

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 *ter* de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), audition commune de Mme Carine Rolland, adjointe à la maire de Paris en charge de la culture et de la ville du quart d'heure, Mme Karen Taïeb, adjointe à la maire de Paris en charge du patrimoine, de l'histoire de Paris et des relations avec les cultes, Mme Aurélie Filippetti, directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris, Mme Anne-Sophie de Gasquet, directrice générale de Paris Musées, M. Fabrice Hergott, directeur du musée d'Art moderne de Paris, et Mme Laurie Szulc, secrétaire générale, Mme Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet, et M. Antoine Esteve, secrétaire général, et Mme Christine Marchandise, secrétaire générale du musée Cognacq Jay..... 2
- Présences en réunion 20

Jeudi

5 février 2026

Séance de 11 heures

Compte rendu n° 41

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à onze heures.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), Mme Carine Rolland, adjointe à la maire de Paris en charge de la culture et de la ville du quart d'heure, Mme Karen Taïeb, adjointe à la maire de Paris en charge du patrimoine, de l'histoire de Paris et des relations avec les cultes, Mme Aurélie Filippetti, directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris, Mme Anne-Sophie de Gasquet, directrice générale de Paris Musées, M. Fabrice Hergott, directeur du musée d'Art moderne de Paris, et Mme Laurie Szulc, secrétaire générale, Mme Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet, et M. Antoine Esteve, secrétaire général, et Mme Christine Marchandise, secrétaire générale du musée Cognacq Jay.

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons ce matin nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées. Nous recevons à cette occasion des élus de la Ville de Paris, des responsables de certains de ses services et des directeurs de musées relevant de la Ville de Paris. Je voudrais donc remercier pour leur présence Mme Carine Rolland, adjointe à la maire de Paris en charge de la culture et de la ville du quart d'heure ; Mme Karen Taïeb, adjointe à la maire de Paris en charge du patrimoine, de l'histoire de Paris et des relations avec les cultes ; Mme Aurélie Filippetti, directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris, par ailleurs ancienne députée et ancienne ministre de la culture et de la communication ; Mme Anne-Sophie de Gasquet, directrice générale de Paris Musées ; M. Fabrice Hergott, directeur du musée d'Art moderne de Paris, accompagné de Mme Laurie Szulc, secrétaire générale ; Mme Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet, accompagnée de M. Antoine Esteve, secrétaire général ; et enfin, Mme Christine Marchandise, secrétaire générale du musée Cognacq-Jay.

Nos travaux d'enquête sont consécutifs au vol intervenu le 19 octobre dernier au Louvre, qui a ému nombre de Français, et de Parisiens en particulier, en raison de son scénario spectaculaire, dans un lieu qui relève de notre histoire nationale. Nous ne sommes pas des juges, nous croyons en la séparation des pouvoirs. En revanche, en tant que parlementaires, nous essayons de comprendre les éventuels dysfonctionnements des politiques publiques, pour chercher des pistes d'amélioration, non seulement pour les musées, mais aussi les chapelles, les églises, les châteaux publics ou privés, les galeries, qui peuvent faire l'objet de vols, de dégradations ou d'attaques bien réelles, même si elles sont moins médiatisées que celles du Louvre.

Le Louvre constitue notre point de départ, mais d'autres établissements parisiens ont eux aussi été concernés. Certains établissements relevant de la Ville de Paris ont ainsi subi des vols, nous y reviendrons.

L'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite donc à lever la main droite et à dire : « *Je le jure* ».

(Mme Carine Rolland, Mme Karen Taïeb, Mme Aurélie Filippetti, Mme Anne-Sophie de Gasquet, M. Fabrice Hergott, Mme Laurie Szulc, Mme Valérie Guillaume, M. Antoine Esteve et Mme Christine Marchandise, prêtent serment.)

M. le président Alexandre Portier. Nous avons d'abord constaté, au fil de nos échanges, une impression persistante de renvoi de responsabilité entre acteurs. Concernant le vol du Louvre, j'aborde donc directement le cœur du sujet pour avancer clairement. Plusieurs spécialistes du patrimoine ont été surpris du silence de la Ville de Paris. S'agit-il d'un manque d'intérêt ? La Ville ne se sent-elle pas concernée ?

Mme Carine Rolland, adjointe à la maire de Paris en charge de la culture et de la ville du quart d'heure. Je vous remercie de nous accueillir ce matin et souhaite d'abord exprimer mon étonnement face à l'idée selon laquelle la Ville de Paris serait demeurée silencieuse. Nous nous sommes exprimés, tout en respectant les compétences qui ne relèvent pas de notre périmètre, notamment en matière de sûreté et de sécurité. J'ai entendu, ensuite, que certains renvoyaient la responsabilité du vol à l'absence de caméras sur l'espace public, ce qui est inexact. Le vol du Louvre constitue un traumatisme profond, parisien, national et international, tant les œuvres qu'il abrite relèvent d'un patrimoine universel appartenant à chacun. Sa gravité tient aussi à la mise en danger subie par les agents, les visiteurs et l'ensemble des personnes présentes. En résumé, je n'ai jamais eu le sentiment que la Ville soit restée muette. En revanche, elle a respecté les prérogatives et responsabilités de chacun.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mesdames les élues, quel regard portez-vous sur les cambriolages ?

La commission ne vise pas à nourrir un débat politique, même si le contexte pré-municipal a parfois suscité certaines prises de position, notamment de la part de la ministre de la culture. Quel est le point de vue de la Ville sur ces cambriolages ? Aviez-vous porté des alertes auprès de la direction du Louvre ? Quelles sont les relations entre la Ville de Paris et le Louvre ?

Au fil de ces auditions, nous avons découvert que l'établissement jouissait d'une très grande autonomie, disposant de sa propre gouvernance, sans que la Ville ne siège pour autant à son conseil d'administration, il me semble. Quand des événements interviennent au musée du Louvre, la responsabilité de la Ville de Paris est peut-être moins significative que certains ont pu le dire.

Mme Karen Taïeb, adjointe à la maire de Paris en charge du patrimoine, de l'histoire de Paris et des relations avec les cultes. Je vous remercie à mon tour pour cette invitation. Dès les premières heures suivant le cambriolage du Louvre, nous avons partagé la sidération de tous les Parisiens et, plus largement, du monde entier devant la rapidité du vol. L'audace de la manœuvre et l'utilisation d'une grue en pleine matinée ont profondément choqué l'opinion publique. Ce traumatisme s'est amplifié lorsque nous avons compris qu'il s'agissait de bijoux historiques d'une grande valeur.

Une fois ce constat posé, vient la question de nos relations avec le Louvre. En tant qu'adjointe au patrimoine, je peux rappeler que nous avons travaillé avec ses experts, notamment lors de l'élaboration du protocole scientifique de restauration des œuvres de Jean Goujon, pour la Fontaine des Innocents. Les échanges sont donc réguliers et sérieux, mais relèvent avant tout d'une coopération scientifique et historique. Le Louvre, institution nationale, est implanté au cœur de Paris, et nous entretenons un dialogue constant.

Mme Aurélie Filippetti, directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris. Le Louvre est un musée national, sous la tutelle du ministère de la culture. Toutefois, comme tout établissement public, il dispose d'une autonomie réelle qui lui permet de conduire sa politique interne. Cette autonomie n'efface en rien la responsabilité fondamentale du ministère, qui en assure la tutelle, au même titre que pour l'ensemble des musées nationaux. La Ville de Paris, pour sa part, n'exerce aucun contrôle sur ce qui se passe à l'intérieur du

Louvre. Ses relations avec le musée sont d'ordre scientifique, de conservateur à conservateur, mais non des relations de tutelle ou d'autorité.

