

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

- 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), audition de Mme Laurence des Cars, ancienne présidente de l'établissement public du musée du Louvre, accompagnée de MM. Kim Pham, administrateur général, et Francis Steinbock, administrateur général adjoint..... 2
- Présences en réunion 32

Mardi

24 mars 2026

Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 57

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à seize heures trente.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

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), la commission auditionne Mme Laurence des Cars, ancienne présidente de l'établissement public du musée du Louvre, accompagnée de MM. Kim Pham, administrateur général, et Francis Steinbock, administrateur général adjoint.

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux avec Mme Laurence des Cars, ancienne présidente de l'établissement public du musée du Louvre, accompagnée de M. Kim Pham, administrateur général, de M. Francis Steinbock, administrateur général adjoint, et de Mme Marie Lacambre, directrice financière, juridique et des moyens de l'établissement.

Mme des Cars avait déjà été reçue le 19 novembre dernier, dans un cadre que je qualifierai de classique puisque notre commission ne disposait pas encore des prérogatives reconnues aux commissions d'enquête. Depuis, nous avons lancé nos travaux, visant, à partir de la situation du Louvre, à comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les établissements français en matière de sécurité et de sûreté.

Je le redis en préambule car il importe de préciser notre état d'esprit : nous ne sommes pas dans un tribunal. Nous ne nous plaçons ni sur le plan judiciaire ni, évidemment, sur le plan pénal et cette commission ne se substitue ni à la police ni à la justice. Notre mission est politique : elle doit permettre de comprendre les défaillances ayant conduit au vol du 19 octobre dernier, afin d'en tirer des leçons qui seront utiles au Louvre mais aussi à l'ensemble des sites en France accueillant des œuvres de notre patrimoine. En tant que députés, notre rôle est de formuler des recommandations devant permettre un changement que nous espérons profond. Cet événement extraordinaire et spectaculaire a mis en lumière les fragilités qui pèsent malheureusement sur le patrimoine français, qu'elles soient budgétaires, organisationnelles ou liées au pilotage de nos établissements ; peut-être est-ce l'occasion d'opérer un changement de culture profond.

Pour rappeler l'historique de nos échanges, madame des Cars, nous devions vous recevoir le 25 février dernier. La veille, vous nous avez informés de votre démission, remise au président de la République et qu'il a acceptée. À votre demande et conformément à ce que le rapporteur et moi-même avons jugé être des règles de courtoisie républicaine, nous avons décidé de reporter cette audition, mais nous avons eu la surprise de découvrir que vous aviez réservé votre expression publique aux médias, en l'occurrence au journal de 20 heures de France 2 le soir même, plutôt qu'à la représentation nationale.

Une deuxième date a été fixée, le 3 mars à 18 heures. Le jour même, à midi seulement, vos équipes nous communiquaient l'identité des collaborateurs qui devaient vous accompagner. Moins de trois heures plus tard, à 14 h 27 précisément – je crois que nous sommes tous attachés à la précision –, l'un de vos conseillers nous transmettait un arrêt de travail attestant votre incapacité à honorer cette convocation. Nos échanges ont donc été reportés pour la seconde fois. Une troisième convocation vous a été adressée le 4 mars, et votre présence a été confirmée le 18.

Le rapporteur et moi-même partageons une philosophie de bienveillance et de compréhension envers nos invités. Cependant, nous avons trouvé curieuse cette manière de considérer nos travaux d'enquête tout comme les députés qui attendent des réponses, bien légitimement compte tenu de la gravité des événements du 19 octobre dernier. En tant que président de la commission, il me semblait important de le rappeler.

Ce qui importe désormais, c'est de comprendre ce que le vol du Louvre révèle de la gestion d'un tel établissement. L'attribution des prérogatives de commission d'enquête a permis au rapporteur d'obtenir communication d'un certain nombre d'éléments, et fait que nous menons nos auditions sous serment. Cette exigence, qui ne vous était pas opposable le 19 novembre dernier, apportera à nos échanges une solennité particulière et permettra, je l'espère, de dissiper le brouillard qui persiste sur certains points.

Je pense notamment à la manière dont la transition s'est effectuée avec la présidence précédente du Louvre, ainsi qu'aux modalités de transmission de certains rapports et documents dont l'importance pour la sécurité du musée était telle qu'il paraît étonnant, même sans vol, qu'ils aient pu dormir aux archives et n'être redécouverts que récemment.

Nous évoquerons également vos relations avec la tutelle et la présidence de la République, ainsi que les modalités de pilotage et de financement des projets d'investissement structurants pour le Louvre. Enfin, nous vous interrogerons sur la façon dont les différentes initiatives ont été hiérarchisées ces dernières années. Une interrogation fondamentale nous anime depuis le début de nos travaux, et je tiens à dire qu'elle dépasse les questions de personnes : sans doute cela tient-il à des choix politiques au sens le plus noble du terme, mais n'a-t-on pas, par moments, privilégié des projets événementiels plus vendeurs, visant d'abord à faire rayonner l'établissement, tandis que des opérations pourtant indispensables en matière de sécurité et de sûreté ont pu pâtir de ces choix ?

Je précise que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Francis Steinbock, Mme Laurence des Cars, M. Kim Pham et Mme Marie Lacambre prêtent successivement serment.)

M. le président Alexandre Portier. Je souhaite partir d'une question assez large pour ouvrir nos échanges. À vous entendre, ici ou au Sénat, et à vous lire dans la presse, madame des Cars, on a parfois le sentiment qu'en matière de sécurité et de sûreté, rien n'aurait pu être fait mieux ni plus vite. Après examen approfondi des faits, cela suscite chez nous une certaine perplexité. Quel bilan tirez-vous, à titre personnel, de l'action menée en matière de sécurité et de sûreté durant les cinq années où vous avez été à la tête du Louvre ?

Mme Laurence des Cars, ancienne présidente de l'établissement public du musée du Louvre. Je vous remercie, monsieur le président, pour cette première question qui me permettra de dissiper certains malentendus ou, à tout le moins, d'apporter des précisions nécessaires.

Il convient d'abord de se replacer dans le contexte de ma prise de fonction, en septembre 2021. Nous reviendrons sans doute sur la période de transition et d'échanges avec Jean-Luc Martinez ; ce sujet a d'ailleurs été parfaitement abordé lorsqu'il a été entendu avec l'équipe précédente et je m'inscrirai tout à fait dans la continuité de ce qui a été dit.

À ce moment-là donc, j'échange avec mon prédécesseur, de manière globale et stratégique, sur l'ensemble des dossiers concernant le Louvre et son organisation. Nous sommes au début de l'été 2021 : un schéma directeur des équipements de sûreté est alors en phase d'études. L'avant-projet sommaire (APS) de ce schéma sera validé à l'automne 2021, soit quelques semaines après mon arrivée, au moment où l'équipe de direction qui m'accompagne prend également ses fonctions.

La question de la sécurité est donc pleinement prise en compte par le Louvre depuis la présidence de Jean-Luc Martinez, et même bien avant. Si l'on remonte dans les archives – nous l'avons fait et votre commission sans doute aussi –, on constate que les premières préoccupations relatives à un schéma de sécurité apparaissent dans les échanges avec la tutelle dès les années 2008-2009, sous la présidence d'Henri Loyrette. Elles n'avaient alors pas abouti, principalement pour des raisons d'arbitrage budgétaire. Jean-Luc Martinez a repris ce dossier et je m'inscris dans la continuité de son action ; il n'y a aucune rupture sur ce point – cela a été dit et c'est la stricte vérité. Nous avons poursuivi ce travail avec l'équipe que vous avez auditionnée il y a quelques semaines, notamment Romain Salagnon, le chef de projet qui était chargé de ce sujet.

En tant que conservatrice générale du patrimoine et dirigeante d'établissement, j'attache une importance majeure à ces enjeux. Le Louvre est ma deuxième présidence et ma troisième direction d'établissement, après les musées d'Orsay et de l'Orangerie. J'ai également été chargée de la conception du Louvre Abu Dhabi, où les questions de sécurité et de sûreté sont fondamentales et aujourd'hui éprouvées dans des circonstances difficiles. Ces questions sont très importantes à mes yeux et je les ai considérées avec la même exigence au musée d'Orsay. Comme l'a d'ailleurs rappelé Denis Fousse lors de son audition, elles étaient au cœur de nos premiers échanges informels dès l'été 2021.

Nous reprenons donc ce schéma qui est en cours d'analyse. Il faut être très clair : un avant-projet sommaire, c'est une phase d'étude. C'est un peu comme quand on fait des travaux dans une maison : on demande à un architecte de faire une analyse, on sollicite différents corps de métier qui font des propositions, on compare les devis, on pose de nouvelles questions. Le processus d'affinement du document a commencé au début de l'année 2022. C'est la phase de préparation de l'avant-projet détaillé (APD). Celui-ci, achevé à la fin de l'année 2022, permet d'entrer beaucoup plus dans les détails. Un certain nombre d'élargissements du périmètre sont décidés dans cette phase.

Un point de méthode : je ne suis pas experte en sécurité et en sûreté, et je ne suis pas omnisciente. D'ailleurs, ce n'est pas pour cela qu'on est venu me chercher pour présider le Louvre. Ma mission consistait à déployer un projet global pour l'établissement, une ambition culturelle et un ensemble de chantiers dont les questions de sécurité font partie, au même titre que d'autres sujets.

Je prends donc tout à fait la mesure du sujet, d'autant plus qu'à partir de l'automne 2021 je suis présente sur le terrain et que mon appréhension des choses n'est plus seulement théorique et limitée aux échanges avec mes directeurs. Je peux constater par moi-même l'obsolescence globale des dispositifs techniques du Louvre, et ce bien au-delà de la seule sécurité. Nous reviendrons peut-être sur le caractère multidimensionnel de cette problématique, qui nécessite l'articulation de plusieurs schémas directeurs techniques : c'est un point central de la discussion qui s'est ensuite engagée avec la tutelle.

Ainsi, le périmètre du schéma directeur de sûreté est élargi au printemps 2022. Il intègre désormais pleinement le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), qui était inscrit dans le projet initial mais pour lequel le volet sécuritaire n'avait pas été développé. C'est un élément important qui va compléter le dispositif.

Un autre volet a été considérablement renforcé : la cybersécurité. Si vous avez consulté les documents du schéma directeur, vous avez constaté qu'une partie entière y est désormais consacrée. Je suis alertée sur ce point par la commission de sécurité dès les premiers échanges relatifs à l'organisation des Jeux olympiques de 2024 : le Louvre est un lieu emblématique et, compte tenu de sa proximité avec la Seine, où doit se tenir la cérémonie d'ouverture, il faut impérativement le mettre à niveau sur le plan de la cybersécurité afin de garantir sa protection. La question est donc pleinement intégrée au schéma directeur et traitée par les experts les plus compétents. Pour ce faire, nous bénéficions de l'accompagnement de consultants et de prestataires, notamment via une assistance à maîtrise d'ouvrage, ce qui nous permet de progresser.

Un autre point essentiel concerne l'augmentation du nombre de caméras. L'objectif est d'assurer une couverture maximale du bâtiment, non seulement sur son périmètre extérieur mais également à l'intérieur. Entre l'APS et l'APD, nous actons ainsi l'installation de 145 caméras supplémentaires, dont 45 destinées à trois zones qui n'étaient jusqu'alors pas couvertes par la vidéosurveillance. Je vous renvoie sur ce point aux documents techniques. En l'occurrence, là encore, je me contente d'arbitrer ce qui m'est remonté par la commission de sécurité. Cette instance, composée d'experts et présidée par l'administrateur général adjoint, me fait part des nouvelles analyses techniques qui sont réalisées. Nous portons tous, et moi la première, une responsabilité particulière quant à la qualité du document qui sera publié pour les appels d'offres, qui doit être le plus complet possible. Dans la vie du Louvre, nous savons qu'une telle procédure est un moment crucial qui exige une extrême précision.

La question de l'emplacement du poste de commandement central est aussi abordée pendant cette phase. Plusieurs lieux sont envisagés au fil des réunions de la commission de sécurité qui se tiennent au printemps 2022 : sont évoqués le pavillon de Flore, différents espaces au sein du pavillon Mollien ou encore ce que l'on appelle la cloche Turgot. Une hésitation se fait jour concernant le pavillon de Flore, dont vous avez visité les locaux : bien qu'il assure une couverture visuelle directe sur une partie importante du domaine, il est très excentré par rapport au centre de gravité du musée, auquel il n'est pas directement relié. Il est éloigné de la cour Napoléon et encore plus des espaces de l'aile Sully, autour de la Cour carrée, et pose des problèmes d'accessibilité. Les débats internes de la commission, qui me sont transmis, font progressivement apparaître l'idée qu'il faut optimiser la gestion de crise en plaçant le centre de commandement au plus près de la direction de l'accueil du public et de la surveillance (Daps) et de la présidence. C'est dans cette logique que mon arbitrage est rendu en juin 2022.

