

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Audition de M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du musée du Louvre 2
- Examen, au titre de l'article 88 du Règlement, des amendements à la proposition de loi visant à garantir la transparence du calcul des contributions des collectivités territoriales au financement des établissements d'enseignement privés sous contrat d'association (n° 2925) (M. Maxime Michelet, rapporteur) 18
- Examen, au titre de l'article 88 du Règlement, des amendements à la proposition de loi visant à prévenir les conflits d'intérêts dans les sociétés nationales de programme (n° 2791) (M. Charles Alloncle, rapporteur) 18
- Informations relatives à la commission 19
- Présences en réunion 20

Mardi
23 juin 2026

Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 90

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)

La commission auditionne M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du musée du Louvre.

M. le président Alexandre Portier. Chers collègues, je souhaite, en votre nom à tous, la bienvenue à M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du musée du Louvre, accompagné de M. Kim Pham, administrateur général, de Mme Marie Lacambre, directrice financière, juridique et des moyens, et de Mme Sophie Walon, directrice de cabinet du président.

La situation du Louvre a occupé une partie plus importante que nous ne le pensions de nos débats ces derniers mois. À la suite du cambriolage survenu le 19 octobre dernier, j'avais proposé que notre commission se dote des prérogatives reconnues aux commissions d'enquête pour analyser la manière dont notre patrimoine national est protégé et nos musées sécurisés. Notre collègue Alexis Corbière avait été désigné rapporteur pour conduire nos travaux, lesquels avaient notamment vocation à répondre à l'émotion légitime des Français, qui ont été scandalisés par l'état de délabrement avancé de ce musée. Ils visaient également à déterminer les investissements à faire pour mieux protéger l'ensemble de nos équipements.

M. le président Leribault, votre nomination par le président de la République à la tête du plus grand musée du monde est intervenue dans une période de turbulences et dans un contexte tendu. Elle témoigne de vos grandes qualités professionnelles et personnelles, unanimement reconnues, et de la confiance que les plus hautes autorités de l'État placent en vous afin de remettre l'établissement sur de bons rails. Des défauts de gouvernance ont mené cette locomotive du rayonnement patrimonial français au bord du déraillement : une attention parfois variable pour les enjeux de sécurité et de sûreté au profit d'initiatives plus vendeuses, plus flatteuses aussi, peut-être, tant pour la direction précédente que pour les autorités de l'État ; des relations pour le moins distendues avec la tutelle ; et une conduite parfois erratique, inexistante diront certains, du dialogue social.

Cette audition sera donc l'occasion pour vous de nous présenter votre feuille de route et les orientations que vous envisagez pour permettre au Louvre d'avancer. Au-delà, je souhaiterais que vous puissiez également réagir aux principales recommandations contenues dans le rapport d'enquête de notre commission. Ce rapport avait pour objectifs d'alerter sur l'état du premier musée du monde que le cambriolage, mais pas seulement, a mis en lumière ; d'analyser les causes, multiples et parfois anciennes, qui avaient pu mener à cette situation ; et surtout d'avancer collectivement et sereinement des pistes d'amélioration à la mesure de l'importance de cet établissement. En produisant ce rapport, nous ne pouvions nous départir du sentiment d'être témoins d'une fuite en avant. Face aux plafonds qui s'effondrent, à l'inondation des bâtiments et au vol de trésors nationaux, le musée semblait courir après un projet miracle qui devait tout résoudre, mais dont la perspective de mise en œuvre s'éloignait pourtant à mesure que les réalités financières s'imposaient. Il est temps sans doute de tourner une page, de revenir à une vision plus pragmatique, plus ancrée dans les enjeux de notre époque.

Je salue en tout cas votre enthousiasme et les réponses que vous apportez déjà : un nouveau poste de commandement en octobre, des caméras périmétriques début 2027, un service de cybersécurité et la mise en place d'un coordinateur de sûreté. Ces mesures font

écho à certaines des quarante recommandations que nous avons formulées avec Alexis Corbière dans le cadre du rapport d'enquête. Je ne doute pas que vous reviendrez dans votre propos sur certaines d'entre elles, mais je souhaite dès à présent vous poser quelques questions précises.

Premièrement, il semble que les liens entre l'établissement public du musée du Louvre et sa tutelle aient été renforcés, et qu'un contrôle effectif par celle-ci soit désormais exercé. Si c'est le cas, il convient de s'en féliciter. Pourriez-vous nous indiquer, monsieur Leribault, quels mécanismes vous astreignent aujourd'hui personnellement à rendre des comptes à la ministre de la culture et, plus largement, quels sont les moyens d'échange dont vous disposez avec le ministère ? Avez-vous reçu une lettre de mission ? Au-delà du rôle de la tutelle et des contrôles occasionnels de la mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit (Missa), prévoyez-vous de recourir à des audits externes ?

L'intervention du Parlement a été décisive pour débloquer une situation que beaucoup auraient préféré passer sous silence. À cet égard, quelle est votre vision de la relation à entretenir avec la représentation nationale au quotidien et peut-être de manière pluriannuelle ?

Le Louvre doit réaliser dans le même temps des travaux à faire tous les cent ans, tous les cinquante ans et tous les dix ans. C'est le prestige et la chance d'un établissement qui a traversé ainsi les siècles. Il doit aussi assumer des dépenses de fonctionnement croissantes au moment où il fait face à un double phénomène de diminution des aides de l'État et d'augmentation des coûts. Nous connaissons le coût du projet – environ 1,15 milliard d'euros pour franchir un nouveau pas dans l'histoire du musée – mais de nombreuses incertitudes demeurent sur les sources de son financement. Pourriez-vous nous éclairer sur les perspectives en la matière ? Pourriez-vous nous garantir plus précisément que la sécurité et la conservation seront toujours privilégiées dans les arbitrages financiers qui s'imposeront, peut-être, dans les années à venir ?

Enfin, vous dites avoir renforcé la formation des agents en matière de sûreté et apaisé le dialogue social. Pouvez-vous nous fournir des données plus précises, d'une part, sur le nombre d'agents formés, sur la durée des formations et les certifications reçues et, d'autre part, sur les mesures de revalorisation accordées au personnel du musée ?

Vous vous en doutez, j'ai bien d'autres questions à vous soumettre, par exemple sur le projet lauréat du concours « Grande Colonnade » ou sur les réponses structurelles au problème de la surfréquentation. Mais je ne voudrais pas monopoliser la parole au détriment de mes collègues, qui sont tout aussi passionnés par le sujet. C'est la raison pour laquelle, monsieur le président, je vous cède immédiatement la parole pour une quinzaine de minutes.

M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du musée du Louvre. Mesdames et messieurs les députés, je suis honoré de m'exprimer devant la représentation nationale, et je vous remercie pour votre invitation à participer aux travaux de cette commission.

Avant de répondre à vos questions, monsieur le président, je souhaite partager avec vous, trois mois et demi après ma prise de poste, un état des lieux de la situation actuelle du musée du Louvre et de ses défis pour les années à venir.

Vous le savez, j'ai pris mes fonctions dans une situation assez tumultueuse, douloureuse pour le musée et ses équipes, à la suite du cambriolage d'octobre 2025 et du vif traumatisme ressenti par tous les personnels de l'établissement. L'urgence pour moi, à mon arrivée, était d'apaiser les esprits et de prendre un temps nécessaire à l'écoute des agents du musée. Je suis donc allé à la rencontre des différents services du musée : dans les salles, les ateliers, les jardins, les bureaux, le poste de sécurité. Je me suis également rendu plusieurs fois au Louvre-Lens, bien sûr, au centre de conservation de Liévin, et déjà deux fois au Louvre Abu Dhabi.

