

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 des auteurs de l'enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025 : M. Noël Corbin, chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles, M. Guy Amsellem, M. Philippe Belin, Mme Maryline Laplace et M. Bertrand Munin, inspecteurs généraux des affaires culturelles, M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture, et M. Guy Tubiana, expert conseiller sûreté des musées de France..... 2
- Présences en réunion 20

Jeudi

5 février 2026

Séance de 13 heures 30

Compte rendu n° 42

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à treize heures trente.

(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), les auteurs de l'enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025 : M. Noël Corbin, chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles, M. Guy Amsellem, M. Philippe Belin, Mme Maryline Laplace et M. Bertrand Munin, inspecteurs généraux des affaires culturelles, M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture, et M. Guy Tubiana, expert conseiller sûreté des musées de France.

M. le président Alexandre Portier. Nous recevons à présent les auteurs du rapport d'enquête administrative sur le vol survenu le 19 octobre dernier au Louvre.

Je remercie pour leur présence M. Noël Corbin, chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles (Igac), M. Guy Amsellem, M. Philippe Belin, Mme Maryline Laplace et M. Bertrand Munin, inspecteurs généraux des affaires culturelles, M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture, et M. Guy Tubiana, expert conseiller sûreté des musées de France au sein de la mission sécurité, sûreté et audit du ministère de la culture (Missa).

Je remercie plus particulièrement MM. Saunier et Tubiana que nous recevons pour la seconde fois après de premiers échanges, il y a trois semaines, dans le cadre de l'audition des responsables de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA).

Le vol survenu au Louvre en octobre dernier, élément déclencheur de nos travaux d'enquête, a été un événement sidérant. Au-delà des Parisiens, il a frappé les Français et parfois consterné les observateurs étrangers. Le contraste est saisissant entre la simplicité du mode opératoire et l'ampleur du vol : les bijoux dérobés sont d'une valeur quasi inestimable, même si certains ont réussi à les estimer à 88 millions d'euros.

Notre commission a besoin de comprendre comment un tel vol a pu se produire, non pas seulement sur le plan sécuritaire mais aussi sur le plan institutionnel, au niveau de la mise en œuvre des politiques publiques et du fonctionnement administratif. Nous avons besoin de comprendre la façon dont les choses se sont déroulées et quels leviers d'intervention, parmi ceux qui ont été actionnés, ont fonctionné ou pas. Nous avons besoin de savoir quelles leçons ont été tirées de l'événement.

Surtout, il nous faut ouvrir la réflexion à l'ensemble des politiques patrimoniales de notre pays. Nous avons trop peu l'occasion, au sein de la commission des affaires culturelles et de l'éducation, de parler de patrimoine. Souvent, c'est lorsque survient un drame que nous le faisons, comme ce fut le cas pour Notre-Dame et comme aujourd'hui. Nous ne souhaitons pas que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt : nous devons saisir l'occasion de renforcer considérablement notre niveau d'exigence en matière de sécurité pour protéger les œuvres qui font partie de notre histoire collective, qui fédèrent – c'est la mission première de la culture – et que nous souhaitons partager avec nos enfants.

Nous nous concentrerons aujourd'hui sur le travail que vous avez mené, qui est fondamental pour nos travaux. Les personnes que nous auditionnons y font souvent référence,

parfois après en avoir eu des échos dans la presse ; nous y reviendrons aujourd'hui de façon beaucoup plus précise.

L'enquête administrative avait été diligentée par la ministre de la culture le 21 octobre 2025, deux jours après le vol, et les conclusions lui en ont été rendues deux semaines plus tard, le 5 novembre. Alors que l'on aime, dans notre pays, taper sur les fonctionnaires, je tiens à saluer ce travail très efficace. Il nous faut défendre la fonction publique qui fait l'honneur de notre pays à bien des égards et qui a montré, en l'espèce, sa capacité à déployer une expertise de haut niveau.

Je rappelle que cette audition, diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale, sera ensuite consultable en vidéo. Elle fera également l'objet d'un compte rendu écrit qui sera publié.

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

(M. Noël Corbin, M. Guy Amsellem, M. Philippe Belin, Mme Maryline Laplace, M. Bertrand Munin, M. Bruno Saunier et M. Guy Tubiana prêtent successivement serment.)

Pour commencer, pourriez-vous préciser ce qui s'est passé pour que l'on en arrive là ? Quelles défaillances ont rendu possibles l'intrusion dans la galerie d'Apollon, le vol des bijoux et la fuite des voleurs ? Quelles faiblesses ceux-ci ont-ils su détecter que collectivement, nous n'avions pas vues jusqu'ici ?

M. Noël Corbin, chef du service de l'Inspection générale des affaires culturelles. Il me semble fondamental de rappeler que le musée du Louvre est le plus grand musée du monde, celui qui reçoit le plus de visiteurs – plus de 9 millions en 2025 –, mais c'est aussi un palais multiséculaire dont la construction a commencé vers 1190, sous le règne de Philippe Auguste. Ce n'est donc pas un musée comme les autres : c'est un lieu double, palais et musée, que l'on peut appréhender comme une ville. C'est aussi un gigantesque espace de 37 hectares et de 244 000 mètres carrés de plancher, dont 70 000 en exposition, où travaillent 2 200 agents et où sont reçus jusqu'à 30 000 visiteurs par jour. Ancien palais des rois de France, le Louvre est un lieu très prestigieux et extrêmement important sur le plan symbolique.

J'en viens aux faits. Pour commencer, les dispositifs d'alarme ont bien fonctionné, dans un délai de 2 secondes au niveau de la fenêtre et de façon instantanée dans les vitrines. Sur la vidéo qui a circulé il y a quelques jours, on voit que les agents ont fait leur travail et appliqué la doctrine : ils ont mis à l'abri les visiteurs.

On peut dire, au sujet du vol, qu'il y a eu congruence de nombreux éléments relevant de champs différents.

Il faut noter d'abord l'insuffisance et la vétusté du dispositif de vidéoprotection extérieur : insuffisance parce qu'il n'y a pas beaucoup de caméras ; vétusté parce qu'une seule des deux caméras situées à proximité, dans le jardin de l'Infante à côté des quais, était activée. Même s'il s'agit d'une caméra analogique de qualité médiocre, on voit distinctement, sur la vidéo, l'ensemble des préparatifs, y compris la montée de la nacelle jusqu'à l'arrivée des voleurs sur le parapet. Cette caméra est rattachée au poste de commandement (PC) central

mais, les écrans étant en nombre insuffisant, les images qui auraient pu permettre aux agents de sécurité en place de constater qu'il se passait quelque chose n'ont été activées qu'à 9 heures 38, donc trop tard. Ce problème a été relevé.

Ensuite, la porte-fenêtre sud, mal sécurisée, était restée dans le même état depuis 2003. Le système de verrouillage électromagnétique a bien été modifié en 2022 mais la vitre n'a pas été suffisamment protégée ; seul un contact fenêtre permettait d'avertir. Le temps de résistance du verre a été extrêmement faible, de l'ordre de quelques secondes. Sans doute y a-t-il là un élément d'ordre organisationnel à souligner : le rapport d'audit réalisé par Van Cleef & Arpels en 2018 préconisait d'intervenir sur les vitrines – cela a été fait – et sur la vitre – cela a moins été le cas, car ce ne sont pas les mêmes directions qui gèrent le palais et les espaces muséographiques.

Il y a aussi eu insuffisance dans la coordination et dans la diffusion de l'alerte. Les images de la caméra sont reportées au PC central (PCC) et, comme je l'indiquais, elles n'ont pas été regardées en direct. Un audit réalisé en août 2025 souligne que : « Les écrans sont en nombre insuffisant au regard du parc de caméras. Le PCC paraît sous-dimensionné pour faire face à une crise majeure qui nécessiterait une centralisation de l'ensemble des équipements. » C'est très exactement ce qui s'est passé.

