

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 commune 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) de Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot, et M. Franck Riester, anciens ministres de la culture.....2
- Présences en réunion 23

Jeudi

8 janvier 2026

Séance de 11 heures

Compte rendu n° 29

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à onze heures cinq.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

La commission auditionne 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), Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot, et M. Franck Riester, anciens ministres de la culture.

M. le président Alexandre Portier. Nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées ont été lancés à la suite du vol spectaculaire commis au Louvre, qui a suscité beaucoup d'émotion et a soulevé des interrogations techniques, administratives et politiques. Toutes ces questions sont légitimes et il faut qu'elles puissent être posées à froid.

Je tiens à préciser que nous ne sommes pas ici dans un tribunal. Nous n'avons vocation à nous substituer ni à la justice, ni à la police pour ce qui est du vol commis au Louvre. Notre objectif est de comprendre s'il existe des dysfonctionnements d'ordre politique, administratif ou institutionnel et d'examiner différemment ce qui a été fait au cours des dernières décennies en matière de gestion des musées et des équipements patrimoniaux.

C'est pourquoi, avec le rapporteur, Alexis Corbière, nous avons décidé d'entendre ce matin trois anciens ministres de la culture qui ont été aux responsabilités ces dernières années et qui connaissent bien la situation du Louvre. Nous avons souhaité que leur audition ait lieu rapidement afin de collecter un maximum d'éléments de fond avant d'élargir notre champ de vision. Nous nous intéressons au Louvre pour comprendre les choix qui ont été faits ces dernières années et leurs conséquences, les orientations qui ont été prises et celles qui étaient possibles, afin d'évaluer, avec le recul, si elles étaient opportunes et si d'autres voies étaient envisageables avant de proposer des pistes d'amélioration. Mais le Louvre ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. Au-delà de ce musée, ce qui nous intéresse, c'est la dimension nationale et territorialisée de la question.

L'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées dans le cadre de travaux d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot et M. Franck Riester prêtent successivement serment.)

Je vous adresserai, pour commencer, la même question à tous les trois : lorsque vous étiez ministre de la culture, à quelles occasions et dans quels contextes avez-vous traité de la question de la sécurisation des musées ? Estimiez-vous que la question devait figurer parmi les priorités de votre action dans le secteur patrimonial ?

Mme Rima Abdul Malak, ancienne ministre de la culture. Avant d'être ministre de la culture, j'ai été la conseillère culture du président de la République de novembre 2019 à mai 2022. La question nous préoccupait déjà à l'époque : depuis 2015, nous étions très concernés par le risque d'attentat, avec toutes sortes de tests, de formations, de mises à jour et d'audits, notamment sur les attentats à la voiture bélier et les attaques individuelles. Il faut y ajouter le contexte des manifestations des gilets jaunes et des mouvements sociaux de contestation de la réforme des retraites, qui présentaient un risque potentiel pour les musées et

les monuments, et les actes d'écovandalisme dans les musées qui ont commencé à la fin de l'année 2022 et qui constituaient un phénomène nouveau. Il a fallu mobiliser les musées et former les agents à repérer ces risques. Enfin, en 2023, il y a eu de fausses alertes à la bombe répétées, notamment à Versailles et au Louvre. Nous avons regardé de près, avec la préfecture de police, comment réagir dans ces cas-là. Je n'oublie pas non plus les attaques sur des œuvres pour des raisons d'ordre politique et idéologique. Un moment qui m'a coûté beaucoup d'énergie a été la polémique autour du tableau de Myriam Cahn au palais de Tokyo, manipulée et instrumentalisée par l'extrême droite, qui s'est terminée par une attaque contre ce tableau, à jamais détérioré par un jet de peinture.

L'explosion d'une canalisation dans le pavillon de l'Horloge lors de l'exposition des dessins de Claude Gillot fut une alerte forte. Mais j'avais déjà eu, avant cela, des échanges avec la présidente du Louvre sur l'état du bâtiment et la vétusté globale des équipements. Nous avons beaucoup travaillé sur la transition écologique – nous étions alors en pleine inflation énergétique, qui représentait des coûts supplémentaires importants pour tous les établissements culturels, y compris les musées, ce qui nous a amenées à dresser une feuille de route pour la transition écologique afin de planifier à long terme les travaux nécessaires et de dégager de nouvelles ressources, avec un fonds Vert que nous avons négocié. Les travaux du Louvre devaient s'articuler avec des travaux d'ordre climatique, comme une meilleure isolation.

Voilà les principaux sujets sur lesquels j'ai eu à travailler. Je n'ai pas mentionné le reste du patrimoine de l'État, sur lequel nous avons travaillé dans la continuité de mes prédécesseurs. Le plan « sécurité cathédrales », dont nous avons annoncé la phase 2, avec 52 millions d'euros, a mobilisé mon équipe et l'ensemble du ministère. À cette occasion, je me suis déplacée dans un grand nombre de cathédrales en France. J'ai ainsi pris connaissance des remontées de terrain des élus des petites communes concernant l'état de leurs églises, lesquelles nécessitaient aussi une attention forte. Nous avons donc lancé un nouveau plan de soutien aux monuments religieux de proximité en lançant une souscription avec la Fondation du patrimoine. Même si cela ne fait pas partie du périmètre de votre enquête, tous ces sujets étaient liés dans le contexte.

Mme Roselyne Bachelot, ancienne ministre de la culture. En préambule, je tiens à rappeler que j'ai exercé la fonction de ministre de la culture du 7 juillet 2020 au 20 mai 2022, soit 682 jours, dans le contexte d'une crise sanitaire sans précédent aux conséquences lourdes pour le secteur culturel. Une chose m'a frappée dans votre questionnaire : je n'y ai vu nulle part ni le mot de pandémie ni celui de covid. Interrogée par un journaliste, je lui ai rappelé qu'il y avait eu une pandémie, ce à quoi il m'a répondu tout de go, sur le plateau : « Tiens, c'est vrai, j'avais oublié ! » Je me permets donc de vous faire un cadeau : c'est le livre que j'ai écrit sur cette affaire et qui raconte exactement le covid. Vous ne vous ennuierez pas. Il a d'ailleurs rencontré un grand succès en librairie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'espère que nous ne sommes pas visés par le bandeau ! (*Le bandeau porte la mention : « Le bal des hypocrites ».*)

Mme Roselyne Bachelot. Non ! Absolument pas.

Ce fut un incroyable défi alors qu'on a vu les établissements patrimoniaux fermer, le spectacle vivant s'arrêter, les artistes et les créateurs au désespoir. Il a fallu gagner des arbitrages budgétaires considérables pour sauver la culture, alors que sa ministre est frappée

par un covid sévère qui l'a conduite aux portes de la mort. Cette introduction méritait d'être faite avant de répondre à vos interrogations.

Il convient aussi de rappeler que quatre-vingts établissements publics relèvent du ministère de la culture. Certains sont des établissements publics administratifs (EPA), comme le Louvre, d'autres sont des établissements publics, industriels et commerciaux (Epic). Ils sont très différents les uns des autres et on ne peut pas leur appliquer la moindre grille commune. Quel rapport entre la Bibliothèque nationale de France, le Louvre, la Comédie française, le Mont-Saint-Michel et la Villa Médicis ? Ces établissements sont autonomes et aucun des textes législatifs ou réglementaires qui les concernent ne désigne l'administration centrale du ministère comme responsable de leur gestion.

Les musées nationaux sont, à ce titre, dotés de la personnalité morale, de l'autonomie administrative et budgétaire et d'un directeur, d'un président ou d'un président-directeur exerçant la police interne et doté de la responsabilité pleine et entière de la sûreté du site. Cette autonomie résulte des règles du droit public français et non d'un règlement interne ; elle figure aux articles L. 441-1 et suivants du code du patrimoine. Les musées sont donc seuls responsables, juridiquement et opérationnellement, de leur sûreté, tant au niveau des dispositifs et des choix techniques que des plans d'investissement. Le rôle de l'État est de fixer de grandes orientations politiques, qui sont déclinées au niveau de chaque ministère, dans le cadre d'un dialogue de gestion sous l'autorité du Premier ministre, et mises en œuvre par les musées.

Le ministère et ses services sont en dialogue nourri et permanent avec les établissements publics, qui leur font part de leurs objectifs et de leurs difficultés. Dans l'histoire du ministère de la culture, jamais les contacts n'ont été aussi importants et rapprochés entre le ministre et les dirigeants des établissements publics que durant la pandémie : en présentiel, en visio, au téléphone, lors de déplacements sur le terrain, je crois avoir passé mes jours et mes nuits avec les directeurs de musée – en tout bien, tout honneur, bien entendu. Les musées peuvent faire remonter une alerte au ministre s'ils estiment que la situation nécessite une intervention urgente. Aucune alerte de cette nature n'est survenue pendant que j'étais aux responsabilités.

Le dialogue entre le ministre et le directeur ou le président de l'établissement public administratif est concrétisé – outre les correspondances, notes et mémoires de la gestion courante –, par trois types d'échanges officiels qui donnent lieu à une correspondance formelle.

Au moment de leur nomination pour un mandat de cinq ans, les présidents et les directeurs reçoivent une lettre de mission qui mentionne les grandes orientations du gouvernement, et tout spécialement du ministère de la culture, et rappelle l'étendue de leur mission statutaire. La lettre de mission de Mme des Cars contenait expressément comme priorité la conservation des collections et la mise aux normes de sécurité des équipements.