En parallèle, nous avons pris les mesures d'urgence qui s'imposaient, en particulier concernant la sécurité et la sûreté du bâtiment, des œuvres qu'il abrite et de tous ceux qu'il accueille. Assurer cette sécurité est un immense défi : avec ses 70 000 mètres carrés de salles et de galeries, son domaine de 30 hectares, ses 2 300 agents et ses 30 000 visiteurs par jour, le Louvre représente 20 % de la surface du 1^{er} arrondissement. C'est un véritable quartier de Paris.

La principale mesure pour renforcer la sécurité du musée porte sur la mise en œuvre du schéma directeur des équipements de sûreté, dont il a déjà été largement question dans cette commission. Tous les marchés sont désormais en cours ; les équipes du Louvre travaillent avec la maîtrise d'œuvre technique et les entreprises de travaux. Dès le mois d'octobre, nous entamerons la création du nouveau poste central de commandement, qui sera déplacé au sein du bâtiment pour lui offrir davantage d'espace. Par ailleurs, les équipes travaillent à la mise en place de la surveillance vidéo périmétrique. Son installation, déjà prévue dans le schéma initial, devait être déployée en plusieurs phases ; il a été décidé de réaliser l'ensemble en avance de phase. Les études sont en cours pour monter cette opération d'envergure, et les installations commenceront début 2027. Tout ce réseau de caméras ne s'improvise pas, mais nous en avons quand même installé là où le manque était le plus criant, sans attendre le reste de l'installation.

Les grilles d'accès ont toutes été remises en état, de façon à pouvoir clôturer le domaine du Louvre et des Tuileries en cas de mouvement de foule. Un poste mobile de sécurité a été installé en coordination avec la préfecture de police, avec laquelle nous travaillons en bonne entente, pendant les périodes de haute fréquentation. Pour répondre à tous les types de menaces, y compris en matière de cybersécurité, nous avons créé en juin dernier une nouvelle direction des systèmes d'information et du numérique, dont l'une des missions essentielles est de garantir le plus haut degré de cybersécurité au sein de notre musée. Celui-ci est attaqué quasiment chaque jour, parce qu'il comporte une billetterie et que nous possédons des fichiers et des bases de données malheureusement susceptibles d'intéresser des hackers.

Enfin, pour que tous les enjeux de sûreté soient pilotés avec le degré de transversalité et de précision nécessaire, nous accueillerons le 13 juillet un coordinateur sûreté, Olivier Goupil. Il s'agit d'un expert chevronné et reconnu, commissaire divisionnaire de police, qui s'occupait depuis cinq ans de la création du nouveau poste central de sécurité de la RATP. M. Goupil dépendra directement de la présidence et sera chargé de la coordination des opérations de sûreté menées au sein des différentes directions du musée.

Nous avons entrepris des travaux d'envergure au sein du musée qui concernent à la fois des espaces fréquentés par les visiteurs, mais également les bureaux des équipes scientifiques ainsi que la réfection des locaux et des espaces de pause pour les agents. Dans l'aile du bord de l'eau, où nous préparons le déménagement des bureaux de cinq départements

de conservation, la vétusté des réseaux de chauffage, de ventilation et de climatisation est devenue critique, et une fuite d'eau dans les locaux des bibliothèques de documentation a malheureusement défrayé la chronique. Nous n'avons plus de chauffage dans toute cette aile, y compris dans mon propre bureau, et nous avons dû installer des radiateurs électriques dans tous les bureaux, ce qui n'est absolument pas recommandé juste au-dessous de la Grande Galerie et de tous les chefs-d'œuvre de l'art italien. Les travaux, qui vont durer quatre ans, imposent le déménagement d'une grande partie de nos équipes.

Nous allons également devoir lancer des travaux urgents dans l'aile sud de la Cour Carrée. Nous avons dû évacuer les bureaux, car les planchers devenaient totalement instables, et fermer la galerie Campana, qui venait par ailleurs d'être rénovée. Nous allons devoir en extraire dix mille vases grecs et trouver des locaux pour les stocker, tout en les laissant accessibles.

Vous le voyez, mesdames et messieurs les députés, nous sommes confrontés à de graves difficultés bâtimentaires, qui sont traitées par François Chatillon, l'architecte en chef des monuments historiques. Il prépare toutes les études préalables pour ces travaux, qui doivent être du sur-mesure, car nous sommes dans un bâtiment historique avec des contraintes très strictes. Nous devons les respecter, tout en répondant aux problématiques de sécurité et de sûreté des collections, du public et des personnes qui y travaillent, ainsi qu'aux questions relatives à la nécessaire accessibilité.

Ces travaux témoignent de l'urgence que constituent la rénovation du musée et son adaptation aux contraintes de notre temps. Ainsi, les pics de chaleur que nous connaissons ces derniers jours, et de manière récurrente depuis plusieurs années, accusent la vulnérabilité et l'inadaptation de l'établissement. Ces températures caniculaires ont également un impact évident sur le public, et nous ont conduits à réduire la jauge des visiteurs. Les fontaines qui devaient rafraîchir les environs immédiats de la pyramide du Louvre sont hors d'usage depuis plusieurs années, et 15 millions d'euros seraient nécessaires pour les rénover. Nous n'allons pas entreprendre de tels travaux, car nous avons d'autres priorités.

En outre, la canicule dégrade les conditions de travail des agents, et fait peser des risques sur les collections, car de nombreuses installations de climatisation ne fonctionnent plus au régime requis par les températures. Nous sommes par conséquent contraints de fermer des salles, d'annuler des événements et, malheureusement, de descendre des œuvres en réserve. J'ai dû prendre la décision aujourd'hui même de fermer les portes du musée chaque jour à 16 heures, jusqu'à samedi prochain, afin de préserver un certain confort de visite et des conditions de travail acceptables pour les agents. Tout cela montre combien l'adaptation aux effets du dérèglement climatique est nécessaire.

Il faut le dire sans ambages : malgré son imposante majesté, le Louvre est un musée dont les installations techniques et les infrastructures sont en fin de cycle. Il convient de rappeler que le musée a été rénové à l'époque du Grand Louvre de François Mitterrand, c'est-à-dire il y a quarante ans. Aujourd'hui, nous sommes à la croisée des chemins : non seulement parce que les urgences bâtimentaires s'accumulent, mais aussi parce que l'entretien du matériel, qu'il n'est pas possible de changer en une seule fois, devient de plus en plus coûteux. Les centrales de climatisation, les ascenseurs, les monte-charges, ou encore les escalators tombent sans cesse en panne et doivent être changés d'autant plus rapidement que le musée dépense beaucoup d'argent pour l'entretien et les réparations de ces équipements.

Visiter le Louvre reste une expérience inoubliable, je l'espère, mais elle est devenue pénible. La pyramide, l'entrée par laquelle transite l'immense majorité de nos visiteurs, est saturée. De longues files d'attente s'étirent dans la Cour Napoléon. L'acoustique et le climat dans le hall d'entrée, qui devient une véritable serre étouffante en période de forte chaleur, participent de la dégradation des conditions de travail de nos équipes, et offrent aux visiteurs des conditions d'accueil indignes du musée le plus visité au monde.