La police a été prévenue à 9 heures 35 et 33 secondes par un agent du PC central sans être précisément renseignée, cependant, sur le point d'entrée des voleurs. Pensant que ceux-ci étaient entrés par la pyramide, elle a pris cette direction et a alors croisé les voleurs qui repartaient. Puis elle a rencontré les agents, qui l'ont renvoyée vers les quais de Seine. Personne ne sachant qui était qui, il n'y a pas eu d'intervention.

On peut noter tout de même que l'intervention sur le quai François-Mitterrand des agents de la société privée Securitas, accompagnés des agents d'intervention du Louvre, a évité le pire – c'est-à-dire la destruction des éléments, notamment des traces ADN, qui ont permis ensuite de retrouver les cambrioleurs.

On dit qu'à trente secondes près, les agents de Securitas ou les policiers auraient pu empêcher la fuite des voleurs. Ces trente précieuses secondes auraient pu être gagnées de plusieurs façons. D'abord, si les agents du PC avaient pu signaler une présence suspecte avant l'effraction – ce qu'ils n'ont pas pu faire, la caméra n'étant pas activée. Ensuite, si le temps de résistance de la fenêtre avait été plus long. L'audit de Van Cleef & Arpels préconisait d'agir sur ce point mais il avait été décidé en 2018, lorsque l'on a refait la galerie d'Apollon, de ne pas remettre de vitre supplémentaire – de même qu'il avait été décidé de ne pas remettre la grille qui, depuis, a été installée. C'était une faiblesse majeure. Enfin, du temps aurait pu être gagné si une information plus précise avait été donnée aux agents de Securitas et à la police au sujet de la localisation de l'effraction.

Plus largement, on note une absence de coordination, de partage et de transmission des informations au sein de l'établissement au moment du changement de gouvernance.

Je vous remercie, monsieur le président, d'avoir salué notre travail en soulignant que nous l'avions réalisé dans un délai très bref. Pour être sincère, cela n'a pas été facile car les documents manquaient, voire n'existaient pas. Nous avons dû les demander et les avons obtenus par plusieurs canaux. C'est le précédent président du Louvre, M. Martinez – ayant quitté l'établissement en 2021 – qui nous a remis l'audit de 2017 sur les problématiques de sécurité. Quant à l'audit de Van Cleef & Arpels, il est arrivé cinq jours après le début de nos

travaux. À chaque fois qu'arrivaient des éléments dont nous n'avions pas connaissance jusqu'alors, nous avions l'impression de devoir recommencer tout notre travail.

L'audit réalisé par l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) en 2017 est extrêmement important. Les constats qu'il dresse, s'agissant notamment de l'émiettement et de la dilution des responsabilités, sont très précisément ceux que fait notre mission huit ans plus tard.

J'aimerais citer deux phrases en particulier, qui étaient encore d'actualité au moment où nous avons réalisé notre rapport – sachant qu'il s'est passé beaucoup de choses depuis la fin de nos travaux le 5 novembre. La première est : « L'établissement n'a pas intégré un véritable management de la sûreté. » Il est vrai que quatre ou cinq directions ont à connaître des questions à sûreté et que, s'il existe une direction de l'accueil du public et de la surveillance (DAPS), il n'existe pas de direction de la sûreté : celle-ci n'est pas un point cardinal dans l'organigramme du Louvre.

La seconde phrase est : « L'établissement public ne peut plus ignorer faire potentiellement l'objet d'une atteinte dont les conséquences pourraient se révéler dramatiques. » Elle a été écrite en 2017.

Au-delà des dysfonctionnements, plusieurs enseignements nous semblent devoir être tirés. D'abord, les risques de vol et d'intrusion ont été sous-estimés. Le Louvre dispose d'une cartographie des risques, votée chaque année en conseil d'administration. Le risque d'intrusion y est coté à 8 sur 64 et figure dans la zone verte, dans une échelle allant jusqu'au rouge. Considéré comme mineur et maîtrisé, il a même été revu à la baisse entre 2022 et 2023 – il était auparavant coté à 12 sur 64 –, comme si la situation s'était améliorée. Il y a vraiment là un problème.

Selon nous, le vol a mis au jour des carences en matière de doctrine de formation. Seuls 3 % des agents de la DAPS sont formés au risque de vol et d'intrusion. Ce chiffre est celui de 2024 : je pense que des choses ont dû se passer en 2025, conformément à nos préconisations. De surcroît, les formations ne sont plus nécessairement adaptées aux modes opératoires. Dans une note en date du 26 octobre 2025, la directrice de la surveillance écrit ainsi à sa présidente que le scénario du 19 octobre n'a pas été envisagé. Pourtant, l'audit de Van Cleef & Arpels montre bien les choses, avec une photo. Il y a donc là aussi un problème. Lorsque nous avons entendu l'administrateur général et l'administrateur général adjoint, autour du 20 octobre, ils n'avaient pas connaissance des deux audits qui avaient été réalisés.

Il est nécessaire de réévaluer le risque du vol d'œuvres d'art à l'intérieur du musée. La tutelle a commencé à s'y atteler : le projet de contrat d'objectifs, qui contenait cinq lignes au sujet du vol et de la sécurité des œuvres, a été mis en attente pour que la direction générale des patrimoines et de l'architecture le revoie avec le musée. Ce travail est en cours.

Il est nécessaire aussi de renforcer l'efficacité de la stratégie de surveillance. Nous préconisons à cet égard un plan de formation exceptionnel intégrant la culture de sûreté, la vigilance comportementale et des exercices conjoints avec les forces de sécurité.

Il faut aussi, évidemment, que les équipements soient mis à niveau – ce qui nous conduit à évoquer le schéma directeur des équipements de sûreté, lancé en 2017 et dont l'achèvement est prévu en 2033. Même si ce schéma a été redimensionné en 2022, après l'arrivée de l'actuelle présidente Mme des Cars, la réalisation du contrat d'objectifs précédent

a connu des retards en 2022, 2023 et 2024, du fait de questions budgétaires, de ressources humaines ou de marchés. Il est vrai que l'on peut considérer comme un peu long le délai entre le lancement d'un schéma de cette importance, en 2017, et ses premiers effets en 2026. Quoi qu'il en soit, les choses devraient maintenant avancer.

M. Guy Amsellem, inspecteur général des affaires culturelles. Je voudrais rappeler quelques jalons historiques. En 2017, il n'y a pas encore de schéma directeur des équipements de sûreté (Sdes) : pour son élaboration, une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage est lancée et confiée au bureau d'études Inop's Cetab. Deux ans plus tard est lancée la sélection de la maîtrise d'œuvre et, en 2020, le marché de maîtrise d'œuvre est à un autre groupement d'entreprises, Risk&Co et Alternet.

En 2022 enfin, six mois après son arrivée, la nouvelle direction juge que le niveau d'ambition du plan n'est pas suffisant et qu'il doit être revu. Elle souhaite en particulier renforcer quatre points : la généralisation de la vidéosurveillance périmétrique – c'est-à-dire des caméras extérieures –, la modernisation des cinq postes de commandement, le déplacement du PC central à proximité de la direction générale et enfin l'intégration des problématiques de cybersécurité, insuffisamment prises en compte selon elle. Un nouveau schéma directeur de sûreté intégrant ces différentes dimensions est lancé et présenté au conseil d'administration de l'établissement en décembre 2023.