Nous nous situons alors dans une phase normale de précision et d'enrichissement du schéma directeur : ce n'est qu'une étape du projet. S'il y a deux phases, APS et APD, c'est bien pour assurer cette progression nécessaire, qui permet aux entreprises candidates à l'appel d'offres de répondre avec exactitude aux exigences du Louvre. L'élargissement du périmètre du schéma directeur imposant d'affiner l'estimation budgétaire, nous commençons à faire des additions et je sollicite une contre-expertise financière afin de présenter à la tutelle – nous reviendrons sur les rapports que nous entretenons avec elle – la vision la plus juste. C'est à ce stade que l'estimation passe d'un peu plus de 50 millions d'euros, dans l'APS, à un peu plus

de 80 millions. Ce chiffre est confirmé par l'expertise budgétaire réalisée au cours de l'année 2022.

C'est sur cette base que les discussions s'engagent avec la tutelle concernant les conditions de financement non seulement du schéma directeur de sûreté, mais de l'ensemble des schémas directeurs techniques. Je rappelle qu'un autre chantier majeur est alors en cours : le schéma directeur de sécurité incendie. Lancé sous Henri Loyrette, poursuivi par Jean-Luc Martinez puis par moi-même, il s'achèvera d'ici un an et demi sous la présidence de Christophe Leribault. Cela illustre le temps que prend, de la conception à l'achèvement, le déploiement de ces schémas directeurs.

Il y a encore d'autres schémas directeurs. L'infrastructure électrique, vitale pour le schéma directeur de sûreté et fondamentale pour la sécurité incendie, fait elle-même l'objet d'un schéma directeur spécifique, que j'ai pris à bras-le-corps. Il a été lancé à ce moment-là et Christophe Leribault pourra bénéficier des travaux déjà réalisés. Nous avons aussi lancé en 2022 un énorme schéma directeur des circulations mécaniques – ascenseurs et escalators –, qui se poursuivra sur plusieurs années. Il y a enfin un schéma directeur concernant toutes les questions liées au chauffage, qui prévoit des travaux pour septembre prochain dans la Galerie du bord de l'eau.

Le schéma directeur de sûreté est traité comme une urgence et une priorité absolue. Nous y travaillons avec une exigence à laquelle je vous demande de croire, monsieur le rapporteur, monsieur le président. Les décisions prises le sont en responsabilité. Je m'appuie sur les informations que font remonter les professionnels, dont certains ont été auditionnés par votre commission ; ils m'alertent sur des points précis, comme l'augmentation du nombre de caméras ou l'emplacement du poste de commandement. Je leur pose des questions, ils me répondent : c'est un processus itératif. N'ayant pas la science infuse en ce domaine, d'autant que j'effectuais alors mes premiers mois de présidence – on dit souvent qu'au Louvre, le ticket d'entrée est long et qu'il faut au moins un an ou un an et demi pour maîtriser les dossiers –, je me suis pleinement appuyée sur l'expertise interne, notamment celle de Denis Fousse et de Laurent Le Guédart, directeurs alors en charge de ces projets.

Voici donc ce qui s'est passé en 2022. Il me semblait essentiel d'y revenir car c'est capital. J'ai lu à plusieurs reprises que j'aurais volontairement fait prendre du retard à ce schéma directeur : c'est faux, archifaux, de bout en bout. Nous menions de front plusieurs projets, plusieurs schémas directeurs étaient développés simultanément, mais jamais la question de la sécurité n'a été freinée ou mise de côté. Nous n'avons jamais changé de schéma directeur de sûreté : il s'est toujours agi du même document, qui a suivi les étapes normales visant à le préciser pour aboutir à un document complet.

Ce travail a d'ailleurs été salué par la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit) en novembre dernier. Ses experts ont souligné la solidité et l'exhaustivité du projet et je tiens à rendre hommage aux équipes du Louvre qui ont travaillé d'arrache-pied à sa rédaction, en menant à bien toutes les étapes administratives et financières jusqu'à aujourd'hui. Je mesure évidemment la cruelle ironie de mon propos, que je ressens personnellement dans ma carrière, mais le drame du 19 octobre nous a frappés au moment précis où le schéma entrait dans sa phase opérationnelle. Comme vous le savez, l'installation des caméras périmétriques est en cours, les deux premiers lots ont été notifiés et les travaux du poste de commandement central débiteront cette année. Malheureusement, la réalisation de tels projets prend du temps, nous en sommes tous conscients.

Je vous le dis très franchement : si une erreur a été commise – je pense avoir prouvé que j’assume ma part de responsabilité –, elle est liée au fait que nous péchons souvent, au Louvre, par optimisme et par volontarisme, notamment pour ce qui est des calendriers. Nous sommes tous passionnés par ce musée, nous voulons agir pour le mieux et au plus vite. Or nous sommes constamment rattrapés par la difficulté, par l’exceptionnalité du lieu. Le Louvre est le plus grand musée du monde, mais c’est aussi l’un des plus complexes sur le plan architectural, fruit d’une imbrication séculaire de strates successives. L’intégralité du site est classée au titre des monuments historiques – je ne suis pas en train de dire que ce classement retarde les interventions, mais il constitue une réalité avec laquelle nous devons composer. Tous les présidents-directeurs du Louvre vous le diront, comme Jean-Luc Martinez l’a fait : les projets prennent énormément de temps à se concrétiser. Nous savons parfaitement, en prenant nos fonctions, que nous les quitterons un jour et que nous transmettrons ce musée sans avoir vu achevés la plupart des chantiers que nous aurons lancés. C’est une réalité absolue.

M. le président Alexandre Portier. Je vous rassure, c’est pareil pour les députés.

Je vous ai volontairement laissée développer car notre objectif est de comprendre. Notre commission ne se réunit pas pour produire des petites phrases : notre but, c’est de tout mettre à plat en posant les questions qui doivent l’être.

Puisqu’il s’agit d’argent public, il est normal que les Français puissent comprendre à quoi servent leurs impôts ; il est normal de féliciter ceux qui ont bien travaillé pour que les équipements publics fonctionnent, mais aussi de chercher à comprendre ce qui dysfonctionne. Or certains points restent difficiles à élucider. Vous avez notamment évoqué la dimension budgétaire en indiquant que si certains travaux n’avaient pu être menés ces dernières années, c’était pour des raisons d’argent, faute de crédits. Pourtant, entre 2018 et 2024, le musée n’a investi que 27 millions dans les travaux d’entretien et de mise aux normes, tandis qu’il consacrait 64 millions à la rénovation de la muséographie et 105 millions à l’acquisition d’œuvres. Je rappelle à ce titre que la Cour des comptes a évoqué une tendance à faire du lancement des travaux une variable d’ajustement budgétaire. Dès lors, ma question est la suivante : s’agit-il d’un problème de budget ou d’un choix ?

Mme Laurence des Cars. Je pense qu’il y a une confusion entre plusieurs choses.

Il est important de comprendre qu’entre 2022 et 2024, le schéma directeur de sûreté se trouve dans des phases d’études, de passation de marchés et de consultations. À ce stade, les décaissements sont relativement faibles : quelques centaines de milliers d’euros par an, pour financer les études. Vous n’avez pas besoin de plus. Les sommes ne monteront en charge qu’à partir de 2026. La projection des investissements à venir montre d’ailleurs que l’enveloppe dépassera sans doute largement les 80 millions initialement prévus. Le poste de commandement central par exemple, qui est sophistiqué et complexe, sera probablement plus coûteux que prévu. Mais dans la phase dont nous parlons, nous n’avons pas encore besoin de mobiliser ces crédits. Nous reviendrons peut-être sur l’utilisation des fonds issus de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi, question que vous souhaitez sans doute aborder.

Pendant cette période, nous menons d’autres projets. Les projets muséographiques de l’époque ne sont pas de simples interventions esthétiques – refaire la peinture ou changer les stores, même s’il y en avait bien besoin – mais des projets de fond, de rénovation.

La création du département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient est un projet culturel : il repose sur une vision tendant à mettre à jour la vocation universelle du Louvre. Il associe pour la première fois le département des antiquités grecques, étrusques et romaines et le département des arts de l'Islam pour montrer ce que les collections du Louvre disent de l'histoire du monde. Ce chantier commencera dans les jours à venir. La part du mécénat dans son financement est remarquable puisque plus de 45 millions d'euros ont été récoltés.

Citons encore la restauration des appartements Napoléon III, la Galerie des cinq continents, ou l'accueil pour l'exposition « Naples à Paris » d'œuvres du musée de Capodimonte dans la Grande galerie, qui nous a permis d'augmenter très significativement le nombre de caméras, comme vous l'a dit Denis Fousse.

Seulement, ces projets se font dans une infrastructure qui n'est pas encore rénovée. C'est tout l'enjeu du schéma directeur : doter le Louvre d'une infrastructure technique pouvant supporter, au sens propre du terme, un nombre considérable de caméras dotées d'intelligence artificielle – puisque l'hypervision, c'est en gros l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Voilà ce que je mène de front : à partir des budgets de fonctionnement consacrés à la maintenance et à l'amélioration muséographique, irriguer constamment de nouveaux équipements de sécurité ; et porter le schéma directeur, ambition complète, ultime, qui en est alors à la phase des études. Vous le voyez, il s'agit de deux temporalités différentes. C'est maintenant que l'établissement va entrer dans une période de dépenses importantes, qu'il s'agisse du schéma directeur de sécurité ou de tous les autres schémas techniques déjà évoqués.

S'agissant de la discussion avec la tutelle, je vais être transparente avec vous. Je vous dois toute la vérité, à vous et aux Français, je n'ai absolument rien à cacher. Comme je l'ai dit devant les médias et la représentation nationale, j'étais inquiète pour l'état du bâtiment. Vous ne pouvez pas me retirer cela, monsieur le président, j'ai été très claire sur cette question et sur l'obsolescence des équipements techniques. J'ai fait mener un diagnostic global. Je n'ai pas insisté sur les aspects les plus délicats, sur lesquels il fallait évidemment être discret. C'est ce que j'ai porté auprès de la tutelle.

À partir de la fin de l'année 2022, période à laquelle nous disposons de l'avant-projet définitif du schéma de sûreté, j'ai des échanges extrêmement nourris avec Rima Abdul-Malak, son cabinet et la direction générale des patrimoines ainsi qu'avec le conseiller culture et patrimoine du président de la République, Philippe Bélaval. Je me souviens d'une discussion que j'ai eue avec lui en septembre 2023 : j'insiste sur la nécessité de prendre en compte les schémas directeurs dans leur globalité et de mesurer leur poids financier, compte tenu de la vague d'investissements qui allait arriver ; je plaide ardemment pour qu'on trouve des moyens de les financer.

Il me faut voir alors où se situe le curseur de la tutelle : jusqu'où nous soutient-elle ? Réunion après réunion, rendez-vous après rendez-vous, je prends donc mon bâton de pèlerin. Au cours du printemps 2024, nous avons beaucoup d'échanges avec la direction des patrimoines, le cabinet de la ministre et Rachida Dati elle-même qui suit de près ce dossier. Nous arrivons à une solution validée au début de l'été 2024, qui n'est pas rendue publique : une subvention pluriannuelle du ministère de la culture, de 10 millions d'euros chaque année, pour les rénovations inscrites dans l'ensemble des schémas techniques ; le principe d'une

surtarification pour les visiteurs extra-européens permettant de récolter, selon les projections, environ 15 millions. Cela donne au total 25 millions entièrement affectés chaque année au financement de ces schémas directeurs. C'est exactement ce qui est en place depuis le début de l'année 2026 puisque la surtarification a été instaurée mi-janvier.

S'il y avait eu un autre choix pour le financement et qu'on nous ait, par exemple, demandé de puiser dans les revenus issus de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi, la question aurait bien entendu été étudiée. Toutefois, jusqu'aux arbitrages rendus à l'été 2024, les besoins liés au schéma directeur de sécurité portent sur des études et l'établissement peut les financer sans recourir à un soutien exceptionnel de la tutelle ou à des ressources propres supplémentaires. Le choix politique de nous aider a été fait par la tutelle en 2024 et je veux ici remercier le ministère de la culture pour cette subvention pluriannuelle, qui montre bien qu'il a pris la mesure des investissements qu'appelle la rénovation technique, ainsi que pour la mesure tarifaire concernant les visiteurs extra-européens, qui permet à l'établissement d'augmenter ses ressources propres.

