

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Audition commune dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 *ter* de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958) de M. Luc Allaire, secrétaire général du ministère de la culture, M. Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques, et M. Jean-Emmanuel Maury, chef de service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité et haut fonctionnaire adjoint de défense et de sécurité pour le ministère de la culture2
- Présences en réunion 24

Jeudi

15 janvier 2026

Séance de 11 heures 30

Compte rendu n° 33

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à 11 heures 35.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), M. Luc Allaire, secrétaire général du ministère de la culture, M. Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques, et M. Jean-Emmanuel Maury, chef de service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité et haut fonctionnaire adjoint de défense et de sécurité pour le ministère de la culture.

M. le président Alexandre Portier. Le secrétariat général du ministère de la culture exerce, par construction, des missions transversales qui ne se limitent pas aux questions liées au patrimoine. Mais, pour nos travaux, il est surtout important de comprendre comment son expertise s'articule avec les compétences des différentes entités de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA).

Notre commission d'enquête n'est pas un tribunal et n'a pas vocation à se substituer à la police ni à la justice ; nous n'aborderons donc pas le versant judiciaire de l'affaire du Louvre. En revanche, nous avons un rôle de contrôle et d'évaluation de l'action de l'État et du gouvernement. Notre responsabilité est de déterminer si les pouvoirs publics ont pris toutes les mesures qui s'imposaient pour protéger les œuvres et les publics qui visitent nos musées et de comprendre ce que le vol du 19 octobre révèle plus généralement de nos forces, de nos faiblesses, de nos échecs et des améliorations à envisager. Notre objectif est de renforcer les politiques publiques en matière de protection du patrimoine. Votre audition est donc fondamentale pour comprendre l'interface entre l'établissement public et l'échelon politique.

Cette audition obéit au régime de celles d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(MM. Luc Allaire, Yannick Faure et Jean-Emmanuel Maury prêtent successivement serment.)

Nous vous avons adressé un questionnaire portant sur plusieurs points importants pour la préparation de notre rapport, qui concernent notamment le fonctionnement du ministère. Nos échanges ne doivent pas être un exercice de récitation des réponses à ces questions, mais permettre d'en tirer la substantifique moelle et de nous donner un point de vue global.

Le ministère de la culture a-t-il, oui ou non, une part de responsabilité dans l'échec à prévenir le vol survenu au Louvre le 19 octobre ?

M. Luc Allaire, secrétaire général du ministère de la culture et haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS). Permettez-moi d'élargir le spectre de ma réponse en partant de l'objet de votre commission, au-delà du strict cadre du cambriolage survenu au Louvre, pour que vous compreniez l'enjeu du point de vue du ministère de la culture.

Si j'excepte le risque de conflit armé sur notre territoire, qui fait partie de mes compétences en tant que HFDS, et si je m'en tiens à une situation normale, je suis confronté, en tant que secrétaire général et haut fonctionnaire, à toute une série de risques qui ne se résument pas à celui du vol.

Le risque incendie, en particulier, fait partie des préoccupations majeures de tout patron d'établissement public – je le sais bien, pour l'avoir moi-même été.

Il y a aussi le risque terroriste, que nous avons beaucoup géré et anticipé ces dernières années, ou encore le risque de cyberattaque, sur lequel je me permets d'insister – un cas s'est d'ailleurs produit dans un établissement public qui ne relève pas de notre tutelle. La clé du cambriolage à l'avenir résidera dans les cyberattaques : il suffit d'annihiler tous les systèmes de surveillance et de vidéoprotection ou d'attaquer le poste de commandement (PC) pour entrer au Louvre bien plus facilement qu'en cassant une vitre.

Il y a encore la question de l'action militante qui se pose depuis quelques années – les jets de soupe ou de farine sur les tableaux ; elle fait partie des domaines où le rôle du ministère s'articule à celui des établissements publics et elle constitue pour nous un sujet politique à traiter.

Enfin, il y a les risques que je regrouperai sous l'appellation d'atteintes à la continuité de l'activité. Ce sont, par exemple, les risques naturels, tels qu'un séisme ou une crue. Depuis deux à trois ans, nous travaillons étroitement avec le SGDSN – secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale – sur la possibilité d'une crue de la Seine, qui serait un vrai problème pour les établissements franciliens situés à proximité. Il s'agit aussi du risque technologique extérieur au ministère de la culture, tel qu'une interruption de courant électrique. Cela se produit d'ailleurs assez régulièrement : lorsque je dirigeais l'Opéra national de Paris, il y a eu une coupure de courant dans le 8^e arrondissement et nous avons dû interrompre un spectacle en pleine soirée.

Les risques auxquels nous devons être attentifs en lien avec les établissements publics (EP) sont donc nombreux. La distinction entre le ministère de la culture et les établissements publics est importante : ils n'ont pas les mêmes niveaux de responsabilité. Il faut sortir de la confusion, de l'espèce de salmigondis dans lequel tout le monde serait responsable de tout. Chacun a des responsabilités définies par les textes – j'y reviendrai.

Nous intervenons aussi avec d'autres acteurs : en tant que haut fonctionnaire de défense et de sécurité, je suis, avec mon adjoint, en lien avec le SGDSN, ainsi qu'avec les préfets – de département, de région, de police dans l'espace francilien, de zone. Nous travaillons également avec l'Anssi, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, qui nous apporte son appui en ce qui concerne le risque de cyberattaque.

Dans cet environnement complexe, mon rôle est double : secrétaire général du ministère de la culture et haut fonctionnaire de défense et de sécurité – un tel cumul est fréquent dans l'appareil d'État. À chacun de ces rôles correspondent des responsabilités claires, soit internes au ministère au sens administratif du terme, soit en articulation avec les établissements publics dans le respect de leurs prérogatives.

S'agissant de mon rôle de secrétaire général du ministère, j'ai une fonction de pilotage budgétaire en ma qualité de RFFIM (responsable de la fonction financière ministérielle) – vous connaissez les termes de la Lolf –, une fonction de coordination et de

pilotage de la politique immobilière en tant que responsable du parc immobilier, une fonction d'appui juridique des établissements publics et des directions générales et administrations centrales, par l'intermédiaire de la direction des affaires juridiques, dont Yannick Faure est le directeur, et une fonction d'appui numérique aux établissements publics, avec un rôle particulier en matière de cybersécurité.

En tant que haut fonctionnaire de défense et de sécurité, ensuite, deux textes régissent mes compétences : le décret du 19 février 2007 relatif aux attributions des hauts fonctionnaires de défense et de sécurité et un arrêté du ministère de la culture du 26 août 2014 portant organisation du service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité.

Commençons par lever quelques ambiguïtés de langage – celui-ci peut parfois se révéler dangereux. Lorsqu'on parle de sécurité, il ne s'agit ni de la sécurité incendie, ni de la sûreté, ni de la protection des œuvres et des collections. Le fait que, dans mes fonctions de HFDS, je sois le correspondant du ministère de l'intérieur et du SGDSN montre que ce terme doit être entendu au sens de la sécurité des personnes.

S'agissant des établissements publics, j'ai un simple rôle de coordination administrative, d'impulsion et de vigilance. Conformément à l'article 4 de l'arrêté du 26 août 2014, je « coordonne et anime le réseau des responsables en matière de sécurité des établissements recevant du public, établissements publics et services à compétence nationale relevant du ministère de la culture ». Mon rôle n'est donc pas opérationnel – cela ne veut pas dire que je me désintéresse de ces questions.

Pour vous donner un exemple, j'ai joué ce rôle de manière intensive durant les deux ans qui ont précédé les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, puisque ceux-ci avaient un impact sur le fonctionnement même des établissements publics parisiens, en particulier ceux qui sont riverains de la Seine, en raison de la journée d'ouverture des Jeux. Ils ont eu des conséquences en matière de sécurité, que nous avons gérées avec la PP (préfecture de police), des répercussions sur l'ouverture de certains établissements – le Louvre, le musée d'Orsay ou encore le Quai Branly ont dû purement et simplement fermer leurs portes ce jour-là. En raison des restrictions de circulation dans Paris, ils ont eu aussi des effets sur la desserte logistique indispensable à la vie d'un établissement public – pour la cantine, par exemple. Il a donc fallu obtenir des couloirs de circulation.

J'ai présidé à ce titre un comité de pilotage (Copil) de février 2022 à janvier 2024, au rythme d'une réunion tous les trois à quatre mois avec les EP concernés, la préfecture de police, la Prif (préfecture de Paris et d'Île-de-France), la Dijop (délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques) et la Ville de Paris. L'idée était de trouver les voies et moyens pour permettre la continuité de l'activité des établissements publics.

Les responsabilités de ces derniers résultent d'un principe très simple d'autonomie. Dans notre secteur, un EP est responsable de la protection des collections en vertu des articles L. 441-1 et suivants du code du patrimoine. C'est une responsabilité propre du chef d'établissement, non simplement une obligation déontologique des conservateurs. D'ailleurs, le décret portant création de l'établissement public du musée du Louvre précise qu'il exerce cette responsabilité « pour le compte de l'État » – autrement dit, il n'agit pas sous le contrôle de l'État, même si les œuvres appartiennent à l'État.