Il est frappant, comme le disait Noël Corbin, que très peu de choses aient été faites entre 2017 et 2025. Nous avons à ce sujet deux réflexions. Il est évidemment louable, d'une part, de disposer de l'instrument de pilotage qu'est le schéma directeur. Il offre en effet une vision d'ensemble des opérations à mener dans tous les domaines – équipements, rénovation, mise aux normes bioclimatiques, modernisation des espaces d'exposition des collections, etc. C'est aussi un instrument de pilotage budgétaire, qui permet de disposer d'une évaluation des besoins financiers et de leur phasage en temps.

Mais l'existence d'un Sdes ne doit pas se traduire, d'autre part, par un gel de toutes les opérations liées à la sûreté dans l'attente d'un déploiement d'ensemble qui mène jusqu'en 2033, au moins : comme vous pourrez le constater dans les documents de la Cour des comptes, la temporalité de certaines phases n'a en effet pas encore été évaluée, si bien que l'on est incapable de déterminer si elles s'achèveront en 2034, 2035, 2036 ou 2037.

Il nous semble qu'un schéma directeur doit s'adapter aux circonstances et, en tout état de cause, qu'il n'interdit pas de mener les opérations identifiées comme urgentes. Pour nous, la vétusté des équipements et les alertes multiples – les vols intervenus dans d'autres musées comme les nombreux rapports remis à la direction – justifiaient la mise en œuvre anticipée de certaines mesures, par exemple le déploiement de dispositifs de vidéoprotection.

Entre 2016 et 2025, on a consacré un peu plus de 90 millions d'euros aux dépenses de sûreté mais, en réalité, une très faible part l'a été dans le cadre du schéma directeur. L'essentiel de ces dépenses a concerné, d'une part, la sécurisation du domaine, que l'on peut désormais fermer en déployant des grilles pour en interdire l'accès aux visiteurs le soir notamment et, d'autre part, le marché de la surveillance des espaces extérieurs, qui a été confié à une société sous-traitante, Securitas. Cela n'a rien à voir avec le schéma directeur. On a aussi dépensé un peu d'argent dans la maintenance des équipements.

Sur 90 millions d'euros dépensés, 3 millions l'ont été au titre du le schéma directeur. C'est fort peu – 4 %, selon le rapport de la Cour des comptes. Avant que nous ne rédigeons notre rapport, l'essentiel des dépenses était programmé pour les années 2026 à 2033.

Comme vous le savez, le Sdes est désormais intégré au nouveau projet Louvre-Nouvelle renaissance. Plus précisément, il entre dans le cadre du premier des deux volets, le volet technique, Louvre Demain, qui prend la forme d'un schéma directeur des schémas directeurs si l'on peut dire : il comprend en effet la remise aux normes de l'ensemble du musée, pour un coût total de 480 millions d'euros, auxquels sont intégrés les 80 millions d'euros du Sdes. Le second volet, Louvre-Grande colonnade, est fonctionnel. La presse s'en est fait l'écho : il prévoit une nouvelle entrée sous la colonnade de Perrault, de nouveaux espaces d'accueil du public dans la Cour carrée et une protection de *La Joconde*.

Un peu moins de 20 % des dépenses du Sdes ont concerné des investissements et plus de 80 %, du fonctionnement.

M. le président Alexandre Portier. Certains des éléments que vous avez exposés sont très frappants, voire graves. On dirait que l'on a brassé beaucoup de papier pendant plus de dix ans sans que cela ait un impact concret sur le niveau de sécurité de l'établissement ; on a gonflé artificiellement les dépenses réellement engagées pour protéger les œuvres.

Le nombre insuffisant d'écrans au niveau du PC central avait été noté dans l'audit de 2015, est-ce bien cela ?

M. Noël Corbin. Non : il était signalé dans l'audit rendu en août 2025, qui portait très précisément sur ce point-là.

M. le président Alexandre Portier. Il est surprenant que l'on s'en aperçoive aussi tard. On installe des caméras depuis vingt ans maintenant ; dans n'importe quelle commune de France qui en est équipée, on sait compter le nombre d'écrans nécessaires.

M. Guy Amsellem. Je pense que cet élément avait été identifié plus tôt : en 2022, la nouvelle direction a jugé que le schéma directeur de 2017 n'était pas suffisant et qu'il fallait davantage de caméras de vidéoprotection.

M. le président Alexandre Portier. Durant son audition devant les membres de notre commission, Mme des Cars a souhaité faire une mise au point sur ce qu'elle considère comme des *fake news*, en indiquant : « Nous aurions privilégié des dépenses somptuaires et inutiles, favorisé une politique d'acquisition dispendieuse, rénové des espaces muséographiques au détriment des investissements devant assurer la protection des œuvres ; c'est faux, absolument faux. »

Au regard de votre enquête, qui souligne avec netteté les sous-investissements en matière de protection, le désintérêt ou, à tout le moins, la sous-estimation manifeste des risques et la lenteur voire l'absence de réponse de l'équipe actuelle au constat alarmant déjà dressé par l'INHESJ en 2017, jugez-vous que les propos de Mme des Cars résistent à l'épreuve des faits ?

M. Noël Corbin. Ce sont ses propos, que la mission n'a pas forcément à commenter.

Un texte prévoit que 20 % des recettes de billetterie sont affectées aux acquisitions : ce n'est pas une politique dispendieuse voulue par la présidente, c'est la règle. Mais une règle

peut évoluer. Dans la mesure où les tarifs appliqués aux visiteurs étrangers ont très fortement augmenté, et avec eux les recettes de billetterie, on peut s'interroger sur le montant des crédits fléchés vers les acquisitions au regard des besoins en investissements. C'est effectivement une question que nous nous sommes posée.

M. le président Alexandre Portier. En tant que professionnels de la culture, votre vision dépasse la seule situation du Louvre. Le fait que priorité ait été donnée aux acquisitions, à l'événementiel, au spectacle, à l'éphémère au détriment du durable et de ce qu'il nous revient de conserver ne relève-t-il pas d'une erreur stratégique plus générale, observable dans ce pays depuis plusieurs années, voire décennies ?

M. Noël Corbin. Il est certainement plus facile de présenter un projet de rénovation ou tout autre projet donnant une grande visibilité qu'un investissement dans six cents caméras numériques. La question est compliquée. Pour nous, il n'y avait probablement pas de mauvaise volonté ni de mauvaise foi mais il y a eu une sous-estimation du risque. Le risque étant sous-estimé, l'urgence de le traiter l'a été aussi. Mme des Cars est beaucoup intervenue sur l'état dans lequel elle avait trouvé l'établissement. Voulant mieux faire, peut-être a-t-elle perdu quelques mois. Le transfert du PC central dans le pavillon de Flore a été notamment repoussé.

Il s'agit d'une question de doctrine : la sûreté n'était pas affichée comme un élément fondamental, et ce il y a quelques semaines encore. Elle l'est beaucoup plus désormais. La ministre de la culture a écrit avec le ministre de l'intérieur à tous les directeurs de Drac (directions régionales des affaires culturelles) et à tous les préfets pour les alerter sur la sécurité et la sûreté, notamment dans les musées de France. Cette préoccupation va prendre de l'importance.

M. le président Alexandre Portier. Quand je pose la question de savoir si on a pu rater quelque chose collectivement dans notre doctrine et notre vision de la culture, je mets bien sûr de côté toute considération politique – il ne s'agit pas de se demander si c'est imputable à la gauche, à la droite ou que sais-je encore. Dans le rapport, page 42, vous écrivez de manière assez limpide : « sécurité et sûreté ne font l'objet d'aucun suivi particulier de la part du ministère ».

M. Guy Tubiana, conseiller sûreté des musées de France. Comme j'ai déjà eu l'occasion de le dire devant votre commission, nous n'avons jamais été saisis par le Louvre des questions de sûreté, ce qui est bien dommage.

