depuis les expériences privées de récolement de collections jusqu'à leur anonymisation et leur installation dans des musées, les rendant accessibles au grand public. Le Louvre rassemble ainsi plusieurs musées en un seul, qui nous semble aujourd'hui central en matière de diffusion culturelle. Il réclame désormais une modernisation très coûteuse, compte tenu notamment de sa taille.

Vos propos soulèvent des questions centrales : qu'est-ce qui constitue une collection et qu'est-ce qui justifie la qualification de « musée » ? Nos territoires abritent de nombreux musées liés au patrimoine ou à l'histoire locale, quand ils ne sont pas issus de la collection d'un particulier. Ces lieux modestes abritent parfois des pépites ou des objets encore non recensés ; il arrive même de trouver l'œuvre oubliée d'un grand peintre dans une brocante ou chez un particulier – des émissions télévisées s'en sont fait l'écho. Comment identifier et protéger ce patrimoine, parfois dispersé sur le territoire ?

Les vols perpétrés dans des musées locaux suscitent un émoi très profond, reflétant la sensibilité des gens pour leur patrimoine et leur histoire. D'une certaine manière, plus les musées sont locaux, plus les gens s'en sentent proches et souhaitent la conservation de ce patrimoine. De plus, la protection du patrimoine local permettrait sans doute d'accepter plus facilement les efforts consentis pour celle du patrimoine national. Il me semble nécessaire de s'appuyer sur ces institutions locales pour démontrer l'importance des institutions nationales.

Il a été question dans vos propos des églises : ce sont des lieux gratuits où sont présentées des œuvres dans un contexte particulier, un contexte religieux. Les Français sont également très attachés à ce patrimoine-là, dont la protection soulève des interrogations.

Enfin, les réserves constituent une immense partie de notre patrimoine. Sans parler de vols, il est souvent question de disparition d'œuvres dans ces réserves. S'il est spectaculaire de voler des œuvres exposées, en raison du vide qui en résulte, la disparition des œuvres dans les réserves est plus difficile à percevoir : lorsqu'elle est constatée, on ignore à quand elle remonte. Comment appréhender la sécurisation des réserves, qui contribueront probablement à de futures expositions ?

M. Dominique Poulot. Pour ce qui est de la connaissance des objets, je veux à mon tour rendre hommage à Jacques Sallois, ancien directeur des musées de France, qui a mené à bien une opération de récolement ayant contribué de manière déterminante à placer les opérations d'inventaire, dont les premières remontent à l'an II, au centre des préoccupations.

S'agissant des patrimoines locaux, les musées de province abritent parfois, à la suite de donations, des objets « exotiques », en tout cas étrangers à la localité où ils se trouvent, qui font quasiment de ces « petits » musées des centres internationaux. Je pense, par exemple, au musée de Boulogne-sur-Mer, pour sa collection de masques, ou à celui d'Auch, pour sa collection de plumes précolombiennes. Il faut donc saluer la politique des musées de France qui, au cours des dernières décennies, a fait de ces petits musées des centres de ressources à la faveur d'échanges internationaux et d'expositions temporaires de qualité internationale.

L'une des missions de l'INHA (Institut national d'histoire de l'art) consiste, du reste, à recenser dans l'ensemble des musées de France les objets d'origine islamique ou asiatique, par exemple, et à en dresser le catalogue, si bien que la vision mondiale des musées de France est actuellement bien meilleure que celle qu'en avait la génération précédente. Dans un contexte de mondialisation, il est important de montrer que les collections des musées de France incluent l'héritage colonial et sont en partie le fruit d'explorations passées et de collectionnismes divers.

Il convient de signaler, à cet égard, l'intérêt de l'opération Arts de l'islam : un passé pour le présent, qui, en 2021 et 2022, a mis sur pied, à partir du département des arts de l'islam du Louvre, une collaboration très étroite avec les musées de province, qui a abouti à l'organisation de dix-huit manifestations – la remarquable collection du musée d'Angoulême, qui était connue des seuls spécialistes, a été exposée à cette occasion. Cette question est intéressante pour votre commission : le rapport entre les collections nationales parisiennes et l'ensemble de ces collections locales est difficile à penser mais on pourrait envisager des interactions très importantes.

En ce qui concerne la sécurité, je tiens à signaler la fragilité juridique de la situation de certaines institutions qui disposent de collections d'une richesse considérable ; je pense aux Frac (fonds régionaux d'art contemporain), qui ont un statut d'association, ou aux artothèques, créées dans les années 1980.

M. Paul Rasse. La question du récolement est effectivement essentielle. D’abord, l’inventaire du patrimoine national permettra à nos enfants et à nos petits-enfants d’accéder aux objets conservés dans les réserves, et aux conservateurs de revisiter leurs collections à la lumière des problématiques du moment. Ainsi, un petit musée de Cannes a organisé une très belle exposition sur la représentation de la femme en allant chercher des œuvres partout en France, notamment dans les différentes réserves. De même, on a redécouvert récemment l’intérêt et l’importance de l’art du XIX^e siècle, qui a été très longtemps qualifié de pompier et négligé pour cette raison. Il est donc essentiel que les œuvres soient incessibles, protégées, où qu’elles soient, et accessibles grâce aux banques de données.

