

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), table ronde réunissant des responsables de musées nationaux sous la tutelle d'un autre ministère que celui de la culture : M. Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée ; Mme Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et métiers ; Mme Angélique Delorme, directrice générale déléguée adjointe du musée du Quai Branly Jacques Chirac ; MM. Gilles Bloch, président du Muséum national d'Histoire naturelle, et Emmanuel Skoulios, directeur général délégué aux ressources 2
- Présences en réunion 19

Lundi

9 février 2026

Séance de 17 heures

Compte rendu n° 44

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à dix-sept heures.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, 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), des responsables de musées nationaux sous la tutelle d'un autre ministère que celui de la culture : M. Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée ; Mme Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et métiers ; Mme Angélique Delorme, directrice générale déléguée adjointe du musée du Quai Branly Jacques Chirac ; MM. Gilles Bloch, président du Muséum national d'Histoire naturelle, et Emmanuel Skoulios, directeur général délégué aux ressources.

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées, en recevant des responsables d'établissements culturels et de musées nationaux placés sous la tutelle d'un autre ministère que celui de la culture, ou partagée avec celui-ci.

Nous avons donc le plaisir d'accueillir le général de corps d'armée Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée, placé sous la tutelle du ministère des armées ; Mme Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et métiers, placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ; M. Gilles Bloch, président du Muséum national d'histoire naturelle, et M. Emmanuel Skoulios, directeur général délégué aux ressources, dont l'établissement abrite notamment le musée de l'Homme et qui est placé sous la double tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, et du ministère de la transition écologique ; Mme Angélique Delorme, directrice générale déléguée adjointe du musée du quai Branly-Jacques Chirac, placé sous la tutelle conjointe des ministères de l'enseignement supérieur et de la recherche, et de la culture.

L'élément déclencheur de notre enquête est le vol commis au musée du Louvre le 19 octobre 2025. Celui-ci a constitué un choc à bien des égards, chacun ayant été touché pour des raisons différentes. Pour certains, il s'agit du musée emblématique de leur enfance, visité lors du traditionnel voyage scolaire. D'autres se sont émus du vol d'œuvres uniques et exceptionnelles qu'ils craignent de ne plus revoir. Pour d'autres encore, c'est l'un des symboles du rayonnement de la France à l'étranger qui se trouve abîmé.

En tant que parlementaires, l'essentiel pour nous est qu'au-delà du volet judiciaire et policier, nous en tirions des leçons en matière de politiques publiques afin d'améliorer les dispositifs existants. Nous souhaitons savoir si tout a été mis en œuvre pour empêcher la survenance d'un tel événement, comment la situation a été gérée sur le moment et si les procédures doivent être revues. La question du partage de ce retour d'expérience avec l'ensemble des musées en France se pose également. Il ne faudrait pas que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt : au-delà de l'émotion suscitée par cet événement, nous devons aussi évoquer les autres musées susceptibles d'être menacés, de faire l'objet d'attaques, de dégradations, d'intrusions.

Pour atteindre notre objectif, qui est de tirer des enseignements – nous ne sommes pas dans un tribunal –, encore faut-il entendre les musées français dans leur diversité. Ils ne sont pas tous égaux face à la menace, ils ne sont pas tous parisiens et ils ne disposent pas tous des mêmes moyens. C'est cette diversité que nous explorons aujourd'hui.

Cette audition est diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale, puis sera consultable en vidéo. Elle fera également l'objet d'un compte rendu écrit qui sera publié.

Notre échange prendra la forme de questions et de réponses : d'abord les miennes, puis celles du rapporteur, M. Alexis Corbière.

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. Yann Gravêthe, Mmes Michèle Antoine et Angélique Delorme, MM. Gilles Bloch et Emmanuel Skoulios prêtent successivement serment.)

Comment s'articulent les responsabilités entre les établissements et leur autorité de tutelle ? Quel est le degré d'autonomie de gestion des établissements ? Lors des auditions, nous avons évoqué différents outils qui permettent de formaliser des échanges entre l'établissement et la tutelle, notamment la lettre de mission, adressée aux responsables d'établissement. Elle traduit à la fois des attentes politiques – ce que l'établissement doit apporter à la cité, au sens philosophique et historique du terme –, des objectifs managériaux et des choix budgétaires et de gestion. Une lettre de mission a-t-elle été adressée au responsable de chaque établissement que vous êtes ?

M. Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée. J'ai pris mes fonctions à la tête du musée de l'Armée il y a seize mois. Le 9 décembre 2024, j'ai reçu une lettre de mission signée par le secrétaire général pour l'administration (SGA), qui exerce la tutelle par délégation du ministre des armées. Le dernier des huit paragraphes mentionne explicitement la sécurité et la sûreté des collections, du personnel et des visiteurs.

Mme Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et métiers. L'organisation du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) et du musée des Arts et métiers (Muam) est plus complexe. Le Muam est une composante du Cnam. Le décret du 22 avril 1988 précise que le Cnam comprend des unités d'enseignement, des unités de recherche ainsi qu'un musée.

Une lettre de mission annuelle est adressée par le ministre de tutelle à l'administratrice générale qui pilote le Cnam. Les dernières lettres ne mentionnaient pas le musée.

Pour ma part, j'ai pris mes fonctions en septembre 2024, à l'issue d'un processus de sélection assez long, qui reposait sur la présentation d'un projet. Chaque année, des objectifs me sont assignés, dont l'atteinte est évaluée par l'administratrice générale ; la sûreté des collections ne figure pas dans ces premiers objectifs.

Mme Angélique Delorme, directrice générale déléguée adjointe du musée du quai Branly-Jacques Chirac. Le président du musée, Emmanuel Kasarhérou, reçoit une lettre de mission cosignée par les deux tutelles, le ministère de la culture, d'une part, et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, d'autre part. La dernière lettre de mission, adressée en mars 2024, avait pour objet principal la question des restitutions, du point de vue stratégique et politique. Elle fixait également des objectifs en lien avec notre COP (contrat d'objectifs et de performance) en matière de fréquentation et de variété d'expositions, lesquelles doivent à la fois présenter une qualité scientifique et s'adresser au grand public. La sûreté fait partie de ces objectifs, étant donné que, depuis 2020, le musée est

confronté à des actions menées par des activistes, qui ont porté atteinte à la sécurité des collections.

M. Gilles Bloch, président du Muséum national d'histoire naturelle. Depuis septembre 2023, date à laquelle j'ai pris mes fonctions, je n'ai pas reçu de lettre de mission : nos relations avec les deux ministères de tutelle – le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace, et le ministère de la transition écologique – ne s'inscrivent pas dans cette pratique. Mon prédécesseur n'en a jamais reçu non plus. En revanche, je me vois assigner des objectifs annuels depuis 2024 qui n'intègrent pas les enjeux de sécurité.

M. le président Alexandre Portier. Comment sont abordées dans vos établissements les questions relatives à la sécurité et à la sûreté ? Font-elles l'objet d'une approche spécifique ou sont-elles fondues dans la gouvernance globale ?