Lorsque j'analyse aujourd'hui le cambriolage du Louvre en tant qu'ancienne ministre de la culture, je ne peux qu'indiquer qu'un tel événement n'aurait jamais dû se produire, compte tenu des moyens considérables dont dispose ce musée. Il bénéficie de la plus importante subvention du ministère de la culture, avoisinant les 100 millions d'euros, ce qui constitue l'un des budgets les plus élevés pour un musée national. À cette dotation s'ajoutent des ressources propres exceptionnelles, issues de sa fréquentation sans équivalent au monde, de son mécénat, ainsi que du fonds de dotation issue de la licence de marque Louvre Abu Dhabi. Le rapport de la Cour des comptes a d'ailleurs été limpide sur l'usage de cette licence : elle devait permettre de financer des investissements nécessaires dans les musées impliqués dans le partenariat, dont le Louvre lui-même.

Or ces investissements, en particulier ceux qui relèvent du schéma directeur du musée, n'ont pas été réalisés comme ils auraient dû l'être en matière d'entretien, de maintenance et de sécurité élémentaire. C'est d'autant plus incompréhensible que les moyens financiers étaient bel et bien disponibles, ce qui distingue nettement la situation du Louvre de celle des musées relevant de la Ville de Paris, dont les ressources sont infiniment plus modestes.

M. le président Alexandre Portier. Si je comprends bien, les moyens existaient, mais ils ont mal été employés. Est-ce bien le sens de vos propos ?

Mme Aurélie Filippetti. Absolument. Les experts de la Cour des comptes l'indiquent explicitement : les budgets ont été orientés vers une politique d'acquisition très ambitieuse et vers des expositions temporaires prestigieuses, au détriment du schéma directeur, c'est-à-dire des travaux de base indispensables à la sécurité et à la conservation. Les interruptions récentes d'expositions pour cause de fuites d'eau en sont un symbole frappant.

Sur la question de la sécurité, les lacunes apparaissent tout aussi préoccupantes. Je siège au conseil d'administration des Galeries des Offices à Florence, où l'ensemble des espaces d'exposition sont équipés de caméras de vidéosurveillance. Au Louvre, la galerie où se trouvaient des bijoux historiques ne disposait pas d'un tel dispositif. Cette situation n'est pas acceptable pour un musée de cette importance.

M. le président Alexandre Portier. Aurait-il fallu limiter la politique d'acquisition, lors de ces dernières années ?

Mme Aurélie Filippetti. J'estime que la répartition des moyens aurait dû s'effectuer en fonction des priorités en matière d'entretien du musée et de la sécurité.

M. le président Alexandre Portier. Très concrètement, cela signifie-t-il qu'il aurait fallu réaliser d'autres choix ?

Mme Aurélie Filippetti. La sécurité représente une priorité, qui doit primer sur la politique d'acquisition ou certaines expositions de prestige. Cette réflexion, toutefois, ne peut être portée par le seul musée. Encore une fois, ce sujet aurait également dû être analysé par la tutelle. La responsabilité est partagée avec le ministère de la culture.

M. le président Alexandre Portier. J'en déduis qu'il aurait fallu limiter la politique d'acquisition, mais aussi toutes les initiatives qui relèvent de l'événementiel.

Mme Aurélie Filippetti. Il était nécessaire de prioriser avant tout les travaux de base, c'est-à-dire le schéma directeur, puisque ce musée connaissait des problèmes structurels

en matière d'entretien du bâti et que la sécurité était défaillante. Il aurait fallu d'abord et avant tout privilégier la sécurité et la salubrité de l'établissement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Filipetti, en vous écoutant, je me suis replongé dans les lettres de mission adressées à Mme des Cars et à M. Martinez. Celle qui était adressée à M. Martinez portait surtout sur des objectifs essentiellement techniques, tels que l'organisation des réserves, la gestion du stockage, les questions opérationnelles. La lettre destinée à Mme des Cars s'inscrit dans un tout autre registre ; elle porte une dimension plus politique, centrée sur le rayonnement du Louvre et l'orientation stratégique de l'établissement. Quel regard portez-vous sur ces différences ?

Mme Aurélie Filippetti. Le Louvre a longtemps poursuivi des objectifs pédagogiques, scientifiques et patrimoniaux, consistant à transmettre, conserver et valoriser les œuvres, comme le font tous les musées nationaux. Mais, ces dernières années, sous l'impulsion du président de la République, sa mission s'est progressivement déplacée vers une logique de rayonnement et de prestige. Depuis la soirée de victoire célébrée dans la cour du musée, cette orientation s'est affirmée. En soi, cette politique de prestige n'a rien de condamnable ; il s'agit de l'un des plus beaux musées du monde. Le problème naît lorsqu'elle s'effectue au détriment de l'entretien du musée et de ses missions fondamentales, dans un contexte où les ressources financières demeurent limitées.

Lorsque j'étais ministre, la lettre de mission au président du Louvre comportait d'autres priorités, notamment celle d'améliorer l'accueil des publics, et en particulier celui des enfants. Je souhaitais qu'une galerie leur soit spécialement dédiée, avec des œuvres à leur hauteur et une médiation adaptée. Cette ambition consistait à améliorer la qualité de la visite du musée.

En effet, le Grand Louvre avait été conçu pour accueillir quatre millions de visiteurs par an, mais en recevait déjà plus de dix millions lorsque j'étais ministre de la culture. Cette surfréquentation dégrade le bâtiment et altère la qualité de la visite. Mon objectif consistait donc à renforcer cette dernière, notamment pour les plus jeunes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous reviendrons ensuite sur les musées de la Ville de Paris, mais votre question appelle d'abord un éclairage. Depuis l'annonce du projet Louvre Nouvelle Renaissance en janvier 2025, la fréquentation du musée occupe une place centrale. Nous sommes aujourd'hui autour de neuf millions de visiteurs, et l'objectif affiché de douze millions, voire quinze millions, n'est pas anodin. La Ville de Paris a-t-elle été associée à cette annonce ?

Le Louvre demeure une institution nationale, étroitement liée aux décisions du président de la République, tandis que les acteurs locaux, y compris la ville qui l'abrite, sont peu associés. Une telle perspective de croissance n'est pourtant pas sans conséquence pour Paris, qui devra aussi absorber ces trois millions de visiteurs supplémentaires.

Mme Carine Rolland. Comme vous l'avez rappelé, la Ville de Paris ne participe pas à la gouvernance du Louvre. J'imagine qu'il s'agit d'un héritage historique, qui structure encore aujourd'hui les relations entre la capitale et le musée. Cette absence implique qu'au moment du vol, ce qui a été révélé par la suite – qu'il s'agisse d'éléments financiers, organisationnels ou techniques – ne pouvait être connu de la Ville.

Lorsque le projet Louvre Nouvelle Renaissance a émergé, dans le cadre de la mission confiée à Mme des Cars, les échanges avec la Ville ont cependant été indispensables, car il s'agissait d'intervenir sur l'urbanisme même de Paris. L'organisation des abords du musée, notamment autour de la rue de l'amiral de Coligny et face à l'église Saint-Germain-l'Auxerrois, implique un dialogue étroit entre l'État et la Ville. Le Louvre

n'est pas un État dans l'État, et ses transformations engagent nécessairement l'espace parisien.

Je pense notamment à la future entrée liée au projet Louvre Nouvelle Renaissance. Il est par exemple envisagé de placer *La Joconde* à part, pour éviter sa « surconsommation », en recourant à une tarification spécifique, en étant probablement conduit à procéder à des vérifications d'identité. Personnellement, je n'y suis pas totalement favorable. Il s'agit de mon avis, pas d'une prise de position institutionnelle. La décision appartient au Louvre, mais la concertation avec la maire de Paris existe sur ce type d'orientations.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ma question concernait surtout les impacts de cette montée en charge du nombre de visiteurs, dont les conséquences affectent également la Ville, en matière d'accueil touristique, de flux, de saturation de certains quartiers. La Ville de Paris pourrait par exemple alerter sur un niveau déjà très élevé de fréquentation, et sur le risque d'un déséquilibre supplémentaire si l'État encourage une hausse massive des visiteurs.