Par ailleurs, on parle plus souvent des grands musées que de la myriade de petits musées implantés sur l’ensemble du territoire, qui sont pourtant importants en ce qu’ils rassemblent les communautés d’ouvriers, d’artisans...

Enfin, le fait que le mot « musée » n’est pas protégé me paraît problématique. On voit, par exemple, de multiples « musées de la torture » censés horrifier les visiteurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quel regard portez-vous sur le cambriolage du Louvre ? S’agit-il d’un fait divers – pour employer une formule provocatrice ? Si tel n’est pas le cas, de quoi est-il le nom ? Impose-t-il une modification des politiques menées ou peut-on faire face à ce risque en s’inscrivant dans la continuité de l’action menée jusqu’à présent ?

Monsieur Poulot, vous avez indiqué que, à la différence des directeurs de musée français, ceux des grands établissements étrangers étaient souvent des chercheurs. Votre remarque est pertinente, mais il me semble qu’il existe tout de même une excellence française : certaines écoles – je pense par exemple à l’École du Louvre – ont un rayonnement international indiscutable. Pensez-vous que ce cambriolage pourrait écorner le prestige ou le savoir-faire français ?

M. Jean-Michel Tobelem. Mon sentiment est que ce vol est un révélateur. Il ne doit pas masquer le problème principal, qui se situe à trois niveaux.

Premièrement, il convient d’identifier la mission du Louvre, au sens de *mission statement*, de raison d’être. Tant qu’elle ne sera pas explicitée et que l’ensemble des personnels du musée n’y aura pas souscrit, on aura de cette mission des visions contradictoires et on ne saura pas allouer de manière optimale les moyens de l’établissement, qui sont très importants – sa situation budgétaire est bonne.

Deuxièmement, se pose la question de la gouvernance, c’est-à-dire des rôles respectifs de la présidence, des administrateurs généraux, du conseil d’administration et des tutelles. C’est sous cet angle que peuvent s’analyser les turbulences qui agitent le Louvre et qui ne datent pas d’hier – des articles de 2021 et 2023 abordent déjà ces questions de management.

Enfin, il est incontestable que le Louvre subit un dommage du point de vue de son image et de sa réputation. Se pose donc la question du devenir du projet Nouvelle Renaissance. Soit on n’a pas d’argent et je ne vois pas comment on pourrait financer un projet de 1 milliard d’euros ; soit on a les moyens nécessaires et il faut arrêter de répéter que l’on n’a pas d’argent.

En tout état de cause, la priorité absolue doit être la garantie de l’intégrité du bâtiment – dont on sait qu’il souffre de plusieurs pathologies qui ont des conséquences notamment sur la tenue des expositions – et des œuvres, qui doivent être protégées contre le vol et les

incendies. J'ajouterai un troisième élément : la qualité de la visite, le gain – cognitif, culturel, éducatif... – dont peut bénéficier le visiteur et qui est actuellement assez modeste. Les moyens du Louvre sont importants : le montant de son fonds de dotation s'élève à quelque 400 millions d'euros auxquels s'ajoute le versement annuel par la collectivité publique d'environ 100 millions. Encore une fois, ces moyens importants doivent – cela me semble incontestable – être affectés en priorité à la préservation de l'intégrité des bâtiments et des collections, sachant qu'il est d'ores et déjà possible d'exploiter différentes entrées existantes pour améliorer le circuit de visite et l'expérience des visiteurs, éviter les files d'attente et améliorer les conditions d'accueil. Le Louvre doit être un musée exemplaire à cet égard.

Enfin, la tarification duale porte atteinte à l'un des principes que défend le Louvre, celui de l'universalité. Comme l'a récemment souligné dans *Le Monde* le géographe Patrick Poncet, soit on considère que le Louvre est le propriétaire de ses œuvres, auquel cas il peut appliquer la grille tarifaire qu'il souhaite, soit il en est le dépositaire pour le compte de l'humanité tout entière, et il est alors difficile d'envisager une tarification duale, laquelle n'existe que dans les pays en développement si l'on excepte les parcs nationaux aux États-Unis, puisque tel a été le sens des décisions du président Trump. Voulons-nous créer un tel précédent ?

M. François Mairesse. Le cambriolage du Louvre est, pour le musée lui-même, le résultat de choix budgétaires, sachant que, pour tout directeur de musée – je l'ai moi-même été –, le nombre des visiteurs est un élément primordial qui le conduit inévitablement à ériger en priorités les expositions temporaires ou l'aménagement des collections. Le projet Nouvelle Renaissance s'inscrit ainsi dans une logique de régulation des flux touristiques puisque, si les perspectives de développement du tourisme mondial se confirment, la fréquentation du Louvre devrait atteindre 15 millions de visiteurs par an.