Mme Michèle Antoine. La question de la sécurité et de la sûreté fait partie intégrante du projet scientifique et culturel, dont l'élaboration a constitué ma première mission, et du plan d'actions qui en découle. Ce projet stratégique a été discuté dans des commissions associant les représentants de la tutelle ainsi que des représentants du personnel. Il a ensuite été adopté par le conseil d'administration le 7 juillet 2025, lequel est pleinement informé de ces questions, puis validé par le SMF (service des musées de France) le 3 décembre dernier.

Mme Angélique Delorme. Les questions de sûreté font l'objet d'une attention spécifique. Depuis 2020, le musée du quai Branly est confronté à de nouveaux risques, liés à la politique de restitution qui a entraîné des actions de la part d'activistes.

En juin 2020, Mwazulu Diyabanza, un activiste qui milite en faveur de la restitution du patrimoine au continent africain, a descendu un poteau funéraire sur le plateau des collections permanentes. En décembre 2020, il s'est d'ailleurs rendu au Louvre pour y mener une action du même type – simuler une tentative de vol – dans l'espace qui présentait des collections du musée du quai Branly. Pas de chance, il s'était trompé, s'emparant d'un poteau indonésien. En septembre 2023, une autre personne, sans doute déséquilibrée – elle a ensuite fait l'objet d'un suivi psychiatrique –, s'est introduite sur le plateau des collections permanentes pour arracher des tapis iraniens présentés dans l'une des boîtes muséographiques.

La sécurité et la sûreté sont des dimensions très importantes du travail quotidien de la direction générale du musée. Outre ces risques identifiés, l'analyse des revues de presse a mis en évidence le vol d'objets en or ainsi que de porcelaines chinoises. Le contexte tant extérieur qu'interne nous a conduits à prioriser les investissements en matière de sécurité et de sûreté. Nous avons ainsi lancé un audit en 2021, à la suite duquel nous avons déployé une série d'actions visant à renforcer la sécurité et la sûreté, et à déterminer les moyens les plus efficaces pour assurer la meilleure sécurité pour les œuvres et les visiteurs.

S'agissant de la formalisation auprès d'acteurs externes, nous avons la liberté d'inscrire des points à l'ordre du jour du conseil d'administration. Par exemple, les incidents impliquant Mwazulu Diyabanza ainsi que les suites judiciaires qui leur ont été données ont été portés à la connaissance du conseil d'administration. Par ailleurs, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) comprend un volet consacré à la sécurité et à la sûreté que nous avons présenté au conseil d'administration.

M. Gilles Bloch. La sécurité, qui n'a pas fait l'objet d'un plan stratégique ou d'un schéma directeur, n'était pas un sujet bien identifié jusqu'en 2020, année au cours de laquelle une direction de la sécurité a été créée. De façon cohérente, cette question n'était examinée ni par le conseil d'administration ni par le conseil scientifique, qui traite de nombreux sujets relatifs à la vie interne du Muséum. En revanche, le comité social d'administration, instance qui ne constitue pas le niveau le plus élevé de la gouvernance, a été amené à échanger sur la sécurité des biens et des personnes.

Les choses ont radicalement changé à l'automne, à la suite du cambriolage du Louvre et de celui survenu, à la mi-septembre, au Muséum, événement qui a bouleversé les personnels. Nous avons consigné par écrit des mesures d'urgence relatives à la galerie de géologie et de minéralogie où a eu lieu le sinistre. Notre feuille de route prévoit désormais l'élaboration d'un schéma stratégique à moyen terme.

M. Yann Gravêthe. En 2005 et en 2006, lors des manifestations violentes qui avaient eu lieu sur l'esplanade des Invalides, je m'étais, dans le cadre de fonctions précédentes, déjà interrogé sur la sécurité de l'ensemble du site. Je n'imaginais pas alors prendre un jour la direction du musée. Cette question a donc constitué l'une de mes premières préoccupations lors de ma prise de fonction, ce qui ne vous surprendra pas de la part d'un militaire.

La situation du musée de l'Armée est particulière puisqu'il est implanté sur un site militaire dont la responsabilité globale en matière de sûreté et de sécurité relève du gouverneur militaire de Paris, qui est également le président de notre conseil d'administration – ce n'est pas un hasard. Une attention toute particulière est ainsi portée à la sûreté et à la sécurité non seulement du musée de l'Armée, mais aussi de l'Hôtel national des Invalides, de ses pensionnaires, ainsi que des deux autres institutions muséales que sont le musée de l'Ordre de la Libération et le musée des Plans-reliefs.

Six mois après mon arrivée, j'ai élaboré un plan d'action, qui constituait la feuille de route qui a été diffusée dans l'ensemble du musée. Il comprenait deux sujets particuliers : la sûreté et la sécurité. La priorité pour 2025 était la sécurité : un énorme exercice a été conduit avec la brigade des sapeurs-pompiers de Paris afin de valider notre PSBC (plan de sauvegarde des biens culturels) et de tester sa mise en œuvre. J'avais par ailleurs programmé en 2026 la réalisation d'un audit et la conduite d'un exercice majeur relatif à la sûreté des œuvres. Grâce à un amendement au budget voté à la suite des événements survenus au Louvre, nous avons pu lancer cet audit dès la fin de l'année dernière.

Des actions ont été engagées dans les trois heures, les trois jours, les trois mois et les trois ans qui ont suivi l'événement du 19 octobre. Dans les trois heures, j'ai pris des dispositions particulières afin de protéger les œuvres les plus emblématiques et je me suis assuré, point par point, de leur mise en œuvre. Trois jours plus tard, nous avons évacué les œuvres que j'estimais les plus susceptibles de tenter des voleurs. Trois mois après, nous avons achevé l'audit relatif à la sécurité, dont les conclusions seront présentées à la ministre déléguée le 12 mars. Enfin, l'actualisation annuelle de la loi de programmation militaire, dont nos budgets relèvent, prévoira les moyens financiers nécessaires pour achever la mise à niveau de notre sûreté et de notre sécurité.

M. Alexis Corbière, rapporteur. De manière générale, quel type de relation entretenez-vous avec votre tutelle ? À quelle fréquence échangez-vous avec vos interlocuteurs et qui sont-ils ?

Par ailleurs, échangez-vous avec des interlocuteurs spécifiquement chargés des questions de sécurité ?

Mme Angélique Delorme. Il existe plusieurs niveaux de contact avec les tutelles. De manière très formelle, trois conseils d'administration se tiennent chaque année, chacun précédé, un mois avant, d'un préconseil d'administration. Nous disposons ainsi de six temps d'échanges très formalisés chaque année. S'agissant du musée du quai Branly, nous sommes en relation avec le service des musées de France, qui relève de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, et le secrétariat général. En ce qui concerne l'enseignement supérieur et la recherche, des représentants du ministère siègent systématiquement au sein de ces instances.