Je rappelle que la pyramide a été conçue pour accueillir quatre millions de visiteurs par an. Aujourd'hui, alors même que nous avons procédé à une baisse drastique des jauges, nous approchons des neuf millions de visiteurs. Et 80 % de ces visiteurs souhaitent voir *La Joconde*, ce qui signifie qu'ils entrent par la pyramide mais se dirigent vers l'aile Denon, constamment surfréquentée quand d'autres espaces du musée sont, malheureusement, quasiment vides. Ce déséquilibre nuit à tous : les visiteurs internationaux ne bénéficient pas d'un accueil convenable, alors même que la plupart visiteront une seule fois ce musée dans leur vie, tandis que nos concitoyens sont découragés par la surfréquentation de ce musée perçu comme isolé de la ville et difficile d'accès, alors qu'il renferme des collections nationales que chacun doit pouvoir admirer. La magie du lieu et le caractère absolument unique de nos collections devraient faire d'une visite au Louvre un émerveillement sans pareil. Mais la situation actuelle compromet l'avenir même du musée.

Lorsque j'ai pris mes fonctions, je n'avais pas de philosophie très arrêtée sur les travaux tels qu'ils m'avaient été présentés. Mais ces trois derniers mois m'ont vraiment convaincu de la nécessité de les effectuer, de la nécessité d'un grand projet de rénovation et d'adaptation du musée pour répondre à toutes ces difficultés. C'est le projet Louvre-Nouvelle Renaissance, qui avait été annoncé en janvier 2025 par le président de la République et ma prédécesseure, Laurence des Cars, et qui apporte beaucoup de réponses à des problèmes véritablement cruciaux pour l'avenir du musée.

Si nous souhaitons que le Louvre reste le musée le plus visité et le plus admiré au monde, qu'il reste ce phare culturel qui participe grandement à faire de la France la première destination touristique mondiale, il importe à la fois de le réparer et de l'adapter.

Il faut réparer le Louvre, c'est-à-dire pallier durablement les fragilités de notre musée. C'est la partie du projet que nous avons intitulée « Louvre Demain », qui consiste en un plan de rénovation des infrastructures du musée à travers la réalisation de tous les schémas directeurs pluriannuels : sécurité, bien sûr, mais aussi électricité, conditions climatiques, accessibilité, éclairage, protection incendie.

Il faut également adapter le Louvre, et s'efforcer de dégager de nouvelles entrées et de nouveaux accès pour désengorger la pyramide et les escaliers qui conduisent jusqu'à la salle de *La Joconde*. Pour cela, l'idée consiste à créer deux entrées de part et d'autre de la Colonnade. Cette façade, créée sous Louis XIV, aurait dû être la façade majeure du Louvre, mais elle est restée inachevée car le roi finalement a préféré Versailles. Ce n'est que sous l'Empire que l'on a installé les toitures, mais elle n'a jamais été l'entrée majeure du Louvre, car le Louvre de Napoléon était le palais des Tuileries, où il résidait, à l'autre bout du périmètre. Cette façade sur la ville est très peu utilisée, très peu connue des Parisiens. Il est possible d'y façonner une entrée spectaculaire pour le musée, mais aussi de créer une nouvelle ouverture à travers cette esplanade face à l'église Saint-Germain-l'Auxerrois. Il s'agit d'un très bel espace, actuellement traversé par une rue trop passante et avec des aménagements qui ne sont pas à la hauteur, qui pourrait devenir une belle place au centre de Paris.

La pyramide du Louvre, quant à elle, continuerait d'être utilisée, mais avec une fréquentation plus proche de sa réelle capacité d'accueil qui est de 4 ou 5 millions de visiteurs par an. L'enjeu consistant à rééquilibrer la circulation au sein du bâtiment, les entrées seraient situées de part et d'autre, en contrebas côté rue de Rivoli et côté Seine, mais avec un accès central pour répondre à l'appel à la symétrie propre à l'architecture à la française. Une fois parvenus sur une sorte de belvédère, les visiteurs descendront à travers deux rampes qui rejoindront, en pente douce, le niveau inférieur, et qui seront accessibles à tous, y compris aux personnes en fauteuil roulant, même s'il y aura par ailleurs des ascenseurs. Ces rampes descendront et s'incrusteront dans les murs de la contre-escarpe. Cet aménagement est possible, car les murs datent du XX^e siècle, les fossés n'ayant jamais été creusés. Creuser ainsi dans le sol permettra de se protéger un peu du soleil et de la pluie pour arriver en pente douce vers ces deux entrées. L'objectif est de désinhiber les visiteurs – il peut être en effet quelque peu impressionnant d'entrer dans un bâtiment tel que celui-ci. Les fossés seront végétalisés, et un jardin inspiré de la végétation du paysage de *La Joconde* sera créé, qui offrira un îlot de fraîcheur. Les halls reprendront les matériaux du Louvre, aussi bien ceux datant du XVII^e siècle que de l'aménagement de Pei.

Le Louvre a déjà la pyramide : nous ne souhaitons pas ajouter un nouveau grand geste architectural. Le jury international, qui s'est réuni il y a un mois, a choisi le Studio Architecture, basé à Paris et dirigé par Annabelle Selldorf, une architecte allemande spécialisée dans la rénovation de musées. Elle a montré sa capacité à appréhender des bâtiments anciens tout en les adaptant aux nécessités d'un musée moderne en matière d'accessibilité, d'espace d'accueil, de travail des équipes, avec de beaux matériaux mais aussi en veillant à la sonorisation.

Pourquoi extraire *La Joconde* de la salle des États ? Parce que la situation y est devenue intenable. Chaque jour, près de 25 000 personnes se rendent dans cette salle, bien que l'accès soit limité. Vingt minutes sont nécessaires pour se frayer un chemin jusqu'au premier rang où, une fois devant le tableau, la plupart des visiteurs lui tournent le dos pour faire des selfies. Ensuite, les agents de surveillance ouvrent le cordon, le premier rang s'en va, le suivant arrive et le rituel recommence. Tout cela au détriment des *Noces de Cana*, des chefs-d'œuvre de Titien, et des œuvres absolument extraordinaires qui se trouvent dans cette salle. En retirant *La Joconde*, nous pacifierons cet endroit. *La Joconde*, qui est trop vue comme une icône, un passage obligé de tout séjour parisien, doit retrouver un vrai contexte. Plusieurs salles, avec des dispositifs numériques, permettront de faire comprendre pourquoi ce tableau est célèbre et pourquoi il est important dans l'histoire de la Renaissance et du portrait. Le nouvel aménagement permettra de diluer progressivement la foule jusqu'à une arrivée pacifiée devant le tableau. Les visiteurs pourront le contempler durant une ou deux minutes, mais en petits effectifs, et véritablement en profiter.

De nouveaux escaliers et ascenseurs permettront au visiteur sorti de la salle de *La Joconde* de partir à la conquête des autres parties du musée : les espaces de la peinture française, le deuxième étage de la Cour Carrée, qui est actuellement désert, les départements des objets d'art, ou encore les collections égyptiennes. Actuellement, pour aller admirer les œuvres de Rubens depuis la salle des États, il faut redescendre tous les escaliers, repasser sous la pyramide, remonter son billet, remonter de l'autre côté par des escalators souvent en panne. C'est une impasse. Dans la configuration actuelle, les visiteurs sont heureux de leur visite, car le Louvre est un palais magnifique, mais l'expérience pourrait être sensiblement améliorée grâce à ces différentes ouvertures, suffisamment équipées pour la sécurité et la sûreté, avec les sanitaires, les vestiaires et les audioguides nécessaires.

Ce projet s'inscrit dans une démarche de rénovation plus large du cadre bâti, notamment de l'aile Richelieu. Il serait en effet illogique d'aménager des entrées spectaculaires donnant sur des salles en ruines, ou à l'inverse de rénover les espaces d'exposition s'il reste difficile d'y accéder.