M. le président Alexandre Portier. Il n'y a pas eu de saisine du Louvre mais il n'y a pas eu spécialement d'engagement collectif en faveur de la sécurité et de la sûreté au niveau des ministères, quels que soient les ministres, ces dernières décennies. C'est un constat que nous pouvons collectivement valider – je vois que vous confirmez.

M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture. Nous sommes en train d'établir un bilan des formations en matière de sûreté dans l'ensemble des établissements patrimoniaux, que ce soit les monuments historiques, les sites archéologiques ou les musées. À l'Institut national du patrimoine (INP), des modules assurés par nos collègues de la Misa sont prévus pour les futurs conservateurs du patrimoine, et tous les ans est proposé un module spécifique dans le cadre de la formation continue. L'École de Chaillot intègre aussi cet aspect dans la formation initiale des architectes du patrimoine, des architectes des bâtiments de France et les architectes des monuments historiques. En revanche, au niveau

plus général, je n'ai trouvé pour ces trois dernières années aucun module de formation continue dans le catalogue du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale). Ces formations sont ponctuellement dispensées : Paris Musées et les musées de la métropole de Rouen organisent, par exemple, des formations de ce type pour leurs agents. De mon point de vue, ce n'est pas propre au Louvre, cela reflète un problème général d'intégration dans les mentalités des questions de sûreté, malgré les actions répétées des collègues de la Missa, qui ne sont hélas pas assez nombreux.

M. le président Alexandre Portier. Les personnes que nous avons auditionnées ce matin vont dans le même sens. La question de la sûreté et de la sécurité n'a pas été assez prise en compte, y compris dans les profils de poste des chefs d'établissement de l'ensemble de notre réseau muséal. Pensez-vous, vous aussi, que ce constat vaut à l'échelle nationale, monsieur Corbin ?

M. Noël Corbin. J'aimerais revenir sur un point : comment l'information circule-t-elle, surtout quand elle est essentielle, stratégique et sensible ? Il a été dit combien l'audit de Van Cleef & Arpels était confidentiel et sensible, tellement sensible et tellement confidentiel qu'on a l'impression que personne ne l'a eu entre les mains. Le risque d'intrusion pour braquage figure dans la cartographie des risques établie par le Louvre en vert et dans cet audit en rouge foncé !

Nous avons entendu plusieurs personnes ayant travaillé avec M. Martinez, notamment M. Jannic Durand, l'ancien directeur du département des objets d'art, et M. Michel Goutal : à peu près toutes étaient informées de l'existence de ce rapport mais personne n'en avait vraiment connaissance. L'audit n'a pas fait partie des éléments transmis par le président sortant à Mme des Cars même si, et je crois que la responsable CFDT qui s'occupe des archives vous l'a précisé, il avait été archivé. Il n'est jamais remonté à la surface en tant qu'élément stratégique. Ses préconisations concernant les vitrines ont été prises en compte mais personne n'a intégré l'importance de ses conclusions s'agissant des risques de cambriolage et de braquage.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Sans vouloir être trop pointilleux, j'aimerais revenir sur la chronologie des appels. M. le préfet de police, que nous avons auditionné ce matin, nous a dit que la police avait été prévenue à 9 h 36 ; vous indiquez dans votre rapport 9 h 35. La situation nous paraît assez brouillonne. Il est même question d'une alerte donnée dans un premier temps par un cycliste mais M. le préfet lui-même ne dispose pas de tous les éléments pour déterminer qui ce dernier a appelé exactement. Un début d'alerte aurait donc été donné et, quelques secondes après, la police aurait été envoyée sur les lieux. Si je me souviens bien, M. le préfet a parlé de quatre équipages, dont deux seraient allés directement sur le quai. Les choses, selon vous, ne se seraient pas passées exactement comme cela : dans un premier temps, les forces de police ne se seraient pas rendues sur le lieu de l'intrusion et un temps précieux aurait été perdu. Notre but n'est évidemment pas d'incriminer les fonctionnaires mais pouvez-vous nous apporter votre éclairage sur cette séquence ?

M. Bertrand Munin, inspecteur général des affaires culturelles. En fait, 9 h 36, c'est l'heure à laquelle a été activé le bouton de l'alarme Ramses (Réception des alarmes et des messages des sites et établissements sensibles) mais à 9 h 35 et trente secondes environ, il y a eu un appel du Louvre au commissariat du premier arrondissement ; il existe un protocole particulier pour le Louvre puisqu'il ne passe pas d'abord par la procédure Ramses – qui alerte la préfecture – mais par une ligne dédiée reliée directement à ce commissariat. Au moment de cet appel, l'intrusion a eu lieu depuis à peine quelques secondes et une agente de surveillance

et d'accueil, constatant l'arrivée des deux malfaiteurs dans la galerie d'Apollon, a lancé en panique une alerte sur son talkie-walkie : « intrusion violente galerie d'Apollon ».

Au PC, au moment où les agents mettent à l'écran les images de la caméra de la galerie d'Apollon, ils voient effectivement deux individus, l'un casqué, l'autre cagoulé, avec des disquieuses-tronçonneuses à la main mais sans pouvoir deviner par où ils sont entrés. La galerie d'Apollon est très longue ; par ailleurs, pour protéger les tentures de la lumière, des stores sont posés sur les fenêtres et celui de la fenêtre par laquelle ils se sont introduits était resté baissé – ils l'ont simplement écarté pour pouvoir passer. Les agents ont appelé tout de suite le commissariat pour alerter d'un vol en cours au musée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Y avait-il un dispositif permettant de détecter le passage des cambrioleurs par la fenêtre ?

M. Bertrand Munin. Oui, l'alarme de la fenêtre s'est déclenchée...

M. Noël Corbin. À 9 h 34.

M. Bertrand Munin. ...puis celle des vitrines. Nous avons rapidement entendu l'ensemble des personnels présents ce jour-là, soit au PC, soit dans la galerie elle-même ou les salles adjacentes, et nous avons constaté qu'ils avaient été saisis de panique. Ils n'étaient en effet pas préparés au risque d'une intrusion violente en journée en vue d'un vol : depuis dix ans, la doctrine de nos établissements culturels s'est construite autour du risque d'attentats. Je ne jette bien sûr pas la pierre à ces personnels. J'en ai vu certains qui étaient presque en état de sidération trois ou quatre jours après les faits. Ils ont dû être extraits de la salle par leurs collègues parce qu'ils restaient bloqués à côté de la fenêtre sans pouvoir bouger. À un moment, le cerveau déconnecte. Ils sont formés pour l'accueil des visiteurs et l'évacuation du public, pas à une intervention militaire sur des malfaiteurs.

C'est ce qui explique que les informations transmises n'étaient pas très claires. Les agents de Securitas et les agents d'intervention du Louvre, postés à l'extérieur ont entendu l'alerte mais ne réalisent pas où se déroule l'intrusion. Les agents de Securitas ont attendu plus de deux minutes avant d'apprendre que c'était par le quai que les cambrioleurs s'étaient introduits. Ajoutons à cela l'absence d'entraînement régulier à la coordination en situation de crise. Tout cela fait que, dans la panique, on réagit comme on peut. Tous les agents que nous avons rencontrés la semaine suivante passaient leur temps à se reprocher de n'avoir pas agi autrement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Que les choses soient claires : nous ne reprochons pas à des fonctionnaires d'avoir failli. Tout le monde a respecté les protocoles. Qu'il y ait eu un état de sidération est parfaitement compréhensible. Il y a peut-être eu des difficultés à identifier de quoi il s'agissait dans un premier temps, avec la crainte peut-être que les individus soient armés. D'après ce que nous avons compris, le premier réflexe a été la protection des visiteurs et nous pouvons concevoir que c'est une urgence absolue, même si nous regrettons tous que ce patrimoine ait été dérobé.