Sur les sujets courants, nous avons essayé d'établir des relations très fluides avec les tutelles, notamment s'agissant des questions très politiques. Par exemple, en matière de restitutions, nous échangeons avec le cabinet de la ministre de la culture en fonction de l'actualité et des recherches de provenance, notamment. Sur des sujets plus techniques, notre interlocuteur est plutôt l'administration, principalement le service des musées de France. Du reste, la présidence, la direction générale, la directrice de l'administration générale et des ressources humaines échangent sur des sujets divers, au moins une fois par semaine, par mail ou par téléphone, avec un représentant du ministère de la culture.

Par ailleurs, le chef du service sécurité et sûreté a aussi des relations directes avec son homologue de la Missa (mission sécurité, sûreté et audit) du ministère de la culture et le rencontre régulièrement – environ tous les deux ou trois mois – de manière informelle. Ils se sont vus la semaine dernière pour évoquer les événements du Louvre.

Mme Michèle Antoine. À la différence du musée du quai Branly, nous n'avons qu'une seule tutelle : celle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous échangeons de manière hebdomadaire avec le ministère dont les représentants siègent dans les commissions scientifiques, notamment la commission qui a accompagné l'élaboration du projet scientifique et culturel (PSC).

En règle générale, nous n'entretiens pas de relation directe avec le ministère de la culture ; celle-ci est médiatisée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ainsi, c'est par son intermédiaire que nous avons présenté le PSC à la validation du service des musées de France. En tant que musée de France, le Muam entretient des relations de conseil avec ce service, qui ne sont pas formalisées. De la même manière, dans le cadre de la convention conclue avec le C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France), nous bénéficions de son expertise. En 2023, nous avons par ailleurs demandé à la Missa de réaliser un audit. Il nous revient de saisir ces instances afin de bénéficier de leurs conseils, dont la valeur est inestimable pour nous, dans le cadre de la tutelle exercée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

M. Gilles Bloch. Comme tous les établissements publics, nous sommes dotés d'un conseil d'administration qui se réunit quatre fois par an, précédé d'un préconseil qui permet d'échanger plus librement avec les tutelles. Nous entretenons des relations suivies, à un rythme mensuel, avec l'administration. Du côté du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, notre interlocuteur quotidien est la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle. Le ministère assure la gestion de notre masse salariale et nous verse la totalité de notre subvention pour charges de service public. Du côté du ministère de la transition écologique, nous entretenons des relations de travail très suivies

avec la direction de l'eau et de la biodiversité dans la mesure où nous assurons de nombreuses missions d'expertise au titre desquelles nous recevons plusieurs millions d'euros de subventions.

Parmi les questions abordées lors de ces échanges, les sujets de gestion courante ne nécessitent de saisir ni le cabinet ni le ministre. En revanche, je rencontre régulièrement les ministres ou leur directeur de cabinet pour évoquer les sujets stratégiques. Depuis deux ans et demi, le sujet principal est l'immobilier, qui intègre la question de la sécurité. Nous nous sommes rencontrés à de nombreuses reprises sans que ces échanges aboutissent à des engagements forts de la part de l'État. Chaque projet immobilier comporte un volet relatif à la mise à niveau en matière de sécurité. Or cette mise à niveau est difficile compte tenu de l'état globalement très dégradé de notre patrimoine. La galerie de géologie et de minéralogie fait l'objet d'un projet de rénovation immobilière ambitieux, qui est sur la table depuis plusieurs années et qui a failli être lancé en 2024 avant d'être suspendu en raison des contraintes budgétaires de l'État, alors même que 1 million d'euros de crédits avait déjà été versé pour réaliser des études poussées. Globalement, les échanges relatifs à la vie de l'établissement sont fluides ; en revanche, la question de la sécurité n'avait pas été inscrite à l'agenda avant le cambriolage de septembre et n'a pas été traitée.

M. Yann Gravêthe. Le conseil d'administration est fortement impliqué sur les questions de gouvernance pour deux raisons. La première tient au fait que le gouverneur militaire de Paris est responsable *intuitu personæ* de tout ce qui se passe à l'Hôtel national des Invalides ; c'est donc une de ses priorités. La seconde tient à la présence, au sein du conseil d'administration, de quatre présidents d'institutions majeures – le château de Versailles, le Louvre, le centre Pompidou, la BNF (Bibliothèque nationale de France) – qui ont ce sujet en tête. Je n'éluide jamais cette question en conseil d'administration.

Quant à la tutelle du ministre, elle est déléguée au secrétariat général de l'administration, qui en délègue les aspects administratifs au directeur de la mémoire, de la culture et des archives. Il pilote les trois musées – le musée de l'Air et de l'espace, le musée national de la Marine, le musée de l'Armée –, ainsi que le service historique de la défense et l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense (ECPAD). C'est avec lui et, au niveau technique, avec ses chefs de bureau et ses chefs de service que nous échangeons chaque semaine sur tous les sujets.

S'agissant plus particulièrement des sujets de sûreté et de sécurité, je lui ai rendu compte, le 19 octobre avant quinze heures, des mesures que j'avais prises. Nous avons alors eu un échange direct sur la poursuite de ces dernières.

En ce qui concerne les cabinets ministériels, j'échange chaque semaine avec le conseiller spécial et une conseillère particulière de la ministre déléguée, ainsi qu'avec le conseiller de la ministre de plein exercice compétent et son conseiller diplomatique, compte tenu de la mission diplomatique du musée – j'ai reçu soixante hauts responsables internationaux. Les questions de sécurité sont également traitées avec eux. Une semaine après l'attaque du Louvre, la ministre déléguée a réuni l'ensemble des directeurs de musées et le directeur de la mémoire, de la culture et des archives, afin de faire le point sur les mesures que nous avons prises et des vulnérabilités que nous avons éventuellement identifiées. Nous lui rendrons compte des conclusions de l'audit et des mesures que nous envisageons de prendre.

Comme pour les palais nationaux, la sécurité des Invalides est assurée par la garde républicaine.

S'agissant des questions relatives à la culture, j'entretiens des relations avec la Drac (direction régionale des affaires culturelles) dans la mesure où le bâtiment est classé monument historique. Nous n'échangeons toutefois sur les questions de sécurité que lorsqu'elles sont liées à la préservation du bâti historique. En revanche, nous échangeons très régulièrement avec le SMF en ce qui concerne les collections et avec la Missa s'agissant des prêts. Enfin, du fait de la position emblématique et particulière du musée de l'Armée, nous sommes également en relation avec le conseiller spécial culture de l'Élysée, fonction d'abord exercée par Philippe Bélaval, puis aujourd'hui par Catherine Pégard.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mon général, vous avez indiqué avoir pris la décision, après le cambriolage du Louvre, de retirer certains objets des salles d'exposition. Pourriez-vous nous donner des précisions à ce sujet ?