À partir du 1^{er} septembre commencera une phase longue et capitale du projet, pour le présenter, l'améliorer, et travailler sur les flux de visiteurs, car l'objectif est de rendre les parcours lisibles et non de déplacer la congestion d'un bout à l'autre du bâtiment. Ce travail sera mené en interne, mais aussi avec la ville de Paris, la préfecture de police, la Missa et tous les services concernés. Nous espérons être en mesure de mettre en œuvre le projet dans un an, à l'issue de l'enquête publique. Au cours de cette période, nous aurons à réunir les fonds nécessaires aux travaux.

Le financement d'un établissement tel que le Louvre n'est pas aisé. Nous faisons face à l'inflation des coûts de l'énergie et aux frais d'entretien générés par l'obsolescence de nos dispositifs. Nous devons mettre en place des mesures de sûreté avec une subvention de fonctionnement égale, dont nous avons obtenu le maintien temporaire pour cette année. Concernant l'investissement, l'établissement public bénéficie d'une subvention annuelle depuis 2025 de 10 millions d'euros destinée à financer les schémas directeurs prioritaires en matière de sécurité. En revanche, les subventions pour travaux courants, qui s'élevaient à 4 millions d'euros en 2025, ont été supprimées en 2026, alors que le besoin de financement est plus élevé que jamais. Nous avons cependant obtenu un soutien exceptionnel de l'État en 2025 au titre de la sûreté.

Dans ces conditions, le recours au mécénat privé est indispensable pour financer la création des nouveaux accès au musée. Nous avons sécurisé 300 des 640 millions d'euros du budget dans les ressources de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi. Il nous incombe désormais de trouver les 340 millions d'euros manquants auprès de sociétés privées – ce qui est inédit en France. Nous pourrions également compter sur la tarification différenciée pour les visiteurs non-européens, qui rapporte 15 millions d'euros chaque année au musée, et sur une subvention de 10 millions d'euros qui nous a été promise.

En parallèle de ces chantiers, d'autres projets sont en route, financés par du mécénat, notamment celui du nouveau département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient, dont le chantier débute. Il s'agit de mettre en valeur ce domaine chronologique et géographique complexe, au cœur de notre actualité. Nous prévoyons une ouverture en 2028, en même temps que l'achèvement de la rénovation du parcours romain.

Je souhaite également dynamiser la présentation dans les salles en renforçant drastiquement la médiation pédagogique, de manière à multiplier les croisements de collections et de rendre les présentations plus vivantes et variées. L'exposition intitulée « Infinités », ouverte le 24 juin, illustre cette approche en présentant des objets issus des collections d'art islamique à côté d'objets médiévaux et de la Renaissance occidentale, afin de mettre en lumière les parentés et les influences.

Enfin, en matière d'action territoriale, nous poursuivons nos collaborations très étroites avec le Louvre-Lens et notre participation à de nombreuses expositions en région. Je souhaiterais vraiment faire circuler les chefs-d'œuvre de nos collections en région, dans les musées de Strasbourg, Lille, Marseille ou Nantes, comme je l'avais fait au musée d'Orsay pour les 150 ans de l'impressionnisme. Les collections du Louvre sont des collections nationales, et elles appartiennent à tous.

J'en termine avec ce panorama en insistant sur l'immensité des défis qui nous attendent. Il appartient aux équipes du Louvre de les relever, avec l'État, avec vous, afin que ce musée continue à nous émerveiller.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie, monsieur le président. Avant de céder la parole à mes collègues pour leurs questions, j'annonce que nous devons suspendre la séance pour nous rendre dans l'hémicycle.

Nous en venons aux interventions des orateurs des groupes.

Mme Anne Sicard (RN). Monsieur le président, vous succédez à Laurence des Cars dans des circonstances difficiles, et je sais que la tâche qui vous attend est lourde. Vous ne sauriez être tenu pour responsable des choix passés, mais vous en héritez. Ce n'est pas vous que je mets en cause aujourd'hui, mais c'est à vous que je dois désormais demander des comptes au nom des Français.

Comment évoquer le Louvre sans revenir sur l'humiliation du 19 octobre ? Des voleurs ont pénétré dans le plus grand musée du monde avec un monte-charge et une disqureuse, et en sont sortis quelques minutes plus tard avec 88 millions d'euros de bijoux de la Couronne sous le bras : comment en sommes-nous arrivés là ? Comment expliquez-vous ce déséquilibre entre l'enrichissement des collections et leur protection ? Depuis votre arrivée, quelle feuille de route avez-vous élaborée pour y remédier ?

La Cour des comptes a formulé dix recommandations précises. Je voudrais vous interroger sur deux d'entre elles. D'abord, la recommandation n° 3, qui propose de supprimer l'affectation automatique de 20 % des recettes de billetterie aux acquisitions, ainsi que la possibilité de mobiliser à cette fin les revenus de la licence de marque et du fonds de dotation. Comptez-vous suivre cette recommandation ? Et, le cas échéant, dans quel délai ?

Ensuite, la recommandation n° 6, sur le financement du schéma directeur de rénovation et du projet Louvre-Nouvelle Renaissance. La Cour des comptes souligne que son coût total, 1,15 milliard d'euros sur la période 2025-2034, n'est toujours pas stabilisé et qu'il doit être sécurisé en mobilisant en priorité les ressources propres de l'établissement, plutôt que d'attendre des financements complémentaires de l'État. Partagez-vous ce point de vue ? Comment comptez-vous articuler ce schéma directeur de rénovation avec la sécurisation des collections existantes ? Les Français n'attendent pas seulement des intentions, monsieur le président, ils attendent des actes.

M. Christophe Marion (EPR). Depuis 1793, le Louvre n'est pas seulement un musée, il est la mémoire vivante de notre nation, le lieu où le monde entier vient mesurer la grandeur, mais aussi la fragilité de ce que les hommes se transmettent de génération en génération. C'est avec cette conscience que le groupe Ensemble pour la République salue votre nomination à la tête de cette institution qui incarne l'excellence de notre patrimoine.

Lors de votre audition par la commission des affaires culturelles du Sénat, le 17 juin, vous avez eu, monsieur le président, le mérite de la franchise : vous avez décrit un Louvre à bout de souffle, des infrastructures vétustes, et mentionné près de 200 postes de sécurité supprimés en quinze ans, pour une fréquentation qui avoisine désormais 9 millions de visiteurs par an. Ce constat rejoint celui du rapport sur la sécurisation des musées que j'ai remis au Premier ministre, ainsi que celui de l'enquête conduite par Alexis Corbière sous la présidence d'Alexandre Portier. Ces deux rapports appellent à un plan national de sûreté et à

une formation renforcée des personnels. À cet égard, le nouveau système de vidéosurveillance périmétrique annoncé pour janvier 2027, s'il va dans le bon sens, ne saurait à lui seul tenir lieu de stratégie globale.

Monsieur le président, votre expérience à la tête de plusieurs grandes institutions patrimoniales vous conduit-elle à juger nécessaire de redéfinir la doctrine d'intervention des personnels de sécurité, d'accueil, de surveillance et de magasinage de nos établissements culturels ?

Ne convient-il pas de structurer un réseau national d'échanges entre musées sur le modèle du National Museum Security Group britannique, et de renforcer notre présence au sein du comité de sécurité du Conseil international des musées (Icom) ? Le Louvre pourrait-il devenir le moteur de ce comité, en France comme à l'international ?

M. Paul Vannier (LFI-NFP). Monsieur le président, vous avez déclaré devant le Sénat la semaine dernière que le Louvre était « à bout de souffle », que « les urgences bâtimementaires s'accumulent » et que vous faisiez face à un « mur d'investissements ». Nous partageons ce diagnostic, que vous avez confirmé aujourd'hui, mais il convient d'en tirer toutes les conséquences.