Ensuite, des contrats d'objectifs et de performance (COP) sont établis lors d'un dialogue avec l'administration centrale, en l'occurrence la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA) – vous recevrez bientôt Jean-François Hébert, qui était en poste à ce moment-là. Ce sont des documents techniques de plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de pages ; ils assurent le suivi des différents schémas directeurs, dont celui de la sûreté. Ils ne remontent pas au ministre. Le COP entre en vigueur au moment de son vote par le conseil d'administration de l'établissement. Le COP 2020-2024 du Louvre a vu passer

quatre ministres – dont la durée de vie est à peu près celle d’une personne sur la bande d’arrêt d’urgence de l’autoroute... – et tirait les conséquences des diagnostics préalables sur le bâtiment et sa sûreté, qui avaient conduit à l’élaboration d’un plan décennal de rénovation du bâtiment historique et d’un schéma directeur de sûreté figurant à l’indicateur 19 du COP.

Enfin, il y a les objectifs annuels, notamment ceux qui conduisent à la notation et à la part variable de la rémunération des dirigeants de musées publics. Ils sont plus politiques et collent davantage à l’actualité. C’est pourquoi, après la levée des contraintes liées au covid, l’un des objectifs concernait la gestion de la crise.

Tous ces documents inscrivent la sécurité des musées au cœur de leur rédaction.

M. Franck Riester, ancien ministre de la culture. J’ai été ministre du 16 octobre 2018 au 7 juillet 2020. Je ne rappellerai pas les éléments évoqués, à juste titre, par Roselyne Bachelot, qui a exposé les outils de tutelle et de suivi des établissements.

Il faut comprendre que la question de la protection, de la préservation et de la conservation des œuvres est au cœur des missions des femmes et des hommes qui travaillent au ministère, notamment dans les musées. C’est toute l’organisation du ministère qui y est vouée. Dans l’éventail des risques qui pèsent sur la conservation des œuvres – incendie, vol, vandalisme, attentat, inondation, risques liés à l’humidité, à la température ou à la lumière –, il y en a deux sur lesquels l’actualité m’a poussé à me pencher tout particulièrement.

Le premier, mineur mais très prégnant à l’époque, était le risque d’inondation. J’ai inauguré le site des réserves du Louvre de Liévin, dont le chantier avait été lancé par mes prédécesseurs, et j’ai acté, avec la présidente de région Valérie Pécresse, la création d’une réserve nouvelle pour le centre Georges-Pompidou à Massy. Ce sujet de la préservation des réserves était récurrent dans les discussions que nous avions avec les services.

Le deuxième, évidemment, a été l’incendie de Notre-Dame de Paris en avril 2019. Avant même de penser à la restauration, la sauvegarde de Notre-Dame a mobilisé les équipes de la Drac (direction régionale des affaires culturelles), de l’administration centrale et des entreprises impliquées dans son sauvetage. Il a ensuite fallu préparer le dispositif de restauration par une loi dédiée – certains députés présents ce matin étaient là pour en discuter – qui a permis la création d’un établissement public et précisé le financement des travaux avec l’aide de différentes fondations. Outre Notre-Dame, nous avons entamé une réflexion plus large sur la sécurisation des cathédrales qui s’est conclue par le lancement d’un plan dédié visant à auditer les cathédrales françaises afin d’identifier les failles dans les systèmes de lutte contre les incendies et d’estimer les moyens à mobiliser pour leur amélioration, tant au niveau des bâtiments que des œuvres qu’ils abritent. Je rappelle qu’à Notre-Dame, les protocoles mis en place à l’occasion de travaux de sécurité incendie antérieurs ont permis de préserver en partie les œuvres, puisque les services du ministère de la culture, en lien avec les sapeurs-pompiers, l’évêché et les services de la Ville de Paris, ont pu évacuer dès le début de l’incendie les œuvres précieuses, notamment le trésor de Notre-Dame.

Enfin, la sécurisation du domaine et du palais du Louvre a été intégrée dans le contrat d’objectifs et de performance 2020-2024, que mes services avaient préparé dans le contexte de la crise des gilets jaunes ; rappelez-vous qu’en décembre 2018, il y avait eu des intrusions dans le jardin des Tuileries et des menaces d’intrusion dans le musée du Louvre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je sais que votre temps est précieux et je vous remercie d'avoir répondu à notre invitation. Pour cette première journée d'auditions, nous avons d'abord reçu des universitaires afin de prendre du recul sur les grandes problématiques. Il nous semblait logique de faire de même avec les événements qui font l'objet de nos travaux. Vous avez exercé vos responsabilités à des moments particuliers, mais chacun de vous trois a été ministre de la culture pendant environ deux ans et il était normal de vous entendre.

J'aimerais revenir sur un point évoqué par Mme Bachelot, qui expliquait, avec humour, avoir passé ses jours et ses nuits avec les directeurs de musée et a fait allusion à une forme d'autonomie du musée du Louvre. La relation avec un établissement prestigieux comme le Louvre revêt-elle un caractère particulier du fait de sa dimension ? Pourriez-vous expliquer à l'ignorant que je suis comment se passent concrètement les échanges ? Le ministre est-il associé directement à la définition du schéma directeur ? Si je reprends la chronologie, les études préparatoires à l'évaluation du schéma directeur en place ont été réalisées sous la tutelle de M. Riester. Mme Bachelot a eu la charge de la rédaction du schéma entre 2019 et 2023, et c'est sous la responsabilité de Mme Abdul Malak que le lancement formel de ce schéma directeur a été acté à la fin de l'année 2023.

Madame Bachelot, vous avez dit que la question de la sécurité figurait dans la lettre de mission envoyée à Mme des Cars. Je voudrais avoir votre avis sur une déclaration qu'elle a faite devant notre commission le 19 novembre dernier : « [...] 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. » Je ne mets pas en cause les propos de Mme des Cars et je ne veux pas les décontextualiser. J'aimerais simplement savoir si, dans votre esprit, la dimension de la sécurité de l'établissement était aussi clairement énoncée que vous le dites. Dans sa déclaration du 28 janvier dernier, par laquelle le président de la République annonçait la Nouvelle Renaissance du Louvre, la sécurité était citée parmi beaucoup d'autres choses, mais elle n'apparaissant pas comme une priorité. Cette interprétation de ma part est-elle abusive ?

Mme Roselyne Bachelot. J'ai apporté avec moi la lettre de mission adressée à Mme des Cars, que je tiens à votre disposition. La sécurité y est expressément mentionnée. Mais, face à l'émotion, je ne mets pas en cause ses propos.

La conservation des œuvres, dans toutes ses dimensions, est au cœur de la lettre de mission qui lui a été confiée.

Comme Franck Riester l'a souligné, les questions relatives à la sécurité contre le vol prennent place dans un ensemble de facteurs, au premier rang desquels l'obsolescence des bâtiments, qui constitue en elle-même une menace – la galerie Campana vient d'être fermée dans l'indifférence générale parce que les plafonds et les planchers risquent de tomber sur des collections de céramiques anciennes, qui n'y survivraient pas –, et le risque incendie. Les sommes en jeu sont considérables pour qui veut bien les apprécier au regard du risque de vol. On a ainsi consacré 32 millions d'euros à la restauration de la cathédrale de Nantes pour permettre son ouverture au public, mais on ne retrouvera pas le tableau d'Hyppolyte Flandrin, *Saint Clair guérissant les aveugles*, qui a brûlé. Dans la continuité du plan lancé par Franck Riester, et après cet incendie – qui a en quelque sorte ouvert mon mandat de ministre de la culture, puisqu'il a eu lieu le 18 juillet 2020, quelques jours après ma nomination –, j'ai mobilisé des fonds considérables, à savoir 10 millions d'euros en crédits courants et

80 millions dans le cadre du plan de relance, pour abonder ledit plan « cathédrales », ce qui a permis de restaurer et de sécuriser quarante-sept édifices.

À ces risques s'ajoutent le vandalisme stupide de celui qui, trébuchant en voulant prendre un selfie, détruit un tableau – pour reprendre la célèbre réplique des *Tontons flingueurs*, « les cons, ça ose tout, c'est même à ça qu'on les reconnaît » –, le vandalisme enragé, le risque cyber qui peut désactiver ou altérer des systèmes de sécurité, ou encore le risque d'inondation. Tous doivent être gérés en même temps.

Au fond, vous m'interrogez sur la chaîne de responsabilité : quel est le rôle de l'État, du président de la République, du gouvernement, du ministère de la culture, des services, des établissements publics ? J'ai rappelé que ces derniers disposent d'une autonomie, car cela me paraît être un principe de fonctionnement fondamental. Cela signifie-t-il pour autant que les échelons supérieurs sont démobilisés et se désintéressent de ces questions ? Bien sûr que non. Le président de la République fixe des priorités. En l'occurrence, son intérêt pour la culture est massif : le monde entier a salué la façon dont la France avait géré la crise du covid pour préserver son outil culturel, injectant 15 milliards d'euros dans l'économie pour protéger les personnels, les institutions et les structures.

Cet effort tout à fait considérable s'est aussi matérialisé par un certain nombre d'outils qui avaient vocation non seulement à réparer l'existant, mais aussi à préparer l'avenir grâce au plan de relance que j'ai négocié. Jamais le patrimoine n'a été aussi bien doté qu'avec ce dernier : 2 milliards d'euros étaient consacrés à la culture – ce qui n'est pas rien –, dont 614 millions destinés au patrimoine, l'institution la mieux dotée dans ce cadre étant le Louvre. C'était bien une décision politique, prise par le président de la République et le gouvernement, puis mise en œuvre à travers les arbitrages budgétaires que j'ai gagnés et les dotations accordées, dont la plus importante était destinée au musée du Louvre. La chaîne de responsabilité me semble donc bien fixée.