Mme Carine Rolland. Pour ma part, je ne crois pas à un « appel d'air » mécanique. Une réorganisation interne du Louvre ne fera pas venir, à elle seule, trois millions de visiteurs supplémentaires. Le tourisme parisien est déjà considérable et concentré sur certains secteurs. L'enjeu consiste donc à le diversifier, à fluidifier les déplacements et à limiter les effets de surconcentration nuisibles à la vie quotidienne des habitants.

La Ville de Paris ne peut s'opposer aux décisions prises par l'État pour un établissement placé sous sa tutelle. Cependant, elle doit être associée à tous les aménagements qui auront un impact sur l'espace public. C'est à ce titre que les discussions interviennent, afin de garantir que la ville demeure vivable, accueillante et fluide pour les touristes comme pour les habitants, dans un cadre où la décision finale relève néanmoins de l'État. Je rappelle que si Paris comporte deux millions d'habitants, la ville accueille chaque jour cinq millions de personnes.

Mme Karen Taïeb. Je souhaite ajouter un élément concernant l'implication de la Ville dans l'ouverture de cette nouvelle entrée. Cette porte existait, mais elle est demeurée fermée pendant des années, réduite à un simple parking. Je tiens à rappeler le rôle déterminant de mon collègue, le maire du secteur Paris Centre, Ariel Weil, qui a été particulièrement proactif pour transformer cet espace. Un véritable dialogue s'est instauré, impliquant la Ville, et plus précisément Paris Centre, afin que cette entrée retrouve une dignité architecturale conforme au Louvre et cesse d'être un chantier permanent.

L'objectif consiste aussi à diversifier les accès pour désengorger le musée, tant les files d'attente dans les souterrains sont interminables. Cette dynamique a sans doute permis d'aller plus loin, et le président de la République a pu s'inscrire dans cette orientation. Lorsque l'on pénètre dans le Louvre, on retrouve d'ailleurs ce constat partagé : un vaste hall saturé, où l'on traverse les œuvres comme dans un flot continu. Dès lors, la notion de temps partagé n'existe plus et la sérénité de la visite s'en trouve en partie affectée. Cette entrée a sans doute pour objet de procurer une plus grande sérénité lors de la visite muséale.

M. le président Alexandre Portier. Madame Taïeb, je souhaite vous interroger sur un point spécifique. Mme Filippetti rappelait à très juste titre que la Ville de Paris n'exerce pas un droit de regard direct sur la gestion de l'établissement du Louvre, qui est statutairement autonome.

Néanmoins, notre travail consiste d'abord à identifier ce qui peut être amélioré afin d'éviter que de tels événements se reproduisent. Nous appliquons cette exigence à nous-mêmes, car plusieurs personnes auditionnées nous ont signalé des contraintes légales ou réglementaires qu'il nous appartient d'examiner. De votre point de vue d'élue, quel levier la

Ville de Paris pourrait-elle mobiliser pour renforcer la sécurité du Louvre ? Quelle contribution concrète serait-elle envisageable de la part de la collectivité ?

Mme Karen Taïeb. Vous m'interrogez d'abord sur ce qui peut être fait « de l'extérieur », pour renforcer la sécurité autour du Louvre. Une action a évidemment été entreprise *a posteriori*, puisqu'un certain nombre d'éléments de mobilier urbain ont été installés pour empêcher les véhicules d'accéder aux trottoirs autour du musée.

Nous nous inscrivons ici dans une logique *a posteriori*, qui consiste à combler une faille que l'événement a révélée. Il est évident qu'il faudrait pouvoir agir en amont, afin de prévenir la reproduction d'un tel mode opératoire. Tout le monde en convient, l'incident a été grave et appelle une réaction forte. Mais cette réaction doit s'inscrire dans une réflexion globale. Le risque zéro n'existe nulle part, et il serait illusoire de croire que toutes les situations peuvent être anticipées. En revanche, la Ville de Paris peut renforcer la prévention en installant des dispositifs physiques de protection, en travaillant étroitement avec la direction de la voirie et en intégrant les contraintes spécifiques aux abords des sites patrimoniaux.

Cette démarche n'est pas nouvelle. L'exemple de Notre-Dame est éclairant : après l'incendie, nous avons profondément revu nos protocoles de sécurité incendie pour les édifices culturels. Nous avons élaboré des procédures précises, fondées sur une meilleure connaissance des œuvres à protéger en priorité et sur une coordination affinée entre conservateurs, pompiers et personnels présents sur site. Cet événement tragique nous a conduits à perfectionner nos pratiques, pour l'avenir.

M. le président Alexandre Portier. Il ne s'agit naturellement pas pour nous de refaire l'histoire *a posteriori*. En revanche, il serait anormal de ne pas en tirer les enseignements, afin d'améliorer la situation. À ce sujet, je m'interroge : la Ville de Paris dispose-t-elle aujourd'hui d'un schéma d'aménagement de la voirie qui intègre par exemple des notions de prévention situationnelle ?

Mme Karen Taïeb. Il existe des plans d'action et il ne faudrait pas donner l'impression que rien n'avait été entrepris avant le cambriolage. La Ville de Paris dispose d'équipes expérimentées, dont le travail quotidien consiste à assurer la sécurité des habitants, mais aussi des édifices. En ce qui concerne les édifices historiques, vieux de plusieurs siècles, la priorité porte sur la sécurité et l'identification des risques structurels. Je pense notamment à la chute de pierres, des épisodes étant intervenus très récemment à Saint-Sulpice ou à Saint-Louis-en-l'Île. Chaque détection de fissure, chaque incident déclenche immédiatement des analyses, la pose de filets ou la mise en place de périmètres de protection.

À cela s'ajoute bien sûr la sécurité des objets eux-mêmes. Les affectataires assurent aussi une vigilance quotidienne. Malgré ces mesures, nous avons subi de nombreuses dégradations, commises par des personnes atteintes de pathologies mentales. Par définition, il est impossible de les prévenir. En dépit d'une surveillance renforcée, certaines situations restent inévitables.

En résumé, nous œuvrons le plus possible afin que la sécurité des personnes et des biens soit maximale.

M. le président Alexandre Portier. Tel n'était pas le sens de ma question ; nous ne considérons pas que rien n'a été entrepris. Nous cherchons d'abord à comprendre ce qui a été réalisé et ce qui peut encore l'être, en clarifiant les compétences de chacun. Avant d'aborder les autres musées, il reste nécessaire d'éclaircir certains points concernant le Louvre, en restant strictement dans le champ des compétences de la commune. À ce titre, la

Ville de Paris dispose-t-elle, pour sa voirie, d'un plan pluriannuel d'équipement et d'investissement ?

Mme Aurélie Filippetti. Comme vous le savez, à Paris, les pouvoirs de police ne relèvent pas de la mairie comme dans les autres communes : la sécurité dépend directement de la préfecture de police. Même si Paris s'est dotée d'une police municipale, la responsabilité première demeure celle du préfet. De même, s'agissant des règles de circulation ou de stationnement sur les axes essentiels à la sécurité et au fonctionnement des institutions, la maire de Paris n'est compétente qu'à condition de respecter les prescriptions édictées par la préfecture pour tout aménagement de voirie. Ainsi, les axes structurants, dont fait partie le quai François-Mitterrand, sont soumis à ces prescriptions de la préfecture de police de Paris et ne relèvent pas d'une compétence pleine et entière de la Ville.

Il en va de même pour la vidéoprotection de l'espace public : la préfecture de police conserve la responsabilité exclusive du choix des sites et des installations, en fonction de ses besoins opérationnels. La Ville participe financièrement, en échange d'un accès aux images, notamment pour la vidéo verbalisation, mais elle ne décide pas.