Nous cherchons à comprendre ce qui dysfonctionne. Il y a un manque d'habitude et de formation. Compte tenu de l'immensité du site, un temps précieux peut être perdu si des informations précises ne sont pas données.

Le rapport Van Cleef & Arpels insistait sur la consolidation des vitrines, ce qui a été fait. Des préconisations portaient aussi sur les vitres des fenêtres donnant sur le quai. À l'époque où il a été rédigé, il n'existait pas de disqueuse sans fil pouvant fonctionner de manière autonome avec une batterie, ce qui a conduit à une sous-estimation du risque. Vous soulignez, monsieur Corbin, que rien n'a été fait pour les vitres. Il nous a été dit, me semble-t-il, que le verre avait été renforcé, mais pas suffisamment pour résister à la puissance des disques de nouvelle génération. Pouvez-vous nous préciser les choses ?

M. Noël Corbin. En 2003, la grille extérieure a été retirée. Il nous a été dit que la vitre avait été changée en 2018, mais selon des standards inférieurs aux préconisations de l'audit de Van Cleef & Arpels.

M. Bruno Saunier. D'après les comptes rendus des réunions de chantier de la galerie d'Apollon, les vitres ont été changées et renforcées en 2021. En 2022, a été changé le système de verrouillage de la porte-fenêtre, qui elle-même avait été précédemment renforcée. Elle avait été découpée dans le sens de l'épaisseur pour installer des panneaux en inox afin de renforcer les huisseries. Depuis le XIX^e siècle, la sûreté de cette porte-fenêtre a toujours été un point de vigilance. Après le retrait de la fameuse grille en 2003, s'est posée la question en 2018-2019 de la réinstaller. Une erreur a été alors commise : il a été finalement décidé de ne pas la remettre car elle a été considérée comme un accès pour les pompiers dont il fallait faciliter l'intervention rapide. Or les pompiers, qui n'ont été consultés sur ce point ni à l'époque ni plus tard, nous ont eux-mêmes précisé qu'il était possible d'installer des systèmes de déverrouillage automatique en cas d'incendie, ce qui ne fait pas obstacle à l'installation d'une telle grille. Il a été affirmé que le service des monuments historiques n'aurait jamais autorisé cette remise en place, ce qui est faux : les architectes des bâtiments de France compétents pour le Palais du Louvre n'ont pas non plus été saisis de cette question. Depuis le retrait en 2003 de la grille, dans le cadre de la rénovation de la galerie d'Apollon, s'est posée, très régulièrement, tous les deux ou trois ans, la question du renforcement de cette porte-fenêtre. C'est un point de vigilance permanent mais, par méconnaissance de la réglementation, on n'a pas su y apporter de solution.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'ai noté que vous réagissiez à propos de cette histoire de disqueuse de nouvelle génération. C'est l'argument qui a été avancé – je résume : le rapport de Van Cleef & Arpels a été pris en compte, des mesures ont été prises, mais ce rapport était déjà obsolète. Quelle est votre appréciation sur ce point ?

M. Bertrand Munin. L'audit de Van Cleef & Arpels abordait la question des vitres mais préconisait aussi la mise en place d'une protection périmétrique – faisceaux infrarouges le long du balcon et de la galerie extérieure, installation d'une caméra dédiée. Les experts considéraient en effet que le fait d'exposer dans cette galerie d'Apollon des bijoux – plus facilement transportables que la *Victoire de Samothrace* – constituait un risque supplémentaire, d'autant que lors du précédent vol, les malfaiteurs étaient passés par les mêmes fenêtres pour accéder à la galerie.

Certes, pour les vitres, les critères ont changé depuis 2018. Néanmoins, les vitrines ont tout de même résisté deux minutes : les deux malfaiteurs n'ont réussi qu'à découper une petite ouverture en forme de « u » à travers laquelle ils ont dû forcer pour parvenir à ramasser les bijoux. Il est certain que les bijouteries de la place Vendôme changent tous les cinq ans leurs vitrines pour s'adapter à l'évolution des normes et du matériel d'effraction.

M. Guy Amsellem. En réalité, l'audit de Van Cleef & Arpels évoquait trois sujets. Le premier est le balayage par des caméras extérieures de vidéoprotection. Le deuxième est la grille, protection mécanique. Il a été affirmé que les pompiers n'en voulaient pas. Or cela n'a jamais été le cas. Ils nous ont même dit que s'ils avaient été saisis d'un dossier de sécurité, ils l'auraient instruit. Pour qu'ils puissent se ménager un accès, il était seulement nécessaire que l'ouverture ne soit pas condamnée.

Le troisième sujet, c'est la qualité du verre employé. L'audit préconisait le même degré de résistance pour les vitres extérieures et les vitrines. Des tests ont été faits, non pas avec des disquises, mais avec des fusils et des masses. Or la même épaisseur de verre n'a pas été utilisée pour les vitrines. Comme vous, nous essayons de voir où on aurait pu gagner les secondes qui ont manqué et nous pensons que c'est précisément là. Dans un cas, ils ont mis plus de trente secondes pour faire une petite ouverture à travers laquelle ils ont glissé leurs bras difficilement ; dans l'autre, trois secondes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous considérez donc que les préconisations du rapport Van Cleef & Arpels n'ont pas été mises en œuvre ? Selon vous, il n'est pas correct de dire qu'elles ont été appliquées mais que, depuis sa remise, le matériel d'effraction a évolué ?

M. Noël Corbin. Partiellement. Les recommandations concernant le renforcement du verre des vitrines ont été prises en compte – du vitrage P6B a été employé – mais les autres préconisations n'ont pas été mises en œuvre ; pas globalement, pas suffisamment. Un des éléments intéressants du rapport est qu'il replace le Louvre dans son environnement, à proximité de la place Vendôme, et qu'il met en relief la criticité du vol. Entre 2018 et 2025, il eut été temps de faire évoluer le matériel, à l'instar des joailliers qui changent régulièrement leurs vitrines.

M. le président Alexandre Portier. Après ces considérations techniques, venons-en aux questions organisationnelles qui relèvent de l'administration de l'établissement public du Louvre. Nous avons déjà discuté des choix managériaux, de direction, d'organisation d'équipes faits par Mme des Cars au cours des premiers mois de sa présidence. Lors de son audition ici même, elle nous a indiqué que Denis Fousse, le directeur de l'accueil du public et de la surveillance, était resté : « Il y avait donc une continuité pour ce qui concerne l'accueil et la surveillance, certainement pas de perte de mémoire » a-t-elle précisé. La vraie question est de savoir si les diagnostics, les audits, les études ont été transmises et quelle continuité il y a eu dans les actions menées.

Dans vos travaux, vous notez « une réelle absence de mémoire de la nouvelle équipe de direction arrivée avec la directrice en 2021 ». Plus loin, vous soulignez que les « constats que dresse le rapport de l'INHESJ de 2017 sont très précisément les mêmes que ceux faits huit ans plus tard lors de la présente mission ». On a l'impression qu'en dix ans, très peu de leçons ont été tirées et que les choix d'organisation et les remplacements successifs ont pu provoquer une perte de mémoire, une perte de temps et, à la fin, une perte patrimoniale.

M. Noël Corbin. Denis Fousse était en effet en poste lors de l'arrivée de Laurence des Cars en septembre 2021, il est parti plus tard, en septembre 2024. De deux choses l'une : soit il n'avait pas connaissance de ces audits, et c'est un peu problématique ; soit il en avait connaissance et ils n'ont pas été jugés assez importants pour que la présidente en ait connaissance à son tour. Dans les deux cas, il a eu un problème de transmission même si on ne peut pas tout faire porter à M. Fousse qui est resté six mois de plus pour assurer le relais avec Mme Buffin, nouvelle directrice de l'accueil du public et de la surveillance. Certes,

c'était en plein pendant les Jeux olympiques mais il y aurait eu des possibilités. Cela renvoie aussi au fait que la question de la sûreté n'était pas première au sein de cette direction.