Il en va de même en matière de sécurité incendie, l'une des responsabilités premières d'un patron d'établissement public. J'ai exercé à deux reprises dans des établissements

publics – une fois en qualité de numéro deux, une fois en qualité de numéro un – et Dieu sait si nous y sommes sensibles, ne serait-ce que parce que nous sommes responsables sur le plan pénal.

Le chef d'établissement est également responsable de la sécurité des agents, conformément à l'article L. 4121-1 du code du travail ; de la vidéoprotection, en vertu des articles L. 251-1 et suivants du code de la sécurité intérieure ; de la sûreté des ERP (établissements recevant du public), au titre du code de la construction et de l'habitation ; enfin en matière de systèmes d'information et de sûreté numérique.

Les responsabilités sont donc très clairement définies par les textes réglementaires. C'est important de le préciser : en cas de confusion, on incrimine toujours le voisin.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces précisions et le rappel des articles de loi, évidemment essentiels pour le législateur. Néanmoins, je ne suis pas sûr d'avoir bien saisi votre réponse. Estimez-vous, oui ou non, que, sur un aspect ou un autre, le ministère de la culture a une part de responsabilité dans l'échec collectif que constitue le vol du 19 octobre ?

M. Luc Allaire. Le ministère de la culture aurait une part de responsabilité s'il avait été alerté sur un risque et qu'il n'avait pas répondu à cette alerte. Je n'ai pas dans mes archives d'éléments qui me laissent penser qu'il ait été alerté sur une insuffisance de moyens budgétaires ou sur un problème d'articulation avec des entreprises en lien avec le code des marchés publics, ni que des questions relatives à des risques aient été soumises à la PP par l'intermédiaire de nos services. Nous avons travaillé dans le cadre tutélaire avec un établissement qui a pour première responsabilité la sûreté des collections, et qui nous a alertés sur des sujets globaux ou d'ordre logistique, mais pas sur ce problème particulier de la protection de la galerie d'Apollon. Nous ne disposons d'ailleurs pas du rapport Van Cleef & Arpels.

M. le président Alexandre Portier. Merci beaucoup pour votre clarté. Vous avez évoqué parmi les responsabilités des établissements celle en matière de vidéoprotection. Nous nous sommes demandé, après avoir visité le PC sécurité du Louvre, jusqu'où va la responsabilité de l'établissement en la matière – c'est un débat qui anime aussi la presse. Quelle est sa marge de manœuvre en matière d'équipement et quelles en sont les limites, non pas budgétaires, mais réglementaires et spatiales ?

M. Luc Allaire. Les règles sont différentes selon que la vidéoprotection est interne ou externe.

La première relève du chef d'établissement, qui doit respecter des règles d'information des instances internes à l'établissement – il est normal que les agents soient informés de la présence d'un système de vidéoprotection puisqu'ils circulent dans les couloirs ainsi surveillés.

La vidéoprotection externe, c'est-à-dire donnant sur le domaine public, relève en revanche de la préfecture de police ; dans ce cas, c'est celle-ci qui doit être informée. D'ailleurs, à la suite du cambriolage du Louvre, elle s'est étonnée que, pour certains de nos établissements – je ne parle pas du Louvre –, une autorisation obtenue quelques années auparavant n'ait pas été renouvelée. La préfecture de police se demandait si ces

établissements avaient renoncé à leur système de vidéoprotection ou s'ils avaient omis de demander le renouvellement de l'autorisation.

M. le président Alexandre Portier. En cas de demande d'autorisation d'équipement concernant la voie publique, le ministère est-il saisi et mis dans la boucle ou cela relève-t-il uniquement du ministère de l'intérieur et de la préfecture de police ?

M. Jean-Emmanuel Maury, haut fonctionnaire adjoint de sécurité et de défense auprès du secrétaire général du ministère de la culture. Cela relève de l'établissement, qui doit adresser sa déclaration à la préfecture de police. Nous aurons prochainement une réunion avec cette dernière afin de recenser les établissements qui auraient omis de demander l'autorisation ou de la faire renouveler – ce dernier cas étant peut-être plus fréquent.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez dit que le ministère n'avait reçu aucun signal d'alerte sur le risque de vol depuis 2017.

M. Luc Allaire. Nous savons que certains établissements présentent des fragilités dans l'ensemble du spectre des risques que j'ai évoqués. Nous savons que certains d'entre eux n'étaient pas tout à fait aux normes en matière de sécurité incendie – mais c'est un autre sujet. Il est arrivé, dans l'histoire du ministère, que des présidents d'établissement public prennent sur eux de maintenir ouverts au public des locaux ne correspondant pas aux prescriptions après passage de la commission de sécurité – dans ce cas, ils engagent leur responsabilité propre, sur le plan pénal. L'explication en est simple : il s'agit souvent d'un patrimoine historique qui n'est pas adapté à l'accueil du public et il faut parfois des années avant de pouvoir faire les travaux, car installer un équipement de sécurité dans un bâtiment patrimonial tel que Fontainebleau, Versailles ou le Louvre implique de refaire toutes les conduites, d'enlever les dorures, les plafonds, etc.

Le château de Versailles, grand établissement public qui est aux normes mais veut améliorer sa sécurité incendie, est en train de faire les travaux nécessaires dans le cadre de son schéma directeur de rénovation, pour plus de 100 millions d'euros. Une première partie des travaux concernait la partie sud du corps central du château – les appartements de la Reine et ceux du Dauphin à l'étage inférieur ; désormais, les travaux ont démarré dans la galerie des Glaces et la partie nord du corps central, c'est-à-dire les appartements du Roi. Ils devraient être achevés vers 2030-2032.

Ces opérations sont très coûteuses et très lourdes du point de vue fonctionnel. Les travaux impliquent des années d'études, des APS – études d'avant-projet sommaire – et des APD – études d'avant-projet définitif – très compliquées, des documents de consultation des entreprises... Les opérations sont d'une telle ampleur qu'il faut des années pour lancer les marchés puis les exécuter, d'autant que les travaux ont lieu en site occupé. Même si toutes les salles des appartements du Roi ne sont plus visibles en ce moment, il faut garantir un circuit de visite ; s'agissant de la galerie des Glaces, les travaux seront menés morceau par morceau afin d'assurer la continuité des visites.

Les obstacles sont non seulement techniques, mais aussi budgétaires. Le ministère de la culture a été un peu sous-doté en matière patrimoniale pendant les dix ou quinze premières années de ce millénaire et le plan de relance a été une vraie bouffée d'air. En tant que secrétaire général, j'ai piloté les actions menées dans ce cadre : chaque fois que je visitais des bâtiments ayant fait l'objet de financements, je me demandais comment nous aurions fait sans ces 2 milliards d'euros de crédits – une somme énorme dont tout le monde se demandait si

nous saurions la dépenser ; nous l'avons utilisée, parce qu'elle répondait à des besoins. La contrainte budgétaire oblige parfois à étaler les investissements.

M. le président Alexandre Portier. Permettez-moi de revenir au sujet de la vidéoprotection. J'ai bien entendu que le ministère de la culture n'était pas dans la boucle de la procédure, que ce soit à titre d'information ou pour évaluer l'opportunité d'installer un équipement aux abords de l'établissement. Trouvez-vous cela normal ou pensez-vous que les choses devraient évoluer pour que le ministère apporte son expertise ? Par ailleurs, cette information ne pourrait-elle pas vous servir d'indicateur pour apprécier si l'établissement exerce bien les missions que l'autorité de tutelle attend de lui dans le cadre de la lettre de mission de son responsable ou du contrat d'objectifs ?

M. Luc Allaire. Il ne faut pas être trop bureaucratique. Il y a des responsabilités qui sont propres aux établissements publics, sous le contrôle de la préfecture de police. Je ne suis pas sûr qu'il soit utile ou pertinent d'ajouter un échelon de contrôle bureaucratique par l'intermédiaire du HFDS et secrétaire général que je suis ou de la DGPA s'agissant des établissements patrimoniaux. Il appartient à un patron d'établissement public d'assumer ses responsabilités vis-à-vis des autorités compétentes. Encore une fois, la tutelle joue son rôle mais ne doit pas aller au-delà. La PP a des responsabilités propres et c'est dans ce cadre qu'il appartient à l'établissement public de se conformer à ses obligations.

M. Jean-Emmanuel Maury. Les enjeux de la vidéoprotection sont d'abord liés à des normes en matière de conservation des bandes ou des enregistrements – d'une durée de trente jours – et de déclaration en application du RGPD (règlement général sur la protection des données) qui ne relèvent pas directement de ma compétence de sûreté. Il s'agit plutôt ici d'exploitation et d'outillage. Je rejoins donc la position du secrétaire général. D'ailleurs, je serais dans l'incapacité de tout conserver si on m'envoyait systématiquement copie de toutes les demandes pour chacune des caméras, qu'elles relèvent d'une déclaration à la préfecture ou non – ce serait trop paperassier.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Allaire, comme haut fonctionnaire de défense et de sécurité au ministère de la culture, vous êtes chargé de questions stratégiques concernant ce ministère, mais êtes-vous pour autant responsable au premier chef des questions de sécurité en matière patrimoniale ?