Par conséquent, la pose de caméras sur un axe structurant comme le quai François-Mitterrand ne relève ni de la maire de Paris, ni de ses services. Elle dépend entièrement de la préfecture de police, qui en est responsable.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces précisions, qui sont importantes. Sous le contrôle prescriptif de la préfecture de police, la Ville de Paris dispose-t-elle d'un plan pluriannuel qui anticipe des investissements en matière de voirie ? Existe-t-il une réflexion prospective concernant les aménagements aux abords du Louvre ? En tant qu'élu, la réponse me semble assez évidente.

Mme Carine Rolland. En réalité, la réponse n'est pas évidente. Paris compte un grand nombre de voies relevant de la préfecture de police, les « voies PP », sur lesquelles la Ville ne peut légalement intervenir, même lorsqu'elles bordent des musées majeurs. Cette situation vaut également pour les pénétrantes, où la compétence municipale demeure limitée. Pour le reste, et pour répondre plus concrètement à votre question, chaque direction municipale dispose bien d'un plan pluriannuel d'investissement, notamment la direction des affaires culturelles, Paris Musées ou la direction de la voirie. Ces plans couvrent aussi bien des interventions modestes, comme la réparation d'un nid-de-poule, que des transformations plus structurantes de l'espace public.

Toutefois, certaines voies parisiennes obéissent à un régime particulier en raison du statut de capitale : la Ville n'y exerce pas une compétence pleine et entière, et les quais en font partie.

M. le président Alexandre Portier. Qui réalise les travaux sur ces voies, *in fine* ? La préfecture de police commande-t-elle-même les travaux sur ces voies ? Qui décide et passe les marchés publics ?

Mme Karen Taïeb. S'il s'agit des caméras de surveillance, comme l'a rappelé Mme Filippetti, leur installation relève entièrement de la préfecture de police. En revanche, lorsqu'il est question de mobilier urbain, la compétence revient bien à la Ville de Paris, notamment pour les aspects esthétiques et d'intégration dans l'espace public. Toutefois, il ne faudrait pas laisser penser que chacun travaille isolément. Les institutions se parlent, se concertent. Si nous sommes capables de nous réunir avec la préfecture et le ministère pour choisir un jury d'architectes, nous pouvons évidemment dialoguer sur le reste.

Ce dialogue existe réellement. Lorsque plusieurs églises ont subi des dégradations, j'ai réuni le diocèse, la préfecture de police et les services de la Ville de Paris concernés afin d'organiser une surveillance renforcée. La question des caméras a été abordée, et nous avons clairement indiqué au diocèse que les autorisations relevaient de la seule préfecture. Cet exemple illustre bien la manière dont nous fonctionnons : chacun connaît ses prérogatives, mais nous travaillons ensemble. Paris est une ville complexe, dotée de compétences imbriquées.

M. le président Alexandre Portier. Nous cherchons simplement à être précis, car la situation institutionnelle de Paris est particulière et exige de la rigueur.

Laissons de côté la vidéoprotection, qui relève du cadre régalien. En revanche, la question du mobilier urbain est pleinement municipale. J'en viens donc à ma dernière interrogation : à ce jour, indépendamment des événements susceptibles d'intervenir prochainement, des investissements en mobilier urbain sont-ils prévus, dans les mois ou les années à venir, autour du Louvre afin d'en renforcer la sécurité et la sûreté ?

Mme Karen Taïeb. Pardonnez-moi, mais il est vrai que l'adjoint en charge de la voirie aurait été le mieux placé pour répondre précisément, tant cette compétence est spécifique. Pour ma part, en tant qu'élue, j'ai pu suivre l'installation du mobilier urbain déjà mis en place : des plots ont été installés aux abords du musée et empêchent désormais le stationnement, qui était possible avant le cambriolage. Ces aménagements existent et produisent leurs effets. Quant à savoir s'il est prévu d'aller plus loin dans les mois ou les années à venir, je ne peux l'affirmer à ce stade. Nous ne disposons pas encore de toutes les informations, mais nous pourrions naturellement vous les communiquer dès qu'elles seront disponibles.

M. le président Alexandre Portier. Nous serons effectivement preneurs de telles informations, car nous souhaitons creuser cet aspect.

Mme Carine Rolland. Je tiens à préciser que les relations entre la secrétaire générale de la Ville, ses équipes et la préfecture sont régulières, au moins hebdomadaires. Lorsqu'un événement de cette ampleur survient, la Ville apporte effectivement sa contribution. En revanche, nous ne disposons pas du détail concernant le nombre de plots installés ou la disposition exacte du mobilier urbain. Quant au rôle éventuel des architectes des bâtiments de France (ABF), l'urgence a surtout dicté la réaction. Face à de telles urgences, la Ville contribue naturellement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Taïeb, vous avez indiqué que la Ville et la préfecture dialoguaient régulièrement. Avez-vous en mémoire des discussions intervenues ces dernières années avec la préfecture, voire la direction du Louvre, sur les schémas directeurs évoqués précédemment, notamment en matière de sécurité ?

Mme Carine Rolland. Non, pas à ma connaissance. En revanche, de nombreuses discussions sont intervenues à l'occasion de l'installation de la vasque des Jeux olympiques dans les Tuileries, laquelle constituait un souhait de la maire de Paris.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je comprends que la Ville de Paris n'est ni sollicitée, ni consultée lors de l'élaboration du schéma directeur du Louvre.

Mme Aurélie Filippetti. À ma connaissance, il n'y a pas eu de consultation de la Ville de Paris concernant le schéma directeur. En revanche, je confirme que la Ville a procédé à l'installation de potelets et de croix de-Saint-André sur les quais, mais toujours sous la supervision de la préfecture de police. Peut-être conviendrait-il d'examiner l'existence de contacts réguliers entre le ministère de la culture, le Louvre et la préfecture de police.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous avons déjà abordé ces éléments avec nos interlocuteurs.

Je souhaite à présent m'intéresser aux musées relevant de la Ville de Paris et interroger Mme de Gasquet. Comment la Ville aborde-t-elle la question de la sûreté et de la sécurité de ses musées ? Une cartographie est-elle élaborée ?

Les services de police nous ont indiqué que les cambriolages n'avaient pas augmenté en nombre, mais que leurs modes opératoires avaient évolué. Ils observent moins d'experts ciblant des œuvres majeures, mais davantage de groupes attirés par l'or, les pierres précieuses et les objets aisément revendables, prêts à agir avec violence.

De quelle manière la Ville tient-elle compte de ces évolutions ? Des consignes sont-elles diffusées aux différents musées pour les avertir des évolutions de la menace ? Comment y apportez-vous des réponses ? Précédemment, M. le préfet de police indiquait que des préconisations de la préfecture étaient adressées aux établissements, mais que nombre d'entre eux ne répondaient pas à ces préconisations, ni même n'en accusaient réception. Quel est votre regard sur l'ensemble de ces sujets ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet, directrice générale de Paris Musées. L'établissement public Paris Musées a été créé par une délibération du Conseil de Paris en juin 2012 et est pleinement opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2013. Il s'agit d'un établissement public administratif (EPA) présidé par l'adjointe à la maire de Paris chargée de la culture, Carine Rolland. Son conseil d'administration réunit neuf conseillers de Paris ainsi que cinq personnalités qualifiées. Paris Musées bénéficie d'une subvention de fonctionnement versée par la Ville de Paris, tout en assurant une part importante de son financement grâce à ses ressources propres, qui représentent environ 43 % de son budget global.

En matière de sécurité et de sûreté, Paris Musées travaille en étroite collaboration avec la Ville de Paris et formule, au début de chaque mandature, des demandes budgétaires destinées à financer les différents projets inscrits au programme pluriannuel d'investissement. Ce programme fait l'objet d'échanges nourris entre la Ville et l'établissement public, afin de déterminer les priorités et d'anticiper les investissements nécessaires tout au long du mandat. Les projets de Paris Musées sont encadrés par un contrat d'objectifs et de performance (COP) conclu avec la Ville, couvrant l'ensemble de la mandature et définissant une série d'actions structurantes, parmi lesquelles figurent naturellement les actions liées à la sûreté et la sécurité des bâtiments.