Vous succédez à Laurence des Cars en affirmant vouloir poursuivre son travail. Or ce travail s'est conclu par le cambriolage du 19 octobre : huit objets dérobés en sept minutes dans la galerie d'Apollon. C'est le résultat d'années de sous-investissement chronique. Entre 2012 et 2023, 400 postes d'agents de catégorie C ont été supprimés. Le schéma d'emploi de 2026 impose une réduction de 12 postes supplémentaires. Dans ces conditions, comment envisagez-vous de renforcer la sécurité des collections du Louvre ?

Concernant le projet Louvre-Nouvelle Renaissance, il manque 360 millions d'euros pour la première tranche, dont 330 millions d'euros sont à trouver auprès de mécènes privés, ce que la Cour des comptes qualifie de « dépenses fiscales ». Pendant ce temps, les toitures fuient, les escalators sont en panne et la salle prévue pour *La Joconde* serait construite en zone inondable. Comment arbitrez-vous entre ces urgences et les ambitions de ce projet, alors que le budget de la culture est amputé de 200 millions d'euros dans le projet de loi de finances pour 2026, imposé en application de l'article 49.3 de la Constitution ? La France insoumise défend de son côté 1 % du PIB pour la culture et des agents publics en nombre suffisant et en emploi stable, conditions nécessaires pour que le Louvre reste un bien commun.

Mme Dorine Bregman (SOC). Le projet du Grand Louvre des années 1980 a tourné le musée vers l'ouest, autour de la pyramide. Avec Louvre-Nouvelle Renaissance, vous engagez aujourd'hui un mouvement inverse, une ouverture vers l'est, autour de la grande colonnade et de la place du Louvre. Pour les habitantes et les habitants du secteur Paris Centre, qui comprend les quatre premiers arrondissements de Paris, ce projet est structurant. Il reconfigure le rapport entre le musée et la ville en redéfinissant ses seuils, ses usages et ses continuités urbaines.

Le projet vise en effet à mieux inscrire le Louvre dans son environnement immédiat et dans la vie du quartier. Cela passe notamment par la requalification des espaces publics, leur végétalisation et par une amélioration des circulations autour de la place du Louvre et de ses abords. La Ville de Paris a fait le choix de s'associer pleinement à cette transformation en confiant au Louvre la maîtrise d'ouvrage de cet espace.

Mais cette ouverture urbaine n'aura de sens que si elle s'accompagne d'une ouverture sociale. Le Louvre est le musée le plus visité au monde, pourtant deux tiers de ses visiteurs sont des visiteurs internationaux. Cette réalité traduit son rayonnement exceptionnel, mais elle interroge aussi son ancrage national et local. Elle pose la question de l'appropriation du musée par les habitantes et les habitants de son territoire, et en particulier par celles et ceux qui en sont aujourd'hui les plus éloignés socialement. Le Louvre n'est pas uniquement une destination touristique ; il est aussi un grand service public national installé au cœur d'un quartier habité et vivant.

Au nom du groupe Socialistes et apparentés, j'aimerais vous entendre, monsieur le président, sur votre ambition en matière de démocratisation culturelle. Comment garantir que cette transformation urbaine et architecturale s'accompagne d'un renforcement durable du lien entre le Louvre et son territoire ? Comment s'articule concrètement la coordination entre l'établissement public et la Ville de Paris sur un chantier qui engage directement le cœur de Paris Centre ?

Mme Frédérique Meunier (DR). Monsieur le président, votre nomination intervient dans un contexte particulier : sept mois après le vol spectaculaire des bijoux de la Couronne et le rapport de la Cour des comptes publié en novembre 2025, et quelques jours après la publication du rapport d'enquête de notre commission, qui dresse un constat sans appel.

Le 19 octobre dernier, un commando de malfaiteurs a réussi à s'introduire au Louvre, déroband pour 88 millions d'euros de bijoux qui, à ce jour, restent introuvables. Tout cela en moins de huit minutes, dont seulement quatre passées à l'intérieur du musée, en plein jour, pendant les heures d'ouverture. Cette affaire a mis en lumière des failles de sécurité importantes et de multiples dysfonctionnements dans la gestion du musée. Le rapport de la Cour des comptes sur l'établissement public du musée du Louvre de novembre 2025 a soulevé de nombreuses interrogations sur la dégradation des finances, la politique d'acquisition surdimensionnée, le sous-investissement dans les travaux d'entretien et de mise aux normes ou encore la rénovation des salles au détriment du clos et du couvert. Il révèle également qu'entre 2018 et 2024, seulement 3 millions d'euros ont été consacrés à la mise en œuvre du schéma directeur de sûreté sur un budget prévisionnel de 83 millions d'euros. Le rapport d'enquête signale par ailleurs qu'un audit commandé dès 2018 avait identifié précisément la faille que les voleurs ont su utiliser. Or, le 5 mai dernier, vous avez confirmé le projet Louvre-Nouvelle Renaissance, évalué à plus de 1 milliard d'euros. Monsieur le président, je me demande, sans vouloir vous offenser, si vous n'êtes pas un « bisounours dans le monde de Jurassic Park ».

Permettez-moi de vous poser deux questions. Tout d'abord, comment justifier un tel investissement quand le musée n'a pas été capable, pendant six ans, de sécuriser ses propres vitrines ? Pouvez-vous nous garantir que le financement du projet Louvre-Nouvelle Renaissance ne se fera pas au détriment des investissements de sécurité jugés indispensables par notre commission ?

M. Alexis Corbière (EcoS). Monsieur le président, vous dirigez depuis quatre mois le plus grand musée du monde. Je tiens à vous féliciter, même si, vous l'aurez compris, vous arrivez dans des conditions très difficiles, en particulier depuis le cambriolage du 19 octobre, qui a révélé de graves dysfonctionnements.

J'aimerais d'abord vous interroger sur le schéma directeur de sécurité. Selon les conclusions de notre rapport d'enquête, celui-ci a pris du retard. Partagez-vous ce constat ?

Considérez-vous qu'il soit nécessaire de le dynamiser et d'accélérer sur certains aspects ? La Cour des comptes a insisté sur le fait que le Louvre a privilégié des opérations visibles et attractives, au détriment de l'entretien et de la sécurité : cette analyse vous semble-t-elle justifiée ?

Par ailleurs, les travaux d'enquête de notre commission nous ont donné le sentiment que le fonctionnement du Louvre ressemblait à une sorte d'« État dans l'État », avec une gouvernance que nous avons qualifiée, de manière provocatrice, d'« hyper-présidentialisée ». Pensez-vous qu'il faille revoir cette gouvernance ?

Autre sujet important : les agents de l'établissement. Des mobilisations sociales ont eu lieu, des grèves ont été reconduites. Les agents ont multiplié les alertes, bien avant le cambriolage d'octobre, et posé sur la table de nombreux sujets : progression de carrière, formation, précarité. Depuis votre entrée en fonction, avez-vous rétabli le dialogue social ? Vous avez déclaré dans *Le Monde* qu'il s'agissait, pour vous, de la première tâche à accomplir en tant que président.

J'en viens au projet Louvre-Nouvelle Renaissance, dont le budget explose. La dernière estimation, selon la Cour des comptes, est en forte hausse et constitue un plancher qui pourrait être encore réévalué. Êtes-vous en mesure de garantir que le prix d'entrée au musée du Louvre ne deviendra pas une variable d'ajustement pour financer ce projet ?