M. le président Alexandre Portier. Vous soulignez que pour la phase des études, il n'était pas nécessaire de prévoir de fortes dépenses et que l'argent devait sortir plus tard. Dont acte. Toutefois, parmi les difficultés que nous identifions figure ce sentiment que, dans la stratégie de moyen voire de long terme du Louvre des vingt dernières années – cela dépasse la période de votre présidence – il n'y a pas eu d'investissement continu, inscrit dans la durée, dans ces domaines. Or, d'autres établissements en ont mené. C'est un sujet d'étonnement.

Tous les établissements sont différents mais le château de Versailles présente des points communs avec le Louvre : comme lui, c'est un site compliqué à surveiller et à sécuriser, un bâtiment complexe qui n'était pas destiné à être un musée, un monument historique peu aisé à aménager, un établissement accueillant plusieurs millions de visiteurs avec des jauges comparables. Nous y étions la semaine dernière, après avoir entendu son président Christophe Leribault en février. Nous avons pu mesurer les efforts qui avaient été tenus dans la durée, notamment parce qu'une même équipe a pu porter une stratégie de long terme. Nous ne comprenons pas pourquoi le Louvre ne s'est pas tourné vers une même stratégie. Nous avons l'impression qu'il s'y est mis plus tard, avec beaucoup plus de changements dans la stratégie déployée. Comment analysez-vous ces différences ? Le Louvre dispose, du fait de son statut exceptionnel, de moyens extrêmement importants. L'argument budgétaire nous semble donc de portée limitée.

Mme Laurence des Cars. Cela va peut-être vous étonner, monsieur le président, mais je vous rejoins totalement, comme je l'ai déjà dit devant la représentation nationale. C'était tout l'objet de mes plaidoiries auprès de la tutelle tout au long de l'année 2023. Quand, pendant la phase de l'APD, je vois tous les autres schémas directeurs, les autres problèmes bâtimentaires et d'obsolescence sur lesquels je ne reviens pas mais dont les conséquences font régulièrement les délices de la presse, je suis très étonnée qu'il n'y ait pas au Louvre un schéma directeur d'ensemble.

Le schéma Grand Versailles a été mis en œuvre à partir de 2003 : les travaux ont duré dix-sept ans – c'est dire dans quel temps s'inscrivent les grands établissements – pour un coût estimé à 500 millions d'euros. C'est exactement ce que j'ai en tête pour le Louvre et c'est en ce sens que je plaide.

Pourquoi Versailles et Fontainebleau ont-ils un schéma directeur et pas le Louvre ? Je pense qu'il y a une explication historique à cela, que j'ai déjà donnée à la représentation nationale : c'est l'effet Grand Louvre.

Revenons au geste visionnaire du président Mitterrand, annonçant en septembre 1981 dans une conférence de presse restée célèbre : « nous redonnerons l'entièreté du palais au musée ». C'est ainsi que démarre l'immense chantier du Grand Louvre, livré en plusieurs phases. En avril 1989, la pyramide de Pei est inaugurée : geste absolument génial qui transforme le Louvre pour toujours. Un énorme effort de transformation et de modernisation a été accompli avec la création de nouveaux espaces, très impressionnants, en sous-sol, la construction de la pyramide elle-même et des espaces qui se situent en dessous, et l'aménagement des espaces muséographiques reconquis sur l'ancien ministère des finances, devenus aile Richelieu. En 1989, le Louvre apparaît aux yeux du monde entier comme le musée le plus moderne, celui qui réussit à allier, comme notre pays sait bien le faire, patrimoine et modernité.

Cette déclaration mondiale est un immense succès, à tel point que le Louvre est rapidement dépassé. La pyramide a été conçue pour accueillir 4 millions de visiteurs : la fréquentation atteindra 10 millions avant le covid. Elle met à mal immédiatement le parti pris, le dogme de l'entrée unique par la pyramide. Cette entrée de petites dimensions qui irrigue les trois ailes est vite saturée, avec des problèmes encore plus marqués depuis l'instauration du plan Vigipirate et des contrôles obligatoires qu'il implique.

La grande modernisation s'est étalée de la fin des années 1980 jusqu'au tournant des années 2000 : c'est sous la présidence de Pierre Rosenberg, après celle de Michel Laclotte, que sont achevés les derniers espaces liés à l'opération Grand Louvre. En 2001, Henri Loyrette prendra le relais et créera le département des arts de l'Islam, l'un des grands projets du Louvre pour le début du XXI^e siècle. C'est une immense réussite, couronnée par un succès public : les recettes de billetterie élevées rassurent tout le monde, dont la tutelle et Bercy. Le Louvre va bien. Le Louvre, ça marche. Il a rencontré son public et accueille le monde entier.

Vous reconnaîtrez que j'ai été la première à dire que non, tout n'allait pas bien. J'ai même été plus loin que ça, monsieur le président, en prenant une décision qui m'a été reprochée sur le moment et qui paraît maintenant une évidence : établir une jauge à 30 000 visiteurs par jour.

Cette décision, je l'ai prise en écoutant les équipes. Dès mon arrivée à l'automne 2021, Denis Fousse et les équipes de la Daps me mettent en garde : il ne faut surtout pas revenir à la fréquentation d'avant le covid – 10 millions de visiteurs par an, 40 000 à 45 000 certains jours. Il faut fixer une jauge. La fréquentation est alors, à la sortie de la crise du covid, de 2 millions de visiteurs et je demande à Denis Fousse de m'indiquer quel serait le nombre idéal selon ses équipes. C'est un arbitrage douloureux puisque cela représente un manque à gagner d'environ 18 millions et je peux vous dire que j'ai été moyennement populaire auprès de la tutelle et de Bercy, mais c'est une décision dont je me suis toujours félicitée. Je n'aurai pas tout réussi, j'en conviens, mais c'est une des fiertés de ma présidence d'avoir fait preuve de lucidité et d'avoir alerté les Français, dans les médias, devant la représentation nationale, sur la fragilité et les difficultés du Louvre.

J'ai porté ces schémas directeurs comme j'ai porté, en lien avec la tutelle, des solutions structurelles : c'est le projet Louvre Nouvelle Renaissance. Car je vous rejoins, monsieur le président, on aurait dû idéalement déclencher un schéma directeur. Je ne saurais

dire quand exactement, après l'achèvement du Grand Louvre, mais il a manqué un relais il y a quelques années.

M. le président Alexandre Portier. C'est intéressant de vous l'entendre dire. Le Louvre a eu quinze à vingt ans de retard par rapport à d'autres grands établissements, pour des raisons qui ne sont pas seulement budgétaires mais qui renvoient à une prise de conscience. Cette question a d'ailleurs été un point de départ pour nos travaux d'enquête : le cambriolage doit créer un électrochoc en matière de sécurité et de sûreté car aucun musée ne peut dire qu'il est à l'abri.

Poursuivons la comparaison avec Versailles, même si comparaison n'est pas toujours raison. Dans l'historique que nous avons essayé de retracer, il y a un point que nous ne comprenons pas : non seulement Versailles a déployé beaucoup plus tôt sa stratégie de sécurisation et l'a poursuivie dans la durée, mais quand, pour des raisons techniques ou patrimoniales, l'établissement ne pouvait pas lancer tout de suite certains travaux, il a pris des mesures compensatoires. Pourquoi le Louvre n'a-t-il pas fait de même, que ce soit sous votre présidence ou avant ? Par exemple, Versailles a installé des caméras à titre provisoire en un certain nombre de points. Nous n'avons pas retrouvé le même niveau de réflexion au Louvre. Peut-être pourrez-vous nous préciser la stratégie qui a été mise en place en ce domaine.

Par ailleurs, Versailles a fait un effort pour protéger les œuvres les plus sensibles, notamment en les retirant des zones d'accès. Au Louvre, le 19 octobre, les bijoux de la Couronne étaient au pied des portes-fenêtres. Très clairement, il y a eu un raté.

Mme Laurence des Cars. Je pense qu'il faut considérer ces questions sur le temps long. Je veux bien porter beaucoup de choses, mais quand même pas tous les problèmes du Louvre.

D'abord, je me permets de dire que Versailles reçoit depuis le début une subvention pour son schéma directeur de sécurité. L'établissement a bénéficié d'un soutien important de l'État. Ensuite, il faut se garder du danger de l'illusion rétrospective, qui nous conduit à tout relire au prisme du problème très grave qui nous rassemble. Replaçons les choses dans leur contexte : le Louvre a eu à gérer plusieurs crises extrêmement graves, avant ma présidence – je parle là pour Jean-Luc Martinez qui, je l'espère, ne m'en voudra pas.

L'établissement a dû faire face à une attaque terroriste, à des risques urbains liés aux manifestations des gilets jaunes. La question des crues centennales surtout est récurrente – j'en étais familière pour avoir très bien connu un autre établissement situé le long de la Seine. On a oublié les angoisses qu'ont provoquées, au début des années 2000, les grandes crues de Dresde : nous avons alors commencé à prendre conscience qu'avec le changement climatique, tous les établissements culturels à proximité du fleuve allaient être touchés peu ou prou par des phénomènes de très grande ampleur. Le Louvre est évidemment en première ligne puisque un très grand nombre d'œuvres sont stockées dans des réserves sur place.

Une des décisions absolument structurantes de la présidence de Jean-Luc a été la création du centre de conservation de Liévin, dont il m'a d'ailleurs dit, lors de la passation, tirer une très grande fierté. Je le remercie d'avoir doté l'établissement de cet équipement remarquable. Ce centre ultramoderne assure la protection et la conservation des œuvres dans les meilleures conditions possibles, mais aussi leur restauration. Il fonctionne pleinement aujourd'hui, je crois que vous avez eu l'occasion de le visiter.

De 2013 jusqu'en 2021-2022, au début de ma présidence, le Louvre vide de façon systémique ses réserves sur place pour se préserver des dangers d'une crue centennale. Il y a là des œuvres très pondéreuses et des collections en nombre considérable, qu'il serait impossible d'évacuer en urgence. C'est un geste fondamental de protection du patrimoine. L'investissement a été financé grâce au soutien de la région des Hauts-de-France mais aussi aux ressources issues de la licence de marque du Louvre d'Abu Dhabi, qui ont été mobilisées à hauteur d'un peu plus de 23 millions d'euros. Cela a été l'un des grands projets du Louvre. Bien sûr, c'est un projet d'externalisation mais ce n'est pas un petit projet, monsieur le président. Ce centre a été absolument structurant pour la sécurisation des collections, même si l'enjeu n'est pas le même que pour Versailles.

S'agissant de la pose de caméras, je me permets de redire que, sous ma présidence, nous avons systématiquement renforcé la couverture vidéo dans les budgets de fonctionnement, en attendant que le schéma directeur se mette en place. Plus de 134 caméras sont ainsi installées dans la phase des études du schéma directeur. Vous voyez que nous ne restons pas les bras ballants. Nous avons aussi procédé à un renouvellement des équipements informatiques, des écrans notamment. Quelques jours avant ma démission, j'ai pu constater lors ma visite du PC (poste de commandement) Mollien que les nouveaux écrans étaient arrivés et que, petit à petit, l'effort de modernisation commençait à porter ses fruits.

Oui, c'est long, et je préférerais que tout aille plus vite, mais il faut aussi se représenter les différentes priorités. Le Louvre est exposé à d'autres risques. Quand je suis arrivée, j'ai eu à gérer le problème des activistes, avec des attaques potentielles directes sur les œuvres. Cela nous a occupés pendant un an et demi – et je salue le travail de la direction de l'accueil des publics et de la surveillance. C'était extrêmement angoissant pour les équipes et pour les départements de conservation, cela a donné des sueurs froides à tout le monde. Nous nous sommes mobilisés et adaptés en permanence à cette menace bien réelle, tout comme l'était celle de la cybersécurité : les attaques contre les sites du Louvre n'ont pas cessé depuis les Jeux olympiques de 2024 et je me félicite d'avoir renforcé la lutte en ce domaine, qui est un des préférés de ceux qui veulent nuire à la France et à ses grands établissements publics.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quitte à être rébarbatif, je voudrais revenir dans les détails sur le fameux schéma directeur des équipements de sûreté, qui contient l'ensemble des mesures programmées pour couvrir les besoins. Dans ce domaine, on le sait, la question du temps est un enjeu car un tel schéma est long à déployer. Devant le Sénat, le 22 octobre 2025, vous avez déclaré : « il n'y a pas de retard dans la mise en œuvre du schéma directeur de sûreté du Louvre ». Toujours devant le Sénat, le 17 décembre, vous avez affirmé à son sujet : « Je l'ai repris à mon tour, en l'amendant, ce que j'assume totalement, sans en retarder la réalisation ». Maintenez-vous qu'il n'y a pas eu de retards par rapport à ce que prévoyait le schéma directeur que vous a présenté M. Martinez lors de votre arrivée ?