Le vol du Louvre a eu un retentissement particulier dans l'ensemble des musées municipaux, d'autant plus que Paris Musées avait été, quelques mois plus tôt, confronté à un événement grave : le braquage du musée Cognacq-Jay. Les risques évoluent ; il y a quelques années, nous n'aurions pas envisagé un tel vol, réalisé à l'aide de haches. Nous disposons donc d'un plan pluriannuel d'investissements, mais nous devons également réagir de manière extrêmement rapide et constante pour faire évoluer les mesures prises pour assurer la sécurité des musées. Nous travaillons avec la direction des services techniques de Paris Musées et l'ensemble des musées de la Ville de Paris pour articuler l'ensemble de nos engagements.

S'agissant plus particulièrement du braquage du musée Cognacq-Jay en novembre 2024, ce vol avait visé sept tabatières, dont cinq ont été retrouvées – y compris deux provenant initialement du Louvre.

M. le président Alexandre Portier. Quels enseignements ont-ils été tirés de ce vol, concernant la sécurisation du musée ? Des procédures d'information ont-elles été établies ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. La réaction a été immédiate. Le musée étant alors ouvert au public, des agents étaient présents dans les salles, tout comme des visiteurs. Tous ont fait preuve d'un grand professionnalisme. Ils ont ainsi immédiatement alerté la police par le dispositif Ramsès, dont sont équipés l'ensemble de nos musées. Grâce à cette procédure, les forces de l'ordre ont été prévenues instantanément par les agents de sécurité présents.

Pour ma part, j'ai été avertie dès le départ des cambrioleurs, le vol n'ayant duré que quatre minutes. Sans attendre, nous avons informé la Ville de Paris et nous nous sommes rendus sur place. Dans le même temps, nous avons contacté les prêteurs par téléphone, afin de les informer, en toute transparence. Des réunions ont également été organisées sur place ou en visioconférence. Un accompagnement psychologique a immédiatement été proposé aux agents comme aux visiteurs, en étroite collaboration avec la Ville de Paris.

Par ailleurs, nous avons décidé d'anticiper la clôture de l'exposition « Luxe de poche », dans le cadre de laquelle étaient présentés les objets dérobés. Cette mesure devait permettre à la police de travailler plus sereinement dans la salle concernée, tout en sécurisant le personnel.

Nous avons ensuite démonté l'exposition, prenant le temps nécessaire pour apaiser les équipes. Une fois le musée prêt à rouvrir et les collections réinstallées, nous avons adopté plusieurs mesures techniques, directement liées au fonctionnement du lieu. Ainsi, il a été décidé de maintenir fermée la grande porte cochère, par laquelle le scooter des malfaiteurs était entré. Cette décision fut prise conjointement avec le secrétariat général et les services techniques, afin d'éviter qu'un véhicule ne puisse de nouveau s'y engager.

Enfin, en concertation avec les agents et la Ville, nous avons choisi de ne pas remettre immédiatement en présentation les tabatières les plus précieuses. Ce temps supplémentaire avait pour but d'apaiser l'inquiétude de nos agents.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Notre commission aborde son travail de manière modeste, dans le but de rédiger un rapport contenant des préconisations afin que de tels problèmes ne se reproduisent pas. Dans ce cadre, votre retour d'expérience nous intéresse particulièrement.

Monsieur Hergott, le musée d'Art moderne de Paris a fait l'objet d'un cambriolage, il y a plus d'une dizaine d'années ; plusieurs toiles ont été dérobées. De quelle manière avez-vous réagi ? Quelles modifications ont-elles été apportées ? Quels sont les nouveaux processus en place ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Le vol commis en 2010 au Musée d'Art moderne a constitué un épisode extrêmement douloureux pour la Ville de Paris et pour l'ensemble des musées. À cette époque, l'établissement public Paris Musées n'existait pas encore ; il n'a vu le jour qu'en 2013. Immédiatement après l'effraction, la Ville a engagé un programme d'investissements d'une ampleur inédite, afin de sécuriser ses musées et de renforcer leurs dispositifs de sûreté. Entre 2010 et 2015, dix-sept millions d'euros ont été consacrés à la sécurité et la sûreté des musées.

À partir de 2015, un plan de rénovation global de 120 millions d'euros a été lancé, visant la modernisation progressive de tous les musées municipaux. Ce programme est toujours en cours, car chaque établissement fait l'objet d'une intervention spécifique, intégrant systématiquement des exigences accrues en matière de sécurité. La situation actuelle se distingue donc nettement de celle de 2010, tant les efforts conjoints de la Ville et de Paris Musées ont porté sur les bâtiments, en particulier la sécurité et la sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je reviens à ma remarque précédente. Comment réagissez-vous aux propos du préfet, lorsqu'il explique qu'un grand nombre d'établissements ne répondent même pas aux préconisations formulées par la préfecture ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Nous nous efforçons bien de les suivre. Dans le cadre des rénovations importantes, nous sollicitons le service opérationnel de prévention situationnelle (Sops), dont les directives très précises orientent nos décisions. Nous appliquons également l'ensemble des préconisations relatives à la sécurité incendie, puisque nos musées sont soumis aux commissions de sécurité de la préfecture de police.

Par ailleurs, nous suivons les recommandations de la mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit (Missa), dans le cadre des audits qu'elle conduit ou des demandes de prêts que nous formulons auprès des musées nationaux.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'en déduis que s'agissant des établissements sous votre responsabilité, vous ne vous sentez pas concernés quand le préfet estime que les établissements ne lui répondent pas.

Mme Karen Taïeb. Je peux donner un exemple précis, qui ne concerne pas les musées, mais illustre notre manière d'agir. La Ville de Paris possède un important patrimoine photographique, dont une partie est conservée sur un site du 12^e arrondissement. Ce lieu fait l'objet d'une surveillance régulière, notamment parce qu'il abrite des fonds photographiques en nitrate, matière instable et dangereuse. Un jour, la préfecture nous a alertés, indiquant que ces nitrates doivent être conservés dans un espace adapté, car, en présence d'écoles et d'habitations voisines, un départ de feu représenterait un risque majeur, difficile à maîtriser.

Dès que j'ai pris connaissance de ce rapport, j'ai immédiatement demandé aux services d'organiser le déménagement du site, et ai adressé une note en ce sens à la maire de Paris. L'opération a pris du temps, mais a été réalisée. Dès lors, dire que nous n'écoutons pas les préconisations serait inexact ; cet exemple en constitue une preuve tangible.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Marchandise, le braquage dont le musée Cognacq-Jay a fait l'objet a-t-il constitué un tournant ? Y a-t-il eu un avant et un après ? Quelles leçons avez-vous tirées d'un événement aussi traumatisant ?

Mme Christine Marchandise, secrétaire générale du musée Cognacq-Jay. Il y a toujours un avant et un après. Nous avons pris en compte l'ensemble des préconisations formulées par le service technique de Paris Musées. Nous avons ainsi renforcé certaines vitrines historiques, opération délicate puisqu'il s'agit d'éléments du fonds de Cognacq-Jay, qui exigent une intervention particulièrement précautionneuse. Ces travaux nous permettent aujourd'hui d'ouvrir l'exposition avec des objets certes moins précieux que ceux de l'exposition « Luxe de poche », mais présentés dans des conditions de sécurité nettement renforcées.

Je reste en contact régulier avec la cellule du service d'accompagnement et de médiation (SAM), la cellule psychologique de la Ville. Tout le personnel est revenu travailler, et nous veillons à rappeler à chacun qu'un soutien demeure possible, notamment à l'occasion de la période anniversaire que nous venons de traverser. Tout le monde se porte bien.