Ensuite, des discussions techniques se tiennent avec les services, qui rendent compte des grandes lignes de leur action. Nous fixons les priorités à l'issue d'un dialogue très nourri, mais ce sont bien les établissements publics qui assurent la mise en œuvre pratique. Je dois effectivement admettre ne pas avoir, à l'heure où la Russie déclarait la guerre à l'Ukraine, tenu le président de la République informé du nombre d'extincteurs installés au Louvre !

M. Franck Riester. J'insiste sur le fait que la préservation des collections et leur transmission aux générations futures sont le cœur, l'essence, l'ADN même des musées et de celles et ceux qui y travaillent. Nul besoin d'une urgence particulière, d'une actualité annuelle ou d'une lettre de mission spécifique qui mettrait ce point en avant : cette préoccupation est inhérente à la raison d'être et au fonctionnement des musées.

Le rôle du ministre est de veiller à ce que ces missions puissent être exercées, donc que les établissements disposent des moyens humains, financiers et organisationnels nécessaires. Nous consacrons beaucoup de temps, de façon générale, à nous assurer que les équipes ont les moyens de bien travailler, que les opérateurs disposent de budgets suffisants et que les conditions réglementaires et législatives sont adaptées à l'exercice des missions. Une partie de notre travail consiste à veiller à ce que les choses tournent correctement.

Ensuite, le président de la République et le gouvernement fixent des priorités politiques que le ministre suit tout particulièrement. Pour ce qui me concerne, ce fut par

exemple le cas de la restauration du château de Villers-Cotterêts, de la restitution des œuvres, ou encore de la redéfinition du chantier du Grand Palais.

Il faut également tenir compte de l'actualité et mobiliser de l'énergie pour faire face aux crises quand elles surviennent. J'ai évoqué l'incendie de Notre-Dame et les manifestations des gilets jaunes, Rima Abdul Malak a mentionné les mobilisations contre la réforme des retraites, mais je songe également au covid. Mes équipes et moi-même avons dû gérer le premier confinement et la fermeture du monde de la culture, en particulier des musées, de mars à juillet 2020 – Roselyne Bachelot a quant à elle été en poste à la fin de cette première période et pendant le deuxième confinement. Cette crise particulière nous a donc énormément mobilisés.

Outre la définition des priorités politiques et la gestion des crises, le rôle principal du ministre est bien de veiller à ce que les services aient les moyens nécessaires pour exercer le cœur de leurs missions, en faisant confiance aux opérateurs : ces derniers sont autonomes, dans le cadre de la tutelle et du contrôle détaillés par Roselyne Bachelot.

M. le président Alexandre Portier. Madame Abdul Malak, avez-vous été surprise par le vol qui a été commis ? Aviez-vous connaissance, en tant que ministre, de défaillances de l'établissement en matière de sécurité, en particulier concernant le risque de vol ?

Mme Rima Abdul Malak. J'ai évidemment été surprise et choquée par ce cambriolage spectaculaire. Quand un ministre prend ses fonctions, l'administration lui prépare ce qu'on appelle des dossiers ministre. J'ai pu consulter la fiche qui m'avait alors été transmise à propos du Louvre. Elle mentionnait un programme pluriannuel de travaux, financé en majeure partie sur ressources propres – nous reviendrons probablement sur la question du financement – et faisait état d'une programmation des investissements pour la période 2021-2024, reflétant le besoin structurel d'investissements pour garantir le bon fonctionnement du musée ainsi que la restauration des salles historiques. Cette programmation s'articulait autour de six priorités, dont la première était « la mise aux normes des équipements visant à assurer la sécurité des œuvres, des visiteurs et des agents du musée ». Venaient ensuite l'entretien du clos et couvert, la restauration ou la remise en état des espaces classés monuments historiques, la réaffectation des locaux scientifiques et techniques qui faisait suite au déménagement des réserves à Liévin, l'aménagement des jardins et l'amélioration des conditions d'accueil des visiteurs.

Au cours de nos points réguliers, Laurence des Cars, ses équipes et moi-même abordions tous ces éléments, car ils sont tous liés : comment améliorer l'expérience de visite, décongestionner en quelque sorte le Louvre, mieux séquencer la restauration des espaces classés monuments historiques ? De très nombreuses discussions ont aussi eu lieu sur le clos et couvert, notamment à propos du risque d'inondation.

Pour moi, les choses étaient traitées. Je n'étais pas au courant de l'existence des rapports de Van Cleef & Arpels et de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), révélés récemment grâce aux auditions au Sénat. Ces éléments ne m'avaient pas été transmis : je n'avais pas connaissance de ces audits. Je savais que des investissements et des travaux étaient prévus et que la sécurité faisait partie des priorités mais, comme l'a indiqué ma prédécesseure, le détail des extincteurs, des vitrines ou de l'épaisseur du verre ne relevaient pas de mon niveau : outre le fait que je ne possède pas les compétences nécessaires, mon rôle était de trancher quand un arbitrage budgétaire m'était soumis.

Je tiens à revenir sur le débat entre acquisitions d'œuvres et travaux. Quand j'étais conseillère à l'Élysée, pendant les mandats de Franck Riester puis de Roselyne Bachelot, nous avons eu à renégocier l'accord intergouvernemental relatif au Louvre Abou Dhabi, en vue de le prolonger de dix ans, jusqu'en 2047. Au même moment, un débat se tenait autour de l'acquisition d'un tableau de Rembrandt, *Le Porte-étendard*, qui valait plus de 160 millions d'euros. La France, qui l'avait classé trésor national, devait-elle absolument le garder au Louvre, ce qui aurait coûté une fortune et siphonné tout l'argent tiré de la prolongation de la licence de marque « Louvre » à Abou Dhabi, ou devait-elle se résoudre à ce que ce tableau soit exposé ailleurs en Europe – sans être perdu pour l'humanité, donc – afin de prioriser d'autres dépenses, comme des travaux, l'amélioration de l'expérience de visite, le développement d'un nouveau département consacré aux chrétientés en Orient, etc. ? C'est dans ce type de débats stratégiques qu'intervient le ministre – et même, en l'occurrence, l'Élysée, puisque la question est remontée jusqu'au président de la République –, pour rendre les arbitrages que lui soumet la direction de l'établissement. Le détail du fonctionnement des caméras de surveillance ne remonte pas jusqu'à lui. Compte tenu de l'amplitude de nos missions, je ne vois d'ailleurs pas comment ce serait possible.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je comprends que votre passion vous conduise à aborder de nombreux sujets. Pour garder le fil de nos travaux, je souhaite néanmoins revenir à la question du schéma directeur. Lors de sa prise de fonctions en septembre 2021, Mme des Cars a estimé que le schéma établi par son prédécesseur, M. Martinez, méritait d'être retravaillé, notamment pour « muscler » l'aspect sécurité. Quel regard portez-vous sur cette décision ? Ce n'est pas rien, pour la directrice d'un tel établissement, que de juger que le travail de son prédécesseur mérite d'être revu. J'imagine que le ministre concerné est alors sollicité.

Madame Bachelot, vous avez indiqué avec humour ne pas tenir le président de la République informé du nombre d'extincteurs installés au Louvre. La presse a néanmoins révélé que des alertes sur la sécurité avaient été lancées dès 2018, notamment par Van Cleef & Arpels. Vous conviendrez que, s'agissant d'un établissement comme le Louvre – même si les travaux de notre commission ne s'y limitent pas –, de telles annonces n'ont rien d'anodin. L'un des universitaires auditionnés à l'instant a indiqué avoir découvert l'état de dégradation du bâtiment lorsqu'il était membre de son conseil scientifique. Parallèlement, à l'heure où ces questions se posaient, le projet Louvre Renaissance était lancé.

J'essaie de comprendre la mécanique à l'œuvre : que se passe-t-il quand des alertes sont lancées et qu'un schéma directeur est revu par la nouvelle direction d'un tel établissement ? Dans quelle mesure le ministre pilote-il, suit-il, valide-t-il les différentes décisions ? Aviez-vous conscience que, manifestement, quelque chose dysfonctionnait au Louvre et méritait d'être revu ? Je rappelle que Mme des Cars nous a indiqué que le schéma directeur devait être retravaillé, notamment en raison de la localisation des PC (postes de contrôle) sécurité.

Mme Roselyne Bachelot. Que la nouvelle présidente du Louvre ait revisité les schémas directeurs sous sa responsabilité n'a rien d'étonnant : lors d'une prise de fonctions, on fait l'état des lieux et on prend contact avec les personnels. Je salue d'ailleurs l'élégance de Jean-Luc Martinez qui, comme Mme des Cars avait été nommée au mois de juin mais ne souhaitait pas prendre ses fonctions avant la fin de la période estivale, a accepté d'assurer l'intérim, ce qui n'était pas spécialement facile pour lui.

Les conditions de sécurité et les menaces qui pèsent sur les musées connaissent effectivement des évolutions considérables – c’est un truisme que de le dire –, à la fois par la coordination des différents risques et par l’évolution des techniques d’effraction qui sont à l’œuvre. Je mentionnerai par exemple la multiplication des intrusions nocturnes, à peu près inexistantes il n’y a pas si longtemps ; le repérage au sein des espaces muséaux, y compris dans les locaux techniques ; les vols opportunistes, notamment de pièces fongibles, dans les espaces publics ; les actions de criminalité organisée visant des pièces de petite taille et à forte valeur ; le ciblage croissant des réserves. S’y ajoute une augmentation considérable de la valeur intrinsèque des œuvres, qui incite la criminalité organisée à s’intéresser à des objets auxquels elle ne prêtait guère attention auparavant.