Par ailleurs, quelle est la nature de vos échanges avec les tutelles sur la sécurité et la protection du patrimoine ? Des préconisations vous sont-elles adressées et, si oui, comment les appliquez-vous ? La décision de retirer des œuvres des salles d'exposition fait-elle l'objet d'un dialogue ou la tutelle se contente-t-elle d'en prendre acte ? Les ministères appellent-ils votre attention sur l'évolution de la nature des objets convoités par les cambrioleurs – porcelaine chinoise, or, diamants... – et vous aident-ils à affiner votre expertise en la matière ?

M. Yann Gravêthe. J'ai peut-être pris de mauvaises habitudes en opérations mais, lorsque je suis confronté à une situation opérationnelle, je commence par prendre une décision et j'en rends compte par la suite. Le retrait des objets, que j'ai décidé, a été organisé avec le commandant de la garde républicaine de la région Île-de-France. J'en ai prévenu le gouverneur militaire de Paris et, une fois le retrait effectué, j'en ai rendu compte à la directrice de cabinet de la ministre des armées ainsi qu'au directeur de la mémoire, de la culture et des archives.

J'ai pris cette décision non pas tant en raison d'une élévation du niveau des menaces pesant sur le musée de l'Armée que par volonté d'envoyer le signal que cette menace avait été prise en compte. J'ai notamment ciblé des objets uniques dont la disparition serait désastreuse d'un point de vue patrimonial. Je pense par exemple au stylo avec lequel a été signée la capitulation de l'Allemagne nazie, à l'épée que Napoléon portait à Austerlitz et au premier collier de grand maître de l'ordre de la Légion d'honneur, qui a appartenu à Napoléon et a une valeur financière importante.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ces objets ?

M. Yann Gravêthe. Dans l'après-midi qui a suivi l'attaque du Louvre, j'ai demandé que l'on me transmette la valorisation de l'ensemble des œuvres du musée de l'Armée, que j'ai classées en fonction, d'une part, de leur valeur financière, d'autre part, de leur valeur patrimoniale. Le croisement de ces deux classements m'a permis, après discussion avec la directrice de la conservation et mon directeur adjoint, de déterminer les pièces qui remplissaient les trois critères suivants : unicité historique, valeur financière et éventuelle sensibilité particulière dans le contexte du moment.

Pour ce qui est de la procédure, la discussion que j'ai engagée l'après-midi du 19 octobre avec le directeur de la mémoire, de la culture et des archives portait sur d'autres objets qui pouvaient éventuellement être également retirés et qui étaient au nombre de deux. Nous avons conclu que les mesures de protection particulières que j'avais prises – à savoir la

présence d'un agent devant l'objet et l'installation d'une caméra fixe – étaient suffisantes, compte tenu des lieux où se trouvaient ces objets. Il y a donc à la fois autonomie, dialogue et compte rendu.

Mme Michèle Antoine. Comment sommes-nous informés d'une éventuelle menace ? Les collections du musée des Arts et métiers étant d'un type assez différent de celui des autres musées, le niveau des menaces est, en tout cas pour le moment, assez faible. Notre tutelle ne fait pas office de vigie ; ce sont les informations transmises par nos homologues d'autres pays dans le cadre du réseau informel des musées et centres de sciences qui nous permettent de savoir quels sont les types d'objets les plus convoités. Nous sommes également attentifs aux ventes aux enchères qui mettent en lumière des objets habituellement ignorés du grand public et les exposent ainsi à un certain risque en annonçant des valeurs parfois un peu excessives.

Après l'attaque du Louvre, les responsables de chaque domaine de collection – énergie, transport, instruments scientifiques – ont identifié les objets dits sensibles, au nombre de quatorze, que nous avons retirés des vitrines et mis au coffre dans notre réserve de Saint-Denis. La liste de ces objets a été transmise à l'administratrice générale pour validation avant leur mise en réserve, dont nous avons informé ensuite la tutelle – celle-ci n'a donc pas pris part à la décision.

Mme Angélique Delorme. Avant les événements du Louvre, la veille médiatique nous avait fourni des éléments – qui m'ont conduite à diffuser des consignes par e-mail au mois de septembre – sur la vulnérabilité des musées, devenus la cible de vols, d'une part, et le type d'œuvres convoitées, notamment l'or et la porcelaine chinoise, d'autre part.

Même si nous ne sommes pas militaires, nous aimons, nous aussi, agir vite. Nous avons donc immédiatement donné des instructions afin de renforcer la surveillance humaine et technique. Ainsi, pour l'exposition intitulée « Au fil de l'or », qui présentait des pépites d'or, nous avons prévu à la fois une mise à distance, une détection rapprochée des objets, dont le volume était très dissuasif, et une surveillance humaine vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Nous nous appuyons sur l'expertise de notre chef du service de la sécurité et de la sûreté et de notre directeur des moyens techniques et de la sécurité pour affiner ces mesures.

En matière de sûreté, nous nous inscrivons moins dans une relation verticale avec la tutelle que dans un travail en réseau avec le commissariat du 7^e arrondissement, la BRI (brigade de recherche et d'intervention), pour assurer la sécurité des personnes qui visitent le site, la préfecture de police, avec laquelle nous avons beaucoup travaillé durant les Jeux olympiques, et la Missa. Ces différents interlocuteurs nous permettent notamment de tester les mesures que nous prenons. Par ailleurs, notre chef de la sécurité et de la sûreté est inséré dans des réseaux interprofessionnels composés de ses homologues d'autres secteurs avec qui il peut discuter, non pas des mesures internes au musée, pour des raisons de confidentialité, mais des nouveaux risques, des nouvelles pratiques et des nouvelles technologies, de manière à être en mesure de mettre en œuvre les dispositions les plus agiles.

M. Gilles Bloch. Nos ministères de tutelle n'ont pas de véritable expertise en matière de sécurité ; le haut fonctionnaire de défense et de sécurité est plutôt chargé de la sécurité des personnes, notamment dans le cadre des voyages des personnels. Le représentant du ministère de la culture qui siège à notre conseil d'administration nous stimule sur de nombreux sujets – acquisitions, restitutions des restes humains... – mais la sécurité n'en fait pas partie. Nous avons donc, jusqu'à présent, largement travaillé de manière autonome dans ce domaine.

À la suite du cambriolage de la mi-septembre, nous avons immédiatement mis en sécurité des objets qui se trouvaient dans les vitrines ou à côté de celles qui avaient été fracturées, notamment des pierres précieuses. Nous avons ensuite rapidement contacté la Missa, qui a effectué une mission flash pour nous aider à établir un diagnostic précis et à préparer des contre-mesures. Nous avons anticipé ce type d'événement en commandant des audits de sécurité. Ironie du sort, l'un d'eux, réalisé en mai 2024, portait précisément sur la galerie de géologie et de minéralogie, mais n'avait pas détecté, à partir des informations disponibles à l'époque, de vulnérabilités majeures. Pourtant, avec des moyens somme toute limités, un cambrioleur a pu pénétrer dans le bâtiment et détruire des vitrines.