Par ailleurs, la police municipale conduit actuellement un audit, qui nous permet d'identifier nos points faibles et de déterminer comment progresser encore. En effet, malgré les caméras et l'ouverture contrôlée du site, les braqueurs sont entrés. Face à une violence physique, nos marges d'action restent limitées. Nous attendons donc leur retour pour poursuivre notre montée en compétences en matière de sûreté. Les agents, eux, continuent d'être formés régulièrement aux gestes essentiels, notamment au confinement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Hergott, que pouvez-vous nous indiquer concernant le musée d'Art moderne de Paris, en lien avec le cambriolage dont le musée avait été victime ?

M. Fabrice Hergott, directeur du musée d'Art moderne de Paris. Dans la nuit du 19 au 20 mai 2010, un cambriolage spectaculaire est survenu au musée. Un cambrioleur a pénétré dans le musée, en dévissant une fenêtre donnant sur les collections et a emporté cinq tableaux de maître. Très vite, nous avons constaté que le système d'intrusion fonctionnait mal. L'enquête a révélé qu'une pièce essentielle du dispositif anti-intrusion manquait, pièce que les équipes avaient réclamée à la société chargée de la sécurité et qui tardait à arriver. Ce retard a mis en lumière la nécessité d'accélérer radicalement les procédures.

Immédiatement, la Ville a engagé une série de mesures afin de renforcer les fenêtres, ajouter des caméras supplémentaires et améliorer l'éclairage extérieur. Le musée, en accord avec la Ville et avec la préfecture de police, a multiplié les ajustements techniques. Au fil des années, ces dispositifs ont été complétés.

Il faut aussi rappeler qu'avant 2010, la question de la sécurité dans les musées ne se posait pas dans les mêmes termes. Les établissements se concentraient avant tout sur la prévention incendie et sur la sécurité du public. L'effraction de 2010 a donc marqué un tournant ; elle a modifié profondément les pratiques en France, mais aussi au-delà. À partir de cette date, nous avons discerné une forme de désinhibition chez certains cambrioleurs, qui n'hésitent plus à viser des musées.

Mme Carine Rolland. Je souhaite apporter une précision essentielle concernant l'événement de 2010, car il éclaire directement les travaux que vous menez aujourd'hui. Cet épisode, aussi regrettable qu'il puisse être, a renforcé alors la conviction du maire de l'époque, Bertrand Delanoë, et de ses équipes, qui ont convenu de la nécessité de créer un établissement public administratif. Cette décision n'était pas anodine : un EPA ne se limite pas à une structure formelle ou à un ensemble de procédures ; il repose sur un partage réel des compétences, sur une organisation transversale capable de respecter les spécificités de chaque musée.

La plupart des établissements rassemblés au sein de Paris Musées occupent des bâtiments patrimoniaux, dont l'usage s'est transformé au fil du temps. Le musée Carnavalet, par exemple, n'a pas toujours été un musée. Comme au Louvre, il s'agit de lieux historiques qui préexistent à leur vocation muséale. Accélérer la création de Paris Musées répondait précisément à ce besoin, afin d'analyser chaque site selon ses particularités, d'élaborer un corpus d'expertise partagé. Cette logique s'incarne aussi dans des équipes mutualisées. Monsieur Le Brozec, aujourd'hui directeur technique de l'ensemble des sites, en est l'illustration.

Mme Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet. Le musée Carnavalet, est le plus ancien musée de la Ville de Paris. Fondé en 1866, il célèbre cette année ses 160 ans. Entre 2017 et 2021, l'institution a fait l'objet d'une campagne de rénovation. Je rappelle que la collection de ce musée est particulièrement importante puisque nous faisons partie des 6 % des musées français les plus riches : nous possédons 610 000 œuvres. Dans le cadre de cette récente rénovation, nous avons accordé une grande attention aux sujets de sûreté et de sécurité publique. Une étude de sûreté et de sécurité publique (ESSP) a été réalisée en 2016 accompagnant le dépôt du permis de construire, qui a été délivré en avril 2017.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il est évident que la Ville de Paris dispose de moyens conséquents pour investir dans ses musées, alors que nombre de collectivités

rencontrent davantage de difficultés. Nous aimerions donc mieux saisir ce qui se pratique, compte tenu de l'évolution de la menace. Certaines mesures autrefois efficaces ne suffisent plus face à des modes d'action nouveaux, parfois d'une brutalité inattendue, comme l'usage de haches. Parallèlement, les services de police constatent une stabilité du nombre de vols, alors même que leur nature semble s'être transformée, ce qui suscite quelque perplexité. Nous souhaitons donc comprendre comment vous élaborez vos réponses, afin que la commission puisse bénéficier de votre expérience et en tenir compte dans ses préconisations.

Mme Valérie Guillaume. Après le braquage du musée Cognacq-Jay, voisin du musée Carnavalet, nous avons immédiatement vérifié l'ensemble de la chaîne d'alerte et d'information des forces de l'ordre. Le lien quotidien que nous entretenons, avec le secrétaire général Antoine Estève et la préfecture de police, nous a permis de faire évoluer sans délai les procédures internes. Comme l'attaque s'était déroulée en plein jour, en présence d'agents et de visiteurs, la priorité absolue a consisté à assurer leur mise en sécurité et à éviter tout suraccident.

Dans le prolongement du vol du Louvre, nous avons lancé un audit interne portant sur la sûreté des 3 700 pièces exposées dans le parcours, en tenant compte des matériaux particulièrement ciblés, tels que l'or ou les pierres précieuses. Certaines œuvres ont été retirées des salles, et pour certaines expositions temporaires, notamment celle prévue en avril, nous avons choisi de présenter le dessin d'un bijou plutôt que le bijou lui-même.

Un groupe de travail interne a également été constitué. Outre les aspects techniques, nous accordons une attention constante aux facteurs organisationnels et humains. De courts exercices réguliers sont effectués lors des briefs matinaux, réunissant les équipes du PC de sécurité et de sûreté – soit 30 agents – ainsi que les 48 agents du service d'accueil et de surveillance.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Nous réalisons dans chaque musée des audits de sécurité et de sûreté de manière très régulière, et notamment pour les grands musées comme le musée d'Art moderne, ou le Petit Palais. À partir de ces audits, nous réalisons un plan d'action, musée par musée, pour décider de l'ensemble des investissements à réaliser au cours de la mandature. Ces audits sont réalisés soit par des entreprises privées – la société Kronoss dans le cas du musée d'Art moderne, ou le Petit Palais –, soit par la Missa. Cette dernière a ainsi réalisé récemment des audits, notamment au musée Zadkine. D'autres audits sont effectués par la direction de la police municipale et de la prévention (DPMP).

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pourquoi ne sollicitez-vous pas la Missa plutôt que de passer par des prestataires privés ?

M. Johann Le Brozec, directeur des services techniques de Paris Musées. Les deux approches sont complémentaires. Nous croisons systématiquement les analyses, comme nous le faisons lorsque nous engageons une maîtrise d'œuvre pour un projet important. Plusieurs audits sont donc menés, certains confiés à des organismes extérieurs, d'autres réalisés en interne par les équipes de Paris Musées ou par le service de sécurité que je dirige. L'objectif consiste bien à multiplier les regards, afin de croiser les avis.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Estimez-vous que les moyens de la Missa sont insuffisants ?

M. Johann Le Brozec. Les audits interviennent successivement, selon les besoins, en fonction des travaux réalisés et de l'évolution des sites. La stratégie ne consiste pas à privilégier l'un ou l'autre intervenant, mais à favoriser une culture de continuité.

Ensuite, il existe très clairement un avant et un après le cambriolage du musée d'Art moderne de 2010. Comme cela a été rappelé, un vaste plan d'action a alors été engagé et n'a jamais été suspendu. Depuis, les investissements sont récurrents et intégrés dans une maintenance régulière du matériel de sûreté, dont l'obsolescence impose des renouvellements programmés. Certains dispositifs ont été repensés entièrement, et cette dynamique d'ajustement se poursuit.