Mme Laurence des Cars. Je maintiens qu'il n'y a eu aucun retard dans les phases de conception du schéma directeur. Nous allons aussi vite que possible en travaillant avec la plus grande exigence – je ne reviendrai pas sur l'importance des étapes du printemps 2022. Lors de la passation des marchés, la défaillance d'une entreprise a provoqué quelques mois de retard, qui a été vite rattrapé. Mais c'est un retard par rapport à quoi, monsieur le rapporteur ? Par rapport à des délais que nous nous sommes nous-mêmes fixés ! Personne ne nous a rien imposé. Ces délais, c'est nous qui les avons établis : nous les avons soumis aux instances de préparation du conseil d'administration, au conseil d'administration lui-même et à la tutelle. Je le redis, au Louvre, nous péchons souvent par optimisme et par volontarisme : nous nous

sommes peut-être trompés dans l'évaluation du temps nécessaire à la mise en place du schéma directeur et dans le calcul du démarrage du chantier. Mais il n'y a pas de retards en tant que tels.

La phase opérationnelle est maintenant lancée et nous pouvons nous en féliciter. Les travaux ont commencé, en plus des travaux d'urgence qui ont été décidés après le 19 octobre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Si je vous ai posé cette question, c'est que les éléments dont nous disposons nous amènent à penser qu'un retard de deux ans aurait été pris par rapport au calendrier initial. Le premier compte rendu de suivi de la maîtrise d'œuvre fixe la notification des marchés au 15 décembre 2023, alors qu'elle n'est intervenue que le 17 décembre 2025. Vous avez fourni publiquement des éléments d'explication sur le temps qui a été pris. Pourriez-vous y revenir ?

Mme Laurence des Cars. Les objectifs et les dates établis à l'automne 2022 ont été beaucoup trop optimistes, compte tenu de l'ampleur de la tâche. Nous étions en phase APS, toutes les études n'étaient pas conclues. Bien sûr, il est facile de le dire après-coup.

Si vous parlez avec les professionnels, notamment Romain Salagnon, ils vous diront qu'on était dans un schéma très volontariste, lié au calendrier des Jeux olympiques (JO) – échéance que je n'ai pas fixée comme un objectif absolu pour la réalisation de la première phase du schéma directeur pour la simple et bonne raison que, d'après les remontées des équipes, je savais déjà que ce n'était pas tenable et que la rénovation de l'infrastructure serait beaucoup plus longue que prévu. À partir de là, nous avons fait au plus vite.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Avouez tout de même qu'affirmer qu'il n'y a pas eu de retard mais que la réalisation du schéma directeur nécessite deux ans de plus, c'est reconnaître que les délais n'ont pas été tenus.

Vous aviez évoqué quatre éléments ayant conduit à une remise à plat, où ne figurent d'ailleurs par les JO : l'emplacement du poste de sécurité central, l'intégration des enjeux de cybersécurité, le renforcement de l'hypervision et la réévaluation de l'estimation budgétaire. Pourtant, dans l'avant-projet sommaire, que nous avons en notre possession, l'hypervision est mentionnée plus de soixante fois. Pourquoi alors parler de la renforcer ? Considérez-vous toujours qu'elle n'était pas assez mise en avant dans le projet que vous avez récupéré ?

Mme Laurence des Cars. Il ne s'agit pas alors de corriger le schéma directeur, mais de le préciser. Nous sommes dans le cheminement d'un seul et même document, qui devient de plus en plus précis entre la phase APS et la phase APD. Ce sont deux phases bien différentes, qui assurent une progression. La phase APS correspond à une étude générale qui permet de déterminer un périmètre global. Ce dernier a été élargi au printemps 2022, notamment pour intégrer, à la demande de la tutelle, le C2RMF.

Quant à l'hypervision, je n'en suis pas une spécialiste. Ce que j'ai demandé, c'est que l'on soit au maximum des possibilités en matière de couverture vidéo – j'ai déjà évoqué les 145 caméras supplémentaires entre l'APS et l'APD. L'hypervision repose sur des logiciels utilisant l'intelligence artificielle qui sont en constante évolution. Le Louvre bénéficiera dans les mois qui viennent des équipements les plus sophistiqués, avec la création du PC central.

Pour bien comprendre, il faut rappeler la réalité de la gestion des projets d'un grand musée comme le Louvre. Il ne s'agit pas de choses abstraites : ces sujets sont constamment

discutés et font l'objet d'adaptations à mesure que nous progressons dans les études, avec l'accompagnement d'excellents cabinets de conseil et d'ingénieurs pour ce projet d'une rare complexité. Vous avez consulté le schéma directeur : c'est un document dense du point de vue technique, que la tutelle a salué pour sa complétude et sa précision.

Une fois de plus, ce n'est pas un retard mais un souci de précision et de bonne conduite du passage de la phase APS à la phase APD

M. Kim Pham, administrateur général de l'établissement public du musée du Louvre. J'aimerais revenir sur l'hypervision, sachant que je ne représente pas les techniciens : Romain Salagnon, chef du projet, serait plus précis que moi. Les technologies en ce domaine ont évolué très rapidement ces dernières années. Ce que permet aujourd'hui l'intelligence artificielle est hors de proportions avec les capacités d'il y a cinq ou dix ans. La tentation, pour les assistants à maîtrise d'ouvrage et ensuite les maîtres d'œuvre, est de toujours vouloir intégrer la technologie la plus récente afin que les matériels ne soient pas déjà en retard au moment où ils seront effectivement mis en place, quatre ou cinq ans plus tard. Les ingénieurs qui nous assistaient ont d'ailleurs souhaité, à juste titre, intégrer les toutes dernières évolutions. Mais il faut bien à un moment lever les crayons et prendre la technologie disponible en acceptant d'être dépassé le jour venu.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'entends ce qui est dit, mais ne jouons pas sur les mots : dans votre communication, vous avez bien dit qu'il n'y avait pas eu de retard et je constate qu'il y en a eu.

J'aimerais avoir des précisions sur un autre des quatre éléments que vous aviez cités, madame des Cars : la réévaluation de l'estimation budgétaire. Il a fallu vingt-deux mois ! Pourquoi tant de temps ? On comprend bien que, pour un tel chantier, vous demandiez une expertise afin de vérifier les chiffrages faits. Mais on sait que 92 % du travail a été achevé en un mois et demi : cela fait vingt mois pour les 8 % restants. Pourquoi ces délais ?

M. Francis Steinbock, administrateur général adjoint de l'établissement public du musée du Louvre. Votre question est tout à fait justifiée.

Quand nous arrivons, le coût du schéma directeur est déjà très important et il nous semble, au vu des montants en jeu, que la tutelle va – tout à fait légitimement – nous demander si nous avons fait mener une contre-expertise financière et technique. Nous recrutons donc dès début 2022 un prestataire, un cabinet d'études spécialisé.

Nous n'avons pas attendu son étude pendant vingt-deux mois ! C'est la durée qu'il a fallu pour obtenir le rendu complet des pièces. Le prestataire nous a en effet donné rapidement les premiers éléments. Ensuite, il a traîné pour nous rendre son rapport complet, mais nous avons l'estimation. Le fait d'avoir voulu cette étude comparative n'a donc pas retardé l'avancement du schéma, cela n'a rien à voir. Nous avons les chiffres. Nous savions que les propositions du maître d'œuvre étaient solides – avec des plus et des moins, bien sûr, c'est normal dans une comparaison, mais nous savions qu'il n'y avait pas d'erreur massive, globale, dans l'estimation.

En revanche, nous avons tenu bon pour avoir le rendu complet des données. Nous avons envoyé un courrier au prestataire parce que, si nous avons le contenu de son étude, nous souhaitions, pour nos dossiers, disposer de l'intégralité des pièces. La durée que vous

évoquez est celle qu'il a fallu pour les obtenir. Mais nous avons les informations nécessaires pour savoir que l'estimation était bonne.

Ce sont donc deux sujets totalement séparés. C'est l'obtention des dernières pièces, nécessaires pour nos archives, qui a traîné, parce que le prestataire ne nous les rendait pas. Mais leur attente n'a en rien retardé le schéma directeur puisque l'estimation était bonne.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je n'ai toujours pas compris pourquoi il avait fallu plus de vingt mois pour finir le dossier. Avez-vous insisté ?

Quoi qu'il en soit, quand je regarde les phases du schéma directeur des équipements de sûreté, je constate que le rapport de contre-expertise – qu'il est tout à fait normal d'avoir demandé – est rendu le 23 septembre 2024. C'est au même moment qu'est constitué le DCE, le dossier de consultation des entreprises. Les dates correspondent : il faut donc que la contre-expertise soit rendue pour que vous puissiez engager la phase DCE. Il y a là, objectivement, du temps perdu !

M. Francis Steinbock. Je n'ai sans doute pas été suffisamment clair : nous disposions déjà de l'essentiel de l'expertise, le prestataire nous avait envoyé les éléments. Nous savions donc que c'était bon.

M. Alexis Corbière, rapporteur. À partir de quand l'avez-vous su ?

M. Francis Steinbock. Nous avons reçu l'estimation complète dès 2022 ou 2023, qui nous disait que le coût estimé par le maître d'œuvre était bon. Pour nous, il n'y avait donc plus de sujet.

Ensuite, il ne s'est plus agi que de recevoir les documents complets, officiels, définitifs, pour nos archives. Ceux que nous avions étaient très clairs, mais provisoires. Cette attente n'a absolument pas retardé l'avancement du dossier. Nous leur avons écrit pour leur demander ce rapport final, mais nous n'en avons pas besoin pour avancer puisque nous savions que le calibrage financier était bon.

Il n'y a donc vraiment pas de lien entre l'allongement des études et l'arrivée tardive du rapport. Les choses sont totalement séparées. Nous n'avons pas attendu pour avancer – heureusement, d'ailleurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ce serait donc pure coïncidence si le DCE est lancé au moment même où le rapport de contre-expertise est rendu ? Il n'y a pas de lien, vous aviez avancé ?

M. Francis Steinbock. Nous avons avancé. Si l'étude n'avait pas été bonne, ce n'est pas en phase DCE que nous aurions dû nous arrêter, mais bien avant ! C'est pour cela que nous avons, après la phrase d'avant-projet détaillé, avancé sur la « phase pro », la phase projet. Nous avons continué à affiner tous les dossiers afin de pouvoir lancer des marchés auprès des entreprises de travaux. Ce n'est pas en phase DCE qu'on se réveille en découvrant que les chiffres ne correspondent pas et qu'on est bien embêté ! Non : c'est parce que nous avons les chiffres bien en amont, parce que nous savions que l'estimation qui nous avait été donnée était cohérente, que nous avons continué à travailler avec le maître d'œuvre. Nous avons continué parce que nous savions qu'il n'y avait pas de sujet.

En revanche, comme nous souhaitions constituer des dossiers complets, nous avons écrit au prestataire, en 2023 de mémoire, pour qu'il nous envoie le rapport final pour compléter nos archives.

M. Lionel Duparay (DR). Vous dites avoir été trop optimistes quant aux délais. J'aimerais comprendre le processus. Dans un tel projet, il y a des maîtres d'œuvre, des assistants à maîtrise d'ouvrage, différents prestataires, chacun avec un cahier des charges, un calendrier, des échéances. C'est d'ailleurs contractuel, cela fait partie du marché. À quel moment les prestataires vous disent-ils qu'il faudra non pas un an, mais trois ? Si c'est au moment de la passation du marché, on l'acte. Sinon, soit on vous en parle progressivement, au fur et à mesure de l'avancement du chantier, soit on vous l'annonce en une fois. Vous a-t-on annoncé en plusieurs fois un retard de plus en plus important ?

Et quand vous en avez eu connaissance, qu'avez-vous fait pour que les prestataires respectent le cahier des charges du marché public ? En l'occurrence, la marge d'erreur a été très, très large. Quelle a été la succession des échanges avec l'ensemble des prestataires, depuis le début des difficultés ? Les avez-vous mis en demeure, avez-vous imposé des pénalités ?

Mme Laurence des Cars. L'administrateur adjoint pourra vous donner une réponse précise. D'une manière générale, il y a l'évaluation mais aussi les retards imputables aux prestataires eux-mêmes, que vous n'avez pas évoqués. C'est assez structurel.

M. Francis Steinbock. Sur ce dossier, ce que nous cherchions, c'était un schéma directeur des équipements de sûreté de très haut niveau, parce que les équipements dont disposait le Louvre quand nous sommes arrivés étaient en voie d'obsolescence.

Je tiens à dire qu'un rapport de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) a proposé des travaux d'urgence et que ceux-ci ont été effectués par l'ancienne direction. Cela a, je crois, été mentionné lors de l'audition du 19 février.

Il n'empêche : le système complet est obsolète. L'enjeu pour nous était donc de construire un dispositif solide, dans un bâtiment d'une extrême complexité, qui allait nous engager pour des dizaines d'années. On ne refait pas un schéma directeur des équipements de sûreté tous les cinq ans ! C'était tellement structurant qu'il fallait prendre toutes les précautions.