M. Luc Allaire. Encore une fois, le mot sécurité est ambigu et polysémique. Je suis responsable du domaine de sécurité qui est géré par le ministère de l'intérieur et par le ministère de la défense. D'ailleurs, mon autorité en tant que HFDS, c'est le SGDSN. Et, en cas de conflit armé, ce serait le ministre de la défense et le président de la République.

Lorsqu'on parle de protection des œuvres, on parle de sûreté, tandis que le terme de sécurité dans un établissement public s'entend plutôt au sens de sécurité incendie. Dans les textes, ces deux registres de la sûreté et de la sécurité relèvent très clairement de la responsabilité des patrons d'établissement public. Je l'ai dit, lorsque j'occupais ces fonctions, c'était l'une de mes priorités, d'autant que la responsabilité est pénale – et non simplement administrative ou politique. En cas d'incendie avec mort d'hommes et de femmes, c'est le patron de l'établissement public qui est directement responsable, mais pas moi – je ne dis pas cela pour me défausser, mais pour clarifier les responsabilités.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous nous avez donné beaucoup de détails juridiques et mis en garde contre la possibilité d'une erreur sémantique ; et vous avez raison.

Cela dit, puisque vous siégez au conseil d'administration du Louvre, y avez-vous eu connaissance – je mets les pieds dans le plat, si vous me passez l'expression – des difficultés de l'établissement en matière de sécurité ? Répondez-nous, s'il vous plaît, non pas en général mais à propos de ce qui nous concerne directement, à savoir une vigilance toute particulière vis-à-vis des œuvres, compte tenu des menaces existantes. J'imagine que vous êtes au conseil d'administration depuis 2020, depuis que vous êtes secrétaire général du ministère.

M. Luc Allaire. Depuis le 6 septembre 2020.

Le conseil d'administration, la direction de tutelle – la DGPA – et moi-même avons connaissance d'une obsolescence du bâtiment, mais nous n'avions pas une connaissance précise des risques de sûreté concernant les œuvres.

En revanche, il y a environ deux ans, nous avons été informés en temps réel lorsqu'un jour, alors que le Louvre accueillait l'exposition « Naples à Paris Le Louvre invite le musée de Capodimonte », des canalisations ont lâché et failli inonder les œuvres. Heureusement, cela n'a pas été le cas, parce qu'il y aurait eu un scandale néfaste pour les relations franco-italiennes si les collections prêtées par ce musée napolitain insigne avaient été endommagées. La salle avait été immédiatement fermée et, grâce à Dieu, les œuvres n'ont pas été touchées. Néanmoins, cela a été une alerte considérable.

C'était l'époque où l'on réfléchissait aux travaux à mener au Louvre, dont la présidente de l'établissement public a longuement parlé au cours des auditions successives auxquelles elle a participé. Nous savions donc qu'il y avait un sujet, qui a été évoqué lors de vos auditions précédentes, concernant le PC sécurité, un sujet concernant les canalisations dont on a découvert que le Louvre lui-même en ignorait l'existence ; il n'avait pas de plan de récolement et ne savait pas à quelle époque ces canalisations avaient été insérées dans les murs. L'opération historique du Grand Louvre des années 1980-1990 n'avait pas concerné ce bâtiment, qui constitue ce qu'on appelle le quadrilatère Sully. Celui-ci est particulièrement obsolète, ce qui explique la fermeture un peu moins médiatisée, il y a quelques semaines, de la galerie Campana. Du point de vue de la sécurité et du pilotage du poste de commandement, ce bâtiment est vieillissant. Cet aspect fera partie des enjeux en matière de réinvestissement au Louvre au cours de la prochaine décennie.

M. le président Alexandre Portier. En tant que membre du conseil d'administration, avez-vous eu l'occasion de visiter le PC sécurité ?

M. Luc Allaire. Non. Je siége dans beaucoup de conseils d'administration et jamais je n'ai visité un PC sécurité. Je considère que ça ne fait pas partie de mes responsabilités : c'est celle du patron de l'établissement public. S'il m'avait invité à visiter le PC pour une raison ou une autre, je l'aurais fait, mais cela n'a pas été le cas. Je n'en ai donc pas pris l'initiative.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci de votre franchise.

Les ministres sont passés, vous êtes resté. C'est très bien, car si c'est un honneur de recevoir les ministres, vous entendre nous donne une perspective différente.

En 2022, avec l'arrivée de la nouvelle directrice, le schéma directeur des équipements de sûreté du Louvre, lancé en 2017, est remis sur la table, doit être amélioré, bref ne peut pas s'appliquer tel quel. Avez-vous été associé à son élaboration ? Que pensez-vous

du fait qu'il faille à nouveau y retravailler ? Est-ce pertinent malgré le risque de perdre encore du temps ? D'après un échange ce matin, il semblerait notamment que le coût du nouveau poste de sécurité ait été sous-évalué.

M. Luc Allaire. Il appartiendra à la présidente de vous donner les raisons précises qui l'ont conduite à remettre ce schéma directeur sur l'établi. Jean-François Hébert, ancien directeur général des patrimoines et de l'architecture, vous a fait une réponse assez complète tout à l'heure. En tant que secrétaire général, je n'ai pas de compétence technique. Les équipes techniques sont au sein des établissements publics.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ma question est naïve. Les équipes techniques restent à peu près les mêmes lorsque la direction change. J'ai donc du mal à comprendre qu'elles aient travaillé sur un schéma directeur, qui semble prêt en 2022, et que, d'un seul coup, à l'arrivée d'une nouvelle directrice, elles doivent l'améliorer. Que n'ont-elles pas vu pendant toutes ces années qui a été identifié en 2022 ? Rappelons qu'il n'y a toujours pas de schéma directeur, ce qui, compte tenu du cambriolage, ne laisse pas de nous étonner.

M. Luc Allaire. La présidente vous répondra.

M. le président Alexandre Portier. Pourriez-vous nous préciser vos différentes modalités d'échange, en tant que secrétaire général, avec les établissements placés sous la tutelle du ministère concernant la programmation des investissements et, plus spécifiquement, les travaux de sécurisation, d'entretien et de rénovation ?

M. Luc Allaire. J'ai une compétence propre en matière immobilière, dont je dirais qu'elle est de planification budgétaire. Parmi les documents de programmation budgétaire, les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) sont un peu particuliers. Ils répondent à une demande du ministère des comptes publics par l'intermédiaire de son bras armé qu'est la direction de l'immobilier de l'État. Ils portent sur plusieurs dimensions qui intéressent Bercy : la programmation budgétaire, la transition énergétique des bâtiments et la cartographie du parc domanial de l'État. Le secrétariat général travaille en lien permanent avec les directions métier, qui sont, dans le domaine patrimonial, la DGPA, la DGMIC (direction générale des médias et des industries culturelles) et la DGCA (direction générale de la création artistique), s'agissant des quelque quatre-vingts établissements publics qui sont sous sa tutelle.

Nous travaillons sur deux types de documents. Pour les très grands établissements, dont les enjeux en matière d'investissement sont énormes, comme Fontainebleau, Versailles, le Louvre, le Cnac-GP (Centre national d'art et de culture Georges Pompidou), nous travaillons sur des schémas directeurs. Ce ne sont pas des documents très précis sur le plan technique. Ils donnent simplement sur dix ou quinze ans une visibilité des chantiers à envisager pour assurer une modernisation globale, en ce qui concerne non seulement la sécurité et la protection contre les incendies, mais aussi l'accueil du public, dans un contexte de croissance continue du tourisme. Le surtourisme, problème européen que la période postérieure au covid a révélé par contraste, soulève des questions de confort de visite, de sécurité – il est risqué d'avoir trop de monde dans un même bâtiment en même temps – et de protection des collections et des immeubles. Ces schémas directeurs sont ensuite ajustés en fonction de la contrainte budgétaire.

S'agissant des autres établissements, nous avons des programmes pluriannuels d'investissement, suivis par une instance interministérielle, que je préside pour chaque établissement public concerné, la CMPI ; elle associe l'ensemble des directions concernées du

ministère ainsi que les grandes directions concernées du ministère des comptes publics, la direction de l'immobilier de l'État et la direction du budget. La CMPI intervient à trois reprises : une fois en phase d'études, une fois au moment de la validation de l'APS et une fois au moment de la validation de l'APD. Cela permet de faire le point sur la nature des investissements programmés et de s'assurer de leur soutenabilité budgétaire. Cette CMPI donne lieu à des notes internes à Bercy, j'imagine, et en tout cas à une note que j'adresse à la ministre de la culture pour faire valider le passage à la phase suivante – validation de l'APS, puis de l'APD ; après quoi, l'opération vit sa vie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour les ignorants que nous sommes, quand vous utilisez des sigles et des acronymes, n'hésitez pas à les développer. Par exemple, qu'est-ce qu'une CMPI ?