Concernant les procédures, nous disposons effectivement d'un ensemble de fiches et de référentiels qui constituent une véritable doctrine. Ces documents sont partagés par tous les musées, qui les adaptent ensuite à leurs spécificités. Ainsi, l'ensemble est suivi de près et évolue en permanence, au rythme des moyens engagés.

M. le président Alexandre Portier. Madame Guillaume, vous indiquez avoir renoncé à exposer des bijoux pour privilégier des dessins, ce qui peut être considéré comme un constat d'échec collectif. S'agit-il pour vous d'une solution temporaire ou définitive ?

Mme Valérie Guillaume. J'espère qu'elle ne sera pas définitive, mais elle était nécessaire.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Qui décide d'un tel remplacement ? À quel moment estime-t-on qu'une œuvre devient trop difficile à sécuriser et qu'il faut la remplacer par un dessin ?

Mme Valérie Guillaume. Nous avons naturellement échangé avec la commissaire de l'exposition, avec Mme de Gasquet et les différents interlocuteurs de Paris Musées. À l'issue de ces discussions, j'ai en effet décidé de valider le retrait de cette œuvre et son remplacement par un dessin, qui est d'ailleurs magnifique. Il est nécessaire de tenir compte de la situation et des menaces actuelles subies par les musées. J'espère que cette solution sera la plus temporaire possible.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Je confirme cet échange avec Mme Guillaume. Nous nous étions interrogées sur l'opportunité de présenter ce bijou et avons conclu que l'exposition conservait tout son sens sans la pièce originale, le dessin apportant une valeur artistique suffisante. À l'inverse, une réflexion similaire a eu lieu avec la directrice du Petit Palais, Mme Lemoine, pour l'exposition « Dessin de bijoux ». Celle-ci se terminait par la présentation de véritables bijoux et il nous a semblé impossible de les remplacer. D'un commun accord avec le musée et les services techniques, nous avons donc décidé de renforcer la sûreté. Cet exemple illustre l'état d'esprit qui nous anime : nous examinons chaque situation, nous débattons, puis nous tranchons.

M. le président Alexandre Portier. Vous soulevez ici un point qui revient dans toutes nos auditions : la responsabilité du chef d'établissement en matière de sécurité des œuvres et de conservation des collections. Interrogés concernant le Louvre, les services du ministère de la culture nous ont rappelé que cette responsabilité incombait pleinement au chef d'établissement. Ces propos ont été confirmés plus tôt par la préfecture de police, et à l'instant, par les élus de la Ville.

Ma question s'adresse donc directement aux chefs d'établissement : ce statut vous apparaît-il clair en termes de responsabilités, de droits et de devoirs ? Vous offre-t-il une feuille de route lisible ?

Mme Valérie Guillaume. Les musées étant des établissements recevant du public (ERP), les directeurs sont responsables de la sécurité incendie. La dernière commission de sécurité incendie s'est tenue par exemple en octobre 2025 au musée Carnavalet.

Je laisse à présent la parole à Anne-Sophie de Gasquet, puisque Paris Musées dispose d'une organisation propre incluant le siège et un réseau de douze musées et de deux sites, le musée Carnavalet et le site de la crypte archéologique de l'île de la Cité.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Pour les musées de la Ville de Paris, la responsabilité s'organise de manière partagée. Les directeurs assument l'exploitation du bâtiment, la gestion des équipes et l'organisation de la vie du musée. Ils travaillent toutefois en lien étroit avec les directions du siège de Paris Musées pour les questions techniques et les services bâtimentaires. Ainsi, la maintenance relève du musée, tandis que les grands travaux sont pilotés par le siège. Le partage de la responsabilité est totalement assumé.

Mme Karen Taïeb. Je tiens d'abord à remercier Paris Musées d'assumer pleinement la responsabilité qui lui incombe. Toutefois, la Ville de Paris porte également une part de cette responsabilité. Je rappelle souvent que Paris n'est pas un musée, mais qu'il existe un musée au cœur de la ville. Cette formule traduit la réalité d'un patrimoine, dont de nombreuses œuvres demeurent exposées aux risques de vol, mais aussi aux aléas du temps et de leur environnement.

Il faut en effet considérer le risque de disparition progressive des œuvres laissées trop longtemps dans des conditions dégradées. Se pose alors la question du moment où il devient nécessaire de les protéger et, le cas échéant, de les retirer de l'espace public. Ce fut le cas pour les œuvres de Jean Goujon lors de la restauration de la Fontaine des Innocents. À la suite des expertises menées, les spécialistes ont conclu qu'il n'était plus possible de laisser les cinq naïades en extérieur sans compromettre définitivement leur intégrité physique.

La Ville a suivi cet avis scientifique, et les œuvres sont aujourd'hui conservées au Petit Palais. Je remercie Paris Musées d'avoir accepté de les accueillir, de les préserver et de les rendre accessibles au public. Cet exemple illustre la responsabilité que la Ville assume également pour les œuvres situées hors des musées, dans la ville.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour quelles raisons ces œuvres ont-elles connu une telle dégradation ?

Mme Karen Taïeb. L'obsolescence, la pollution, le vent et l'érosion provoquée par l'eau contribuaient à faire disparaître les reliefs des œuvres. Les experts de la Ville de Paris, notamment Valérie Guillaume, ainsi que ceux du musée du Louvre, nous ont alertés très clairement sur ce danger. Leur avis, ferme et argumenté, nous a conduits à décider le retrait de ces œuvres de l'extérieur, afin de les protéger durablement à l'intérieur d'un musée.

M. le président Alexandre Portier. Je reconnais pleinement la singularité de Paris, mais vous êtes aussi des professionnels du monde muséal. Votre regard sur cette définition légale nous intéresse d'autant plus que nous légiférons sur ces sujets. Indépendamment du cas parisien, et étant donné les fonctions que vous avez exercées auparavant ou exercerez, estimez-vous que le statut est aujourd'hui clairement établi et bien délimité ? Mérite-t-il d'être précisé ou amélioré ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Le fonctionnement diffère profondément de celui des établissements publics nationaux. Depuis la création de l'établissement public Paris Musées, les directeurs de musée, tous conservateurs, assument la responsabilité scientifique, tandis que la direction générale exerce un rôle administratif et transversal. N'étant pas conservatrice, j'inscris pleinement mon action dans cette répartition. Par ailleurs, je tiens mes compétences de la délégation de la présidente, élue de la Ville de Paris.

Mme Carine Rolland. Monsieur le président, avez-vous entendu des directeurs ou directrices mentionner une forme d'inadéquation entre leur fonction telle qu'elle est prévue par la loi et les spécificités de l'époque actuelle ?

M. le président Alexandre Portier. Nous disposons d'un ensemble de témoignages qui convergent vers la même idée : au terme du processus, la responsabilité revient au chef d'établissement. La question centrale consiste donc bien à savoir s'il dispose réellement des leviers nécessaires pour assumer cette charge. Il importe également de déterminer si ce statut est juridiquement clair. Si tel est le cas, chacun doit assumer sa part et agir en conséquence. En revanche, si la loi manque de précision ou crée un dispositif disproportionné, il nous appartient, en tant que législateurs, de la revoir et de la réécrire afin de la rendre plus précise.

Cependant, un point surprend intuitivement. Le chef d'établissement se voit confier un pouvoir de police, un pouvoir de conservation et une responsabilité considérable, lesquels ne prennent sens qu'à condition qu'il dispose des moyens nécessaires pour les exercer. Cela suppose l'existence d'outils de contrôle, de mécanismes de saisine, d'interpellation. C'est précisément pourquoi j'évoquais la nécessité d'un équilibre entre les droits et les devoirs, entre la responsabilité et les moyens d'action.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Au fil des auditions, nous avons souvent le sentiment que les chefs d'établissement se retrouvent, en dernière instance, à assumer l'ensemble des responsabilités, comme si chacun se défaussait sur eux. Nous nous interrogeons donc sur leur capacité concrète à assumer pleinement la totalité de leurs missions et sur les moyens réels dont ils disposent pour le faire. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre réflexion actuelle.