M. Yann Gravêthe. Pour compléter ma réponse, j'ajoute que quatre types de sources nous ont permis de voir la menace grandir. Premièrement, lorsque j'ai pris mes fonctions, je me suis rendu dans toutes les grandes institutions, notamment au château de Fontainebleau, dont les responsables m'ont mis en garde contre les agissements d'un gang d'Albanais.

Deuxièmement, la veille médiatique nous a permis de relever que le nombre des attaques avait augmenté au cours des quatre dernières années au fur et à mesure que s'élevait le cours de l'or. J'avais également remarqué que les églises étaient de plus en plus visées. Or, en ma qualité de directeur du musée de l'Armée, je suis l'affectataire de la cathédrale du diocèse aux armées, dans laquelle se trouvent évidemment des biens religieux dont la surveillance est un objet d'attention.

Troisièmement, nous avons de très bonnes relations avec l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC), commandé par un officier de gendarmerie assisté de nombreux policiers, qui nous a alertés sur la montée en puissance de ce phénomène.

Enfin, j'ai abordé la problématique de la sécurité lors de discussions avec mes homologues, notamment Laurence des Cars ou la directrice du château de Fontainebleau. Je me souviens en particulier d'avoir abordé la question avec Emmanuel Kasarhérou au moment de l'exposition « Au fil de l'or » du musée du Quai Branly. Enfin, cette question est évoquée au sein du réseau informel des musées militaires européens car elle préoccupe mes homologues espagnol, britannique, néerlandais, belge et grec depuis au moins un an et demi.

M. Alexis Corbière, rapporteur. L'objet de notre commission d'enquête, je le rappelle, est de formuler des préconisations. Il nous serait donc utile de savoir, monsieur Bloch, si vous estimez que cet événement, qui vous a sans doute traumatisé, aurait pu être évité si l'alerte avait été lancée plus tôt ou si le Muséum national d'histoire naturelle avait bénéficié d'un meilleur accompagnement face à la menace. Avez-vous identifié les dysfonctionnements ? Quelles mesures avez-vous prises ou envisagez-vous de prendre depuis le cambriolage ?

M. Gilles Bloch. Le mode d'intrusion du cambrioleur dans la galerie de géologie et de minéralogie n'a rien d'extraordinaire. Équipé d'une meuleuse, il a scié une première porte en bois située dans le périmètre extérieur du bâtiment, puis une seconde porte qui donne accès à la salle des trésors de la Terre, avant de faire fondre les vitrines à l'aide d'un chalumeau. Un audit plus pointu que celui qui a été réalisé en mai 2024 par un cabinet privé spécialisé aurait permis de détecter ce type de fragilités : les risques étaient parfaitement identifiables. Je ne me souviens plus en détail des préconisations du rapport, mais nous aurions pu, dès cette époque, renforcer la sécurité physique du bâtiment en l'équipant de portes et de vitrines plus résistantes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je rappelle que cette intrusion a eu lieu la nuit. Pouvez-vous préciser le déroulement du cambriolage ? Comment se fait-il que les gardiens n'aient rien entendu ?

M. Gilles Bloch. Le contexte était particulier puisque le Muséum avait été victime, le 28 juillet, d'une cyberattaque qui a fait tomber l'ensemble de nos systèmes d'information, nous privant de réseau et des reports d'alarme. Pendant quelques semaines, nous avons donc fonctionné selon un mode dégradé : des rondes nocturnes étaient effectuées dans le Jardin des plantes. Le cambriolage a déclenché des alarmes mais elles n'ont pas été entendues à l'extérieur de la galerie. Nous aurions pu – et rétrospectivement, nous regrettons de ne pas l'avoir fait – poster des gardiens dans les locaux vingt-quatre heures sur vingt-quatre, mais cela n'a tout simplement pas été jugé impératif.

Forts de cette expérience, nous avons émis des préconisations concernant la qualité des portes, des vitrines et nous sommes en train de séparer nos réseaux d'alarme pour que, même en cas de cyberattaque, le réseau sécuritaire reste opérationnel. J'ai écrit, il y a plusieurs mois, aux ministères pour qu'ils nous accordent des moyens exceptionnels qui nous permettent d'accomplir cette démarche. Le chemin de progrès est désormais assez bien défini, mais nous ne pouvons pas, hélas, récrire le passé. Les spécimens dérobés ont, nous le savons, été fondus et ne réapparaîtront pas. Nous n'aurons pas de bonnes surprises à cet égard, comme cela peut arriver avec des œuvres d'art ; ils sont perdus pour la science.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quelle est la valeur de ces objets ?

M. Gilles Bloch. Elle avait été estimée à 1,5 million d'euros mais le marché de ce type d'objets rarissimes n'est pas très actif en Europe. Leur valeur scientifique et historique – certains objets appartenaient à des collections très anciennes – est difficile à estimer.

M. Emmanuel Skoulios, directeur général délégué aux ressources du Muséum national d'histoire naturelle. Le président Bloch a indiqué que le réseau et le report vidéo avaient été victimes de la cyberattaque mais le fait que ce report soit lié au réseau général est totalement contraire aux normes professionnelles. Nous avons identifié ce problème plusieurs mois auparavant et entamé le processus de séparation physique des réseaux mais c'est un chantier de quatre ans, qui est actuellement à mi-parcours.

Le cambriolage est intervenu la nuit ; l'intervention sur la vitrine a duré plusieurs dizaines de minutes, soit beaucoup plus longtemps qu'au Louvre. Des agents de sécurité effectuaient des rondes dans le Jardin des plantes en suivant un parcours identifié le long duquel sont disposées, sur chaque lieu important, des balises. Le Muséum a la particularité d'être à la fois un établissement de recherche et un établissement culturel ; les collections et les laboratoires sont donc mêlés dans chacun des locaux, lesquels se répartissent, en outre, sur une très vaste emprise. Or le service de sécurité de nuit est composé de six agents, dont quatre occupent des postes fixes, ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Deux agents sont donc chargés de faire le tour du Jardin des plantes et du reste de l'emprise où se trouvent les laboratoires de recherche. Une ronde dure ainsi deux à trois heures ; il peut donc se passer deux heures avant qu'un gardien repasse à un endroit donné. C'est, hélas, ce qui s'est passé le soir du cambriolage.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Depuis ce drame, des moyens supplémentaires ont-ils été alloués à la sûreté ? Qu'avez-vous réclamé et obtenu de vos tutelles ? Il est utile à notre commission de connaître les dispositifs efficaces et les dysfonctionnements qui ont été

identifiés. Se pose par ailleurs la question du nombre, de la formation et du statut des personnels.