M. le président Alexandre Portier. Estimez-vous que les modalités du renouvellement de l'équipe de direction ont pu contribuer à faire échouer cette transmission ? Y a-t-il eu des défaillances ?

M. Noël Corbin. Nous ne sommes ni dans le lieu, ni dans le moment où tout cela s'est passé. D'après ce que nous ont dit Mme des Cars et M. Martinez, ils ont pris deux ou trois après-midi pour échanger. La nouvelle équipe indique qu'il y avait quelques boîtes de documents. M. Martinez affirme qu'il y en avait plus. On a de toute façon l'impression que le départ concomitant du président-directeur, de l'administrateur général et de l'administratrice générale adjointe a contribué à fragiliser les transmissions. Dans la cartographie des risques, cela ne paraissait pas être une priorité. Lors de son audition devant vous, Mme des Cars a semblé dire qu'à son arrivée, la galerie d'Apollon était pour elle un sujet clos.

M. le président Alexandre Portier. Lors de l'audition des délégués syndicaux du Louvre à laquelle nous avons procédé, l'une des responsables, qui travaille aux archives, a précisé que depuis l'arrivée de l'actuelle présidente, il n'y avait eu aucune demande de documents relatifs à la sécurité et à la sûreté. Pourtant, ces documents existent et on sait même sur quelle étagère ils sont rangés, a-t-elle précisé. Est-ce un point que vous avez relevé lors de votre enquête ?

M. Noël Corbin. Je souris un peu : il est tellement étrange de recevoir un rapport d'audit sur la sûreté de cette importance envoyé par un président qui n'est plus en fonction depuis quatre ans et d'entendre la présidente actuelle vous dire qu'elle n'en a pas connaissance. Quand nous l'avons réceptionné, j'ai appelé le Louvre pour demander s'ils en avaient connaissance et ils m'ont répondu : absolument pas. C'est deux jours plus tard qu'ils l'ont retrouvé.

M. le président Alexandre Portier. Il est parfois difficile pour nous de distinguer le vrai du faux. Lors de son audition, Laurence des Cars nous a dit que la sécurité ne faisait pas partie des attendus de sa mission, des objectifs qui lui étaient assignés, et que sa lettre de mission ne la mentionnait pas. Nous avons auditionné trois précédents ministres de la culture qui nous ont affirmé qu'il s'agissait bien d'un attendu – la réponse était néanmoins plus ou moins claire selon les ministres, soyons honnêtes. Était-ce bien une des missions attribuées à Mme des Cars et à son prédécesseur ?

M. Noël Corbin. La question qu'on peut se poser c'est de savoir quel est le rôle d'un président d'établissement public. Je ne reviens pas sur la géographie particulière du Louvre et sur les 70 000 œuvres qui y sont exposées. S'il faut que le ministre de la culture lui dise que la sûreté est une priorité, c'est problématique. Le métier d'un conservateur est de conserver, c'est de faire en sorte que les œuvres restent et restent en bon état.

Ensuite se pose la question de la hiérarchie des priorités, politiques en particulier. Nous avons pris connaissance d'une lettre de mission de 2022 destinée à Mme des Cars – il n'y en a eu qu'une, je crois – dans laquelle la sûreté est évoquée, de manière assez brève, je le reconnais. La question de l'autonomie de l'établissement public est une réalité, la question de la tutelle en est une autre. La tutelle a-t-elle été assez insistante sur le sujet ? Je ne le sais pas. En tout cas, je trouve toujours dommage qu'un président d'établissement public, face à de tels éléments, puisse dire : on ne me l'avait pas dit, on ne m'avait pas demandé de le faire.

M. le président Alexandre Portier. Dans votre rapport, vous notez « sécurité et sûreté ne font l'objet d'aucun suivi particulier de la part du ministère ». Nous comprenons qu'il y a aussi eu une forme de défaillance de la tutelle. Pensez-vous qu'au niveau national, cet enjeu a été insuffisamment pris en compte ?

M. Noël Corbin. Pour ce qui est du niveau national, Bruno Saunier et Guy Amsellem sauront mieux vous répondre.

La ministre n'a pas attendu pour demander une enquête administrative. Je dois même dire qu'elle a assez peu attendu pour que notre mission lui soumette des premiers constats et des propositions. L'équipe actuelle de la direction générale des patrimoines et de l'architecture travaille d'arrache-pied à un contrat d'objectifs qui intègre les questions de sûreté. Je pense que la cartographie des risques va être revue. L'alarme Louvre est un élément décisif.

Se pose aussi une question structurelle concernant l'organisation de la tutelle. Certains établissements de rayonnement international sont extrêmement puissants et ont même des liens directs avec l'Élysée. Les chargés de tutelle au sein des directions n'ont pas forcément le bon angle d'entrée pour être suffisamment écoutés. C'est une chose à laquelle le ministère doit travailler.

M. le président Alexandre Portier. La tutelle exerce-t-elle pleinement son rôle ? Utilise-t-elle tous les leviers dont elle dispose dans le dialogue avec un tel établissement ? Peut-on parler d'asymétrie compte tenu du poids de ce dernier ? Faut-il penser de nouvelles modalités d'expression des attentes de la tutelle vis-à-vis de l'établissement ?

M. Noël Corbin. Je n'ai pas tous les éléments pour vous répondre.

Le Louvre est un établissement très spécifique. Il en est de même de la tutelle : le secrétaire général, qui est haut fonctionnaire de défense et de sécurité, et la directrice générale des patrimoines et de l'architecture participent à des comités stratégiques qui se tiennent tous les trimestres. C'était valable avant le 19 octobre. Le Louvre est lié par des lettres de mission, des contrats d'objectifs, etc., sans oublier un élément important : l'indexation de la part variable de la rémunération d'un dirigeant sur des objectifs. Je ne sais pas si l'un d'eux concerne la sûreté – je n'ai pas eu accès aux documents. Il existe donc un certain nombre d'outils, qui sont peut-être différemment utilisés. Je ne dirais pas que la tutelle est insuffisante. Tout dépend ensuite des priorités que l'on assigne.

M. Lionel Duparay (DR). Je note la très grande autonomie de la direction. Je n'irais pas jusqu'à dire qu'elle fait ce qu'elle veut quand elle veut, mais la tutelle soit n'ose pas trop s'en mêler, soit n'a pas les moyens de le faire. Pouvez-vous nous éclairer sur ce point ? Ce n'est pas sans conséquence sur la transmission des dossiers en cas de changement de direction, notamment quand elle se passe dans les conditions que l'on sait.

Je souhaite m'attarder sur l'archivage. Dans l'esprit de beaucoup, lorsqu'on archive un dossier, c'est qu'il a été traité, qu'il est clos. Par conséquent, la transmission aux successeurs n'a pas forcément lieu d'être.

Les représentants du personnel que nous avons auditionnés ont indiqué que le service des archives avait connaissance des documents mais qu'on ne les leur avait pas réclamés.

D'un autre côté, la nouvelle direction, si elle n'a pas connaissance de l'existence de cette archive, ne peut pas la demander.

Qui a la responsabilité de l'archivage ? Qui décide qu'un dossier est clos ? S'il ne l'est pas, qui prend la décision de l'archiver ? C'est peut-être là le véritable objet de notre enquête.

M. Noël Corbin. Le changement de direction s'accompagne toujours d'un archivage alors même que le dossier peut n'être pas clos. Cela peut poser problème.