Enfin, pourriez-vous détailler la lettre de mission que vous avez reçue ? Vous avez déclaré dans votre propos liminaire qu'en arrivant à la tête du Louvre, vous n'aviez pas « de philosophie très arrêtée ». Il me semble que cette posture – et ne voyez là aucune offense personnelle, monsieur le président – est assez révélatrice des questionnements que soulève le mode de nomination des dirigeants de grands établissements. En effet, plutôt que de nommer une personnalité qui n'a pas de religion préconçue, autrement dit qui ne sait pas véritablement ce qui doit être fait, qui improvise en quelque sorte, ne serait-il pas davantage pertinent de nommer une personnalité qui porte un projet bien défini et qui s'emploiera à le mettre en application ?

Mme Géraldine Bannier (Dem). Au fil des décennies, le Louvre a connu plusieurs cambriolages plus ou moins rocambolesques. De la célèbre disparition de *La Joconde* en 1911 au vol d'un tableau de Corot en 1998, le musée n'en était pas à sa première déconvenue quand les bijoux de la Couronne ont été dérobés en octobre. L'ampleur du vol et la soudaineté du braquage interrogent nécessairement sur les mesures de sécurité supplémentaires que le musée pourrait mettre en place. De fait, les braqueurs emploient désormais des techniques de plus en plus avancées et violentes. Entre recours aux armes et usage de l'intelligence artificielle, il devient de plus en plus aisé de s'attaquer à un établissement public. Les nouveaux risques sont innombrables : repérage par drone, brouillage des alarmes, piratage des caméras, outils perfectionnés et sur batterie pour découper les vitrines de sécurité.

Par ailleurs, les vols ne sont pas les seuls délits contre lesquels les musées doivent se prémunir. Les actes de vandalisme sont bien plus fréquents. Les œuvres deviennent des instruments ou des dommages collatéraux de manifestations politiques. Les risques terroristes continuent de s'appliquer aux établissements recevant du public. Les cyberattaques se multiplient.

Face à ces nouveaux risques, des solutions existent et sont testées par certains musées : lampes stroboscopiques pour désorienter les voleurs, caméras généralisées dans les

pièces d'exposition, enfumage de galeries avec un brouillard fait à partir de glycol, système de repérage avec intelligence artificielle. Un plan de sécurisation d'urgence à hauteur de 80 millions d'euros avait été annoncé après le braquage des bijoux. Est-ce suffisant pour répondre à ces nouveaux risques et adapter les outils de sécurité aux évolutions technologiques récentes ? L'État en fait-il assez face à ces nouveaux risques ?

Mme Béatrice Piron (HOR). Monsieur le président, je souhaite vous féliciter pour votre nomination à la tête du Louvre, le premier musée du monde et l'un des plus importants symboles du rayonnement culturel français. Je tiens aussi à saluer votre bilan à la tête du château de Versailles, notamment ce que vous avez fait autour de la République à Versailles, l'ouverture au public de l'aile du Congrès, et votre gestion lors des Jeux olympiques de Paris 2024. J'aurais volontiers souhaité vous y voir rester un peu plus longtemps.

Depuis plusieurs années, nous alertons sur l'état de notre patrimoine. Mon collègue Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur de crédits du programme *Patrimoines*, pointait déjà le risque d'un décrochage entre l'ambition culturelle affichée et les moyens réels consacrés à l'entretien de nos grands monuments. Le Louvre en est l'illustration la plus frappante. Le vol récent a rappelé que la protection des collections ne saurait être dissociée de la question des investissements. La Cour des comptes a mis en lumière un véritable « mur d'investissements » : rénovation du palais, sécurité, conservation, performance énergétique, accueil des visiteurs. Les reports successifs ont considérablement accru la pression sur l'établissement.

Comment comptez-vous financer ce « mur d'investissements » ? Quelle est votre doctrine de priorité entre la rénovation, la sécurité des collections, les acquisitions et l'amélioration de l'accueil ? Quels arbitrages êtes-vous prêt à assumer ? La question n'est pas seulement celle du développement du Louvre, c'est aussi celle de sa soutenabilité patrimoniale et financière. En d'autres termes, l'enjeu porte sur notre capacité collective à transmettre intact l'un des plus grands trésors de la nation.

M. Joël Bruneau (LIOT). Monsieur le président, je vous félicite pour votre nomination et, j'allais dire, je vous souhaite bon courage, car une immense responsabilité vous attend en tant que responsable de l'un des fleurons de notre pays, dont nous ne souhaitons pas qu'il devienne le témoignage d'une splendeur passée. Contrairement à ce que pense M. Corbière, votre attitude, consistant à ne pas vous prévaloir d'une philosophie très arrêtée et préconçue mais à vous efforcer de faire au mieux, est une attitude d'humilité qui me paraît rassurante.

Cela m'amène à vous poser deux questions. Dans le contexte financier que nous connaissons, est-il réellement raisonnable de s'attaquer aux problèmes structurels et bâtimentaires de ce monument historique incomparable, via un très grand projet dont nul ne sait comment le financer ? Ne faudrait-il pas plutôt, par ordre de priorité en fonction de l'état des lieux, réaliser les travaux les plus urgents, selon un calendrier correspondant aux moyens réels dont dispose l'établissement ?

Ma deuxième question, peut-être liée à la première, est la suivante : estimez-vous qu'il existe des marges de manœuvre dans le visitorat, au-delà des tarifs différenciés ? Peut-on envisager, par exemple, que le flot de touristes internationaux qui se précipitent vers le Louvre accepte, par exemple, de payer 10 euros supplémentaires pour se photographier en selfie avec *La Joconde* ?

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie, chers collègues, pour vos interventions. Je propose que nous suspendions cette audition dès à présent ; ainsi, le président pourra répondre à vos questions à la reprise.

L'audition est suspendue de dix-sept heures trente à dix-sept heures cinquante.

M. le président Alexandre Portier. Nous reprenons le cours de notre audition, et je vous cède la parole, monsieur le président de l'établissement public du musée du Louvre, pour répondre aux questions posées par les orateurs des groupes.

M. Christophe Leribault. Je vous remercie, mesdames et messieurs, pour vos nombreuses questions, très riches. Avant d'y répondre, permettez-moi de faire une mise au point générale sur le projet Louvre-Nouvelle Renaissance. De grands musées internationaux comme le Metropolitan Museum, la National Gallery de Londres ou le Prado ont mené de grands projets. Le British Museum entame une grande phase de travaux qui dépasse le milliard d'euros. Concernant le Louvre, certaines de vos questions laissent à penser qu'il y aurait, d'un côté, des travaux indispensables à mener, et, de l'autre, un projet dispensable, celui de la nouvelle entrée. En réalité, tous ces travaux sont véritablement imbriqués, parce qu'il est tout aussi urgent de réparer que d'adapter. Les réponses à l'urgence climatique ne sauraient être décorréélées des questions de sécurité et de fréquentation : tous ces chantiers doivent être menés de front. L'exemple de la centrale de climatisation en sous-sol, qui irriguera aussi bien la nouvelle entrée que toutes les ailes de la Cour Carrée, montre bien qu'il est impératif d'appréhender de manière globale la rénovation du musée. C'est la raison pour laquelle 60 % de l'enveloppe consacrée à la Colonnade du Louvre seront dédiés aux installations techniques de cette partie du bâtiment.