M. Gilles Bloch. Immédiatement après le cambriolage, outre le fait que nous avons retiré les objets les plus précieux de certaines vitrines, nous avons renforcé la présence physique pendant le temps nécessaire à la sécurisation des portes et des vitrines et au travail de séparation des réseaux d'alarme. Ces mesures d'urgence ont été financées grâce aux marges de gestion dont nous disposons à l'année n. Par ailleurs, j'ai écrit aux ministères en leur demandant des crédits exceptionnels d'un montant de 6 millions d'euros pour nous accompagner dans ces différents domaines. Cette demande est en cours d'examen ; nous gardons l'espoir de recevoir quelque chose, maintenant que le budget de l'État est adopté, car il va bien falloir nous doter d'un système dans lequel ce n'est plus une présence humaine supplémentaire, laquelle a un coût, qui pallie les déficiences physiques et informatiques.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez indiqué que deux heures pouvaient séparer deux rondes, si bien que personne n'a pu entendre la meuleuse, qui doit faire un certain bruit, surtout la nuit. Les mesures de sécurité étaient tout de même très relatives. Le dispositif a-t-il été renforcé ?

M. Gilles Bloch. Tout cela a été étudié. Le volume des alarmes, qui n'avait pas été testé, a été vérifié et augmenté. Quant aux effectifs, les rondes ont repris comme auparavant grâce au rétablissement des reports d'alarme, de la vidéosurveillance et de la connexion au poste de police local.

M. Emmanuel Skoulios. Au Jardin des plantes, le système de sécurité est hybride puisqu'il comprend une soixantaine d'agents du Muséum et une quarantaine d'agents travaillant pour des prestataires. S'agissant de nos autres sites, le système est entièrement externalisé au Parc zoologique de Paris et au musée de l'Homme ; dans ceux qui sont de plus petite taille et qui accueillent quelques dizaines de milliers de visiteurs par an, aucun personnel n'est dédié à la sécurité – ils sont donc particulièrement fragiles.

Sur le plan financier, le budget a augmenté de 40 % au cours des huit dernières années. Néanmoins, j'insiste sur le fait que le renforcement des moyens humains n'est pas nécessairement la solution. Pour preuve, au Louvre, des gardiens étaient bien présents dans la salle qui a été cambriolée mais, face à des malfaiteurs violents, leur rôle est, non pas de s'interposer entre les collections et ces personnes, mais de mettre les visiteurs en sécurité. En revanche, la sûreté périmétrique, la sûreté électronique et la mise à niveau permanente des dispositifs, qui sont très coûteux lorsque les points de fragilité sont nombreux, nécessitent des moyens sans cesse croissants.

M. Yann Gravêthe. Mes collègues posent en fait plusieurs questions – celles des moyens financiers, de la temporalité du déploiement des mesures, de la coordination des acteurs extérieurs, du droit qui s'impose aux agents de sécurité, de la combinaison des dispositifs technologiques, d'infrastructures et humains –, et livrent une vision holistique sur la menace qui pèse sur la sûreté et la sécurité des établissements.

Sur le premier point, le ministère des armées a débloqué en décembre 2025 870 000 euros, ce qui nous a permis de prendre des mesures immédiates : achat de coffres-forts, renforcement du personnel...

Sur le deuxième point, pour dire les choses, lorsque nous recevons l'argent, il est possible de commencer à faire des choses, notamment sur le plan humain ; mais pour déployer des moyens technologiques, il faut plutôt deux ans, et lorsqu'il s'agit d'infrastructures, plutôt trois – parce qu'il faut respecter le code des marchés publics, parce que sur un bâtiment comme les Invalides, il faut faire intervenir l'architecte en chef des monuments historiques et l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (Oppic), parce qu'il faut que les acteurs soient disponibles, etc.

Or, pour augmenter le niveau de sûreté et de sécurité, il faut combiner infrastructures – renforcer des portes ou des grilles –, moyens technologiques – pour mieux surveiller, tout en respectant la confidentialité et les données personnelles – et surtout des hommes et des femmes.

Je note que les agents externalisés sont astreints à certaines règles. Ils ont pour mission première de préserver la sécurité des visiteurs, du personnel, des prestataires, de tous les intervenants. Au titre de l'article 73 du code de procédure pénale, ils peuvent, comme tout citoyen, intervenir si ce n'est pour appréhender des malfaiteurs, au moins pour les retarder jusqu'à l'intervention, dans notre cas, de la gendarmerie. Ils sont tout à fait rôdés à cela.

L'accueil est chez nous assuré par une société prestataire extérieure, qui est plutôt du côté de la vigilance et du signalement, avec des talkies-walkies ; il est distinct de la surveillance, qui est confiée à une société d'agents de sécurité, dont la mission est tout à fait précise et juridiquement encadrée. Néanmoins, tous, y compris le personnel du musée ou des visiteurs, pourraient – c'est arrivé une fois en juin dernier – intervenir, signaler, dans le cadre prévu par l'article 73.

Mes fonctions antérieures m'ont sensibilisé aux sujets de cybersécurité, puisque j'ai notamment rénové le site internet du ministère des armées. J'y suis donc très attentif. Des malfaisants extérieurs ont essayé d'utiliser le site internet du musée de l'Armée comme porte d'entrée – ce qu'il n'est pas, je m'en suis assuré. J'ai également vérifié que notre site internet était totalement déconnecté des autres sites et des passerelles qui donnent accès au ministère des armées, que notre système de billetterie était déconnecté des autres systèmes internes, et enfin que les systèmes de sécurité, notamment les systèmes technologiques de surveillance, était déconnectés des autres systèmes. Mes prédécesseurs ont très bien fait les choses, je l'ai constaté.

La menace cyber est une vraie menace : la question n'est pas tant de savoir si nous serons attaqués, mais quand – nous l'avons nous-même été deux fois depuis que je suis en poste. Mais il faut comprendre la menace d'une façon globale : elle va de l'attaque terroriste et de la prise d'otage à l'attaque d'une œuvre, à la dégradation, à l'action militante. Et il ne faut surtout pas oublier le changement climatique. Tous les bâtiments anciens ou dégradés sont concernés. Au musée de l'Armée, cela peut vouloir dire subir un orage de grêle qui occasionne des dégâts sur les vitraux, comme le 2 mai dernier, des inondations et des pluies violentes, des tornades, mais aussi des épisodes caniculaires – j'ai été conduit à fermer le musée parce que les températures étaient bien supérieures à ce qui est admis pour les œuvres – et des malaises parmi les visiteurs. Le changement climatique fait partie intégrante du sujet sécurité et sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vois vos collègues opiner. Vous citez les questions de cybersécurité. Tout cela est-il mutualisé ? Ou bien chaque établissement agit-il de façon autonome ?

M. Yann Gravêthe. Au sein du ministère des armées, des échanges sont organisés tous les deux mois environ entre les trois directeurs de musée, le service historique de la défense, l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense et la tutelle.

M. Alexis Corbière (EcoS). Je leur prête peut-être plus de vertus que nécessaire, mais je ne suis pas étonné que les armées soient particulièrement vigilantes sur ces questions. Cette culture de la sécurité, cette vigilance, existe-t-elle dans les autres établissements ? On a vu tout à l'heure que la question n'était pas présente dans les autres lettres de mission. Chacun est attaché à l'autonomie des établissements : comment mutualiser les bonnes pratiques ?