Quelques chiffres pour vous donner une idée : le schéma directeur des équipements de sûreté, c'est 167 armoires électriques, 28 kilomètres de câbles électriques, 42 kilomètres de fibre optique, 2 638 points anti-intrusion. C'est gigantesque. Nous recherchions donc une grande qualité, car nous engagions des dépenses très importantes et que nous devons être certains de ce que nous faisons.

Dans les clauses des marchés publics, vous avez raison, il y a des dispositions qui permettent de sanctionner en cas de retard. Mais nous travaillions en l'espèce avec une maîtrise d'œuvre spécialisée. Replaçons-nous dans la vie réelle : allais-je sanctionner mes prestataires de maîtrise d'œuvre, GLI et Alternet – sociétés très connues qui s'occupent de sites très importants à Paris – parce qu'elles n'ont pas respecté un calendrier alors qu'elles m'expliquent quelles grandes difficultés elles rencontrent et sur quoi elles doivent encore travailler avec nos équipes ? Car le bureau d'études ne travaille pas en chambre, sans nous : il travaille avec nous, il vient sur place, il regarde. C'est très concret. Le sanctionner parce qu'il

n'a pas respecté une clause, dans quel monde fait-on cela ? Cela ne fonctionne pas. Nous sommes engagés avec des maîtres d'œuvre qui sont excellents techniquement. Nous savons que nous gérons une installation complexe. Dans la vraie vie, on ne commence pas à sanctionner son prestataire au motif qu'il ne respecte pas des délais alors qu'on sait très bien que le projet est d'une extrême complexité !

Comme l'a dit Mme des Cars, nous avons péché par optimisme, c'est la stricte réalité. Nous l'avons d'ailleurs indiqué dans la note que nous vous avons envoyée, qui détaille tous les décalages de calendrier et leurs raisons. C'est parce que nous souhaitons faire quelque chose de bien ! La meilleure preuve, c'est que la Missa, lorsqu'elle a eu le schéma directeur, nous a répondu le 2 décembre 2025 qu'il était de très bonne qualité et qu'elle n'avait rien à y redire. C'est le signe que la méthode comme le produit final sont de qualité.

M. Lionel Duparay (DR). Elle a jugé le projet final, pas la méthode !

Mme Laurence des Cars. Si la méthode n'avait pas été bonne, le résultat ne l'aurait pas été non plus.

M. Francis Steinbock. Non seulement le résultat n'aurait pas été bon, mais la Missa nous aurait fait des remarques. Elle ne l'a pas fait, alors qu'elle disposait de l'intégralité du schéma directeur dès le 22 octobre 2025. Une présentation a été faite le 29 novembre, et le 2 décembre nous recevions un mail très laudateur de la Missa.

Sans doute peut-on encore l'améliorer, mais la méthode était visiblement la bonne. Sinon, cela se serait vu. Surtout, nous avons réussi à passer tous nos marchés : les deux lots ont trouvé preneur et les sociétés ont pu être sélectionnées. C'est une grande satisfaction, et un autre signe que la méthode était la bonne.

Ce qui nous importait, c'était de rechercher la qualité, de ne pas nous tromper, de ne pas prendre le moindre risque juridique au moment de la passation des marchés : nous savions que si nous n'étions pas parfaits, nous risquions de retarder – un retard au sens strict, pour le coup – le schéma. C'est pour cela que toute l'équipe de Marie Lacambre ainsi que toute celle d'Arnaud Amelot, directeur de l'architecture, de la maintenance et des jardins, ont été mobilisées.

Mais, du point de vue du contenu, nous avons effectivement dû allonger les études parce que le sujet était d'une extrême complexité. Les quelques chiffres que j'ai donnés illustrent l'ampleur du chantier.

M. Lionel Duparay (DR). Nous connaissons tous la complexité du code des marchés publics et je comprends la volonté d'éviter la moindre prise de risque juridique. Mais je ne peux pas vous laisser dire que la Missa, qui a jugé le travail final très bon, ait aussi jugé les moyens ! Si on définit un très bon cahier des charges dès le départ, le résultat sera très bon ; si on définit un très mauvais cahier des charges et que l'on y revient sans cesse, c'est plus long mais le résultat peut aussi être très bon. Le jugement final ne dit rien de la manière d'arriver au résultat.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je reviens aux délais. Sur la question de la contre-expertise financière, vous nous avez donné vos arguments ; je continue à penser qu'il y a une coïncidence, mais je les entends. Mais vous avez aussi évoqué la défaillance d'un maître d'œuvre. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ? Quel temps cela a-t-il fait perdre ?

Mme Laurence des Cars. C'est la société Risk&Co qui a fait faillite.

M. Francis Steinbock. Je précise que vous disposez de tous les éléments dans la note que nous avons fournie.

Le 20 octobre 2023, le tribunal de commerce a prononcé un jugement de faillite de l'entreprise Risk&Co, qui était alors mandataire du groupement qui réunissait Risk&Co et Alternet. Risk&Co a été repris par la société GLI, qui a donc repris le projet.

Une quinzaine de personnes étaient mobilisées pour ce projet, donc une grosse équipe. Là aussi, parlons de la vraie vie : il est évident qu'un salarié qui travaille dans une société qui rencontre de telles difficultés financières a du mal à se concentrer sur son travail – cela se comprend. Les équipes ont dû se demander ce qui allait leur arriver.

Nous, au Louvre, ne pouvions pas aller plus vite que ce que les équipes pouvaient faire. Il faudra que vous en discutiez avec Romain Salagnon, la personne qui était en lien direct avec Risk&Co puis GLI : pour ma part, je ne les voyais pas, je ne travaillais pas à ce niveau.

Sans le mettre en danger complètement, cette faillite a probablement ralenti le projet de quelques mois.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez compris que j'essaye de traiter les arguments les uns après les autres.

Dans les documents dont nous disposons, on trouve la mention de Risk&Co et d'Alternet à propos du comité de suivi du 19 octobre 2023. Dès le mois suivant, ce sont GLI et Alternet qui sont mentionnés. Si j'en crois les documents donc, ce changement de maître d'œuvre est réglé en un mois. Il ne semble pas avoir provoqué un retard de plusieurs mois, les choses semblent s'enchaîner.

M. Francis Steinbock. Je ne travaille ni chez GLI, ni chez Alternet, ni chez Risk&Co : je ne vais donc pas pouvoir vous apporter de grandes précisions.

D'après les informations que je recevais de mes équipes, la société Risk&Co était en difficulté. Bien sûr, une faillite ne se fait pas du jour au lendemain : hélas, c'est un processus qui prend plusieurs mois et il est probable que le travail en a été ralenti.

Là encore, voyons les choses de manière globale : on parle d'un ralentissement de quelques mois. Il n'y a jamais eu d'arrêt du projet – parce que, du côté du Louvre, nous le tenions, notre équipe était présente ; nous savions qu'il y avait des gens qui y travaillaient, chez nous comme dans les entreprises. C'est la vie naturelle d'un marché – ici un marché de maîtrise d'œuvre technique. Quand il y a une faillite, il y a une reprise des personnels, des projets. Il est habituel que les projets en soient ralentis.

Mais ce n'est qu'un élément parmi d'autres dans la vie globale du projet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'essaye de comprendre. Vous nous dites – soyons francs, je ne suis pas convaincu – que vous n'avez pas perdu de temps alors qu'il y a vingt-deux mois de décalage entre le schéma tel qu'il est défini à l'arrivée de Mme des Cars et tel qu'il se met en place. Vous dites que, contrairement à ce qu'il nous semble, la contre-expertise financière ne vous a pas fait perdre de temps. Vous dites aussi que la faillite d'un

maître d'œuvre a fait perdre du temps, alors que les documents laissent plutôt apparaître un tuitage très rapide, d'un mois sur l'autre. Nous aimerions comprendre ces contradictions.

M. Francis Steinbock. Il n'a jamais été dit que c'est la faillite qui avait fait prendre vingt-deux mois de retard.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il me semble que Mme des Cars l'a évoqué tout à l'heure.

M. Francis Steinbock. C'est un élément parmi d'autres ! Ce n'est évidemment pas la seule faillite de Risk&Co qui fait que le schéma directeur est retardé.

Le schéma directeur se déploie en plusieurs phases d'étude. Les études s'affinent, les délais s'allongent : c'est la phase APD, suivie de la « phase pro ». Celle-ci a été rejetée au mois d'août 2023, vous l'avez vu dans les documents : nous avons rejeté le projet du groupement GLI-Alternet, car le document n'était pas de bonne qualité. Il nous a été renvoyé et nous l'avons validé au mois de décembre 2023. C'est la vie des marchés, la vraie vie des établissements. Et d'août à décembre, vous voyez que nous avons subi encore plusieurs mois de décalage.

La faillite d'un des maîtres d'œuvre est un des éléments, le manque de qualité en « phase pro » en est un autre, mais il y a aussi le travail sur la localisation du poste de commandement central – c'est un point sur lequel nous ne pouvions pas nous tromper – ou le travail sur la cybersécurité. Ces éléments se cumulent pour construire un schéma de qualité qui nous permet maintenant d'avancer – nous en sommes aux marchés de travaux. C'est de cette façon que nous l'avons conçu.

À chaque fois, nous constatons, à regret, que nous ne tenions pas les échéances que nous nous étions fixées. Nous en avons parlé en conseil d'administration. Mais, au vu de l'enjeu, il était logique d'affiner les études : si celles-ci n'avaient pas été bonnes, les entreprises, quand elles auraient commencé leurs travaux, n'auraient pu que constater que le programme qui leur avait été fourni n'était pas utilisable ; sur le terrain, cela n'aurait pas fonctionné et il aurait fallu reprendre les études.

C'est exactement ce qui se passe pour le schéma directeur de désenfumage que Mme des Cars a évoqué tout à l'heure. Il a été commencé sous Henri Loyrette, il a été continué sous Jean-Luc Martinez puis sous Laurence des Cars et il se poursuit sous Christophe Leribault. En effet, les entreprises, en se rendant sur le terrain, se sont rendu compte que les documents dont nous disposions n'étaient hélas pas à jour parce que d'autres interventions avaient été faites : il a fallu reprendre les études d'exécution. C'est la vraie vie des établissements, surtout dans une maison très ancienne.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez beaucoup utilisé cette expression, « la vraie vie ». Dans la vraie vie, on constate que le Louvre a lancé le début d'une réflexion sur un schéma directeur quinze à vingt ans plus tard qu'il aurait dû. Dans la vraie vie, aussi, on peut sanctionner les entreprises qui ont du retard, contrairement à ce que vous dites. C'est ce que font des collectivités et des établissements publics toutes les semaines, et heureusement.

J'en reviens aux bijoux de la Couronne : pourquoi étaient-ils aussi exposés ? C'est un point d'étonnement. Nous avons pu visiter la Tour de Londres : les bijoux de la couronne

britannique sont au cœur d'un dispositif ultrasécurisé – je ne dis pas qu'ils ont la même valeur. À Versailles, les pièces les plus précieuses sont au cœur du dispositif de sécurité. La valeur des pièces qui ont été dérobées au Louvre a été estimée à 88 millions d'euros. Comment se fait-il qu'elles aient été installées dans une partie du bâtiment qui apparaît vulnérable, sensible ? Pourquoi ce point, évoqué par l'audit de Van Cleef & Arpels, n'a-t-il pas été pris en considération ? Rétrospectivement, comment analysez-vous cette fragilité ? Le risque a-t-il été sous-estimé ? Y avait-il des plans pour les déplacer ?

Mme Laurence des Cars. Je ne peux être comptable que pour les quatre ans et demi où j'ai exercé la fonction de présidente du Louvre.

L'histoire du Louvre est longue. Les bijoux de la Couronne – les objets qui ont été volés ne relèvent pas strictement de cette catégorie, mais ne nous lançons pas dans ces détails – sont présentés dans la galerie d'Apollon depuis, si je ne m'abuse, 1887. C'est une présentation historique qui est liée au lieu et à la collection de gemmes de Louis XIV et des souverains qui l'ont suivi, bref à l'histoire de la Couronne de France. La galerie d'Apollon elle-même a été, vous le savez, voulue par Louis XIV – c'est un laboratoire, avant la Galerie des glaces et le grand geste de Versailles. Le poids historique de cette présentation est une réalité dans l'histoire du Louvre.

Vous le savez, mon prédécesseur a entrepris des travaux en 2018-2019, sur la recommandation du département des objets d'art, qui est responsable de ces collections, afin de sécuriser au mieux les objets précieux. Il fallait absolument changer les vitrines, qui étaient assez anciennes et déficientes : elles ne fermaient pas bien et abîmaient les objets.