Cet enjeu aveugle les responsables d'un certain nombre de grands établissements, soumis à la pression de la puissance publique – je pense notamment à la Cour des comptes –, qui insiste sur la nécessité de dégager des recettes supplémentaires. Or ce n'est pas en investissant dans la sécurité que l'on y parviendra. On se souviendra malheureusement des directeurs en poste au moment de tels événements – Théophile Homolle lors du vol de *La Joconde*, par exemple –, mais aussi de ceux dont le mandat a été marqué par certaines acquisitions ou une fréquentation importante plutôt que par la rénovation des systèmes de sécurité ou les dispositifs de médiation. Ces éléments essentiels sont oblitérés sous la pression politique ; il y a donc un enjeu politique.

L'impératif est d'autant plus important pour les musées dits superstars ou millionnaires : leur fréquentation est une chance mais, dès lors qu'elle est à l'origine d'une part de plus en plus importante de leur budget, ils sont contraints d'investir pour maintenir cette dynamique.

Enfin, ce cambriolage écorne quelque peu – pour un temps que je crois limité – l'image du Louvre. On mesure à cette occasion le rôle politique du Louvre, qui a toujours existé, depuis sa création jusqu'à son utilisation lors des visites d'État de dirigeants étrangers. Cet événement demeurera à l'arrière-plan dans les années à venir, mais d'autres éléments occuperont le devant de la scène, qui font la qualité de cet établissement, qu'il s'agisse de ses collections, de sa recherche ou de ses personnels.

M. Dominique Poulot. J'ai enseigné suffisamment longtemps à l'École du Louvre pour reconnaître qu'il s'agit d'une grande institution, comme l'INP. Ce que j'ai voulu dire, c'est que le recrutement par concours est efficace pour toute une série de postes mais qu'il

pourrait être intéressant d'introduire, pour les activités de recherche, si l'on considère que les musées y participent, des recrutements postdoctoraux afin de concilier les deux modes de fonctionnement – soit dit en passant, le recrutement des maîtres de conférences se fait aussi par ce qu'on appelle un « concours », même si la procédure n'a rien à voir avec celle, par exemple, d'une agrégation. L'Institut national d'histoire de l'art a d'ailleurs été créé par le ministère de la culture et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour que les deux types de profil se rencontrent de manière beaucoup plus efficace. À cet égard, il faut souligner que le CNRS (Centre national de la recherche scientifique) et le ministère de la culture favorisent cette évolution en permettant, depuis trois ans, l'organisation de résidences de chercheurs au sein des musées. C'est un aspect important du rapprochement qui s'opère entre le monde des musées et celui de la recherche.

S'agissant du cambriolage, l'historien que je suis est tenté de répondre qu'il faut un peu de recul avant de savoir s'il s'agit d'un fait divers ou d'un événement historique notable. Quant à l'écho international de cet événement, il est évident que l'ensemble de mes collègues – j'étais en Corée le mois dernier – sont consternés. Comme en témoigne la tribune des directeurs de musée publiée par *Le Monde*, chacun se sent vulnérable, à un degré ou à un autre. Lorsque je siégeais au conseil scientifique du Louvre, sous la présidence de Jean-Luc Martinez, nous avons été très étonnés par la description que nous avait faite, à la demande de ce dernier, l'architecte en chef des monuments historiques responsable du palais du Louvre de l'état pitoyable du bâtiment : elle avait conduit Jean-Luc Martinez à lancer un programme de restauration. Il me semble donc que l'on a pris conscience bien avant les événements récents de l'état du bâtiment qui, à certains égards – je pense aux fuites, par exemple –, touche à la sécurité. Il faut rappeler que le Louvre est chargé, en outre, de la gestion du jardin des Tuileries. Le tâche est donc considérable.

M. Paul Rasse. Je pense que ce cambriolage est un fait divers monté en épingle ; il masque l'importance du rôle des musées pour l'éducation et la constitution d'un patrimoine national qui se transmet de génération en génération.

En tout cas, il est crucial de rechercher un équilibre entre les deux grandes missions du musée : d'une part, l'acquisition, la conservation et la protection des œuvres ; de l'autre, les processus de communication et d'accueil du public dans des lieux adaptés et dotés de scénographies originales. Le choix revient aux conservateurs, mais peut-être les politiques peuvent-ils les soutenir en leur donnant les moyens d'assumer ces deux fonctions.

Pour conclure, le succès des musées tient en partie à la transformation de plus en plus rapide du monde et de nos conditions d'existence : dans un tel environnement, on a besoin de lieux où le monde ralentit, qui permettent de s'interroger sur la place qu'on y occupe.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour la qualité de nos échanges et de vos réflexions, qui offrent à nos travaux une base solide. Nous nous autoriserons, le cas échéant, à revenir vers vous pour approfondir certains points à la lumière des échanges que nous aurons avec d'autres interlocuteurs.

La séance est levée à onze heures.

Présences en réunion

Présents. – M. Alexis Corbière, M. Alexandre Portier

Excusés. – M. Gabriel Attal, M. Xavier Breton, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Anne Genetet, M. Frantz Gumbs, Mme Sarah Legrain, M. Frédéric Maillot, M. Nicolas Metzdorf, M. Maxime Michelet, Mme Claudia Rouaux, Mme Nicole Sanquer, M. Bertrand Sorre

Assistaient également à la réunion. – Mme Céline Calvez, M. Lionel Duparay