Mme Michèle Antoine. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'organise pas de concertation entre les musées qui dépendent de lui. Mais je veux souligner le travail mené par l'Icom, le Conseil international des musées. Le vol au Louvre sera l'occasion de davantage d'échanges. En particulier, une soirée déontologie sera organisée, qui permettra cette mutualisation de bonnes pratiques, avec l'apport d'expériences étrangères.

En ce qui concerne les petits musées, dont fait partie le Cnam, il serait intéressant de se poser la question de la mutualisation des moyens, par exemple des services de surveillance : est-il vraiment nécessaire qu'il y ait dans chaque musée des gens qui surveillent les écrans ?

Le cambriolage au Louvre a été un vrai coup de semonce et le milieu s'est réveillé : nous devons nous montrer créatifs, et les discussions entre pairs amèneront beaucoup, plus sans doute que celles avec la tutelle. Nous sommes au pied du mur.

M. Emmanuel Skoulios. Nous avons un exemple concret de mutualisation. Le palais de Chaillot regroupe quatre institutions : le musée de l'Homme, qui dépend du Muséum national d'histoire naturelle, le musée national de la Marine, qui dépend du ministère des armées, le théâtre de Chaillot et la Cité de l'architecture et du patrimoine, qui dépend du ministère de la culture. Il accueille aussi de nombreuses manifestations sur le parvis des Droits-de-l'homme. La préfecture de police a souhaité n'avoir qu'un seul interlocuteur pour piloter les questions de sécurité et de sûreté de l'ensemble du palais de Chaillot. C'est le Muséum qui a été désigné chef de file.

Au quotidien, ce n'est pas si simple. Ces quatre institutions n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes attentes, ni les mêmes pics d'activité – le jour ou le soir, l'été ou l'hiver... Certaines veulent être très ouvertes sur l'extérieur, d'autres beaucoup plus fermées. La mutualisation est donc compliquée à faire vivre. Ajoutez à cela les complexités administratives qui font que l'on discute pendant des heures d'un transfert de 50 000 euros par-ci, 100 000 euros pas là... Cela se transforme rapidement en enfer.

Nommer un chef de file, c'est – pardonnez-moi l'expression – donner les clefs du camion : confier à quelqu'un le pilotage, en donnant un objectif, mais sans discuter de chaque mesure. Or, pour des institutions – le Muséum comme les autres –, c'est difficile à accepter. Laisser faire quelqu'un d'autre, ce n'est pas dans la culture.

Mme Angélique Delorme. J'ajoute que la sûreté opérationnelle est liée à la réalité du terrain. Le musée du Quai Branly a été créé pour être un musée : c'est un musée de destination, et le projet architectural de Jean Nouvel, établi en 1999, prenait en considération

la question de la sécurité des œuvres. Pour un monument historique, qui n'a pas été pensé de cette façon, c'est plus compliqué.

Il me semble que le bon niveau pour traiter ces sujets reste le site. Je comprends bien que c'est la logique au palais de Chaillot, et que ce n'est pas si simple. Mais si on ne connaît pas le labyrinthe qu'est le Quai Branly, par exemple, on ne comprend pas les difficultés spécifiques de cet établissement atypique, et dont les vulnérabilités ne sont pas les mêmes que celles d'autres musées.

En matière de cybersécurité, en revanche, je crois que nous sommes à peu près tous logés à la même enseigne. Je dois souligner que le ministère de la culture a publié des préconisations et des instructions qui recommandent des tests de phishing, une authentification multifactorielle... Nous les appliquons.

M. Yann Gravêthe. La notion de site me paraît très pertinente. Les trois musées hébergés par l'hôtel national des Invalides – le musée de l'Armée qui relève du ministère des armées, le musée des Plans-Reliefs qui relève du ministère de la culture, et le musée de l'Ordre de la Libération qui relève du délégué national de l'Ordre de la Libération. Dans la pratique quotidienne, la billetterie, la sécurité, une partie de la logistique sont fournies par le musée de l'Armée, sous l'égide du gouverneur militaire de Paris. Cela me paraît la bonne dimension : *in fine*, chaque directeur d'établissement est responsable *intuitu personæ* au pénal et au civil. C'est une dimension qu'on ne peut pas éluder.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous sommes bien sûr tous attachés à l'autonomie des établissements, et cette dimension de responsabilité juridique est importante. Mais ne pourrait-on pas améliorer les échanges entre les établissements ? Chaque site a ses particularités, mais il y a de bonnes pratiques, en matière de cybersécurité par exemple.

Quels sont les moyens qui vous sont donnés pour mener à bien ces missions ? Êtes-vous suffisamment épaulés ?

M. Gilles Bloch. Chacun a sa singularité, en effet. Le Muséum dispose d'un énorme patrimoine : 180 000 mètres carrés de plancher, 120 bâtiments au total répartis sur douze sites. Le Jardin des plantes occupe 25 hectares et attire environ deux tiers de nos visiteurs. La grande galerie de l'évolution voit passer plus de 1 million de visiteurs par an, la galerie de paléontologie et d'anatomie comparée plus de 400 000 – nous sommes obligés de fermer la seconde cette année justement en raison de problèmes de sécurité mais aussi de mise à niveau de l'accessibilité. Tout cela est entremêlé avec la simple question de l'état des bâtiments. Ainsi, nous préparons pour la galerie de géologie et de minéralogie un programme de travaux de rénovation, pour environ 35 millions d'euros, qui était très avancé puisqu'il était à l'arbitrage de l'État. Cela incluait bien sûr un durcissement physique de la sécurité. Il n'a pas pu être mis en œuvre quand nous aurions aimé le faire, c'est-à-dire en 2024-2025.

Dans le budget du Muséum, il n'y a pas aujourd'hui de ligne bien identifiée consacrée à la sécurité – je ne sais pas de qui c'est la faute : jusqu'à présent, nous n'avons pas été en mesure de produire un schéma stratégique avec des objectifs globaux identifiés.

Cet enjeu patrimonial est majeur pour nous. Nous aurons du mal à durcir la sécurité si les bâtiments n'ont pas simplement une qualité minimale pour héberger les collections. Le changement climatique a été cité : nous avons des problèmes de conservation liés simplement à la qualité de la ventilation et au degré d'hygrométrie. Nous voyons des moisissures se

développer et certains spécimens de paléontologie se dégradent physiquement. À côté de l'agression de cambrioleurs ou de gens qui veulent détruire des œuvres, il y a l'autodestruction des collections qui ne sont pas conservées de façon optimale... C'est un problème qui doit être traité de façon globale. On ne va pas mettre des climatiseurs top niveau dans des bâtiments qui se dégradent à grande vitesse !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le directeur du musée de l'Armée a évoqué des exercices de sécurité. Est-ce aussi le cas dans les autres établissements ?