J'en viens à vos questions, auxquelles je m'efforcerai de répondre dans l'ordre où elles ont été posées. Madame Sicard, vous avez évoqué le vol du 19 octobre, qui a meurtri tout le monde. Nous avons engagé, depuis, une véritable politique de sûreté, en commençant, bien entendu, par installer une grille sur le balcon de la galerie d'Apollon. Au-delà du schéma concernant les caméras, 85 millions d'euros sont consacrés au schéma directeur de sécurité, à raison de 10 millions d'euros de travaux chaque année dans ce domaine. En termes de fonctionnement, nous avons alloué 5,6 millions d'euros en 2025 à la société Securitas pour les renforts de surveillance à l'extérieur du bâtiment, qui ne sont pas couverts par nos agents d'accueil et de surveillance du musée. En 2025, le budget alloué à la maintenance de nos équipements de sécurité s'élevait à 1,9 million d'euros. Il ne s'agit pas de travaux d'investissement, mais bien de maintenance. J'entends votre inquiétude sur les questions de sécurité, mais je vous assure que nous prenons donc ce sujet très au sérieux, et qu'il s'agit, pour nous, d'une véritable priorité.

J'ai suivi en partie la recommandation de la Cour des comptes relative à l'affectation d'une part des recettes de billetterie aux acquisitions, puisque j'ai proposé au ministère de la culture de faire passer ce pourcentage de 20 % à 12 % à partir de 2027. Le Louvre doit honorer sa responsabilité patrimoniale, et ne pas se résoudre à laisser partir hors de France les plus grands chefs-d'œuvre. Néanmoins, nous devons faire preuve de discernement dans nos efforts en la matière, et conserver avant tout les œuvres les plus importantes, celles qui manqueraient véritablement au panorama de nos salles.

S'agissant de la doctrine d'intervention des personnels de sécurité, vous suggérez dans votre rapport, M. Marion, que les agents d'accueil puissent être armés et autorisés à intervenir directement en cas de tentative de vol. Je tiens à souligner que si des agents étaient

intervenues au milieu de la galerie d'Apollon au moment où les voleurs découpaient les vitrines, nous aurions certainement déploré des blessés. Je précise également que la décision d'armer les agents d'accueil et de sécurité ne peut être prise qu'au niveau ministériel. Je constate par ailleurs qu'aucun musée européen n'applique une telle mesure, en raison des risques qu'elle représenterait pour le public, le personnel et les œuvres. J'estime que cette prudence nous permet d'éviter d'autres drames.

J'ai effectivement décrit le musée comme étant « à bout de souffle », monsieur Vannier, et je maintiens cette appréciation par rapport aux équipements techniques. Cependant, il convient de rappeler que les équipes du Louvre sont performantes, qu'elles mènent une activité de recherche intense, réalisent de belles acquisitions et organisent des expositions que nous espérons réussies.

Les financements du Louvre reposent en effet sur la recherche de mécénat privé. Nous serions évidemment très heureux que les subventions augmentent, mais en l'état, il nous appartient de poursuivre cette recherche de mécénat, y compris à l'étranger, ce qui suppose des dons sans dégrèvement fiscal.

Il est difficile de nier qu'il y a eu un sous-investissement chronique et que certaines choses auraient pu être faites plus tôt. Toutefois, quand l'un de mes prédécesseurs a construit les grandes réserves de Liévin, il a doté le musée d'un équipement très moderne et très bien conçu qui, bien qu'un peu lointain, nous a permis de mettre à l'abri l'essentiel des réserves stockées dans les zones inondables du musée. Nous devons nous prémunir contre une multitude de risques : le vol, bien évidemment, mais aussi les incendies, les inondations, les attentats et d'autres risques, peut-être encore inconnus, qui pourraient émerger. Nous nous efforçons d'avancer sur tous les fronts.

Vous avez souligné, monsieur Vannier, que la future salle de *La Joconde* sera située en zone inondable : je rappelle qu'il s'agit d'un tableau de taille modeste, et si une opération d'évacuation devait intervenir, elle serait nettement plus aisée que l'évacuation des milliers d'œuvres stockées pour partie dans les souterrains du Louvre. Évidemment, nous prévoyons un cuvelage ; on ne réalise pas de tels investissements sans chercher à se prémunir contre les inondations, ce qui explique en partie leur coût.

Quant à l'insertion du projet Louvre-Nouvelle Renaissance dans Paris et son ouverture sur la ville évoquées par Mme Bregman, il s'agit pour moi d'un élément tout à fait capital. Le Louvre ne doit pas être un îlot isolé, ouvert seulement sur les Tuileries, même si la promenade sera prolongée par l'aménagement de la place de la Concorde.

« Un bisounours dans Jurassic Park » : la formule est très belle, madame Meunier, et il est vrai que je préfère cela qu'être un dinosaure au hameau de Marie-Antoinette. Le milliard d'euros que nous voudrions consacrer à Louvre-Nouvelle Renaissance est justement destiné à la climatisation, à la sécurité, au renforcement des fenêtres, à la consolidation des planchers et à la réparation des verrières qui fuient. Pour mener à bien ce projet, nous disposons de pistes de financement : l'appel au mécénat, les revenus du Louvre Abu Dhabi, les subventions de l'État et nos ressources propres, qui proviennent de la billetterie, des restaurants, des concessions, etc.

L'agrégation de ces multiples sources de revenus est possible, et il nous appartient d'être le plus dynamique et le plus convaincant possible pour y parvenir. Permettez-nous, en tout cas, d'essayer. Le ferons-nous à marche forcée ? Y arriverons-nous en cinq ans, ou dans

dix ans ? Je ne suis pas en mesure de le dire. J'aimerais, autant que possible, circonscrire ce projet dans les cinq ans de mon mandat, mais je sais que beaucoup de choses iront forcément au-delà. Plus vite nous finançons, plus vite nous lançons les travaux, et moins nous perdrons d'argent à entretenir des équipements à bout de souffle. Étaler les travaux dans le temps augmente automatiquement leur coût.

J'en reviens à votre intervention, monsieur Corbière, et à l'état d'avancement du schéma directeur. Sur toute une série de schémas directeurs, notamment pour la sécurité, nous avançons à marche forcée. C'est pour cette raison que nous viderons tous les bureaux des conservations début septembre, afin de lancer, entre autres, les travaux de rénovation du chauffage et des circuits d'eau.

Ces différents projets sont-ils lancés par un « hyper-président » ? Ou bien par un président qui s'efforce d'être convaincant, qui passe son temps à rendre compte au ministère, à sa tutelle, à la directrice générale des patrimoines, et qui est surveillé sur tous les aspects de sa mission ? Le contrôle exercé sur mon activité est parfaitement légitime. Nous avons par ailleurs des instances, des conseils d'administration, des votes, des commissions préparatoires où siègent les représentants du ministère. Tout cela est très structuré et s'accompagne d'un dialogue continu. Nous sommes tellement exposés médiatiquement que le ministère ne peut se permettre le moindre dérapage. Au quotidien, le dialogue est permanent. Nous travaillons évidemment avec la Missa pour la sécurité, mais nous avons également lancé des audits privés. Un audit sur la cybersécurité nous a conduits à créer une commission dédiée. En outre, notre contrat d'objectifs et de performance (COP) a été voté lors du dernier conseil d'administration, le 19 juin. Il s'agit d'un document très copieux, qui inclut toute une série d'engagements, de clauses de revoyure et de points actés, fruit d'un travail de synthèse avec tous les services de l'État. Quant à ma lettre de mission, elle est encore en cours de définition, ce qui ne m'empêche nullement d'agir.