Que quelqu’un qui prend la tête du premier musée du monde dans un contexte de risques aussi changeant et dynamique revisite l’ensemble des schémas directeurs est donc normal : on ne pourrait que lui reprocher de ne pas le faire. J’espère d’ailleurs que le nouveau dirigeant de quelque institution que ce soit revisiterait le schéma directeur de sécurité en vue de l’améliorer.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J’imagine néanmoins que l’élaboration d’un schéma directeur demande des années de travail et qu’un tel document est présenté pour validation au ministre ou à son cabinet. Le fait que la nouvelle directrice décide de remettre l’ouvrage sur le métier suggère donc que certains éléments avaient été insuffisamment pris en compte, notamment en matière de sécurité. Quel regard portez-vous sur ce point et quelle fut l’implication de la tutelle à l’époque ? Pour ma part, je dois avouer que la visite du PC sécurité du Louvre que nous avons effectuée m’a donné le sentiment que le dispositif n’était pas à la hauteur. Les personnes qui nous accompagnaient nous ont d’ailleurs fait savoir que celui du musée d’Orsay est quatre fois plus important, alors même que le musée est quatre fois plus petit.

Mme Rima Abdul Malak. Il me semble nécessaire de dissiper un malentendu quant aux mots employés.

À la différence des châteaux de Fontainebleau ou de Versailles, le Louvre n’était pas doté, lorsque j’ai pris mes fonctions, de ce que le ministère de la culture appelle techniquement un schéma directeur global, c’est-à-dire d’un document englobant l’ensemble des travaux, et non uniquement la sûreté. Vous zoomez sur ce point précis, ce que je comprends parfaitement au vu de ce qu’il s’est passé, mais les discussions avec les établissements culturels portent sur un ensemble de travaux et de subventions d’investissement, lesquelles sont ensuite fléchées, compartimentées, sans que nous entrions forcément dans le détail de toutes les lignes budgétaires. Ce schéma global n’existait pas.

Or mes échanges avec Laurence des Cars ont rapidement mis en évidence la nécessité de relier tous les sujets – énergie, sûreté, amélioration de l’expérience des visiteurs, clos et couvert, monuments historiques et même jardins –, car ils forment un tout. C’est ce qu’elle a proposé et c’est ce qui a abouti, après mon départ, au projet Louvre Renaissance. Lorsque j’étais ministre, je n’ai reçu aucune note, aucun document, aucun mail faisant état d’un schéma directeur global au Louvre. Je n’ai pas non plus retrouvé trace d’un écrit évoquant un schéma directeur sûreté : ces mots n’apparaissent jamais. Des travaux sont programmés, des enjeux de sûreté sont identifiés, mais l’expression « schéma directeur sûreté » n’est pas employée. Je ne sais pas s’il en existe un ou non. En revanche, je sais qu’il n’y a pas de schéma directeur global et c’est sur ce point que nous travaillions avec Laurence des Cars. C’est d’ailleurs l’objet du courrier que je lui adresse en novembre 2023, dans lequel

je lui signifie qu'il est temps de chiffrer, de structurer et de mettre en place un schéma directeur global, qui englobe évidemment la question de la sûreté.

Il importe de clarifier ce malentendu. D'après ce que j'ai compris, Laurence des Cars voulait développer certains des projets prévus sous Jean-Luc Martinez et en revoir d'autres. C'est cet ensemble de travaux qu'elle nous a proposé de rediscuter. À aucun moment il ne s'est agi de changer le schéma directeur, puisqu'il n'y en avait pas – à ma connaissance, en tout cas.

M. le président Alexandre Portier. Nous avons été frappés d'entendre Laurence des Cars affirmer, pendant son audition, que la question de la sécurité ne figurait pas dans sa lettre de mission – même si elle s'était en effet peut-être exprimée sous le coup de l'émotion. Le sujet semble pourtant assez important pour être considéré comme stratégique, ne serait-ce qu'au vu du préjudice subi en cas de vol – en l'occurrence, 88 millions d'euros – ou du coût des assurances lorsqu'il s'agit de protéger des œuvres à plusieurs dizaines ou centaines de millions d'euros.

Un deuxième point avait été soulevé : à son arrivée, Mme des Cars a remplacé une grande partie de l'équipe de direction. Ces changements ont-ils pu se traduire par une perte de connaissance historique et technique du lieu, donc nuire au suivi de certains dossiers en matière de sécurité ?

Mme Roselyne Bachelot. Il est assez logique qu'un nouveau président-directeur du Louvre souhaite s'entourer d'une équipe renouvelée. Cela ne me choque pas. Des déperditions de connaissances ou des erreurs de transmission sont toujours possibles. Peut-être même peuvent-elles être le fruit de mauvaises volontés, je ne le sais pas : je ne sonde pas le cœur et l'esprit des hommes et des femmes qui assurent ces transmissions.

En tout cas, puisque la question m'a été posée, quand le mandat de Jean-Luc Martinez est arrivé à échéance et que la question s'est posée de le reconduire ou de nommer un nouveau président ou une nouvelle présidente, j'ai auditionné, outre lui-même et Mme des Cars, d'autres candidats qu'il ne me semble pas particulièrement élégant de nommer dès lors qu'ils n'ont pas été retenus, en vue de faire des propositions au président de la République – puisque, s'agissant d'une nomination en conseil des ministres, il avait la main en dernier lieu, ce dont nous pourrions d'ailleurs également discuter. Il n'est un secret pour personne que j'étais favorable à la reconduction de Jean-Luc Martinez, non pas en raison des qualités des uns et des autres, mais parce que la valse des responsables – y compris des ministres – est à mes yeux un facteur de mal-gouvernance. Dans la période très compliquée que nous vivions alors, avec ce covid absolument épouvantable, je voyais un intérêt à assurer la continuité de la gouvernance. Il n'y avait là, je suis formelle, aucune mise en cause de la capacité de Laurence des Cars à exercer cette présidence : c'était un jugement d'opportunité.

Cela dit, je menais par ailleurs une politique de féminisation des nominations, sujet auquel le président de la République et moi-même étions très attachés ; la nomination de Laurence des Cars allait dans ce sens. Je me souviens de la une du *New York Times*, qui titrait : « Une femme à la tête du premier musée du monde ». C'était primordial ! En la matière, il faut faire preuve de volontarisme. Il n'empêche que les passations de pouvoir emportent nécessairement des risques de déperdition et de mal-gouvernance ; il serait absurde de ne pas les évoquer.

Vous avez demandé à Mme Rima Abdul Malak si elle avait été surprise par le cambriolage. Je dois dire que je ne suis ni surprise ni pas surprise : le risque de vol est inhérent à l'activité de tous les musées du monde ! La sécurisation absolue d'un musée qui s'étend sur 250 000 mètres carrés, dont à peine plus de 10 % sont dévolus à l'exposition des œuvres, et qui compte environ 2 400 fenêtres, est un défi qui guide l'ensemble des réflexions autour de ce lieu. Interpol répertoriait, en 2016, 49 000 œuvres volées et recensait, dans la décennie 2000-2010, 289 vols d'œuvres dans les musées français – sans compter ceux qui n'ont pas été repérés. On a mis du temps – presque deux ans – à se rendre compte que le maître d'hôtel de l'Élysée mettait l'argenterie dans ses poches !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je ne connaissais pas l'anecdote ! Il faut dire que je mange rarement à l'Élysée.

Mme Roselyne Bachelot. Lorsque des dîners d'État ont lieu à l'Élysée, les serveurs s'assurent que les invités étrangers ne repartent pas avec l'argenterie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ce qui a frappé les Français, c'est le vol, certes, mais surtout la manière dont il s'est déroulé. C'est peut-être facile à dire après coup, mais on a l'impression que tout s'est passé sans difficulté. Personne ne considère qu'une sécurisation absolue est possible : il pourra toujours arriver que des œuvres soient dérobées. Mais en l'espèce, nous avons tous été frappés par l'apparente facilité du vol. Le choc est d'autant plus fort quand on apprend que, dès 2018, un rapport adressé à la présidence du musée esquissait déjà un scénario similaire, même si la réalité est sans doute plus complexe.

J'aurai ensuite des questions plus précises à vous poser mais pour le moment, voilà ce que je veux vous demander. Il y a des vols et il y en aura toujours dans les musées, mais nous parlons ici d'un établissement très particulier et d'objets de grande valeur, et c'est l'apparente facilité du vol qui surprend légitimement. Comment est-il possible qu'il se soit déroulé si facilement ?

M. Franck Riester. Vous nous avez demandé comment nous avons réagi aux alertes successives qui nous ont été adressées. Vous avez notamment mentionné l'audit réalisé par Van Cleef & Arpels en 2018, alors que j'étais ministre. À l'époque, je n'avais pas été mis au courant, mais il faut bien comprendre la manière dont les choses fonctionnent ! Ce sont les équipes du Louvre qui, parce qu'elles se rendent compte qu'elles ne disposent pas d'un schéma directeur de sûreté – un constat devenu critique après 2015 et 2016 –, demandent à la fois au ministère de la justice et à Van Cleef & Arpels, dans le cadre d'une mission de mécénat de compétences, d'apporter une expertise susceptible d'aider à l'élaboration d'un tel document. Ce n'est pas comme si un organisme extérieur ou une institution publique avait effectué un audit, identifié une faille, et que rien n'avait été fait ! Non, il s'agissait vraiment d'une démarche proactive de la part de l'établissement, en lien avec les services du ministère – je n'en avais pas été spécifiquement informé parce que c'était tout à fait habituel : il avait décidé de bâtir un schéma de sûreté et de se faire aider pour y parvenir.