M. Luc Allaire. C'est la commission ministérielle des projets immobiliers. En réalité, elle est interministérielle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Même si cela n'a sans doute rien changé à l'affaire qui nous occupe, je voulais revenir au fait que l'arrêté préfectoral autorisant le système de vidéosurveillance du Louvre était caduc depuis le 17 juillet 2025. Que pensez-vous de cette absence de demande de reconduction ? Est-ce, à votre sens, un oubli ? Une étourderie ? Peut-il arriver que le ministère de la culture, dans le respect de l'autonomie des établissements, exerce un contrôle en cette matière ou procède à des rappels de délais ? Ou, au contraire, n'a-t-il aucun regard là-dessus ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Je vais me permettre de répondre à cette question, non pour apporter des précisions sur le cas particulier de la fameuse caméra du Louvre, parce que je n'ai pas d'éléments sur ce point, mais pour rappeler que tout établissement parisien, dès lors qu'il filme la voie publique, donc hors de son périmètre interne, a l'obligation de déclarer à la préfecture de police ce qu'il enregistre. Les caméras situées à l'extérieur des musées parisiens fonctionnent dans tous les cas. Mais elles doivent fonctionner selon les formes qui s'imposent et, pour cela, il faut une autorisation administrative. La PP a pris la peine de nous appeler pour nous demander de faire le tour de nos établissements afin de savoir où ils en sont : qui n'a rien demandé, ce qui est embêtant, et qui n'a pas demandé le renouvellement de son autorisation. Nous sommes en train de réunir les informations. Il s'agit bien d'une question administrative et non d'un problème technique.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Est-ce à la suite du vol du 19 octobre que la préfecture a refait le point avec le ministère ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Le courrier envoyé par la préfecture de police fait peut-être suite à cette affaire de caméra, mais, selon moi, le lien n'est pas direct entre le point caméra résultant du 19 octobre, d'une part, et, d'autre part, la constitution de notre groupe de travail et la réunion qui va avoir lieu dans les jours qui viennent. C'est plutôt que l'affaire nous a donné l'occasion d'ouvrir un dossier et de le traiter complètement.

M. Luc Allaire. Ce n'est pas un problème de sécurité, mais un problème administratif de défaut de déclaration et de demande d'autorisation. Ce sont des choses qui peuvent arriver. Selon moi, le ministère de la culture n'a pas à s'en mêler. Les établissements publics sont autonomes : ils doivent assumer leurs responsabilités. Je vais prendre un exemple qui nous avait un peu gênés à l'époque. J'étais alors numéro deux de l'Opéra de Paris et nous avons omis de faire à l'inspection du travail la déclaration relative au travail des enfants.

Nous n'étions pas des esclavagistes pour autant ; les gamins étaient parfaitement encadrés, accueillis et reconduits chez eux le soir, mais il manquait une formalité administrative. La responsabilité était celle de l'Opéra. Quant à savoir pourquoi la DGCA, la direction de tutelle, ne nous avait pas relancés, la question ne m'avait même pas effleuré. Les obligations administratives des établissements publics doivent être respectées par ces établissements, qui ont une administration pour y veiller. Ce n'est pas notre rôle de vérifier qu'ils s'y conforment.

M. le président Alexandre Portier. La circulaire du 24 avril 2017 prévoit la désignation des directeurs régionaux des affaires culturelles et de leur adjoint comme référents sécurité-sûreté auprès des acteurs culturels territoriaux relevant de leur périmètre géographique. Le Louvre ne devant pas être l'arbre qui cache la forêt, nous souhaitons, à partir de son cas particulier, mener une réflexion plus large sur la sécurité et la sûreté de l'ensemble des établissements. Quel constat a présidé à la mise en œuvre de cette mesure ? Quel bilan en tirez-vous ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Ayant pris mes fonctions en 2024, je n'ai pas de connaissance directe de ce qui a conduit à prendre cette mesure en 2017. En arrivant, j'ai trouvé un ministère fortement déconcentré, dont le rôle territorial est très marqué. Il y a dix-huit Drac (directions régionales des affaires culturelles) et DAC (directions des affaires culturelles) ainsi que les MAC (missions aux affaires culturelles) en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie. Cette animation territoriale a beaucoup d'importance au sein du ministère. C'est sans doute ce qui a présidé à l'organisation instaurée en 2017 : elle permet de travailler sur une problématique qui a émergé dans une région et d'en faire profiter les autres. Les réunions se tiennent environ tous les six mois. Il s'agit par exemple de retours d'expérience de la Drac d'Île-de-France après les Jeux olympiques, de la Drac de Nouvelle-Aquitaine à propos des chemins de Saint-Jacques ; prochainement, ce sera le tour de la Drac de Normandie. L'objectif est de tirer des apports concrets de cette animation du réseau territorial. Je ne dis pas que cela suffit, mais cela permet d'engager une discussion sur une thématique spécifique et de diffuser une culture commune. Au-delà des aspects strictement sécuritaires, nous abordons aussi des questions cyber, sans que cela remplace la comitologie cyber, bien sûr. Cette méthode est d'autant plus intéressante que les échelons territoriaux sont très divers – ici il y a beaucoup de musées, là beaucoup de festivals.

M. le président Alexandre Portier. Lors de ces réunions, abordez-vous parfois des questions relatives au vol ou à la dégradation d'œuvres ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Oui, nous pouvons reparler d'incidents ou demander à l'un des référents de nous exposer un problème particulier. Il y a plus d'un an, à la faveur d'une réunion, nous avons ainsi évoqué une attaque cyber, relative au verrouillage du système d'information d'un théâtre en Normandie. Nous avons aussi parlé de l'attaque à la disquette à Paray-le-Monial, avant de prendre des mesures pour d'autres bâtiments qui n'étaient pas très loin et qui exposaient peut-être un peu trop leurs pièces d'or.

M. le président Alexandre Portier. Ces réunions font-elles systématiquement l'objet d'un compte rendu ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Il y a un ordre du jour. Mais ce n'est pas formalisé à ce point... Je pense qu'il doit y avoir un compte rendu. Vous souhaiteriez l'obtenir ?

M. le président Alexandre Portier. Ce serait intéressant de voir le degré de formalisation.

M. Jean-Emmanuel Maury. L'ordre du jour permet de savoir ce que l'on va se dire et pourquoi on réunit une quinzaine de personnes, mais je ne sais pas si nous avons quelque chose qui se rapprocherait d'une sorte de « bleu ». Nous partageons les informations de façon très informelle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Du point de vue juridique, le cadre normatif qui régit la sécurité des musées nous semble, au fil de nos auditions, un peu fragmenté, les règles paraissant varier selon les établissements. C'est sans doute parfois compliqué pour leurs responsables – je ne parle pas de grands établissements comme le musée du Louvre. Quel regard portez-vous sur ce cadre, monsieur Faure ? Pensez-vous qu'il est suffisamment clair et adapté aux enjeux de sécurisation ? Des évolutions sont-elles nécessaires ? Faudrait-il concentrer les consignes afin d'aider les établissements à mieux prendre conscience de l'ampleur des difficultés auxquelles ils doivent faire face ? Face à l'émergence des problèmes cyber, j'imagine, sans faire injure à quiconque, que certains chefs d'établissement découvrent un domaine qui leur était totalement inconnu.

M. Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques au secrétariat général du ministère de la culture. Plusieurs corpus juridiques coexistent. Mais ce n'est pas propre aux musées nationaux. Dès qu'un établissement reçoit du public, il y a coexistence de règles propres aux secteurs considérés – par exemple, les hôtels-restaurants – et de règles transversales, en matière d'incendie, de vidéoprotection ou de cybersécurité. Il n'y a pas de règles spécifiques aux musées nationaux qui favoriseraient une obscurité du cadre. De mon point de vue, celui-ci est relativement clair quant aux responsabilités des uns et des autres. Il n'y a pas d'ambiguïté pour les responsables. Pour autant, cette clarté du droit n'exclut pas que, selon la taille des établissements, l'appropriation des cadres juridiques soit plus ou moins aboutie – nous l'avons vu avec la vidéoprotection.

M. Luc Allaire. S'agissant de la cybersécurité, les instructions interministérielles disent très clairement qu'il n'est pas possible de laisser les établissements publics tout seuls. La complexité, la violence et la puissance des attaques nécessitent un pilotage ministériel et interministériel en appui et en réparation.

M. Jean-Emmanuel Maury. C'est l'instruction interministérielle n° 1337 qui régit ce domaine.

M. Luc Allaire. Elle définit l'organisation de la sécurité numérique et du système d'information de l'État et de ses établissements publics, en lien avec la feuille de route de sécurité numérique de l'État et celle du ministère de la culture. Elle demande aux établissements de communiquer annuellement les résultats de leur évaluation de leur niveau de sécurité numérique, ce qui permet d'estimer leur maturité cyber et d'orienter les recommandations. Des indicateurs cyber adaptés aux enjeux de chaque établissement sont également inclus lors du renouvellement des COP (contrats d'objectifs et de performance). L'entrée en application d'une directive européenne, NIS 2 (Network and Information Security, « sécurité des réseaux et de l'information »), attendue pour cette année, opère un effet de levier. Nous avons au sein du SHFDS (service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité) un pôle cyber qui propose des réunions thématiques pour les entités concernées. Dans ce contexte, nous avons mis en place une équipe dédiée, le CSIRT.