Ma nomination à la tête de l'établissement public du musée du Louvre a été quelque peu rapide. J'étais alors en fonction à Versailles, où je travaillais sur un chantier passionnant. J'ai été nommé en situation de crise, à la suite du départ de Laurence des Cars, du fait de mon expérience au Louvre et au musée d'Orsay. Ayant travaillé huit ans au Louvre, où j'avais notamment participé à la création du Louvre-Lens et du Louvre Abu Dhabi, je suis arrivé dans une maison dont je connaissais les complexités et les lieux. Cela a facilité la prise en main d'un paquebot qui est, effectivement, très complexe. J'avais certaines idées en tête, des idées d'historien de l'art, par exemple faire se retrouver les peintures espagnoles et flamandes, présenter des sculptures néoclassiques devant les peintures néoclassiques. J'ai bien un projet pédagogique à faire valoir, destiné à faire du Louvre un musée plus varié et plus intéressant pour les visiteurs réguliers.

Un autre de mes projets est de diffuser le plus possible nos collections. Le Louvre doit se montrer le plus généreux possible dans ses prêts et ses contributions aux projets des musées régionaux. Ce projet me tient particulièrement à cœur et je l'ai exposé aux équipes dès que j'ai pu les rencontrer. Il avancera grâce aux rencontres, que ce soit en petits groupes ou de manière plus globale, avec les organisations syndicales, les représentants du personnel, le personnel scientifique.

Je ne suis pas venu avec un schéma préconçu à appliquer sans tenir compte des réalités du terrain. Au contraire, mon projet s'adapte à la réalité du Louvre, sans que je renonce à mon ambition en termes de qualité de la visite. Il ne suffit pas, pour un musée, d'acheter de beaux tableaux et de les présenter avec des cartels de qualité, si l'on ne trouve

pas l'entrée, ou bien si la salle est fermée parce qu'il y fait trop chaud. La démocratisation culturelle, selon moi, est un ancrage fondamental. Il ne s'agit pas simplement de conserver précieusement des trésors, il s'agit de les partager et de les faire aimer.

Parmi vos nombreuses questions sur le financement, vous avez abordé celle des tarifs et des marges de manœuvre vis-à-vis du visitorat. Les tarifs n'ont pas vocation à augmenter. Sur les dix années à venir, nous suivrons probablement l'inflation, mais il est pour moi très important de préserver un accès social au musée. De nombreux dispositifs de gratuité existent, notamment pour les ressortissants européens de moins de 25 ans et les scolaires. Nous recevons 500 000 scolaires pour des activités gratuites, des visites guidées avec des animateurs, sans compter les enfants qui entrent avec leur famille. À cet égard, la construction de deux entrées supplémentaires nous permettra d'accueillir les groupes scolaires dans de bien meilleures conditions. Nos activités de médiation et de partenariats sont nombreuses, par exemple avec la ville de Cergy, et nous en développons d'autres.

De même, organiser des nocturnes pour les habitants de la région parisienne est une autre manière d'améliorer la qualité des visites. Elles permettent, lorsque l'on dispose de peu de temps, de passer deux heures dans le musée, quand les visiteurs venus de l'autre bout du monde se pressent à l'heure d'ouverture pour voir le plus de choses possible, ce qui est tout à fait naturel.

Notre objectif n'est pas d'accroître coûte que coûte la fréquentation, mais que d'autres parties du musée rencontrent leur public. Si, à l'avenir, l'amélioration et la multiplication des accès permettent de diminuer l'engorgement, alors nous pourrions envisager d'accueillir davantage de visiteurs et d'accroître ainsi nos ressources de billetterie. Mais, je le répète, l'objectif premier est de permettre aux visiteurs de profiter pleinement du musée, et qu'ils vivent une expérience mémorable. Nos taux de satisfaction sont élevés, car le palais et ses collections sont magnifiques. Mais je suis convaincu que l'expérience pourrait être sensiblement améliorée, et c'est là toute l'ambition de nos projets, avec cette approche globale consistant à mener de front les aménagements techniques et d'accès, ainsi que la pédagogie et la mise en valeur de l'ensemble.

Je serais très heureux d'organiser un rendez-vous régulier entre le Louvre et la représentation nationale. Plus les parlementaires seront impliqués dans l'avenir du Louvre, plus ils donneront confiance à toutes les équipes. En outre, vous pourriez nous aider à trouver des financements. En effet, des mécènes étrangers financent peut-être plus volontiers l'aménagement d'un jardin que la réfection d'un morceau de toiture.

En matière de dialogue social, j'espère que nous avons bien œuvré. Nous avons augmenté les budgets de formation de 20 % et multiplié les actions dans ce domaine. Ainsi, 500 agents sur 2 400 ont reçu une formation à la sûreté. Concernant les mesures de revalorisation du personnel, nous avons obtenu un arbitrage favorable pour les agents d'accueil et de surveillance. Nous n'avons en revanche pas obtenu un arbitrage favorable concernant la revalorisation d'autres catégories, à fonction égale, par rapport à d'autres musées de l'État. Elle serait pourtant déterminante pour redonner confiance aux équipes et alléger la pression sociale. Travailler au Louvre suscite un réel enthousiasme de la part de nos agents, mais les conditions de travail n'y sont pas idéales et le statut des personnels pourrait être sensiblement amélioré. Aussi je tiens à saluer l'engagement de tous et j'aimerais que nous puissions le valoriser davantage.

M. le président Alexandre Portier. Le Louvre est une ville dans la ville, on ne le dit jamais assez, et en cette période estivale très chargée, il importe en effet de saluer les agents du musée, qui ont fort à faire pour assurer l'ensemble des missions qui leur sont imparties.

Je vous remercie, monsieur le président, pour l'ensemble de vos réponses. Je me félicite que nous ayons pu avoir cet échange approfondi, et nous suivrons avec attention la publication de votre lettre de mission afin de mieux comprendre le cap fixé à l'établissement par son ministère de tutelle.

*

La commission examine ensuite, au titre de l'article 88 du Règlement, des amendements à la proposition de loi visant à garantir la transparence du calcul des contributions des collectivités territoriales au financement des établissements d'enseignement privés sous contrat d'association (n° 2925) (M. Maxime Michelet, rapporteur).

La Commission accepte les amendements figurant dans le tableau ci-après ():*

N°	Auteur	Groupe	Place	Alinéa
1	M. MICHELET Maxime	UDR	PREMIER	2
2	M. MICHELET Maxime	UDR	2	2
3	M. MICHELET Maxime	UDR	2	3
4	M. MICHELET Maxime	UDR	2	3
5	M. MICHELET Maxime	UDR	2	3
6	M. MICHELET Maxime	UDR	2	3

() les autres amendements étant repoussés.*

*

Enfin, la commission examine, au titre de l'article 88 du Règlement, des amendements à la proposition de loi visant à prévenir les conflits d'intérêts dans les sociétés nationales de programme (n° 2791) (M. Charles Alloncle, rapporteur).

La Commission accepte l'amendement n° 13 du rapporteur, à l'alinéa 2 de l'article unique, les autres amendements étant repoussés.

La séance est levée à dix-huit heures trente.

Informations relatives à la commission

La commission a désigné Mme Béatrice Piron secrétaire de la commission.

Présences en réunion

Présents. – M. Charles Alloncle, Mme Géraldine Bannier, Mme Dorine Bregman, M. Xavier Breton, M. Joël Bruneau, Mme Céline Calvez, M. Alexis Corbière, Mme Virginie Duby-Muller, Mme Frédérique Meunier, M. Maxime Michelet, M. Dominique Paillat, M. Thierry Perez, Mme Béatrice Piron, M. Alexandre Portier, Mme Anne Sicard, M. Paul Vannier

Excusés. – Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Anne Genetet, M. Frantz Gumbs, Mme Marietta Karamanli, Mme Sarah Legrain, M. Frédéric Maillot, Mme Nicole Sanquer, M. Bertrand Sorre

Assistait également à la réunion. – M. Christophe Marion