On peut ensuite discuter du temps qu'a pris sa réalisation – vous l'évoquiez, monsieur le rapporteur –, mais il faut bien comprendre que des conséquences ont été tirées de cet audit. D'ailleurs, la Cour des comptes explique bien, dans son rapport de novembre 2025, qu'« au cours des années 2017-2018, une politique de sûreté a été définie et [que] des études de programmation ont démarré avec l'appui d'un assistant à maîtrise d'ouvrage ». En plus de l'audit, le Louvre décide donc, à l'époque, de recourir à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour définir ce schéma directeur de sûreté et le mettre en œuvre. Fin 2020, la notification des

marchés de maîtrise d'œuvre a permis de lancer les travaux nécessaires au déploiement du schéma de sûreté.

Reste à comprendre pourquoi cela a pris plus de temps que prévu, mais je me permets d'ajouter une petite parenthèse : outre les éventuels problèmes qu'il y aurait pu avoir, mener ce type de projet n'est pas quelque chose d'évident, ni pour les établissements publics ni pour les collectivités territoriales. La lourdeur administrative qui prévaut en France fait que, bien souvent, mener à bien des projets et déployer des schémas directeurs – qu'il s'agisse de sûreté ou d'autre chose – prend beaucoup plus de temps que prévu. Nous avons tous été confrontés à ce problème, que ce soit au niveau des collectivités territoriales ou à celui de l'État. Peut-être devons-nous y travailler pour gagner en rapidité et en efficacité !

Mme Roselyne Bachelot. S'il n'y avait pas de schéma directeur global, comme vient de le rappeler Rima Abdul Malak, ce n'est pas pour autant qu'il n'existait pas de schémas directeurs de sûreté ! Il suffit de consulter le COP 2020-2024, qui a été validé au conseil d'administration de septembre 2020 : les diagnostics préalables sur le bâtiment et sur la sûreté qui ont conduit à l'établissement d'un plan décennal de rénovation du bâtiment historique et d'un schéma directeur de sûreté ont été approuvés à cette occasion ; ils formaient l'indicateur 19 du document en question. Il n'y avait donc pas de schéma directeur global, certes, mais il y avait un schéma directeur de sûreté.

M. le président Alexandre Portier. Vous souhaitiez répondre, madame Abdul Malak, mais M. le rapporteur avait une question pour vous ; faisons d'une pierre deux coups.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci pour les précisions sémantiques que vous avez apportées tout à l'heure, madame Abdul Malak, même si à relire l'audition de Jean-Luc Martinez au Sénat, on se rend compte que la notion de schéma directeur doit être éclaircie car elle recouvre des réalités parfois différentes. C'est une discussion intéressante : que désigne-t-on quand on emploie cette expression ?

Je voulais ensuite avoir votre opinion sur un point : lors de son audition par le Sénat le 17 décembre, l'actuelle directrice du Louvre, Mme des Cars a une fois de plus indiqué que le retard accusé dans la mise en œuvre du fameux schéma directeur de sûreté était notamment lié à des discussions avec le ministère s'agissant de l'octroi de subventions. Que pensez-vous – ma question s'adresse à vous trois – de ces négociations budgétaires qui ont eu lieu à l'époque, peut-être sous votre tutelle, et de l'affirmation de l'actuelle directrice selon laquelle si les choses n'ont pas progressé aussi vite que souhaité – c'est ainsi que j'interprète ses propos –, c'est en raison d'arbitrages rendus trop lentement ?

Mme Rima Abdul Malak. Je voulais d'abord apporter une précision sur un point que vous avez abordé précédemment, monsieur le rapporteur, s'agissant des changements d'équipe. Certes, Laurence des Cars a renouvelé son cabinet, ce qui est assez habituel lors d'un changement de présidence, mais les personnes qui étaient chargées des questions dont nous parlons – Denis Fousse, alors responsable de l'accueil et de la surveillance, et Laurent Le Guédart, qui était directeur du patrimoine architectural –, sont restées ! Laurent Le Guédart est parti par la suite, mais au moment de la passation entre Jean-Luc Martinez et Laurence des Cars, ces postes n'ont pas connu de changement. En toute logique, le tuilage des informations et la transmission des audits ou de toute note importante auraient dû avoir lieu.

S'agissant des moyens, ensuite, quand j'étais ministre, j'ai bénéficié de deux budgets en hausse – de 7 % la première année et de 6 % la deuxième ; quant à la subvention de fonctionnement du Louvre, elle a aussi augmenté. Roselyne Bachelot ayant mentionné le plan de relance, il me semble utile de rappeler en détail ce dont le Louvre a bénéficié dans ce cadre : en 2021, il a reçu 40 millions d'euros en crédits de fonctionnement et 2,5 millions en crédits d'investissement ; en 2022, un peu plus de 6 millions au titre du fonctionnement et à peu près 7 millions au titre de l'investissement ; et en 2023, 3 millions pour l'investissement. Voilà pour ce qui est du plan de relance. En ce qui concerne les budgets de fonctionnement du ministère, la subvention allouée au Louvre est passée de 86,7 millions en 2022 à 96,1 millions en 2023, ce qui représente une augmentation de plus de 10 % ; puis, dans la loi de finances pour 2024, à 99,2 millions, soit une augmentation globale d'environ 14 % en deux ans.

Par ailleurs, j'avais autorisé le Louvre – la fameuse lettre de novembre 2023 le confirme – à se procurer de nouvelles ressources propres, puisque nous avons acté la hausse de 3 euros du prix du billet d'entrée. Si j'ai évoqué le Rembrandt tout à l'heure, ce n'était pas pour en refaire toute l'histoire : c'était pour montrer qu'il nous arrive souvent de renoncer à l'acquisition d'un tableau pour donner la priorité à des travaux, ou d'abandonner un projet parce qu'il est plus important d'avancer sur tel ou tel chantier. Les arbitrages stratégiques de cette nature sont fréquents. Il ne me semble pas qu'à considérer les budgets que je viens de détailler pour vous, qu'il s'agisse du plan de relance ou des subventions habituelles du ministère, il y ait de quoi s'alarmer et dire que nous avons abandonné le Louvre ! Au contraire, nous avons continué à le soutenir de manière croissante.

Lorsque nous échangeons avec Bercy, le ministère de l'économie et des finances s'intéresse avant tout à la trésorerie des établissements, ce que je peux comprendre. Quand nous sollicitons des moyens supplémentaires pour les travaux du Louvre, on nous oppose ainsi la trésorerie très confortable du musée. Fin 2023, au moment où j'écris cette lettre qui acte le lancement d'un schéma directeur global, la trésorerie du Louvre s'élève à 230 millions d'euros, dont une trésorerie dite non fléchée de 34 millions. En additionnant tous ces budgets, j'estime à l'époque, en tant que ministre, que le Louvre a tout de même les moyens d'avancer sur des travaux urgents, si tout le monde s'accorde pour dire qu'ils sont indispensables. Quant au projet Louvre Nouvelle Renaissance, qui s'appelait alors le Très Très Grand Louvre, il faisait l'objet de discussions budgétaires et se chiffrait à des centaines de millions d'euros. Entre le mécénat, l'augmentation des tarifs et une trésorerie considérée – à raison – comme confortable par Bercy, nous estimions que le Louvre pouvait déjà, grâce à de telles ressources, engager un certain nombre de travaux. Surtout, il avait la capacité d'aller chercher du mécénat. Il faut rappeler que, compte tenu de l'état dans lequel se trouvaient les finances du ministère et au vu des priorités qui se faisaient jour ailleurs sur le territoire – il n'y a pas que Paris et il n'y a pas que le Louvre –, on ne pouvait pas mettre trop d'argent sur le grand schéma directeur qui aboutirait à Louvre Nouvelle Renaissance.

Tous ces éléments sous-tendent probablement les propos tenus par Laurence des Cars au Sénat ; je me contente pour ma part de vous livrer la chronologie et les chiffres dont je dispose. Si je peux apporter d'autres précisions, je le ferai.

M. le président Alexandre Portier. Je vais désormais donner la parole aux autres députés présents qui souhaitent vous poser une question.

M. Erwan Balanant (Dem). Il faut éviter de faire des faux procès aux conservateurs et à tous les agents du ministère de la culture. La mission de protection et de conservation est intrinsèque à leur fonction : l'obsession d'un conservateur formé à l'Institut national du

patrimoine (INP), c'est de conserver les œuvres, de les protéger du froid, du chaud, de l'humidité et aussi, évidemment, du vol !

Ensuite, il importait effectivement de souligner les efforts financiers qui ont été consentis en faveur du ministère de la culture. Certains parlent d'abandon mais, comme j'aime à le rappeler, son budget a augmenté de 40 % depuis 2017 !

Je voudrais pour ma part me concentrer sur un enjeu que Mme Roselyne Bachelot a mentionné : les nouvelles menaces, qui constituent peut-être le cœur du sujet. Peut-être le braquage est-il demeuré, dans l'imaginaire collectif, la menace la plus importante – les vols d'œuvres dans des musées sont toujours marquants. Mais il existe désormais d'autres menaces qui, elles, n'ont pas été sous-estimées ; c'est peut-être ce qui a conduit à minorer l'importance des menaces anciennes. Je pense notamment à la sécurité des visiteurs : combien de millions ont été investis, partout en France, dans tous les musées et dans tous les lieux culturels du pays, pour sécuriser le parcours du visiteur face aux menaces d'attentats ou aux risques de mouvements de foule ?