M. Jean-Emmanuel Maury. C'est un acronyme anglais pour Computer Security Incident Response Team, qui désigne le centre de réponse aux incidents de sécurité informatique, sous l'égide de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information,

qui joue le rôle du Cert (Computer Emergency Response Team). Pascal Mignerey vous a dit tout à l'heure que la Missa (mission sécurité, sûreté et audit) avait été créée sous une première forme en 1985 – son volet cyber est apparu bien plus tard, évidemment. Le ministère de la culture apprend de certains échecs ou cambriolages, mais il apprend aussi de son temps. Le volet cyber a substantiellement transformé la fonction de FSSI (fonctionnaire de sécurité des systèmes d'information) ainsi que l'action des services de hauts fonctionnaires de défense et de sécurité.

Les attaques cyber sont quotidiennes dans les musées pour des motifs variés : activisme, vengeance, volonté d'arnaquer la billetterie grâce à des faux sites utilisant la méthode du *mirroring* – cela a un fort effet réputationnel. Les attaques de demain viseront à faire tomber les défenses, qui sont essentiellement pilotées par voie numérique, avant d'attaquer à la meuleuse. C'est sur ces attaques en deux temps que nous travaillons.

Le cas du Muséum national d'histoire naturelle, même s'il ne relève pas du ministère de la culture, est un exemple très intéressant que nous avons examiné avec plusieurs responsables sécurité. Le Muséum a été victime d'une vraie malchance : à cause d'un déni de service malencontreux, le signal de l'alarme du local où se trouvaient les pépites n'a pas été transmis au PC sécurité. Demain, ce déni de service sera provoqué. Dans de nombreux établissements, les signaux transmis par les câbles sont les mêmes, qu'ils concernent les ressources humaines, la paye, les achats, la messagerie ou les reports caméra. Un mail frauduleux aux ressources humaines fait tomber le système ; il n'y a plus de caméra, il ne reste plus qu'à sortir la meuleuse. Aussi est-il indispensable, pour éviter la contagion, de dissocier du reste le système de report d'alarme, d'incendie et de sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quelle est exactement la nature des relations entre le ministère et les établissements, en particulier ceux du même calibre que le Louvre ? La semaine dernière, l'audition des anciens ministres de la culture a parfois donné une impression de confusion – le mot est sans doute un peu trop fort – quant au rôle de la tutelle dans l'élaboration des schémas directeurs.

J'ai entendu votre réponse, monsieur Allaire, m'invitant à interroger la présidente-directrice du Louvre, mais j'aimerais comprendre : avez-vous un droit de regard sur les schémas directeurs et un droit d'alerte s'ils ne vous semblent pas pertinents ? En 2022, le ministère de tutelle et la direction de l'établissement ont-ils correspondu, le premier prenant acte de la demande de la seconde de reprendre le schéma directeur et l'invitant à faire preuve de vigilance sur différents points ? À moins que l'autonomie des établissements ne soit telle que la présidente-directrice du Louvre ait toute autorité pour décider de reprendre le schéma directeur et que vous n'ayez pas de remarques à faire ?

M. Luc Allaire. Je ne dirais pas que nous n'avons pas de remarques à faire.

La responsabilité d'engager les marchés incombe clairement au président ou à la présidente de l'établissement. Jean-François Hébert vous a expliqué le contexte dans lequel un décalage – c'est le terme qu'il a utilisé – est survenu dans l'engagement des marchés relatifs au schéma directeur des équipements de sécurité présenté au conseil d'administration du Louvre le 25 novembre 2022.

La responsabilité première est celle du patron de l'établissement public ; compte tenu des Jeux olympiques, la présidente-directrice a souhaité revoir le schéma directeur hérité de son prédécesseur, ce qui a entraîné plusieurs décalages. Je crois que le Louvre lui-même a

parlé de retards, relevant de sa responsabilité, sans que nous ayons jamais été alertés du risque qui en résultait en matière de sécurité ou de sûreté.

Vous ne semblez pas satisfait de cette réponse, monsieur le rapporteur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J’y reviendrai, mais le moment est venu de vous poser une question non pas irritante, mais qui fait réagir les personnes que nous auditionnons : avez-vous eu connaissance du désormais célèbre audit de sûreté commandé en 2018 à Van Cleef & Arpels et de ses préconisations ?

M. Luc Allaire. D’après les recherches archivistiques auxquelles je me suis livré, non : ni le secrétaire général ni la DGPA n’ont eu connaissance de ce rapport.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je me méfie toujours de la téléologie, qui nous pousse à reconstituer l’histoire en fonction d’un événement ; mais tout de même, au vu de ce que disait ce rapport, n’aurait-il pas été logique que le secrétaire général du ministère de la culture en soit informé et son attention appelée sur telle ou telle faiblesse qui y était mentionnée ? Trouvez-vous anormal que ce type d’audit demeure interne au Louvre et n’ait pas été évoqué en conseil d’administration, dans lequel le secrétaire général du ministère siégeait probablement déjà ?

M. Luc Allaire. À supposer que cet audit ait été communiqué au président du Louvre, la première responsabilité de celui-ci aurait été de lancer les marchés nécessaires à la sécurisation du site. Ces marchés, concernant notamment des caméras périmétriques, étaient assez limités et n’auraient pas demandé des années de procédure en application du code des marchés publics.

Quant à en parler à sa tutelle, ce n’était pas nécessaire, mais en cas de problème budgétaire, ou si l’urgence était telle qu’il fallût déroger au code des marchés publics, qui est très restrictif en la matière, pourquoi pas ? J’aurais eu la possibilité d’en discuter avec la DAJ (direction des affaires juridiques) de Bercy – j’ai eu à le faire à quelques reprises, bien que ces dérogations soient difficiles à obtenir.

En somme, de ce que je comprends de la responsabilité d’un patron d’établissement sur un sujet de cette nature, il me semble qu’il y avait peut-être lieu d’informer la tutelle, sans avoir besoin de le faire en conseil d’administration, mais qu’il fallait surtout une action immédiate.

M. Yannick Faure. Du point de vue juridique, il faut tenir compte d’une caractéristique administrative du ministère de la culture que la DGPA a évoquée devant vous : nombre de ses politiques sont menées par des opérateurs.

Les principaux musées nationaux sont désormais des établissements publics ; ce mouvement s’est accéléré depuis les années 1970. Le musée du Louvre a acquis la personnalité morale en 1992 ; il était auparavant un service non personnalisé de l’État, régi par l’ordonnance de 1945.

Du strict point de vue juridique, le pouvoir de tutelle de l’État sur les établissements publics est distinct du pouvoir hiérarchique qui s’exerce au sein de l’État. La tutelle s’exerce selon des règles encadrées par des textes, mais elle est exclusive de toute intervention directe et hiérarchique en matière de fonctionnement interne de l’établissement. Une telle intervention de l’État doit être prévue dans un texte.

L'établissement est responsable en matière de sûreté et de sécurité. L'action de l'État, telle qu'elle est prévue dans les textes, concerne la tutelle administrative classique, c'est-à-dire la participation à la définition et au suivi des orientations fixées à l'établissement – participation au conseil d'administration, contrats d'objectifs et de performance, etc.

Il n'existe pas d'outil spécifique concernant les musées nationaux, en dehors d'un cas très spécifique : contrairement à une idée reçue, ces derniers ne sont pas propriétaires des collections ; celles-ci sont la propriété de l'État, qui leur en a confié la conservation. L'État intervient lorsqu'il est question d'acquisitions et de prêts, comme l'a évoqué la directrice de la direction générale des patrimoines et de l'architecture.

Encore une fois, du strict point de vue juridique, le pouvoir de tutelle, administrative et financière, se distingue de la relation que l'État entretient avec ses propres services, dans le cadre de laquelle il utilise des outils de pilotage. La liberté de fonctionnement et de gouvernance octroyée aux établissements a pour contrepartie leur responsabilité et la possibilité de mener une politique propre – de création de ressources, de gestion plus proche, dans une logique de subsidiarité. C'est ce qui a conduit l'État, depuis les années 1970 et 1980, à transformer de nombreuses institutions culturelles en établissements publics.

M. le président Alexandre Portier. Vous venez de rappeler quelque chose d'important : la liberté suppose la responsabilité.

Un élément très frappant se dégage de nos échanges, ainsi que des auditions précédentes : les uns et les autres, vous avez déclaré que le ministère ne savait rien et n'était pas responsable, que la sécurité était du ressort de l'établissement et que vous n'aviez aucune raison de croire que ce dernier avait mal agi. Il en découle l'impression générale que personne n'est responsable de rien, ce qui est difficile à expliquer à nos concitoyens. Ceux-ci auraient certainement du mal à comprendre que personne ne soit comptable d'un tel échec collectif.