M. Emmanuel Skoulios. Oui, nous faisons un ou deux exercices par an. Nous en avons mené un la semaine dernière avec le Raid (recherche, assistance, intervention, dissuasion), le GIGN (Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale) et les commandos parachutistes sur le site du Jardin des plantes. Les forces de sécurité voulaient étudier le scénario d'une prise d'otages multiple, à différents endroits ; l'une des difficultés pour elles est en effet de se coordonner. Nos agents ont joué les victimes et les malfaiteurs. Nous faisons aussi des exercices avec les pompiers, par exemple, afin de vérifier si les processus tels qu'ils sont écrits fonctionnent dans la vraie vie. Nous nous améliorons au fur et à mesure.

Mme Michèle Antoine. Aux Arts et métiers, nous faisons aussi des exercices réguliers, plutôt pour des risques d'incendie et d'inondation ; nous disposons d'un plan de sauvegarde des biens culturels, à la fois pour le musée et pour les réserves, et nous vérifions ainsi sa pertinence.

M. Yann Gravêthe. Il ne faut pas, en effet, oublier le sujet des réserves, qui peuvent être sur place ou – c'est souvent le cas – ailleurs. Au musée de l'Armée, 15 000 pièces sont exposées ; 20 000 sont en dépôt, soit dans d'autres institutions muséales, soit ailleurs, dans des ambassades par exemple, et 450 000 dans les réserves.

Mme Angélique Delorme. Au musée du Quai Branly, nous faisons aussi des exercices réguliers, tous les quatre à six mois. Nous testons différents comportements d'intrusion. Notre spécificité est que nous avons un contrat multiservices : nous sous-traitons la sécurité-sûreté à l'entreprise Samsic. Nous pilotons les opérations, mais les agents ne sont pas des agents de l'État, contractuels ou fonctionnaires. Nous organisons avec eux des exercices, mais aussi des formations, notamment pour sensibiliser aux signaux faibles : comment détecter des comportements qui pourraient être ceux de quelqu'un qui veut voler quelque chose ou agresser quelqu'un ?

C'est d'autant plus nécessaire qu'un nouvel élément de risque est apparu : les dimanches de gratuité, qui attirent beaucoup de monde, constituent apparemment une fenêtre d'opportunité pour des pickpockets – nous avons découvert cela tout récemment, quand un visiteur s'est fait voler son portefeuille sur le plateau des collections.

Nous essayons d'être très pragmatiques dans les choix des exercices. Ils sont toujours inopinés. Nous avons essayé d'introduire un couteau, par exemple.

Nous avons déjà fait des exercices avec le GIGN, donc avec des intervenants extérieurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Là encore, si je comprends bien, chaque direction d'établissement a ses propres pratiques et prend ses propres décisions. Ou bien y a-t-il une circulaire ministérielle pour vous alerter sur tel ou tel risque ?

Mme Angélique Delorme. Nous agissons en autonomie, mais ce n'est pas la seule direction qui décide. Le chef du service sécurité-sûreté a des contacts avec ses homologues, avec des partenaires institutionnels, avec des services comme le GIGN ou la BRI, afin d'essayer de faire du sur-mesure.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous avons évoqué tout à l'heure dans une autre audition la question des réserves : au Royaume-Uni, il existe des réserves qu'on peut visiter. Elle est essentielle, nous ne l'ignorons pas, mais c'est une autre question.

M. Yann Gravêthe. Il existe sur ce sujet des cultures complètement différentes. Les Néerlandais font quasiment des tours pour présenter leurs réserves. Cela a du sens : si 90 % de nos objets sont en réserve, on en prive le public. Mais les ouvrir serait un chantier considérable. Nous nous efforçons déjà de faire tourner nos collections et de sécuriser nos réserves – par chance, les nôtres sont dans une enceinte militaire, avec la gendarmerie en face. Mais c'est un enjeu.

M. le président Alexandre Portier. Quelle part de votre budget est allouée à la question de la sûreté et de la sécurité ?

M. Gilles Bloch. Notre budget consolidé, avec la masse salariale qui est toujours gérée par l'État, est de l'ordre de 200 millions d'euros. Au sein de cet ensemble, on peut estimer nos dépenses de sécurité, hors gros investissements qui pour le moment n'ont pas eu lieu, à environ 6 millions d'euros pour le fonctionnement et l'investissement.

M. Emmanuel Skoulios. À cela, je précise qu'il faut ajouter environ 3 millions de masse salariale, payée par l'État. Au total, cela fait donc environ 9 millions d'euros, soit un peu moins de 5 %.

Mme Angélique Delorme. Pour le musée du Quai Branly, dont le budget total est d'environ 60 millions d'euros, nous avons dépensé l'an dernier 4,15 millions d'euros hors taxes pour les effectifs sécurité-sûreté, donc en fonctionnement. Pour ce qui est des investissements, pour les années 2023 à 2025, nous avons engagé près de 800 000 euros. En 2026, l'ordre de grandeur change : nous prévoyons d'engager 1,289 million pour lancer un grand chantier de modernisation et de renforcement de notre système anti-intrusion.

Mme Michèle Antoine. Le musée des Arts et métiers étant plus petit, le budget pour les effectifs de sécurité-sûreté est de 1,8 million d'euros. Je ne suis pas en mesure de vous donner les chiffres d'investissement, puisque nous sommes en train de bâtir le plan d'action. Le budget du Cnam est de 180 millions, le budget consolidé du musée est de 13 à 14 millions.

M. Yann Gravêthe. Le budget 2025 du musée de l'Armée s'élevait à 30,2 millions d'euros, pour presque 1,5 million de visiteurs : 21 millions en fonctionnement, un peu plus de 9 millions en investissement. Nous en couvrons à peu près 71 % grâce à nos ressources propres. Le budget consacré à la sécurité et à la sûreté était de 4,1 millions.

Le besoin exprimé pour les années qui viennent dans la loi de programmation militaire actuelle, qui court jusqu'en 2030, est de 4 millions d'euros en investissement pour améliorer nos technologies et nos infrastructures. Pour le personnel, nous aurons besoin de 900 000 à 1 million d'euros supplémentaires par an pour arriver à ce qui, après l'audit, nous paraît être le juste compromis entre le durcissement de l'infrastructure, la montée en gamme technologique et le juste niveau de sécurité humaine.

La sécurité périmétrique et extérieure du site n'est pas comptée dans ces sommes : elle est assurée par le gouverneur militaire de Paris et la garde républicaine.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour ces réflexions nourries. Nous n'avons pas pu aborder tous les sujets, et nous vous serons reconnaissants de répondre par écrit au questionnaire qui vous a été adressé par le rapporteur. Nous restons à votre disposition pour recevoir d'éventuelles recommandations.

La séance est levée à dix-huit heures trente.

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 Claudia Rouaux, Mme Nicole Sanquer, M. Bertrand Sorre