Quant aux menaces cyber, on peut se dire qu'elles ne concernent pas les musées, du fait de la matérialité physique des œuvres, mais on peut tout à fait désactiver des systèmes de sécurité par ce moyen, et ainsi faciliter un braquage !

D'autres menaces existent, si l'on pense au happening réalisé il y a à peine quelques mois par des tiktokeurs qui ont réussi à accrocher leur portrait à côté de *La Joconde* ; ils auraient tout à fait pu menacer son intégrité, comme certains activistes l'ont fait par le passé.

Il faut enfin souligner le traumatisme qu'a occasionné la fermeture des musées et des lieux culturels durant la crise du covid, en contradiction avec les missions fondamentales du ministère de la culture.

Toutes ces nouvelles menaces s'additionnent. Comment, en tant que ministres, les avez-vous gérées ? Comment pourrions-nous appréhender, dans le cadre de nos travaux d'enquête, le coût supplémentaire que représente la lutte contre ces nouvelles menaces ? Ce serait intéressant pour mettre en perspective ce qui reste en effet un gros raté, ce braquage par la fenêtre.

Mme Roselyne Bachelot. Vous ouvrez un débat très intéressant : un grand musée doit-il être dirigé par un conservateur ? Je le dis solennellement : les musées sont la patrie des conservateurs. Nous avons des conservateurs extraordinairement bien formés, grâce à l'Institut national du patrimoine, et comparés à ceux qui exercent dans les autres musées européens, où l'on trouve de purs historiens, spécialistes du patrimoine, ils marchent sur leurs deux jambes : ce sont à la fois des gestionnaires et des spécialistes de la conservation. Nous avons la chance de disposer de ce type de conservateurs en France. Je suis donc désolée d'entendre dire qu'il faudrait placer des managers à la tête de nos grands établissements culturels : je ne suis absolument pas d'accord. Pardonnez-moi si je m'énerve un peu, mais privilégier de tels profils n'a de sens que si nous voulons renforcer la marchandisation de l'art et de la culture dans notre pays ! Nous avons des gens qui sont capables de diriger un grand établissement comme le Louvre tout en assurant la conservation à la fois du patrimoine bâti et des œuvres qui y sont conservées.

S'agissant des nouvelles menaces, j'ai peut-être eu tort de ne pas mentionner le risque écologique, c'est-à-dire la souffrance causée par le dérèglement climatique aux

bâtiments et aux œuvres. Cette contrainte frappe aussi bien des établissements qui datent de Philippe Auguste, comme le Louvre, que d'autres qui ont été construits très récemment ! Outre les 456 millions d'euros que nous avons dépensés pour le Grand Palais, nous allons mettre pas loin de 500 millions dans la rénovation du centre Pompidou et au moins 600 millions pour l'opéra de Paris – mais laissez-moi rire : au bout du compte, ce sera beaucoup plus ! Nous devons affronter ces nouveaux défis à l'aide de sommes absolument colossales. À Pompidou, par exemple, on se rend compte que le problème tient moins à des malfaçons qu'à l'absence de prise en compte, dans la conception du bâtiment, de ces nouveaux risques, ce qui pose d'immenses difficultés.

Certains ont célébré sans nuance le programme de grands travaux voulu par le président Mitterrand, mais il faut bien dire que son héritage est très lourd en la matière. Pour revenir au Louvre, certains ont fait de la controverse ayant entouré la pyramide de Pei un enjeu esthétique, mais ce n'était pas le problème ! Le problème, c'était sa fonctionnalité. C'est pareil pour les colonnes de Buren : leur installation a provoqué un débat esthétique qui est profondément subjectif, mais l'essentiel est ailleurs. Daniel Buren a accusé l'État de « vandalisme » parce qu'il ne réparait pas les deux plateaux, alors que leur restauration a finalement coûté 6 millions, sans compter les travaux annexes – leur conception était ainsi faite qu'elle entraînait l'inondation des réserves de costumes de la Comédie française, ce qui n'est tout de même pas tout à fait souhaitable. Je vous fais le pari que dans dix ans, il faudra remettre 10 millions dans les colonnes de Buren pour les maintenir en état, puisque leur intérêt réside dans le fait que le public y a accès.

Les menaces qui pèsent sur le patrimoine, qu'il s'agisse de bâtiments, d'ornements ou d'œuvres, évoluent donc très fortement, ce qui nous mine en nous imposant des travaux d'une ampleur considérable. Je ne parle même pas de notre patrimoine religieux, et Dieu sait qu'il a fait l'objet de nombreux débats. Il y a 5 000 églises, en France, qui vont s'écrouler – l'avantage, c'est qu'elles ne tomberont pas sur des fidèles, puisqu'il n'y en a plus. C'est absolument terrible ! L'église de La Baconnière, dans le département de la Mayenne, à côté de chez moi, a fini par être démolie ; il aurait fallu 6 millions d'euros pour la maintenir debout ! Voilà à quoi nous sommes confrontés. Je reviens au Louvre : il n'a jamais été mis à la diète budgétaire parce que c'est le vaisseau amiral de notre patrimoine ; ce sont près de 40 000 visiteurs qui y entrent chaque jour et c'est vraiment un facteur de rayonnement pour notre pays. Je veux néanmoins, en note de bas de page, rappeler la phrase de Jean Mistler, de l'Académie française, dont on oubliera pudiquement qu'il fut le président de la commission qui vota les pleins pouvoirs à Pétain – mais c'est une autre histoire : « Le tourisme est l'industrie qui consiste à transporter des gens qui seraient mieux chez eux, dans des endroits qui seraient mieux sans eux. »

M. le président Alexandre Portier. Nous pouvons avoir un débat sur le niveau d'investissement nécessaire et sur ce qui a déjà été fait, mais je voulais revenir sur une question que Mme Abdul Malak a évoquée au tout début de la réunion, celle de l'allocation des moyens. Il est indiscutable, sur le plan arithmétique, que les moyens alloués au patrimoine – et à la culture de manière générale – ont augmenté ; les chiffres sont formels, les lois de finances successives en attestent et les états d'exécution permettent de l'objectiver.

Là où il y a un débat, c'est sur l'allocation des moyens et en particulier sur les choix qui ont été faits dans la gestion des musées : doit-on privilégier l'acquisition d'œuvres, leur valorisation et l'accueil du public ou bien la protection des œuvres et du bâti ? Les universitaires que nous avons auditionnés juste avant vous ont bien mis en évidence les

paradoxes et les contradictions susceptibles d'apparaître entre la logique de conservation, d'un côté, et celle de communication ou de promotion, de l'autre.

Depuis le vol du Louvre, beaucoup se sont posé une question légitime qui a essaimé dans le débat public : la volonté de valorisation, qui procède d'une certaine manière d'un dérèglement de la société du spectacle et a entraîné une communication excessive autour du Louvre, jusqu'à en faire un lieu presque événementiel plus que culturel, n'a-t-elle pas contribué à affaiblir cette mission de conservation du patrimoine et des œuvres ?

D'ailleurs, monsieur Riester, si vous avez fait augmenter les budgets consacrés à la protection des monuments historiques, c'est parce que le niveau auquel ils se trouvaient à l'époque n'était pas satisfaisant. Cette tension n'est-elle pas problématique et le vol du Louvre ne révèle-t-il pas les limites des hésitations qui ont prévalu jusqu'à présent en la matière ?

M. Franck Riester. Premièrement, les moyens alloués au patrimoine sont élevés ; ils ont augmenté, vous l'avez rappelé, mais il faut dire que les besoins sont considérables. Notre pays compte 45 000 sites patrimoniaux protégés au titre des monuments historiques, qu'ils soient publics ou privés, et dont la restauration nécessite des moyens colossaux. Dans l'absolu, il n'y a jamais assez d'argent pour restaurer tous les bâtiments de France, et cela vaut pour ceux qui sont classés mais aussi pour ceux qui ne le sont pas – c'est la raison d'être du loto du patrimoine, dont l'ambition est de s'occuper de tout ce patrimoine non classé, qui mérite aussi d'être préservé et restauré.

Deuxièmement, s'agissant spécifiquement des questions de sûreté – il existe d'autres menaces qui exigent aussi des moyens –, il faut considérer l'évolution des techniques de braquage et l'engouement récent pour ce type de vols dont la fréquence augmente, comme l'a d'ailleurs rappelé M. le rapporteur lors de l'audition précédente. Il sera sans doute nécessaire, à l'avenir, de concentrer davantage de moyens sur ces questions de sûreté et, par conséquent, de revoir certains arbitrages au sein des musées. Il pourrait s'agir de réorienter une partie des budgets jusque-là consacrés aux acquisitions – l'exemple tout à fait parlant donné par Rima Abdul Malak tout à l'heure en témoigne – vers la sécurisation des bâtiments ou leur restauration, lorsqu'il s'agit de monuments historiques, en intégrant les impératifs d'isolation, de chauffage ou de protection contre l'incendie. Nous faisons face à une évolution des moyens de la délinquance qui nécessite peut-être, c'est vrai, de réorienter certains budgets.