Quel était le statut des documents – les rapports de 2017 et 2018 – lors du changement de présidence ? Je n'en sais rien.

M. Bruno Saunier. En ce qui concerne l'audit effectué par Van Cleef & Arpels, d'après ce que nous avons compris, il en existait deux exemplaires : l'un était conservé au département des objets d'art, qui gère la galerie d'Apollon ; l'autre au service des archives.

Pendant des années, les archives ont été laissées en jachère, elles n'étaient pas gérées – le problème n'est pas spécifique au Louvre, mais il y est plus aigu qu'ailleurs. C'est seulement à partir de 2021 – il faut mettre ceci au crédit de Mme des Cars – qu'un vrai service d'archives est structuré au musée du Louvre, mais il est sous-doté : deux emplois seulement y sont consacrés quand dans d'autres établissements de moindre importance on en dénombre au moins trois ; il ne peut pas compter sur la mise à disposition de conservateurs des archives comme d'autres établissements publics.

Les choses se sont donc améliorées mais les archives sont restées un sujet secondaire. Preuve en est, dans l'organigramme du Louvre, la délégation aux archives est placée auprès de la direction des affaires générales et financières. Elle a eu beaucoup de mal à remonter la pente au fil des années et à faire comprendre à l'ensemble des directions et départements, y compris aux départements scientifiques, que les archives étaient importantes, notamment pour la transmission de la mémoire.

À cela s'est ajoutée la refonte, inachevée, du système informatique, à la faveur de laquelle a été mis en place un système d'indexation des archives. Il est désormais possible de savoir ce qu'on trouve dans les archives, ce qui n'était pas le cas jusqu'à ces dernières années. En cherchant « galerie d'Apollon » dans le système informatique, on ne trouvait pas tous les documents qui s'y rapportaient. Il faut reconnaître que la gestion des archives au musée du Louvre s'est améliorée mais on partait d'assez loin.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Sans remettre en cause votre parole, je tiens à préciser que les représentants syndicaux nous ont donné une autre version. Rappelant qu'un service d'archives avait été mis en place depuis 2014 par M. Martinez, ils ont contesté l'idée d'un dysfonctionnement général avant l'arrivée de Mme des Cars.

Combien de rapports de ce type – confidentiels – arrivent chaque année sur le bureau de la présidence du Louvre ? Ce n'est évidemment pas la même chose s'il y en a dix ou quinze ou s'il y a uniquement « le » rapport explosif.

M. Noël Corbin. Il est question d'un projet exceptionnel. La restauration de la galerie d'Apollon est un projet majeur. Il a été choisi de faire appel à un mécénat de compétences : Van Cleef & Arpels a dépensé du temps et mobilisé du personnel pour rédiger

ce rapport, qui a été un élément fondamental de la décision – nous avons échangé avec Jannic Durand à ce sujet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous sommes d'accord, l'argument selon lequel il s'agissait d'un sujet parmi d'autres n'est pas recevable. Il va de soi qu'il devait être abordé lors d'une passation de pouvoirs.

Lorsqu'elle prend ses fonctions en septembre 2021, Mme des Cars décide de remettre sur le métier le schéma directeur, qui est élaboré depuis 2017. Monsieur Amsellem et monsieur Tubiana, êtes-vous en mesure de juger de la pertinence de cette décision ? J'aimerais comprendre, car ce sont peut-être les mêmes personnes qui ont travaillé sous la présidence de M. Martinez qui auront à définir le nouveau schéma. Pourquoi prendre ce temps ? Forts de votre expertise, considérez-vous que le schéma directeur élaboré sous la présidence de M. Martinez, sans l'incriminer, présentait des failles ou était insuffisant ?

M. Guy Amsellem. On peut sans doute en faire crédit à la présidente : si peu de temps après son arrivée et après avoir examiné de manière approfondie le schéma directeur, elle estime qu'il y a des insuffisances, c'est qu'elle en est intimement persuadée.

Pour autant, on peut très bien remettre sur le métier un schéma directeur sans geler l'ensemble des problématiques liées à la sûreté d'un musée. Sinon, c'est sans fin. La date de 2033 – voire au-delà – ayant été évoquée pour l'aboutissement du schéma directeur, cela voudrait dire qu'on ne fait rien jusqu'en 2040.

La question des caméras de vidéoprotection extérieures pouvait être traitée indépendamment du déploiement du schéma directeur. La meilleure preuve est qu'elle va l'être de façon anticipée dans les prochains mois, à la suite du vol et de notre rapport. Il est donc tout à fait possible de mettre en œuvre des mesures.

Je ne sais pas si je réponds à votre question. Quelle serait votre hypothèse ? Que la présidente aurait gelé le schéma directeur sans s'appuyer sur de solides arguments ? Nous ne pouvons pas le croire.

M. Noël Corbin. Cette question peut être reliée à la cartographie des risques. En 2022, il n'apparaît pas au musée du Louvre qu'il existe un risque imminent, grave et non maîtrisé en matière d'intrusion pour vol. Peut-être la présidente considère-t-elle donc qu'elle a du temps.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On peut aussi se demander si la nouvelle présidente n'imagine pas traiter cette question en dehors du cadre du projet Louvre-Nouvelle renaissance. Autrement dit, on ne fait rien tant que le projet global n'a pas été pensé. C'est une autre hypothèse.

Néanmoins, vous reconnaissez, en tant que professionnel des questions de sécurité, qu'il est surprenant, quand bien même on souhaite revoir le schéma directeur, de ne pas maintenir des investissements. Sinon, vous l'avez dit, c'est sans fin.

M. Noël Corbin. Il se passe quand même des choses entre 2022 et 2025 : selon les chiffres de la présidente, 1,2 million d'euros sont investis dans la sûreté, notamment pour l'installation de nouvelles caméras. Au fur et à mesure des travaux muséographiques, la question de la sûreté est abordée et la vidéoprotection revue. Cinquante caméras ont ainsi été

installées pour les expositions temporaires du hall Napoléon. Mais 1,2 million en quatre ans, ce n'est rien ; on est loin d'un schéma directeur à 80 millions.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il est sans doute vrai que la présidente ne décide pas sans raison de remettre le schéma sur le métier, mais avouez que son choix constitue un sacré désaveu pour son prédécesseur. Ce n'est pas une décision légère.

M. Noël Corbin. Nous ne pouvons pas répondre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je voulais simplement avoir votre point de vue de professionnel : estimez-vous que Mme des Cars a eu raison ?

M. le président Alexandre Portier. Sans trahir le secret du contenu du rapport de l'INHESJ, tout y est classé en rouge, c'est-à-dire avec le plus haut degré de priorité. Sur chacun des items, les failles sont pointées : « sûreté émiettée dans différents services de direction, schéma directeur inexistant, vétusté du parc de vidéosurveillance ». Tout est écrit noir sur blanc, c'est saisissant. Comment une gestion aussi lacunaire peut-elle durer aussi longtemps ? Qu'est-ce qui dysfonctionne ? Comment en arrive-t-on à un tel raté ?

M. Noël Corbin. Pour répondre à M. Corbière, compte tenu du drame qui est survenu et des divers travaux très approfondis dont nous avons connaissance désormais, nous considérons qu'il aurait fallu, dès 2022, accélérer, et non différer, la mise en œuvre du schéma directeur. Mme des Cars avait-elle connaissance de ces éléments ? Elle vous dira que non.

M. Guy Amsellem. Outre la planification des investissements, un autre aspect, qui peut paraître, à tort, secondaire, mérite l'attention : l'organisation. L'audit de l'INHESJ souligne l'émiettement des responsabilités, d'une part, et le fonctionnement en silo, d'autre part. Or dans la situation que l'on a connue, les deux défauts se conjuguent : six directions sont concernées et elles travaillent chacune côte à côte. La galerie d'Apollon est un bon cas d'école : la rénovation a été initiée par la direction de la médiation et de la présentation des collections ; elle décide de renouveler les vitrines alors que l'audit avait aussi alerté sur les vitres extérieures ; elle ne s'occupe que de ce qui l'intéresse, le reste relevant d'une autre direction.