La direction de l'époque a choisi de recourir au mécénat de compétences – un dispositif que nous connaissons maintenant bien. Les nouvelles vitrines garantissaient un niveau de sécurité jugé suffisant, du moins au regard des standards de 2018-2019. Le choix en matière d'épaisseur des verres allait d'ailleurs au-delà des préconisations du rapport de Van Cleef & Arpels.

Je précise de nouveau que je n'ai découvert ce rapport que le lendemain de ma première audition au Sénat, quelques jours après le vol. L'équipe précédente vous l'a confirmé.

De même, on ne m'a jamais alertée sur des problèmes particuliers de sûreté dans la galerie d'Apollon. Vous connaissez les documents qui m'ont été transmis par les différentes directions au moment de la passation de pouvoir. Le bref passage consacré à la galerie d'Apollon par le département des objets d'art souligne seulement que les travaux et le changement de vitrine ont été faits. Quant au document de la Daps, il ne mentionne absolument pas de fragilité particulière.

Si l'information était remontée jusqu'à moi à l'été ou à l'automne 2021, si le rapport de Van Cleef & Arpels m'avait été transmis, nous aurions évidemment immédiatement procédé à une mise en sécurité. Il n'y a aucun doute là-dessus.

Quand j'ai découvert ce rapport, quelque vingt-quatre heures après ma première audition au Sénat, je vous avoue que j'ai eu un choc – comme vous tous, sans doute. On y trouve le fameux paragraphe qui décrit exactement le mode opératoire du vol du 19 octobre. Cela donne des frissons épouvantables. Même si je ne suis plus au fait de l'avancement de l'enquête par l'avocat du Louvre, je crois comprendre que ce document est devenu une pièce

à conviction extrêmement importante. C'est normal, car beaucoup de questions se posent, le concernant : qui y a eu accès, qui a travaillé dessus, et ainsi de suite.

En tout cas, à l'automne 2021, Jannic Durand – le précédent directeur des objets d'art, qui avait alerté sur la nécessité de changer les vitrines – et moi-même avons fait un point sur les travaux muséographiques à mener et les zones de fragilité – sur lesquelles je ne m'étendrai pas, vous le comprendrez : je peux juste confirmer, après M. Martinez, qu'elles existent. À cette occasion, il m'a alertée sur d'autres problèmes, dont certains ont heureusement été résolus depuis, puis il m'a dit, concernant la galerie d'Apollon, qu'il pouvait enfin dormir tranquille depuis que les vitrines avaient été changées ; que c'était un travail que je n'aurais pas à faire, puisqu'il s'en était déjà chargé avec Jean-Luc Martinez – j'étais d'ailleurs présente à l'inauguration de la nouvelle présentation de la collection.

Certes, rétrospectivement, les questions que vous vous posez sont tout à fait naturelles et je les entends parfaitement, mais voici précisément ce qu'étaient l'état du dossier et les informations en ma possession à ce moment-là.

M. Leribault et moi-même avons échangé sur la question. Je ne sais pas ce qu'il décidera pour la présentation des bijoux de la Couronne. Je garderai pour moi ce que j'avais en tête, car ce n'est plus d'actualité.

M. le président Alexandre Portier. Pardon, mais vous répondez à ma question en parlant des vitrines, pas vraiment de l'emplacement des pièces, si ce n'est pour dire qu'il est historique. Mais Louis XIV et Napoléon III sont morts ! C'est la présidence du Louvre qui est responsable des choix en la matière, et, plus généralement, de la sûreté de l'établissement, des personnes et de la sécurité des œuvres. À tout moment, vous auriez donc pu faire d'autre choix – et heureusement.

Outre la Tour de Londres, nous avons visité le palais de Versailles et le Victoria and Albert Museum, qui conservent aussi des pièces importantes. Tous ces musées ont fait le choix de placer les pièces les plus précieuses dans les salles les plus centrales, les plus difficiles d'accès. Or, le 19 octobre, l'échec de l'interception des voleurs s'est joué à une trentaine de secondes. Un emplacement différent des œuvres aurait peut-être permis de gagner ces quelques secondes cruciales. Nous ne comprenons pas pourquoi ces questions n'apparaissent pas dans les réflexions de ces dernières années, ou alors, si elles ont eu lieu, pourquoi elles n'ont débouché sur rien.

Mme Laurence des Cars. Je ne suis pas comptable des choix de mes prédécesseurs. Je ne peux parler que pour ma présidence. J'ai pris mes fonctions à l'automne 2021. La question de la galerie d'Apollon n'était pas alors un sujet de sûreté, puisque de nouvelles vitrines avaient été installées et que la sécurisation des bijoux était considérée comme suffisante, selon des normes de sécurité qui étaient alors récentes.

Revenons dans la vie réelle. Présider le Louvre, c'est du vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Cela implique des dizaines et des dizaines de décisions chaque jour, et une vision complète de l'établissement, de son action internationale et de ses relations avec les deux autres Louvre dans le monde – bref, vous connaissez le décret fixant le périmètre de compétence du président-directeur du Louvre.

Je vais donc toujours au plus urgent – pendant ma présidence, c'était notamment le schéma directeur de sûreté. N'ayant pas été alertée sur la galerie d'Apollon, je n'allais pas

remettre en question une présentation véritablement historique – j’insiste sur cet adjectif. Le trésor royal de la Tour de Londres, avec des bijoux qui sont toujours portés par les membres de la famille royale, est un cas de figure très différent.

Post-19 octobre, je sais ce que je proposerais comme solution, et ce ne serait plus dans la galerie d’Apollon. Il est certain que la sensibilité qu’ont désormais ces pièces suppose une évolution de leur présentation muséographique et peut-être de leur emplacement, mais je ne veux pas préjuger de la décision qui sera prise.

M. le président Alexandre Portier. Ma question vise à comprendre les réflexions qui ont eu lieu au Louvre avant votre arrivée, le bilan que vous en tirez, et les réflexions que vous-mêmes avez menées pendant votre présidence. Je constate qu’en quatre ans et demi, les choix opérés dans d’autres grands établissements, en France ou dans le monde, n’ont à aucun moment alimenté la réflexion au Louvre. C’est sacrément étonnant, pour nous.

Ce n’est pas la première fois que nous nous en rendons compte au cours de ces auditions, il y a manifestement un problème de gouvernance, de remontée de l’information auprès de ceux qui ont la charge de décider. Un responsable tel que M. Salagnon nous disait qu’il faisait remonter les problèmes, et qu’il ne savait pas ce qui en était fait au niveau supérieur. Vous-même nous dites qu’en tant que présidente, vous ne receviez pas les alertes. Cela donne l’impression que le Louvre est un énorme bateau qui a du mal à communiquer à tous les étages.

Mme Laurence des Cars. Nous étions en plein dans le schéma directeur : on ne peut donc pas dire que nous ne nous soucions pas de sûreté. C’était un sujet global qui était pris en charge par l’équipe de direction et l’ensemble des directions concernées. Je ne peux pas vous laisser dire que nous ne le prenions pas en compte. La question de la galerie d’Apollon devait être traitée notamment à travers les fameuses caméras périmétriques, et bien sûr dans le schéma de sécurité.

Quant à l’information, oui, le Louvre est un très grand paquebot : 2 300 personnes, vingt directions, neuf départements de conservation, le musée national Eugène-Delacroix et dix directions transversales. La circulation de l’information et le décloisonnement sont des enjeux permanents.

Le fonctionnement en silo est malheureusement inhérent à toute grande organisation. Je n’ai cessé d’essayer, notamment à travers la réforme de l’organigramme que j’ai lancée en 2022 et qui a été appliquée en 2023, de clarifier l’organisation, de simplifier les circuits, de les raccourcir. J’ai surtout voulu travailler sur la délégation et la responsabilité des encadrements intermédiaires. Il est évident que tout n’a pas vocation à remonter à la présidence du Louvre : ce serait l’embolie assurée et il ne se passerait plus rien au Louvre. J’ai donc beaucoup insisté sur les principes de délégation et de confiance.

Pour autant, vous mettez le doigt sur une question qui s’est posée. Parmi les mesures post-19 octobre, j’ai demandé un audit interne sur la circulation, l’archivage et l’étiquetage selon le degré de sensibilité des documents les plus importants et structurants au sein de l’établissement. Ce travail est mené depuis le mois de décembre, en liaison avec le service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité du ministère de la culture.

Un regard extérieur est nécessaire pour améliorer le fonctionnement sur ce point. Je crois que le Louvre va s’associer avec un partenaire extérieur pour cela – mais je ne suis plus

aux responsabilités depuis un mois et mes informations datent peut-être un peu. En tout cas, je suis d'accord avec vous, monsieur le président, sur le constat ; j'ai fortement souffert du problème et j'ai connu des moments d'énervement quand les informations ne remontaient qu'au goutte-à-goutte – pas sur les questions de sûreté, mais sur des travaux ou des dossiers plus anodins. C'est parce que la maison est grande. Les agents du Louvre sont dispersés sur plusieurs sites et ne se croisent pas forcément.

J'ai plaidé – et j'espère que mon successeur pourra la mettre en place – pour une gestion centralisée des documents, une GED, selon un modèle largement diffusé dans les entreprises, afin d'éviter que les documents restent coincés dans la mémoire de l'ordinateur d'un chef de projet. C'est exactement ce qui s'est produit avec le rapport de Van Cleef & Arpels : le soir même du 19 octobre, j'ai demandé que l'on me transmette toutes les informations concernant la galerie d'Apollon depuis la grande restauration des décors menée sous Henri Loyrette, en 2003 et 2004 ; or ce n'est qu'au bout de trois ou quatre jours que le rapport est apparu. C'est une chargée de projet à la direction de l'architecture qui me l'a apporté en main propre – je m'en souviens très bien ; j'ai dû m'asseoir en le lisant parce que j'étais saisie de vertige. Ce document aurait dû être davantage connu.

Il y a bien un défaut de circulation mais aussi de protection de l'information – car si l'information doit circuler, elle doit aussi être protégée, notamment pour les questions ultrasensibles de sûreté. Le Louvre est en train d'essayer de corriger ce défaut. Je ne reviendrai pas sur l'ensemble des « fuites », au sens propre et figuré, dont il a été victime ces derniers mois. Je regrette également que certaines informations aient circulé dans des rapports plus officiels, tels que celui de la Cour des comptes.

Il est grand temps que la sensibilité de ces sujets soit prise en compte. Il faut aider mon successeur et les équipes du Louvre à conduire dans la plus grande sérénité les projets qui ont été lancés. Il faut les laisser travailler avec la rigueur professionnelle nécessaire, en respectant la sensibilité des informations.

Vous l'avez constaté, le Louvre est une maison de verre, ce qui n'est pas idéal pour un musée dont les collections sont extrêmement précieuses. Là-dessus, il reste un travail important à fournir.

M. le président Alexandre Portier. Je confirme votre propos. Nous-mêmes avons été surpris de découvrir un certain nombre de choses par la presse, ce qui interroge sur le respect de la confidentialité.

En ouverture de votre propos, vous indiquiez que ce n'était pas pour vos compétences en matière de sécurité et de sûreté que vous avez été nommée présidente. Rétrospectivement, considérez-vous que l'importance de cette question a pu être sous-estimée dans les choix stratégiques que nous avons pu faire depuis vingt ans, au niveau national ? À travers la question du Louvre, c'est notre stratégie culturelle et patrimoniale pour l'ensemble des établissements que nous pouvons essayer d'améliorer.

Mme Laurence des Cars. Je vous renvoie aux documents que nous vous avons transmis ; nos réponses à votre questionnaire seront également très nourries. Je n'ai pas la prétention de parler pour l'ensemble des établissements mais, pour le Louvre, je ne peux pas vous laisser dire que les questions de sécurité ont été sous-estimées. Au moins sous les deux dernières présidences, elles ont fait l'objet d'une grande attention. Les équipes ont fourni

un effort constant en la matière, malgré les lenteurs auxquelles elles se sont heurtées. En tant que présidente, mon souci de cette question a été absolument constant.

M. le président Alexandre Portier. Tout à l'heure, vous indiquiez qu'il y a eu quinze à vingt ans de retard dans le lancement de la réflexion d'ensemble au Louvre ; vous rappeliez aussi des difficultés budgétaires. Et vous nous dites maintenant que la prise de conscience n'a pas fait défaut. C'est étrange.

Mme Laurence des Cars. C'est plus global. Oui, sur la question des schémas directeurs – pas seulement s'agissant de la sûreté, mais aussi de l'investissement dans le bâtiment et dans toutes les infrastructures techniques – la prise de conscience a été tardive au Louvre. Au cours des dernières années, pardonnez-moi de plaider pour ma présidence, je n'ai cessé d'alerter sur le problème et de travailler à sa correction. J'ai porté seule la question, et publiquement – ce qui ne m'a pas valu que des amis, car il n'est pas agréable d'entendre les mauvaises nouvelles.