Pour ce qui est plus particulièrement du Louvre, j'irai totalement dans le sens des propos tenus par Rima Abdul Malak et aussi, d'une certaine façon, par Roselyne Bachelot : le Louvre dispose de moyens conséquents. Il n'est donc pas possible, dans son cas, d'invoquer un manque de ressources pour justifier une absence de mise à niveau en matière de sécurité et de sûreté. Cela ne vaut pas pour un grand nombre d'autres musées ! J'en ai été témoin lorsqu'une réflexion a été lancée sur la circulation des œuvres issues des grands établissements nationaux, qui se trouvent pour beaucoup en Île-de-France – pour ne pas dire à Paris –, afin qu'elles soient mises plus largement à la disposition des publics dans tout le pays. Cette ambition nous a d'emblée confrontés à la question de la sécurité et a mis en évidence les efforts que doivent consentir les musées non seulement pour protéger leurs propres collections ou leurs propres expositions, mais aussi, éventuellement, pour permettre l'accueil de telles œuvres. Cela nécessite encore davantage de moyens et nous oblige à mieux aider l'ensemble des musées, dans toutes les régions de France, pour qu'ils élèvent leur niveau de sécurité et luttent efficacement contre le vol.

Enfin, on ne peut évoquer l'accès du plus grand nombre aux œuvres de notre patrimoine, qui constitue une mission fondatrice du ministère de la culture depuis Malraux, sans mentionner le rôle des outils numériques. J'ai moi-même beaucoup soutenu, lorsque j'étais ministre, le dispositif des Micro-Folies, parce que c'est une réponse à ce défi. Ce n'est pas la seule réponse et rien ne remplacera le contact physique entre les citoyens et les œuvres, mais c'est tout de même l'un des moyens qui permettent de contourner les problèmes de sécurisation liés à la circulation des œuvres. Il rend en effet accessibles à tous les publics et partout en France, de façon numérique, les principales œuvres du patrimoine de l'humanité qui se trouvent dans les collections nationales.

Mme Roselyne Bachelot. Le décret statutaire du Louvre impose que 20 % des ressources de billetterie soient dédiés à l'achat d'œuvres. La Cour des comptes a été à l'origine d'un débat en préconisant de réduire cette part obligatoire pour que davantage de ressources soient fléchées vers les enjeux essentiels que sont la sécurité et la restauration du patrimoine. C'est le sens du refus que j'avais signifié à l'achat, pour 175 millions, du *Porte-étendard* de Rembrandt, qui venait du patrimoine d'Éric de Rothschild. Avec les Pays-Bas, nous nous étions déjà partagé deux grands portraits du maître hollandais émanant de cette même collection. Le *Porte-étendard* a finalement été acquis par les Pays-Bas pour des raisons que l'on pourrait qualifier d'identitaires. Cela étant, le Louvre détient, si je ne me trompe, pas moins de onze toiles de Rembrandt, qui plus est de très grande qualité, comme *Les Pèlerins d'Emmaüs*. De manière plus générale, il faut rappeler que l'on n'expose que 10 % des œuvres : commençons déjà par les sortir des réserves. Cela ne signifie pas qu'il faut arrêter les achats mais peut-être convient-il, comme le recommande la Cour des comptes, de réduire la part des ressources consacrées aux acquisitions.

Mme Rima Abdul Malak. Les préconisations que vous pourriez faire, comme celles qui ont été formulées par la Cour des comptes et d'autres institutions, ne doivent pas nous amener à réduire les prêts – autrement dit, la circulation des œuvres –, ni leur exposition. Le vol du Louvre entraîne, de manière compréhensible, des réactions de peur. On craint d'exposer certains bijoux ou certaines œuvres. Visiblement, toutes les institutions ne sont pas encore suffisamment outillées pour se prémunir contre le risque de vol. Nous devons trouver un équilibre entre une sécurisation accrue sur l'ensemble du territoire et une visibilité de ces joyaux du patrimoine, en conservant à l'esprit qu'on ne peut réduire le risque à zéro.

En 2010, alors que je travaillais à la mairie de Paris, j'ai été traumatisée par le vol spectaculaire de cinq tableaux de maître survenu au musée d'Art moderne de Paris. Dans la foulée, nous avons entrepris une réforme d'ampleur de l'organisation des musées ; nous avons lancé un plan de rénovation, un plan dédié à la sûreté, etc. Des crédits de 120 millions d'euros, me semble-t-il – et peut-être même davantage – ont été mis sur la table. Cela n'a pas empêché le vol à la hache perpétré il y a un peu plus d'un an, en plein jour, au musée Cognacq-Jay. Il est des modes opératoires contre lesquels on ne sera jamais totalement prémunis, d'autant plus qu'ils ne cessent d'évoluer. À Assen, aux Pays-Bas, il a été fait usage d'explosifs. Le ministère de la culture doit davantage travailler avec le ministère de l'intérieur et les autres pays de l'Union européenne, qui sont confrontés à ces nouveaux modes d'action dont l'usage s'est accéléré récemment.

Nous avons tous les trois dû faire face à des menaces : écovandalisme, risque d'attentat, alertes à la bombe, mouvements sociaux susceptibles de déraiser, etc. Nous avons passé beaucoup de temps dans des réunions à traiter ces questions et avons débloqué des budgets à chaque fois que c'était nécessaire. Lorsque nous étions ministres, nous n'avons pas eu affaire à ce type de vol spectaculaire. Entre septembre et novembre 2025, pas moins de

sept établissements culturels ont subi ce genre de vols, qui ont concerné des bijoux, des pierres précieuses, de l'or, des porcelaines chinoises, etc. Il y a là quelque chose de nouveau. Peut-être n'a-t-on pas encore eu le temps d'adopter des mesures adéquates en réaction à cet enchaînement de vols. Je n'étais pas en fonction à ce moment-là. Je ne cherche pas à dédouaner qui que ce soit : l'échec que représente le vol du Louvre est un drame national qui renvoie à une responsabilité collective.

Cela étant, nous avons mené de nombreuses actions qui ont évité des dommages. À titre d'exemple, le musée d'Orsay a déjoué un acte d'écovandalisme grâce aux formations que nous avons instaurées. Lorsqu'on empêche la commission d'un acte, on en parle peu, tandis que la survenue d'un drame met en lumière les failles ou la sous-estimation du danger.

Mme Roselyne Bachelot. Il faudrait aussi prendre en compte les menaces pesant sur le patrimoine religieux, ornemental ou non. On a trouvé, à l'église Saint-Eustache, une inscription « mort aux juifs » sur un tableau d'un primitif italien représentant la Cène. C'est un risque pour les œuvres que nous n'avions pas perçu jusque-là. Le ciblage du patrimoine religieux – bâtementaire ou ornemental –, qui constituait, à certaines époques, 80 % de l'ensemble du patrimoine, me préoccupe énormément.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Notre commission d'enquête a un champ d'investigation limité. Vous pointez du doigt un vrai problème, mais il conviendrait de mener, sur cette question, une réflexion plus large qui devrait s'étendre à la loi de 1905, à la définition d'un lieu de culte, etc. Il me semble que le sujet excède notre champ d'étude.

Nos discussions présentent l'inconvénient de reconstituer *a posteriori* des faits à la lumière d'un événement. Nous avons beaucoup parlé du Louvre, ce qui est bien normal, mais rappelons que neuf musées ont été cambriolés dernièrement, parmi lesquels, par exemple, le musée Jacques-Chirac, en Corrèze. Nous essayons de déterminer s'il s'agit d'une succession de faits divers ou d'un problème plus structurel, qui devrait nous amener à formuler des préconisations.

Je crois pouvoir dire que personne, ici, ne défend l'idée que les musées doivent être confiés à des managers. Nous sommes tous attachés à ce que ces établissements conservent, entre autres missions, celle d'acquérir des œuvres – je considère, en tout cas, que c'est un des rôles du Louvre. Il n'y a pas de véritable débat sur ce sujet, me semble-t-il ; je ne partage pas toutes les préconisations de la Cour des comptes sur ce point.

Je n'y vois pas encore tout à fait clair en ce qui concerne les relations qu'entretenaient vos cabinets avec la direction du Louvre, y compris du point de vue de la fréquence de leurs échanges : avaient-ils lieu tous les deux mois, tous les trois mois, une fois par an...

Mme Roselyne Bachelot. Toutes les semaines !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous vous demanderons de préciser les choses par écrit, tant sur la fréquence que sur le contenu des échanges.

On sait qu'on ne peut éliminer totalement le risque – tel n'est d'ailleurs pas l'objet de notre discussion. Comme vous le disiez, madame Bachelot, le Louvre est le navire amiral de notre patrimoine ; il accueille 9 millions de visiteurs par an, ce qui est bien supérieur à ce qui était prévu dans le projet initial. Le 28 janvier 2025, le président de la République a indiqué

qu'on allait passer à 12, voire à 15 millions de visiteurs, alors même que de nombreux éléments – qui ne concernent pas seulement la sécurité – nous alertent sur le fait que le bâtiment est sous tension. Le caractère patrimonial de l'édifice complexifie les choses. Des salles sont, à l'heure actuelle, fermées. Le cambriolage nous conduit à nous demander si les mesures de sécurité avaient été prises. Nous allons nous pencher, dans le cadre de nos auditions, sur les schémas directeurs, l'attitude des différentes directions, etc. Certaines choses semblent, à ce stade, quelque peu contradictoires, par exemple sur le temps qui a été perdu.