Le manque de coordination est patent. C'est la raison pour laquelle nous avons fait des recommandations : l'une, qui pourrait être appliquée immédiatement – elle va l'être, semble-t-il –, consiste à désigner un chef de file ou un coordonnateur de sécurité ; l'autre, qui demande plus de temps, est de créer une direction *ad hoc* pour gérer les questions de sûreté, ce qui suppose de considérer qu'elles occupent désormais une place centrale dans le fonctionnement de l'établissement.

M. le président Alexandre Portier. Votre rapport, remis dans un délai record, est remarquable. Il montre que nous sommes capables de mettre les choses sur la table et de tirer des leçons. Un poète disait : « Là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve ». Nous avons toutes les ressources en France pour redresser la barre à condition de mettre un peu d'ordre. Pour ce faire, il faut provoquer une prise de conscience, un sursaut.

Vous notez une dilution des responsabilités dans la manière dont, collectivement, nous traitons ces questions. Chacun doit prendre sa part de responsabilité. Or lors des auditions, les différents acteurs ne cessent de se renvoyer la balle : le musée, la ville, la

préfecture de police, chacun dit : « c'est pas moi, c'est l'autre ». Il y a une sorte de trou noir, de vortex où se diluent les responsabilités.

Le législateur aussi doit prendre sa part. À chaque audition, nous notons ce qui pourrait être fait pour faire évoluer le cadre légal ou pour donner plus de moyens – pas seulement au sens budgétaire, ce peut être des mais aussi de prérogatives plus étendues – pour parvenir à mieux gérer de tels événements. À ce titre, le rapporteur et moi nous demandons si les parlementaires ne devraient pas renforcer leur contrôle à l'égard de ce type d'établissement dès lors qu'ils votent les crédits qui leur sont alloués. Le contrôle n'entre pas vraiment dans le détail et il est souvent limité à l'exercice budgétaire.

M. Noël Corbin. La Cour des comptes s'est penchée sur le musée du Louvre et elle a produit un rapport assez substantiel à l'automne, qui analyse l'organisation, la stratégie, le pilotage.

La question doit être posée de manière plus globale puisque soixante-dix-neuf opérateurs sont sous la tutelle du ministère de la culture : quel est le bon niveau stratégique d'échange ? Quel doit être le contenu du dialogue de gestion ? Faut-il tout vérifier ? Il me semble qu'il faut davantage réfléchir aux outils d'échange et de contrôle – certains relèvent du Parlement. La présidence est exécutive, autrement dit, c'est elle qui décide. C'est la raison pour laquelle je suis étonné quand j'entends dire : « on ne m'avait pas demandé de le faire ». Le contrôle doit être proportionné. Dès lors que l'on fixe les bons objectifs et qu'on les décline, il doit pouvoir s'exercer. C'est peut-être ce point qu'il faut retravailler un peu.

M. le président Alexandre Portier. Il y a bien un contrôle, mais il est sans conséquences – c'est l'impression que l'on a. Lorsque les choses déraillent, les cordes de rappel sont rares. C'est ce qui nous inquiète.

M. Guy Tubiana. Je reviens sur l'accès pompier. Pourquoi le faire à cet endroit-là ? Pour moi, du point de vue de la sûreté, c'est une aberration de prévoir un tel accès dans la galerie d'Apollon. Il aurait pu, sur dérogation, être installé à côté.

La présence d'un coordonnateur de sûreté est un impératif dans ce type d'établissement. Il faut quelqu'un qui soit capable d'alerter sur les problèmes et les dangers éventuels. Ce n'est pas le cas au Louvre. Personne n'a été en mesure de le faire pour la galerie d'Apollon – et elle n'est pas la seule.

J'ai écouté les auditions de ce matin, notamment sur la question de la présence de la police au sein de l'établissement. Sans aller jusqu'à installer un commissariat qui implique des moyens énormes, je plaide pour une présence policière accrue dans le Louvre, sous la forme d'une antenne de police. Il ne serait pas question que ces quelques fonctionnaires de police enregistrent des plaintes mais qu'ils effectuent des rondes. Il y a bien quarante-cinq sapeurs-pompiers de Paris présents ; on peut donc imaginer quelques policiers qui tournent dans le Louvre.

Pour terminer, j'évoquerai la doctrine. Comme nous l'indiquons dans le rapport, on est passé d'une culture de protection des œuvres d'art à une culture de l'accueil. Pourquoi ? Dans un musée comme le Louvre, cela s'explique par les 9 millions de visiteurs – nombre que certains veulent porter à 12 millions demain, et pourquoi pas 15 ? Cela pose des problèmes de sûreté. Or dans tout ça on a un peu oublié la sûreté, c'est-à-dire la protection des œuvres d'art. Il faudrait peut-être revoir la doctrine. Les gardiens de musée sont devenus des agents

d'accueil et de surveillance. On pourrait leur adjoindre des agents d'intervention – il en existe déjà au Louvre – spécialisés pour intervenir plus en amont. Lors du cambriolage, les agents ont fait exactement ce qu'on leur demandait de faire, c'est-à-dire donner la priorité au public.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il est un peu frustrant de devoir clore nos échanges. En tout cas, le rapport est de grande qualité.

Monsieur Corbin, ne pensez-vous pas que l'on paie aussi l'hyperprésidence du Louvre, son fonctionnement hypercentralisé ? Cela reste à vérifier, mais une mauvaise transmission entre deux présidents aboutit ainsi à ce qu'un dossier se perde dans les limbes. Vous l'avez dit, chacun reste dans son couloir – certaines directions font des choses, d'autres non. Par ailleurs, le conseil d'administration ne semble pas être un véritable lieu d'échanges. Le fonctionnement très resserré autour de la présidence n'est-il pas à l'origine de la dilution des responsabilités et des défaillances dans la transmission de la mémoire ?

M. Noël Corbin. J'ai été directeur financier du musée du Louvre pendant quatre ans, entre 2008 et 2012, sous la présidence d'Henri Loyrette, qui était une hyperprésidence. Mais il a lancé le Louvre-Lens, il a travaillé sur Abou Dhabi, il a créé le département des arts de l'Islam – en termes d'investissements financiers, c'était dément –, il a refait les salles du mobilier XVIII^e ; énormément de choses ont été réalisées. Cette hyperprésidence s'accompagnait d'un énorme travail managérial de la part des administrateurs généraux et administrateurs généraux adjoints. La comitologie était assez efficace et l'information circulait bien. Le président du Louvre travaillait bien avec le ministère, dans un rapport qui n'était pas réellement un rapport de tutelle.

Aujourd'hui, je ne sais pas ce qu'il en est. J'y reviens, mais dans cet incroyable espace immense et symbolique – le palais des rois de France –, il est surprenant de constater par exemple que des rapports ne circulent pas. La question est celle des modalités de partage de la responsabilité. La présidente ne peut pas tout faire seule. Dès lors, comment les responsabilités peuvent-elles déléguées ? Quelle comitologie mettre en place ? Je ne connais pas vraiment le fonctionnement actuel. Quand j'y travaillais, j'ai été témoin d'un travail fécond grâce aux échanges entre les gens. Je ne sais pas si c'est le cas aujourd'hui.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces échanges très riches et je salue à nouveau la qualité de votre rapport.

La séance est levée à quinze heures.

Présences en réunion

Présents. – M. Alexis Corbière, M. Lionel Duparay, 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