M. le président Alexandre Portier. Je ne parlais pas seulement de votre action de présidente du Louvre. Vous qui disposez d'une connaissance exceptionnelle du domaine, estimez-vous qu'au cours des vingt dernières années, les politiques culturelles et patrimoniales, toutes nuances politiques et toutes présidences d'établissements confondues, ont bien pris en compte l'importance de la sécurité et de la sûreté des établissements, ou, au contraire, qu'elles l'ont sous-estimée ? Le curseur a-t-il été placé au bon endroit ?

Vous dites que ce n'est pas pour vos compétences en matière de sécurité que vous avez été recrutée. Au vu du nombre de difficultés que connaissent les établissements français dans ce domaine, il faudrait peut-être se poser des questions. Nous nous sommes rendus à Sarran et à Paray-le-Monial ; le rapporteur s'est également rendu à Limoges. Si de nombreux musées sur le territoire sont confrontés à des difficultés, c'est bien qu'il y a quelque chose qu'on n'a pas vu venir.

Mme Laurence des Cars. Je ne me permettrai pas de juger car je suis une fonctionnaire du ministère de la culture et que j'ai été une actrice de cette politique depuis vingt-cinq ans. Il serait délicat d'être juge et partie.

Toutefois, même si la question de la sécurité est centrale, il faut aller au-delà et réfléchir de manière beaucoup plus globale à ce que nous souhaitons pour le patrimoine public et au soutien que nous apportons à ces établissements. Croyez-moi, la question est très large.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je souhaiterais en revenir aux délais et aux différents rapports, que je vois avec mon regard de béotien.

En 2017, avant votre arrivée, un rapport de l'INHESJ alerte sur une fragilité de la galerie d'Apollon ; en 2018, c'est le rapport de Van Cleef & Arpels. Pour quelle raison la Missa n'est-elle pas plus sollicitée pour apporter son expertise en amont ? On a l'impression qu'elle l'est surtout pour donner son avis après-coup. Certes, une grande confidentialité peut être nécessaire, mais ne trouvez-vous pas que le travail est mené trop en silo ? Est-il normal que, sous votre présidence, la Missa n'ait pas été sollicitée pour expertiser l'état de sécurité de l'établissement ?

Les conclusions de l'enquête de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igap) sur le Louvre, certes faites après-coup, sont sévères. Elles indiquent notamment que les personnels ne sont pas suffisamment formés en matière de sécurité. Il existe des organismes publics qui pourraient accompagner la présidence du Louvre sur ces questions, mais ces outils ne sont manifestement pas assez utilisés. Pour quelles raisons d'après vous ?

Mme Laurence des Cars. Les liens avec la Missa sont constants, conformément à sa mission de conseil et d'accompagnement. Elle intervient notamment pour les prêts d'œuvres, entrants et sortants. La Missa va ainsi vérifier la sécurité des lieux où des œuvres prêtées par le Louvre seront exposées. Elle effectue également des missions à l'intérieur de l'établissement, notamment lorsqu'il organise des expositions qui mettent en jeu la garantie d'État, au vu de la valeur de certaines œuvres.

Lors de l'élaboration du schéma directeur, notamment dans les phases d'étude, nous nous sommes évidemment tournés vers des experts. Un certain nombre de conseils se sont engagés dans le processus. Nous nous sommes tournés vers la préfecture de police pour les questions où elle est la plus compétente. J'ai ainsi demandé un rapport concernant le risque d'intrusion au véhicule bélier ; les travaux avancent et le Louvre bénéficiera assez rapidement d'une bonne protection dans ce domaine. J'ai aussi demandé à la préfecture de police d'expertiser la surveillance de nuit. Le rapport, qui a été remis au cours de l'année 2025, a été partagé avec les équipes et ses préconisations ont donné lieu à des évolutions.

Nous allons chercher la Missa dans ses domaines d'expertise, mais, soyons très clairs, elle n'est pas experte dans la rédaction d'un schéma directeur de sûreté. Ce n'est pas son rôle. Elle n'en aurait d'ailleurs ni le temps, ni les moyens. En effet, la Missa exerce une mission de conseil large pour l'ensemble des musées nationaux et, à ce titre, est sollicitée en permanence par de nombreux établissements.

Le schéma, une fois terminé, a été partagé avec la Missa et le responsable de cette dernière nous a transmis une appréciation extrêmement positive. La Missa n'a pas été négligée : nous l'avons utilisée dans son domaine d'expertise. La conception et la rédaction d'un schéma directeur de la complexité et de l'ampleur de celui du Louvre vont bien au-delà, car c'est une entreprise de très longue haleine.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On sait que la menace qui pèse sur les œuvres se modifie : désormais, par exemple, elles peuvent aussi être prisées pour leurs matériaux. Or même avant le vol du 19 octobre, on pouvait estimer que la galerie d'Apollon était un point de fragilité du musée. La fenêtre utilisée pour le vol avait d'ailleurs déjà servi pour un cambriolage.

Mme Laurence des Cars. Non, ce n'était pas la même fenêtre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Bon. Tout de même, quand on discute avec nos homologues anglais, même sans être expert, la galerie d'Apollon apparaît comme un point de fragilité et des rapports le confirment. Cela ne vaudrait-il pas le coup que la Missa expertise les salles les plus sensibles ? N'en a-t-elle pas la compétence ou les moyens ? Sans un tel outil, il est difficile à la présidence du Louvre de travailler.

Mme Laurence des Cars. La Missa mène des expertises régulières auprès du Louvre – nous en avons demandé encore récemment. Il n'y a aucun problème là-dessus. Ce dont je parlais, c'est l'élaboration du schéma directeur de sécurité.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ne pensez-vous pas que la galerie d'Apollon aurait dû bénéficier du regard d'un organisme public tel que la Missa, pour aider la présidence du Louvre à prendre des décisions ?

Mme Laurence des Cars. Vous adoptez un point de vue rétrospectif. Une fois de plus, pour la galerie d'Apollon, les mesures avaient été prises sous la présidence précédente, avec un chantier important en 2018-2019 qui était connu de tous, y compris de la tutelle – rien n'est caché, au Louvre. Dès lors que le niveau de sécurité des vitrines était considéré comme suffisant grâce à ce travail, il n'y avait pas de raison particulière de demander à la Missa de revenir sur ce point. Il y en avait d'autres à aborder avec elle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On pouvait tout de même estimer, même avant un vol, que la galerie d'Apollon est l'un des lieux où le danger est le plus grand.

Un rapport est fait, par une direction ou une sous-direction, qui n'est pas forcément totalement remonté à M. Martinez si j'ai bien compris. Des travaux sont faits, et après la modification des vitrines, le sujet est tenu pour clos. N'aurait-il pas été utile de confier à la Missa une ultime expertise ?

Mme Laurence des Cars. J'ai pris mes fonctions en septembre 2021 ; les salles rénovées de la galerie d'Apollon ont été inaugurées en 2019.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je ne vous interrogeais pas sur votre action personnelle de présidente du Louvre. Il me semble simplement que la Missa est sous-estimée. C'est un outil qui n'a peut-être pas les moyens d'aider réellement les présidences. M. Martinez est resté très général à ce sujet et je ne veux pas déformer ses propos, mais on peut entendre qu'il n'a pas vraiment eu le rapport de Van Cleef & Arpels entre les mains. Je voudrais donc votre regard, avec le recul, pour nous aider à formuler des préconisations. Les moyens pour accompagner un établissement tel que le Louvre dans la prise en compte des menaces me semblent insuffisants, les outils ne me semblent pas à la hauteur.

Mme Laurence des Cars. Cela n'est pas valable que pour le Louvre. Par ailleurs, la menace est en évolution constante. Dans deux ans, elle aura changé.

Je me permets de vous rejoindre concernant la stratégie, la doctrine globale de protection du patrimoine français. Il faut sans doute une veille de la tutelle – à mon avis, c'est un travail forcément interministériel, mené en lien avec le ministère de l'intérieur et l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels – sur l'évolution des menaces. Une fois de plus, il y a deux ans, la menace était d'abord celle d'une dégradation très directe des œuvres par des activistes. Aujourd'hui, c'est moins d'actualité et la menace porte plutôt sur les œuvres constituées de matériaux précieux. Elle sera encore différente dans deux ans.

Qui plus est, les moyens techniques évoluent. L'usage d'une disqueuse à béton n'était pas du tout d'actualité à l'époque.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous parlons la même langue ! Mais justement, comme les menaces évoluent, qu'est-ce qui existe pour informer les présidents d'établissement ? Bien peu de choses, me semble-t-il. Les menaces changent, les outils techniques évoluent, vos homologues européens subissent des attaques et j'ai l'impression que la présidence du Louvre – pas vous en particulier – est peu accompagnée par les organismes publics, qu'elle est un peu seule. C'est un problème fondamental parce que,

comme vous l'avez dit, des protocoles de sécurité peuvent devenir complètement obsolètes en cinq ans.

Mme Laurence des Cars. Il faut travailler en permanence. C'est le rôle de la direction de l'accueil du public et de la surveillance. Vous savez qu'il a été proposé, au titre des mesures d'urgence, de recruter un coordonnateur sûreté, placé aux côtés du président ou de la présidente de l'établissement. C'est le début d'une réponse : ce coordonnateur sera un professionnel de la sécurité, membre de l'un des corps de l'État dédiés à cette question – en tout cas, les candidats au poste ont ce profil. Il pourra recueillir les informations nécessaires à l'établissement et recommander l'évolution des dispositifs.

J'ajoute tout de même que le monde des musées est extrêmement international. Jusqu'à ma démission, je présidais une association regroupant les directeurs de soixante des plus grands musées du monde. Entre directeurs de musée, nous échangeons beaucoup ; pour partager nos solitudes respectives, mais aussi pour trouver des solutions à nos problèmes communs, y compris l'évolution des menaces.

Les échanges au sein du réseau professionnel, même s'ils sont informels, sont importants. Vous mentionniez la Tour de Londres : j'ai justement beaucoup échangé avec nos confrères anglais sur les questions que vous évoquiez.

Ces sujets devraient pouvoir être partagés au niveau européen, voire plus largement, dans un cadre qui garantirait la confidentialité. Ce serait un objet politique intéressant.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il aura fallu attendre ce drame pour comprendre qu'il était nécessaire de recruter un coordonnateur sûreté dans un établissement tel que celui du Louvre.

Sur un autre sujet, j'ai évoqué, dans une formule un peu vive, « l'hyperprésidence » que connaissent le Louvre et d'autres établissements, dont les présidents sont nommés, à l'heure actuelle, par le président de la République, souvent après des contacts directs avec celui-ci.

Ne gagnerions-nous pas à ce que les candidats à des postes aussi prestigieux présentent leur vision dans un dossier qui serait examiné de façon plus collective ? Les difficultés que vous avez rencontrées n'étaient-elles pas également liées à votre relation directe avec le président de la République ?

De quelle manière la présidence de la République vous a-t-elle accompagnée durant votre présidence ? Vous sollicitait-elle, influait-elle, ou est-ce l'inverse ? Par exemple, le projet Louvre Nouvelle Renaissance correspondait-il d'abord à une volonté présidentielle et a-t-il guidé votre nomination ou est-ce vous qui avez lancé ce projet quand vous avez été nommée ? J'aimerais y voir plus clair sur les relations entre la présidence du musée du Louvre et la présidence de la République.

Mme Laurence des Cars. Il ne m'appartient pas de juger les conditions de ma nomination. Peut-être le législateur a-t-il un avis sur la question, mais ce n'est pas mon métier. Vous le savez, selon l'article 13 de la Constitution, le président de la République « nomme aux emplois civils et militaires de l'État » et c'est le président de la République qui nomme les présidents des grands musées. J'avais été nommée par François Hollande à la tête de l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie.

Ma nomination, qui a eu lieu en conseil des ministres, a respecté toutes les étapes classiques. Auparavant, j'ai partagé un projet – une note d'intention structurée – avec la ministre de la culture, à l'époque Roselyne Bachelot, et la conseillère culturelle de la présidence de la République, Rima Abdul-Malak. Le président de la République a lui-même fait son choix, que je n'ai pas à commenter.

En tout cas, la présidence de la République n'intervient en rien dans la gestion du Louvre. Notre autorité de tutelle est le ministère de la culture, mais aussi un peu, voire beaucoup, Bercy. Au quotidien, pour la conduite de l'ensemble des projets, la préparation des instances et le partage des documents, nous travaillons avec la direction générale des patrimoines et de l'architecture et le cabinet de la ministre de la culture – j'ai beaucoup vu les ministres successives pour les dossiers du Louvre.