Le fonctionnement que vous avez décrit vous semble-t-il satisfaisant ?

M. Luc Allaire. Pour vous répondre, permettez-moi de reprendre les propos de Delphine Christophe : le risque zéro n'existe nulle part.

Cela ne signifie pas que lorsqu'un accident se produit, même véniel, et *a fortiori* quand il est de cette gravité, il ne faille pas procéder à un retour d'expérience – comme on le pratique systématiquement dans l'aviation civile et militaire. Pourquoi cet accident a-t-il eu lieu ? Est-il dû à une erreur humaine – ce qui arrive aux commandants de bord les plus aguerris, comme en atteste la sociologie des organisations ?

Ce vol est un événement dramatique, comme il s'en produit une vingtaine par an dans les musées publics et privés. Je ne dis pas qu'il n'existe aucune responsabilité ; je dis qu'en matière de sûreté, la responsabilité n'incombe pas à l'État.

Avons-nous manqué d'instruments de contrôle ? Instaurer de tels instruments modifierait les limites de la responsabilité des établissements telle qu'elle est définie dans les textes statutaires et le code du patrimoine. Ceux-ci confient la responsabilité de la sécurité incendie et de la sûreté aux patrons des établissements. Des dispositifs d'alerte ont peut-être fait défaut, mais nous ne participons pas à la gestion opérationnelle des établissements.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour cette précision, qui est au cœur du débat.

Monsieur Allaire, vous êtes membre du conseil d'administration du Louvre. Votre présence dans cette instance ne devrait-elle pas vous permettre d'exercer pleinement, en tant que secrétaire général du ministère, ce rôle de contrôle ? Sur les plans législatif et réglementaire, disposez-vous de tous les leviers pour exercer ce contrôle, ou rencontrez-vous des obstacles que le législateur pourrait avoir à traiter ?

M. Luc Allaire. Être membre d'un conseil d'administration, ce n'est pas contrôler l'établissement, c'est voter les délibérations préparées par ce dernier, dans un cadre contradictoire. Les principales compétences d'un conseil d'administration sont définies par des textes : voter le budget, le règlement intérieur, l'organisation interne, etc.

Si, plutôt qu'un vol, le Louvre avait été victime d'un incendie, comme Notre-Dame de Paris – qui est, comme toutes les cathédrales, directement gérée par l'État –, la question aurait porté sur les éléments d'anticipation mis en œuvre par l'établissement.

Je n'ai aucun regard sur les conditions de la sécurité incendie du Louvre. J'ai connaissance de schémas directeurs, on me présente les améliorations proposées, mais je ne dispose d'aucun diagnostic ni d'informations me permettant de dire à Mme des Cars de modifier tel système de détection incendie. Ce n'est pas la responsabilité des membres du conseil d'administration et ça ne doit pas l'être, sans quoi ils s'immisceraient dans la gestion interne de l'établissement. J'ai été le patron d'un établissement public et je considère que ce serait un peu malsain. Le mélange des responsabilités conduit précisément à la confusion que vous évoquez.

M. le président Alexandre Portier. J'entends vos propos, mais je ne les comprends pas. Il est étrange de dire que le ministère n'est pas compétent et n'a pas d'informations, alors qu'il siège au conseil d'administration. Il prend acte de décisions prises par une autorité qui devrait pourtant être sous son contrôle, puisque l'autonomie suppose le contrôle.

Vous disposez d'une voie délibérante, mais qui ne vous permet pas de vous opposer ni de poser des questions, voire de remettre en question des décisions prises, tous sujets confondus, par le chef d'établissement à qui vous avez confié des responsabilités. C'est un peu étrange : si vous ne pouvez pas poser la moindre question, il ne s'agit plus de contrôle et le ministère devient spectateur de l'action d'un établissement auquel il confie des moyens.

M. Luc Allaire. Le ministère laisse l'établissement assumer sa mission de gouvernance, observant un principe d'indépendance et d'autonomie de gestion. Sinon, il faudrait supprimer l'établissement public du Louvre et revenir au service à compétence nationale tel qu'il fonctionnait jusqu'en 1992.

Être patron d'un établissement public, c'est être responsable de sa gestion : on rend compte des équilibres budgétaires, de l'avancement du COP, des priorités assignées par la ministre.

Globalement, au-delà du cambriolage du Louvre, la sécurité incendie n'est pas du ressort du ministère, sauf si l'établissement l'alerte à propos de difficultés de mise en œuvre de marchés publics, par exemple – auquel cas la tutelle doit lui répondre. Si demain il y avait un incendie, au Louvre ou au château de Fontainebleau, il s'agirait de savoir ce que l'établissement avait anticipé et de comprendre ce qui s'est passé.

Je n'ai ni les capacités techniques ni les capacités juridiques pour intervenir en matière de sûreté et de sécurité incendie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Tout le monde comprendra l'importance de cet échange.

Lors de l'audition des anciens ministres de la culture, Mme Bachelot nous l'a confirmé : on ne devient pas directeur d'un établissement comme le Louvre sans recevoir une lettre de mission du ministre de la culture. Il est donc nécessaire de vérifier que cette lettre de mission est bien respectée par la personne qui a été nommée.

Je ne mets pas en doute votre franchise, monsieur Allaire, mais on a parfois du mal à comprendre la mécanique. Permettez-moi de reprendre l'histoire qui nous concerne : nous parlons d'un établissement qui joue un rôle majeur dans le secteur culturel français, auprès duquel le président de la République lui-même s'investit, comme en témoigne l'annonce, éminemment politique, du projet Louvre Nouvelle Renaissance il y a un an.

Je ne désapprouve pas cette forte présence politique, mais je ne comprends pas bien comment elle s'articule avec le fonctionnement que vous décrivez. La lettre de mission est-elle respectée ? Le représentant du ministère au conseil d'administration ne peut-il alerter le ministre lorsque les choix faits par l'établissement ne correspondent pas à cette lettre ?

De plus, j'imagine que des échanges ont eu lieu entre l'Élysée et la direction du musée en amont de l'annonce du projet Louvre Nouvelle Renaissance par le président de la République. Comment s'articulent-ils avec l'autonomie du Louvre que vous décrivez ?

Par ailleurs, des alertes ont été lancées par les salariés du Louvre à propos de la sécurité ; les choix faits depuis plusieurs années suscitent leur mécontentement – on peut être d'accord ou non avec leur position. Il arrive qu'un tiers des salles soit fermé au public en raison d'un manque de personnel. Quel est le point de vue du ministère à ce sujet ? J'ai du mal à comprendre comment il n'y aurait pas une intervention politique pour cadrer les choses.

Un rapport de la Cour des comptes a également donné l'alerte, pointant des sous-investissements en matière de sécurité. Un autre rapport, plus ancien, évoquait déjà ces difficultés. Manifestement, ces différents éléments ne sont pas discutés en conseil d'administration. Je suis dubitatif : comment est-il possible que le représentant du ministère n'exerce pas davantage de contrôle ?

J'ai compris votre réponse, mais j'ai besoin de savoir comment les choses se passent : si le schéma directeur en vigueur prend du retard ou doit être amélioré, le ministère donne-t-il son feu vert à la nouvelle présidente-directrice pour qu'elle ne l'applique pas, ou est-elle totalement autonome ? Cette question est au cœur de nos préoccupations : je pense que des retards, relatifs au personnel, à la surveillance et à la conservation des œuvres, ont affaibli la sécurité de l'établissement et que ce temps perdu a eu des conséquences.

Quel est l'intérêt de la présence du ministère de la culture au conseil d'administration du Louvre s'il dispose d'aussi peu de pouvoirs – ne serait-ce que celui d'alerter le ministre ?

M. Luc Allaire. Je ne reparlerai pas de l'audit de Van Cleef & Arpels : nous n'en avons pas connaissance ; il était donc compliqué d'en tenir compte.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le fait que vous n'en ayez pas connaissance ne constitue-t-il pas un dysfonctionnement ? Vous disiez tout à l'heure que ça ne vous semblait pas en être un, dans la mesure où l'établissement est autonome. Ce point soulève des interrogations.

M. Luc Allaire. D'après ce que j'ai compris, il y a un doute sur le fait que le président du Louvre de l'époque ait eu connaissance de l'audit. Ce qui est certain, c'est que nous, nous ne l'avons pas eu. Je vous ai dit que s'il en a eu connaissance, son rôle était de prendre immédiatement les mesures qui s'imposaient – et peut-être de nous en informer.

Encore une fois, la gestion de l'établissement est du ressort de son président. De nombreux problèmes surviennent tous les jours dans les établissements publics dont ceux-ci ne nous parlent pas, ce qui est tout à fait normal : ils les règlent à leur niveau.

La tutelle exerce un rôle de pilotage stratégique ; sa relation avec le président de l'établissement est une délégation de confiance. Si le patron a été nommé, c'est parce qu'on lui fait confiance et il est là pour régler les problèmes relevant de son domaine de compétence. Nous sommes là, en surplomb, pour voter un budget et réagir aux alertes.