Il ne s'agit pas que la responsabilité politique se reporte, par facilité, sur les chefs d'établissement. L'autonomie est une notion précieuse, mais elle ne peut servir à justifier que chacun se débrouille seul. Nous cherchons ainsi comment formuler des propositions utiles et adaptées à ce que nous constatons sur le terrain.

L'exemple parisien illustre un modèle doté de moyens significatifs, mis en place dès la mandature de Bertrand Delanoë, à travers une organisation, une direction solide et la capacité à débloquer des investissements lorsque la situation l'exige. Cependant, notre vision englobe l'ensemble du territoire hexagonal, où de nombreux établissements disposent de ressources limitées, parfois même réduites par certaines politiques publiques.

Nous ne souhaitons pas que des directeurs, faute de moyens, se retrouvent impuissants ou contraints à des solutions extrêmes, comme conserver les œuvres en réserve et ne montrer que des reproductions.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Selon moi, l'essentiel concerne d'abord le dialogue constant et très nourri qui structure le fonctionnement. Je parle ici de Paris Musées, où les échanges entre les directeurs de musée, la direction générale et les directions du siège constituent un socle indispensable.

Vient ensuite le dialogue que j'entretiens avec la présidente de Paris Musées et, plus largement, avec la Ville de Paris. Chaque action comporte nécessairement une dimension budgétaire, et les discussions avec la direction des finances de la Ville sont régulières. L'objectif consiste bien à disposer des moyens indispensables pour engager les investissements nécessaires, notamment en matière de sécurité et de sûreté. Ces travaux représentent des opérations lourdes, qui reposent essentiellement sur les subventions allouées par la Ville.

Nous formulons donc de nombreuses propositions, que la Ville ne peut financer intégralement. Nous opérons alors des choix, de manière concertée, avec la Ville et avec les directeurs de musée. Un exemple précis l'illustre : au début de cette mandature, plusieurs projets de travaux étaient envisagés pour le musée d'Art moderne. Les contraintes budgétaires ne permettaient pas de réaliser tout ce que nous avions projeté. Nous avons donc décidé de prioriser les opérations liées à la sécurité et à la sûreté.

M. le président Alexandre Portier. Je souhaite revenir sur la question du statut et des compétences du chef d'établissement. Vous avez rappelé l'apport traditionnel de cette fonction, fondé sur l'expertise scientifique et artistique, qui demeure un pilier de notre modèle. Lors d'une précédente audition, un débat s'est ouvert sur la possibilité que, demain, ces profils soient remplacés par des managers davantage tournés vers la gestion et le pilotage budgétaire.

Plusieurs acteurs soulignent qu'une prise de conscience progressive des enjeux de sécurité et de sûreté s'est opérée dans le domaine scolaire, puis dans celui des transports, même si beaucoup reste à accomplir. Ils s'interrogent désormais sur la capacité du secteur culturel à suivre la même évolution. La question porte sur la formation des chefs d'établissement. Leur parcours intègre-t-il suffisamment cette culture de sécurité et de sûreté ? Sont-ils associés aux dispositifs de formation initiale et continue, comme ceux proposés par l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) ou l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), qui permettent de diffuser cette culture ?

Mme Valérie Guillaume. Je suis partiellement d'accord avec vous. Il me semble nécessaire de renforcer les enseignements en sécurité et en sûreté au sein de l'Institut national du patrimoine (INP), qui forme les conservateurs. J'insiste également sur l'importance du travail collectif, des chaînes opératoires et de la dimension humaine dans nos missions. Les conservateurs ne sont pas uniquement des experts d'un domaine précis, ils doivent aussi porter un projet ambitieux au service des publics et de la démocratisation culturelle.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez évoqué le statut particulier de Paris. Ces dernières années, un choix a été réalisé en faveur de réserves délocalisées, plus sécurisées, pour accueillir les œuvres non exposées. Vous avez également indiqué qu'un certain nombre d'œuvres ne sont plus directement accessibles au public. Je souhaite donc savoir si la Ville de Paris dispose de telles réserves externalisées et, le cas échéant, si elles sont mutualisées.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Je le confirme. Nous disposons de réserves mutualisées pour la quasi-totalité des musées de la Ville de Paris. Cette organisation s'est imposée en premier lieu parce que certains établissements, situés à proximité de la Seine, étaient exposés au risque de crues, notamment le musée d'Art moderne et le Petit Palais. Nous avons donc installé des réserves mutualisées en Seine-Saint-Denis, dans des espaces hautement sécurisés et parfaitement adaptés.

Nous louons également deux autres sites, l'un à Paris et l'autre près de Roissy, destiné aux œuvres de très grand format, moins fréquemment mobilisées. Par ailleurs, les collections liées à la mode, relevant du Palais Galliera, bénéficient de réserves spécifiques situées à Paris.

Ainsi, nos réserves sont mutualisées, mais réparties sur quatre sites différents. Paris Musées a pour objectif de constituer à terme des réserves communes et entièrement mutualisées, soit aux portes de Paris, soit hors de la ville. Ce projet n'a pas encore pu être financé, mais nous espérons le voir aboutir dans les prochaines années.

Mme Aurélie Filippetti. Je souhaitais ajouter un mot sur les réserves du Louvre. Lorsque j'étais ministre, j'ai en effet conduit, avec le président de la région Nord-Pas-de-Calais de l'époque, le projet des réserves du Louvre à Lens. Nous en étions particulièrement heureux, car il permettait de sécuriser des collections exposées au risque d'inondation. L'installation de ces réserves à Lens était essentielle et s'inscrivait pleinement dans le développement du territoire, en cohérence avec le Louvre-Lens.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mesdames les élues, serait-il utile que la Ville soit représentée dans les conseils d'administration de ces grands établissements, finalement ? Je pense en particulier au Louvre.

Mme Carine Rolland. Je le pense, d'autant plus que la Ville est représentée dans plusieurs autres établissements. C'est par exemple le cas à la Villette, comme au centre Pompidou. Lorsqu'un établissement de l'ampleur du centre Pompidou ferme, la Ville en perçoit immédiatement les conséquences. Je ne dirais pas qu'elle les subit, car la situation a été remarquablement pilotée, mais elle doit en gérer les effets. De fait, la fermeture d'un tel lieu pendant plusieurs années a une incidence qui outrepassa la seule dimension culturelle.

Dans d'autres cas, les conséquences peuvent être très positives. Certaines écoles, clubs de prévention ou associations voient leur action renforcée grâce à des relais implantés dans des quartiers éloignés de ces établissements. À la Villette, où la Ville siège également au conseil d'administration de la Philharmonie, elle est pleinement partie prenante de cette dynamique. Cela compte non seulement sur le plan culturel, mais aussi sur le plan urbanistique, dans la manière plus large dont la ville vit.

Nous voyons ainsi combien la situation parisienne est complexe. Comprendre précisément ce qui se passe en interne, sur les équilibres financiers comme sur la répartition des moyens, permet d'identifier ce qui fonctionne ou ce qui peut rencontrer des difficultés. Sans nourrir aucune polémique, il me semble clair que la présence de la Ville dans ces conseils d'administration revêt une réelle importance.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces échanges extrêmement nourris, qui nous ont permis d'aborder un grand nombre de sujets. Nous vous remercions par avance des réponses que vous pourriez fournir au questionnaire qui vous a été adressé en amont de cette commission. En effet, nous n'avons pas pu aborder l'intégralité des sujets lors de la séance de ce jour. Certains sont plus administratifs et techniques, mais néanmoins nécessaires pour notre commission.

La séance est levée à douze heures cinquante.

Présences en réunion

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

Excusés. – M. Gabriel Attal, 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