La situation est donc très claire et vous pouvez être rassuré, monsieur le rapporteur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mais le projet Louvre Nouvelle Renaissance était-il votre projet ou correspondait-il à la volonté du président de la République ?

Mme Laurence des Cars. Ce projet est né du mûrissement, au fil du temps, de diverses réflexions, dans une démarche parallèle à celle du schéma directeur.

Parmi les points structurants de mon projet pour le Louvre – que j'avais donc partagé avec la ministre de la culture et le président de la République – figurait la question de la saturation du Louvre, notamment de la pyramide et de la salle des États, où est présentée *La Joconde*. Le problème n'est pas que le Louvre accueille 10 millions de visiteurs, mais qu'il les accueille mal.

La réflexion sur les schémas directeurs et la rénovation, qui a mûri au fil des années, s'est accompagnée de la volonté de trouver des solutions structurelles pour le Louvre. L'idée de créer un deuxième pôle d'accès au Louvre fait partie du projet que j'ai présenté au printemps 2021, au même titre que la création d'un département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient, qui a d'ailleurs été annoncée dès ma nomination – cela fait partie des éléments que j'ai pu présenter au micro de France Inter le matin même.

Je suis arrivée au Louvre en néophyte informée, après avoir échangé avec plusieurs présidents-directeurs du Louvre du problème de saturation de l'accueil. S'il faut se réjouir du succès du Louvre, il faut aussi constater l'inadéquation entre le projet Grand Louvre et la réalité de la fréquentation. Le fait est que ce projet n'a concerné qu'une moitié du Louvre, laissant de côté le quadrilatère Sully. Pour aller voir les Poussin depuis la pyramide, il faut actuellement vingt-cinq minutes d'un parcours assez compliqué. Certaines zones sont surfréquentées et d'autres relativement vides, ce qui pose un problème de respiration et de confort de visite, alors que nous devons tenir la promesse universaliste du Louvre. Le Louvre, ce n'est pas seulement *La Joconde*, ou la *Victoire de Samothrace*, mais un ensemble de collections qui incarnent au plus haut point la vision universaliste de la France.

C'est à partir de ces constats que les équipes et moi-même réfléchissons en interne. Le projet a mûri, en parallèle des schémas directeurs qui étaient déjà lancés. La discussion a été nourrie à partir de la fin 2023 et surtout de l'année 2024. En janvier 2025, le président de la République a annoncé, depuis le Louvre même, le projet Louvre Nouvelle Renaissance, qui intègre deux volets. Le premier, intitulé « Louvre demain », regroupe l'ensemble des schémas directeur, dont celui de sûreté. Il contient aussi la tarification différenciée pour les visiteurs

extra-européens, annoncé à cette occasion – nous en avons décidé avec la tutelle plus de six mois auparavant. Le second volet porte sur la création de nouveaux accès côté colonnade, dans l'axe historique – cela correspond à l'entrée voulue par Louis XIV – et d'un espace dédié à *La Joconde* pour remédier à la congestion de la salle des États. Aujourd'hui, le Louvre est le seul musée au monde à gérer ses entrées à partir d'une seule œuvre et d'une seule salle – c'est une curiosité dont le musée se passerait bien.

Le cheminement a été complètement partagé avec la tutelle, en toute transparence. Il s'agissait de rénover le bâtiment et ses infrastructures techniques, mais aussi de résoudre des problèmes structurels : la pyramide, aussi admirable soit-elle, ne permet pas d'accueillir le public correctement ; *La Joconde* est, à mon sens, mal présentée, le public insatisfait ; et les conditions de travail sont très difficiles pour les équipes. C'est à partir de ces problèmes concrets que la réflexion s'est développée pour conduire à l'annonce de janvier 2025.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On ne peut donc pas du tout imputer les retards qui ont été pris à une volonté de mener le prestigieux projet Louvre Nouvelle Renaissance, qui constitue, selon l'expression que vous utilisiez tout à l'heure à propos de François Mitterrand, un geste présidentiel ? Vous ne considérez pas qu'il a pu être privilégié, face à la mise en application du schéma de sécurité ? Cela ne vous semble pas une hypothèse acceptable ?

Mme Laurence des Cars. Non, les schémas directeurs étaient lancés. Comme je l'ai rappelé, j'ai plaidé auprès de la tutelle pour obtenir un soutien de l'État. Il s'agit de pouvoir marcher sur deux jambes et je souhaite ardemment que mon successeur soit soutenu dans cet effort. C'est un projet global. Le Louvre a plus que jamais besoin non seulement d'opérations de rénovation techniques et bâtimentaires, mais de solutions structurelles. Il est un joyau commun, même s'il a été meurtri ces derniers mois. Le monde entier nous l'envie et vient à Paris pour le voir.

Croyez-moi, quand on voit les projets de transformation d'autres établissements, on comprend que c'est primordial : le Metropolitan Museum de New York ; le British Museum, institution très comparable, qui a annoncé un plan de plus de 1 milliard de livres ; les musées de Berlin, au sein du conseil stratégique desquels j'ai la chance de siéger – je visitais la semaine dernière le chantier du Pergamonmuseum, qui rouvrira dans un an.

C'est pourquoi je salue le geste d'annonce du président de la République : c'était prendre la mesure de la nécessité d'un soutien global, inscrit dans la durée – la mise en place des schémas directeurs comme le déploiement du projet Louvre Nouvelle Renaissance s'étalent sur des années. Heureusement, monsieur le rapporteur ! Heureusement, parce qu'il faut sauver le Louvre !

M. le président Alexandre Portier. Vous avez vécu deux passations. Lors de votre départ, qu'avez-vous essayé de faire mieux que ce que vous aviez connu au moment de votre arrivée ? À quoi avez-vous été particulièrement attentive ? Qu'avez-vous soigné ?

Mme Laurence des Cars. Avec Christophe Leribault, nous nous sommes vus plusieurs fois pour nous entretenir de tous les dossiers stratégiques du moment. Il se trouve qu'il connaît bien le Louvre puisqu'il y a déjà travaillé. Il a pu, bien sûr, avoir accès en toute transparence à tous les dossiers. Les deux administrateurs généraux restant en fonction, ils assurent une transmission directe. Par ailleurs, l'intégralité de mes archives est en cours de numérisation.

Avec Christophe, nous sommes amis depuis plus de trente ans. Il sait très bien que s'il a le moindre doute, la moindre question, il pourra me contacter, en toute confiance. Je suis là pour l'aider. Cette transmission est importante mais comme elle fait suite à une démission, elle se déroule rapidement.

M. le président Alexandre Portier. Cette passation est-elle strictement identique à ce que vous avez connu lorsque vous êtes arrivée ? Même contenu, même forme ?

Mme Laurence des Cars. Elle est assez similaire : nous avons demandé à l'ensemble des directions de transmettre des notes et de faire état de leurs projets et de leur organisation. Mais elle est sans doute plus nourrie, puisque les équipes restent en place : Christophe a donc tout loisir de travailler avec les administrateurs généraux et de rentrer dans les dossiers avec les équipes qui les connaissent. Il faudrait lui poser la question mais je pense que les choses se passent de manière très fluide.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'en viens à une dernière question, que je m'en voudrais de ne pas vous poser : elle concerne le dialogue social. Sur France 2, vous avez déclaré : « le dialogue social est une question extrêmement importante et extrêmement dense au Louvre. J'y suis très attachée. Ça s'appelle la démocratie sociale. »

Selon vous, les alertes émises ces dernières années, notamment par les organisations syndicales, sur les conditions de travail ou les avaries des bâtiments ont-elles été suffisamment entendues ? Je ne rappelle pas, vous les avez évoquées, les mobilisations sociales et les grèves, importantes, qui ont eu lieu bien avant le cambriolage. Pensez-vous que les conditions de travail et de rémunération des agents de surveillance du Louvre sont satisfaisantes ?

Selon l'enquête administrative réalisée après le cambriolage, « en 2023 et en 2024, il apparaît que seuls 2,5 % des agents sont formés, notamment sur les problématiques de sûreté et de sécurité ». Quelle est votre réaction face à ce chiffre ? Le contestez-vous, vous semble-t-il pertinent ? Quels effets, selon vous, le cambriolage doit-il entraîner sur les plans de formation des personnels, qui sont aussi l'un des trésors de nos musées, en particulier du musée du Louvre ?

Mme Laurence des Cars. S'agissant de la formation, rappelons que les chiffres rapportés par l'Igac concernent les formations labellisées « ministère de la culture ». En dehors de ces formations officielles, dont je rappelle qu'elles se font sur la base du volontariat – on ne peut forcer personne à y assister –, d'autres types de formations doivent être comptabilisés, comme vous l'a indiqué Denis Fousse. Depuis très longtemps est menée ainsi une sensibilisation permanente des équipes, qui fonctionne bien. Par ailleurs, tous les cadres de la direction de l'accueil du public et de la surveillance bénéficient de formations régulières et de haut niveau, y compris dans un cadre interministériel, pour maintenir une bonne connaissance des pratiques et des alertes. Bref, le chiffre donné par l'Igac ne reflète pas l'état global des formations. Nous vous communiquerons tous les éléments en notre possession.

Parmi les mesures d'urgence annoncées après le 19 octobre, j'ai tenu à faire figurer une augmentation significative du budget consacré à la formation globale. Je pense que tous les services, toutes les directions, et non pas seulement les agents de la Daps, doivent être sensibilisés à la culture de la sécurité. Il y a sans doute un angle mort et il s'agit de réactiver cette sensibilisation au gré des changements d'équipes en la maintenant à un haut niveau. Je

précise que ces formations ont été lancées au mois de janvier. C'est un aspect très important : tout ne se joue pas dans les formations labellisées par le ministère de la culture lui-même.

S'agissant du dialogue social, la question est extrêmement dense. Comment pourrait-il en être autrement ? Le Louvre compte 80 métiers et 2 300 agents, dont près de la moitié se consacrent à l'accueil et à la surveillance, dans des conditions de travail qui ne sont pas toujours simples. Certes, cela dépend des zones, des moments ou du niveau de fréquentation, mais j'ai toujours reconnu cette difficulté. Là aussi, il faut trouver des solutions structurelles : pardonnez-moi de revenir au Louvre Nouvelle Renaissance, mais c'est aussi une des questions qu'entend résoudre ce projet.

Quant à la question des conditions de rémunération, elle est à prendre globalement : elle ne concerne pas seulement les agents de surveillance. J'ai défendu constamment auprès de la tutelle la nécessité de desserrer les limites qui nous sont imposées par les plafonds d'emploi, parfois très compliqués à gérer, ainsi que par les grilles, qui ne sont ni les uns ni les autres décidés par le musée du Louvre. À cela s'ajoute une inégalité de traitement en matière d'IFSE, l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, qui constitue une des revendications importantes et un des éléments du protocole encore en discussion – le préavis de grève court toujours.

La CGT et les organisations syndicales dans leur ensemble le savent, j'ai soutenu auprès de la tutelle cette légitime revendication des équipes. En matière indemnitaire, le Louvre a en effet un peu décroché par rapport à d'autres établissements relevant du ministère ainsi que par rapport à l'administration centrale. J'ai plaidé seulement pour un rattrapage de l'IFSE, considérant qu'il aurait été irresponsable de demander davantage, comme je l'ai indiqué aux organisations syndicales ; mais il s'agit d'une mesure d'équité professionnelle et sociale qu'il importe de prendre pour l'ensemble des équipes du Louvre. N'étant plus aux responsabilités, je ne sais pas ce qui va finalement être décidé mais j'aurais continué à soutenir cette demande que je trouve juste et légitime.

M. le président Alexandre Portier. Merci, madame des Cars, d'avoir répondu à nos interrogations. Votre audition constitue bien évidemment un moment important de nos travaux. La situation au Louvre en a été l'élément déclencheur, mais elle ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt : il y a aussi tout un pan territorial dans notre réflexion. Nous devons nous intéresser aux autres établissements de notre territoire, les questions touchant au budget, à l'organisation, à la gouvernance, au pilotage, au diagnostic, à la technicité et à l'expertise étant aussi leur lot quotidien.

Nous avons pu aborder avec vous un grand nombre de sujets et nous ne manquerons pas de revenir vers vous si nécessaire d'ici à la fin de nos travaux.

La séance est levée à dix-huit heures cinquante.

Présences en réunion

Présents. – M. Xavier Breton, Mme Céline Calvez, M. Alexis Corbière, M. Lionel Duparay, M. Alexandre Portier

Excusés. – M. Gabriel Attal, Mme Béatrice Bellamy, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Anne Genetet, M. Frantz Gumbs, Mme Sarah Legrain, M. Frédéric Maillot, M. Christophe Marion, M. Maxime Michelet, Mme Nicole Sanquer, M. Bertrand Sorre