Si nous avions été alertés des conclusions de l'audit de Van Cleef & Arpels, nous aurions pu dialoguer avec l'établissement public pour lui demander de prendre les mesures nécessaires. Les membres de la Missa en ont parlé tout à l'heure. Si le président de l'époque en a eu connaissance, son premier réflexe aurait dû être de prendre ces mesures ; dans un second temps, informer le ministère aurait été envisageable. Je n'ai pas dit qu'il ne fallait pas nous en informer, je dis que c'est second. Ce n'est pas à la tutelle qu'il appartient de prendre des mesures concernant la sécurité incendie ou le risque d'effraction, mais au patron de l'établissement, muni d'informations et de l'expertise technique placée sous son autorité hiérarchique. La tutelle n'a pas un rôle de gestion : elle contrôle l'exécution d'une feuille de route fixée par le ministre et le bon fonctionnement d'un établissement, au sujet duquel le patron a ses propres responsabilités.

À supposer que l'alerte ait été communiquée au président, nous aurions pu ne pas être informés de la mise en sécurité de la galerie d'Apollon. Dès lors que les mesures correctrices sont prises, ce sujet ne relève pas de notre responsabilité ; le président aurait pu en faire état *a posteriori*, mais de telles mesures ne concernent pas le conseil d'administration.

Permettez-moi d'ajouter qu'évoquer en conseil d'administration les risques en matière de sécurité ne serait guère judicieux ; il vaut mieux régler ces problèmes dans le bureau du président ou, éventuellement, dans celui du DGPA ou dans le mien.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez dit que quand on désigne le responsable de ce type d'établissement, on lui fait confiance. Pouvez-vous nous éclairer sur les modalités d'une telle désignation ? Vous pouvez le faire de manière tout aussi juridique que vous l'avez fait dans votre propos liminaire.

M. Luc Allaire. Mme Bachelot vous a répondu à ce sujet.

M. le président Alexandre Portier. Je veux bien que vous nous le précisiez. Je ne doute pas que vous serez extrêmement rigoureux.

M. Luc Allaire. Ces désignations sont décidées au niveau politique. Après avoir reçu plusieurs candidats, la ministre a en a parlé au président de la République, qui a pris sa

décision. J'en ai été informé de manière informelle, mais je ne vous apprendrai rien en précisant que je n'ai pas été décisionnaire en la matière – ce qui est normal. Il s'agit d'une nomination par décret du président de la République, avec le contreseing du premier ministre et de la ministre de la culture.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Êtes-vous associé, en tant que secrétaire général du ministère, au projet Louvre Nouvelle Renaissance ? S'agissant d'un tel projet, quelle est l'articulation entre l'établissement et la tutelle ?

M. Luc Allaire. Tout d'abord, nous participons au jury, qui se réunira dans quelques semaines. À cette association opérationnelle s'ajoute le fait qu'en tant que secrétaire général, je suis associé au pilotage budgétaire, afin de m'assurer, en lien avec Bercy, que le projet est soutenable, puisque je suis garant des grands équilibres budgétaires du ministère. Mais je n'ai pas eu à porter d'appréciation sur le choix du projet Louvre Nouvelle Renaissance, ce qui est bien normal, ni sur la déclinaison fine du projet.

Toutefois, j'ai été invité à deux ou trois reprises par les équipes du Louvre à des réunions de présentation de l'esquisse de ce projet et à des repérages des lieux. Le travail consacré à ce projet a débuté peu de temps après la prise de fonctions de Mme des Cars.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il n'est pas exagéré de dire que ce projet est très politique. Qui le pilote ? Uniquement le conseil d'administration et la direction du Louvre ? Ou y a-t-il des échanges entre la direction et le ministre de la culture, voire le président de la République ? Où les décisions sont-elles prises ? Je ne crois pas que la lettre de mission confiée à Mme des Cars détaille ce projet. Au-delà de la dimension administrative et juridique, d'où émane la volonté de notre pays de développer ce grand musée ?

M. Luc Allaire. Cela se passe à tous les niveaux, monsieur le rapporteur.

J'ai entendu parler de ce projet une première fois de manière informelle, à l'occasion d'une visite du bâtiment organisée à l'initiative de l'administrateur général du Louvre. J'ai participé à une réunion dans le bureau de la directrice de cabinet de l'époque ; c'est le moment où la présidente est venue lui en parler. J'imagine, mais je n'étais pas dans la boucle, qu'elle en a également beaucoup parlé avec Jean-François Hébert, qui était alors directeur général des patrimoines, puisque la DGPA exerce la tutelle métier. La présidente a évidemment eu des entretiens avec la ministre et avec le président de la République.

Ce type de décision, lourde, impliquant des sommes considérables, est interministérielle – nous en avons beaucoup parlé aussi avec la direction du budget – et toute la chaîne administrative y est associée jusqu'au plus haut niveau politique – le président de la République, s'agissant de ce cas particulier.

Ce dossier n'est ni purement bureaucratique et administratif, ni purement politique, bien que son annonce ait revêtu une dimension politique. Il a fait l'objet d'une maturation, sachant qu'en tout état de cause, le Louvre est le porteur du projet, a formulé la proposition, construit les hypothèses et élaboré différents chiffres.

Le financement relève de ma responsabilité, s'agissant d'un projet dont le budget est aussi élevé, de l'ordre de 1 milliard d'euros. Nous y avons réfléchi avec le Louvre et décidé d'une répartition entre ressources propres et ressources budgétaires. Le ministère a mis dans la corbeille de la mariée – si vous me permettez cette expression – un financement

supplémentaire grâce à la tarification différenciée. Cela a contribué à la décision finale, car sans cet élément, l'équilibre macro-budgétaire de l'opération était difficilement soutenable pour le ministère. La tarification différenciée permettra de financer une bonne partie du schéma technique de rénovation du bâtiment historique, indépendamment de la construction de la nouvelle entrée, financée par du mécénat.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Initialement, le budget de ce projet s'établissait à 450 millions d'euros ; il est désormais évalué à 666 millions. Où donne-t-on le feu vert politique à ces évolutions ? N'est-ce pas dans le cadre du conseil d'administration du Louvre ?

M. Luc Allaire. Cette décision politique, comme vous l'avez-vous-même qualifiée, a été prise, vous le savez, à très haut niveau, mais le dossier a été très largement et très longuement instruit en amont, en particulier s'agissant de la question dont je suis responsable, en lien avec le directeur général des patrimoines et de l'architecture, à savoir la soutenabilité budgétaire. Ainsi, le projet porté par l'établissement public a été construit au niveau ministériel – DGPA, SG – et a fait l'objet de discussions avec Bercy s'agissant de l'équilibre budgétaire avant d'être validé par le président de la République et la ministre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vais préciser ma question. Où cela se discute-t-il et se décide-t-il ? S'agit-il d'un dialogue entre le président ou la présidente de l'établissement et la ministre ? Qui compose le comité de pilotage ? Qui donne le feu vert pour continuer d'avancer ? Si ce n'est pas dans le cadre du conseil d'administration que la discussion a lieu, c'est ailleurs. Comment cela se passe-t-il concrètement ? Est-ce que le président ou la présidente de l'établissement vient trouver la ministre ? En tant que secrétaire général du ministère, êtes-vous associé à tout cela ?

M. Luc Allaire. Je croyais vous avoir répondu. Une longue phase d'instruction a fait interagir différents échelons de l'administration et du politique – ce genre de décision ne se prend pas par un claquement de doigts.

Le projet de la présidente a successivement été présenté à la direction générale des patrimoines, au secrétariat général, au cabinet de la ministre, à la ministre et au président de la République lors des phases d'élaboration, de maturation et d'explicitation, avant sa présentation publique par le président de la République.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Concernant ce projet, l'établissement ne dispose aucunement de l'autonomie dont vous avez fait état : les décisions sont prises au niveau politique, notamment les mesures budgétaires significatives.

Il semble acquis que l'on fait confiance au directeur de l'établissement s'agissant des décisions du quotidien, ce qui recouvre énormément de domaines, pour lesquelles le ministère joue un rôle d'accompagnement. En revanche, l'évolution du projet dont nous parlons se joue à un autre niveau. Il y a là une forme de paradoxe. Certes, le musée du Louvre revêt une telle importance dans notre patrimoine et notre histoire commune qu'il est naturel que le politique soit très impliqué dans le projet. Mais je m'interroge sur le fait que sa sécurité soit suivie de moins près que ce dernier. C'est dommage ; ces deux aspects ne s'excluent pas.

M. Luc Allaire. Il me semble qu'il y a un biais dans votre raisonnement : le projet Louvre Nouvelle Renaissance ne relève pas de la simple gestion, mais fait changer l'établissement de dimension. Il déborde du périmètre de la lettre de mission et,

techniquement, sort du champ de compétence de l'établissement public. Ainsi, nous avons été amenés à discuter avec la mairie de Paris des délimitations des abords, qui touchent son domaine public ; avec la RATP de la sortie de la station Louvre-Rivoli, qui n'est pas adaptée à la future entrée principale du musée ; enfin, certains arbitrages budgétaires dépassaient singulièrement la gestion quotidienne de l'établissement.