Nous sommes fondés à nous demander si c'est le moment de passer à une nouvelle étape du projet Louvre Nouvelle Renaissance alors que nous ne disposons pas vraiment d'éléments probants nous garantissant que la sécurité est assurée. On a beaucoup parlé de la cybersécurité mais ce dont il est question ici, c'est d'un cambriolage qui choque par son extrême simplicité, du moins en apparence. Il est légitime que la représentation nationale s'interroge sur ce point. Nous auditionnerons les organisations syndicales et les personnels du musée du Louvre – qui sont de grande qualité –, qui alertent les pouvoirs publics, depuis un moment, sur les problèmes de personnel mais aussi de sécurité. Il semblerait qu'à certains moments, un tiers des salles – le chiffre est à vérifier – soient fermées, ce qui renvoie à des difficultés en matière de personnel et d'accueil. Nous devons nous demander si la mission de sécurité, de sûreté et d'audit (Missa) du ministère de la culture est sollicitée à la hauteur de ses capacités.

D'après vos constatations, la présidence de la République porte-t-elle un regard particulier sur l'avenir du Louvre et les décisions qui sont prises le concernant, ou s'agit-il d'un dossier comme un autre, parmi ceux que vous avez dû gérer ? Le cas échéant, cela peut-il retarder ou au contraire accélérer la prise de décision ? On pourrait comprendre – de manière générale et, singulièrement, de la part de M. Macron, qui y avait prononcé un discours le soir de son élection – que la présidence de la République s'implique fortement au sujet du Louvre. Peut-être le président actuel souhaite-t-il laisser une trace au moyen du projet de renaissance du musée ?

Mme Roselyne Bachelot. Le président de la République a toujours exprimé une attention extraordinaire vis-à-vis du musée du Louvre, peut-être de manière plus marquée que ses prédécesseurs. Pour ma part, j'ai exprimé mes inquiétudes et mes réserves sur le projet Louvre Nouvelle Renaissance. Charger le Louvre de nouveaux visiteurs – j'allais dire clients – me paraît difficile à imaginer. Je serais beaucoup plus favorable à des solutions alternatives au contact des œuvres : la réalité augmentée, virtuelle, toutes les techniques numériques pourraient permettre à certains publics, notamment jeunes, de fréquenter la culture et les œuvres. Peut-être pourrait-on faire preuve d'une vision plus malthusienne de la fréquentation physique de structures très fragiles. C'est un débat qui s'ouvre : je ne prétends pas détenir, en la matière, la vérité révélée, d'autant que je ne suis plus en responsabilité. C'est une question qui doit faire l'objet d'une réflexion approfondie et non d'une discussion superficielle, comme c'est souvent le cas sur les plateaux de télévision, où sévissent les ultracréditaristes, autrement dénommés « toutologues ».

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vos réserves portaient-elles sur la sécurité ?

Mme Roselyne Bachelot. À partir du moment où l'on augmente le nombre des groupes – j'allais dire des hordes – de visiteurs, on accroît d'une façon extraordinaire la menace – de quelque nature qu'elle soit – pesant sur un bâtiment dont la construction a commencé sous Philippe Auguste. Le visiteur est en soi une menace. Il me paraît légitime que

la représentation nationale débâte de ce sujet et que la commission d'enquête s'en saisisse – même s'il excède quelque peu le périmètre de vos travaux, si je comprends bien la mission que vous vous êtes donnée. Ce sera un élément important dans le cadre de la réflexion sur ce dossier.

M. Franck Riester. Au-delà du cas du Louvre, je voudrais évoquer, de manière générale, la question de la sûreté compte tenu de l'évolution des menaces et des modes opératoires. Le ministère de la culture apporte son expertise et offre un accompagnement au moyen de la Missa, du service des musées de France, du C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France), pour ce qui concerne la préservation des œuvres et du mobilier, du LRMH (Laboratoire de recherche des monuments historiques), pour ce qui a trait à la restauration architecturale, ainsi que des Drac, au sein desquelles officient des gens exceptionnels, de grands spécialistes de sujets variés, parmi lesquels la sûreté – qui est au cœur des missions des conservateurs du patrimoine. Il faut préserver et valoriser cette expertise, qui est remarquable – même si des vols sont intervenus récemment.

Cela étant, peut-être faut-il aller un peu plus loin, comme on l'a fait en matière de sécurité incendie. En ce domaine, la commission de sécurité doit s'assurer de la satisfaction de certains critères de sécurité incendie afin de garantir la protection des visiteurs et des bâtiments recevant du public. Peut-être pourrait-on envisager une forme de certification publique en matière de protection contre le vol, au-delà de l'éclairage apporté par certaines structures – étant précisé qu'une décision négative n'entraînerait pas forcément la fermeture du musée. Une institution ou un service des musées de France pourrait certifier que le niveau de sûreté nécessaire est satisfait eu égard aux menaces du moment. Cela garantirait que les différents musées mettent tout en œuvre pour se prémunir contre le vol. C'est une réflexion que nous pourrions avoir, sans tomber dans quelque chose de trop lourd.

Mme Rima Abdul Malak. Dans le domaine de la sûreté, il faudrait appliquer la même méthode que celle que nous avons suivie pour élaborer le plan de sécurité des cathédrales. Un tel outil devrait être employé non seulement pour les grands musées nationaux mais aussi pour tous les autres, en tenant compte de leurs spécificités. Cela nécessite des équipes et des crédits dédiés, ainsi qu'une actualisation régulière en fonction de l'évolution des modes opératoires, qui risque hélas de continuer à nous surprendre dans les années qui viennent.

On s'est essentiellement focalisé sur les cathédrales, à la suite de l'incendie de Notre-Dame. Le vol du Louvre constitue une alerte qui permettra de renforcer les actions déjà menées – mais visiblement de manière insuffisante – en matière de sûreté dans les musées, sur l'ensemble du territoire.

Au printemps 2022, alors que j'étais ministre, nous avons acté, avec Laurence des Cars, que la jauge serait de 30 000 visiteurs par jour, et pas un de plus. Cette décision ayant naturellement des répercussions financières, nous avons engagé un petit bras de fer avec Bercy. Nous avons tenu bon afin d'améliorer, comme le souhaitait Mme des Cars, le confort des visiteurs et les conditions de travail des agents, qui sont très engagés et dévoués pour faire vivre l'institution au quotidien. Je me souviens que Bercy avait fait des calculs en prenant pour hypothèse le chiffre de 12 millions de visiteurs par an. Nous lui avons répondu que 9 millions de visiteurs constituaient un grand maximum, car il était tout simplement impossible d'aller au-delà.

Le projet Louvre Renaissance, dont j'ai suivi le début, visait à créer de nouveaux espaces, de nouvelles circulations et respirations au sein du musée. Il s'agissait, par exemple, d'établir un nouveau fléchage pour la visite de *La Joconde*, de transformer l'espace du Carrousel, de penser l'esplanade de la colonnade de Perrault, etc. L'objet n'était pas de faire venir des « hordes » de touristes, pour reprendre le mot de Mme Bachelot. Pour ma part, je ne pense pas, chère Roselyne, qu'un visiteur soit une menace par essence.

Mme Roselyne Bachelot. Disons qu'à tout le moins, ils exercent une pression !

Mme Rima Abdul Malak. Nous avons besoin des visiteurs car nous souhaitons partager ce joyau de notre patrimoine avec le plus grand nombre ; cela participe à notre rayonnement.

Cela étant, cela engendre des risques qu'il faut savoir traiter et limiter, par l'application d'une jauge. C'est ce que Laurence des Cars a fait. Auparavant, Jean-Luc Martinez avait institué des actions comme les contrôles dans les files d'attente, dans les vestiaires, etc. Chacun a pris ses responsabilités pour améliorer les conditions de visite. On veut plus de tourisme, on souhaite que le Louvre reste le premier musée du monde mais on a évidemment, en parallèle, la volonté de sécuriser les œuvres, le public et les agents. Dans le projet Louvre Nouvelle Renaissance, la jauge est censée être augmentée mais en respectant tout ce dont je viens de parler. Les nouveaux espaces et flux de circulation devraient offrir un meilleur confort de visite mais aussi permettre un accroissement des recettes – les tarifs étant parallèlement amenés à augmenter. On pourrait d'ailleurs débattre du prix que devront acquitter les non-Européens. Lorsqu'étais ministre, j'avais acté une hausse du tarif de 3 euros ; on n'était pas encore totalement au clair sur la différenciation tarifaire, à l'égard de laquelle j'avais des réserves.

Laurence des Cars voulait appliquer un schéma global – qui est devenu Louvre Nouvelle Renaissance – au sein duquel devaient s'imbriquer les sous-schémas techniques. Le budget demeurait, à l'époque, à trouver. Je n'ai pas suivi l'étape ultérieure. Je comprends le raisonnement global, ambitieux de Mme des Cars. J'ignore pourquoi cela a empêché de faire certains travaux urgents ou d'installer certains équipements. Mme des Cars m'avait parlé d'escalators en panne, du nombre insuffisant de caméras de vidéosurveillance... Nous avons évoqué ce type de sujets. Toutefois, il me semblait qu'avec la trésorerie du Louvre, il y avait quand même de quoi réagir concernant ces questions très urgentes.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie beaucoup pour ces échanges qui nous ont permis d'enrichir notre réflexion. Nous nous permettrons de revenir vers vous si nécessaire pour préciser certains points. N'hésitez pas à nous adresser des compléments de réponse relatifs à certains volets du questionnaire que nous n'aurions pas abordés et qu'il vous semblerait important de porter à notre connaissance.

La séance est levée à douze heures cinquante-neuf.

*

* *

Présences en réunion

Présents. – M. Erwan Balanant, M. Alexis Corbière, Mme Graziella Melchior, 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