Par conséquent, il me semble quelque peu polémique de dire que la sécurité serait un sujet politique au même titre que le projet Louvre Nouvelle Renaissance. La sécurité relève de la responsabilité du patron de l'établissement, alors que le Louvre Nouvelle Renaissance a un sens politique en raison de ce changement de dimension ; plusieurs éléments de la décision échappaient à la compétence de la présidente, bien qu'elle ait été porteuse de projet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je suis désolé que vous ayez pu penser que je cherchais à vous faire réagir, mais nous parlons d'un projet qui vise à faire passer le nombre de visiteurs de 9 à 12 millions – voire 15. J'entends les alertes des organisations syndicales. Cette augmentation de la fréquentation aura des conséquences sur la sécurité alors que l'établissement est déjà en difficulté.

Ce projet et la sécurité ne sont donc pas deux sujets complètement différents. Je voudrais être certain que la réflexion relative à la sécurité est bien menée et que le projet Louvre Nouvelle Renaissance tient compte de cet enjeu ; il ne s'agit pas uniquement de rendre le Louvre plus attractif, il est nécessaire d'assurer la sécurité du patrimoine et des œuvres.

M. Luc Allaire. Pour moi, la sécurité est un enjeu indépendant : en l'absence du projet Louvre Nouvelle Renaissance, il aurait tout de même fallu mettre en œuvre le Sdes – le schéma directeur des équipements de sécurité.

M. Jean-Emmanuel Maury. Au-delà du cas du Louvre, je voudrais rappeler que la sécurité est une donnée objective qui correspond à des critères précis – présence de capteurs de fumée, de portes battantes en état de marche, etc. –, alors que la sûreté est relative : si votre voisin a une porte blindée et une alarme mais vous non, c'est vous qui vous faites voler.

Notre préoccupation principale, ce sur quoi nous mettons les bouchées doubles, est donc de ne pas rester en bas de la chaîne de craquage. Il n'y a pas là de fatalité.

Les banques ne conservent plus autant d'argent qu'autrefois dans leurs agences et il n'y a plus de sacs de billets qui transitent ; par conséquent, elles ne constituent plus une cible – même si la DGPA a évoqué tout à l'heure un cas en Allemagne où les voleurs s'en sont pris aux coffres et aux réserves de valeurs.

Regardez aussi le nombre de bijouteries qui ont fermé à Paris. Je mets à part celles qui font partie du top de la place Vendôme et ont les moyens de changer leurs vitrines quasiment tous les cinq ans et de réorganiser leur sécurité à chaque attaque à la voiture bélier. Actuellement, ce sont les bijouteries des grandes surfaces qui sont ciblées, parce qu'elles sont directement accessibles, entre un magasin alimentaire et un magasin de mode, et qu'elles ne disposent pas d'un double sas. D'un côté, celles qui montent en gamme du point de vue de leur sécurité, qui se blindent et qui sont donc capables de résister ; de l'autre, celles qui sont en bas de la chaîne de craquage et qui feront systématiquement l'objet des attaques.

Le principal problème, c'est la portabilité des matériels – l'effet « Kiloutou », si j'ose dire. Il y a dix ans, pour utiliser une scie à béton comme celle qui a servi au Louvre – et qui

peut tout casser, y compris n'importe quel verre de sécurité –, il aurait fallu 100 mètres de câble, une prise et un groupe électrogène. Aujourd'hui, le matériel ressemble à une roulette de dentiste. Cette évolution considérable change la donne.

L'enjeu est donc de ne pas se laisser distancer par les autres secteurs. Or, malgré de très gros investissements dans celui de la culture, d'autres ont investi davantage encore. C'est pourquoi il nous faut mettre toute notre énergie et tous nos deniers dans la balance.

M. le président Alexandre Portier. Justement, comment l'atteinte des objectifs est-elle prise en compte dans la rémunération du président ou de la présidente du Louvre ?

M. Luc Allaire. Les objectifs annuels fixés aux patrons d'établissement public comprennent deux composantes. Pour 80 % de la rémunération variable, il s'agit d'objectifs précis fixés par la ministre sur proposition de la direction générale métier et en lien avec nos services. Ce sont, en général, quatre ou cinq objectifs – en matière de cybersécurité, de sûreté, mais aussi de parcours visiteurs, etc. – qui représentent chacun 10 %, 15 % ou 20 % de la part variable. Les 20 % restants sont la « note ministre » : ils dépendent de son appréciation personnelle du dirigeant de l'établissement.

M. le président Alexandre Portier. Quel est le processus de construction des objectifs correspondant aux 80 % ?

M. Luc Allaire. Il aurait fallu que vous posiez la question à la DGPA. C'est en effet la direction générale métier qui élabore, à partir d'une grille d'analyse, les enjeux de l'établissement pour l'année suivante. Le respect des équilibres budgétaires en fait souvent partie, parce qu'il y va aussi de notre responsabilité et de la survie du ministère : si tous les établissements étaient en déficit, il faudrait bien que le ministère compense. Quatre à cinq objectifs spécifiques, liés à la vie de chaque établissement, sont généralement fixés : ce peut être l'organisation d'une exposition pour un établissement patrimonial ou le taux de fréquentation pour un établissement de spectacle vivant.

M. le président Alexandre Portier. La question de la sécurité et de la sûreté fait-elle partie de ces objectifs et est-elle prise en compte dans la rémunération du ou de la présidente de l'établissement ?

M. Luc Allaire. Jusqu'à présent, pas systématiquement.

M. le président Alexandre Portier. Cela a-t-il pu être le cas dans le passé ?

M. Luc Allaire. Je n'ai pas d'exemple en tête et ne peux donc pas vous répondre sur ce point.

M. Jean-Emmanuel Maury. En 2024, nous avons demandé aux établissements publics d'inscrire les objectifs cyber dans leur COP. Cela se fait désormais à mesure que les contrats sont renouvelés.

M. Luc Allaire. Néanmoins, cela ne fait pas partie des objectifs annuels.

M. le président Alexandre Portier. Qui pourrait, selon vous, nous apporter une vue précise des objectifs définis annuellement et de leur construction ?

M. Luc Allaire. Je prends note de votre question, à laquelle je ne peux répondre pour l'instant.

M. le président Alexandre Portier. Quelle est la fréquence de vos échanges avec le cabinet de la ministre au sujet de la sécurité et de la sûreté ?

M. Luc Allaire. Il faut distinguer la sécurité du ministère de celle des établissements. La première, celle des bâtiments comme des agents, relève de ma responsabilité propre. Mon interlocuteur principal est le chef de cabinet, avec lequel j'échange fréquemment, en lien avec l'actualité : par exemple, lorsque les salariés du Louvre déposent un préavis de grève, on peut envisager qu'ils traversent la rue de Rivoli pour venir au ministère et demander à être reçus ; il faut éviter qu'ils envahissent le bâtiment et cela pose, bien sûr, des questions de sécurité.

Par ailleurs, j'ai une responsabilité de moyen terme concernant le risque bâtiminaire, en lien avec mes homologues des quatre autres institutions qui occupent le site du Palais Royal : le Conseil d'État, le Conseil constitutionnel, la Comédie française, le Centre des monuments nationaux. Nous nous réunissons régulièrement, à l'instar d'un syndicat de copropriété, pour aborder notamment les questions de sécurité et de protection du domaine. Je n'évoque ce sujet avec le cabinet qu'une ou deux fois par an, parce que ce n'est pas de son ressort et que, pour la gestion quotidienne, j'ai, comme secrétaire général, une responsabilité propre, de même que chaque chef d'établissement public vis-à-vis de son établissement.

Avec les équipes du SHFDS, dans le cadre de la course-poursuite permanente liée à la sécurisation du Palais Royal, nous travaillons depuis deux ans à un plan de continuité d'activité en cas de crue de la Seine. Si ce risque réel devait se concrétiser, nous serions obligés d'évacuer l'ensemble des sites parisiens du ministère de la culture, qui sont riverains de la Seine – nous disposons d'un site de desserrement, situé à Pierrefitte-sur-Seine. Il s'agit de pouvoir, en cas de crue, continuer à travailler, en télétravail ou éventuellement en présentiel sur ce site.

Je travaille avec les établissements publics sur des questions de sécurisation si tant est qu'ils me saisissent puisque, j'y insiste, ce sujet relève de leur responsabilité. Néanmoins, s'ils ont des difficultés de mise en œuvre qui relèvent d'un dialogue stratégique soit avec le SG-HFDS, soit, comme c'est plus souvent le cas, avec la DG métier qui a la tutelle et en lien avec moi, nous en discutons et essayons d'apporter des solutions. Cependant, c'est tout à fait exceptionnel.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces échanges particulièrement riches qui permettront d'éclairer plusieurs points importants pour nous. Merci par avance de vos réponses au questionnaire écrit.

La séance est levée à 13 heures 30.

*

* *

Présences en réunion

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

Excusés. - Mme Béatrice Bellamy, M. Xavier Breton, 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