

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), la commission auditionne, sous la forme d'une table ronde réunissant des représentants des syndicats représentatifs du personnel du ministère de la culture : M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT Culture, M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT Culture, Mme Élise Muller, secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires, Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) FSU, et M. Gilles Neviaski, secrétaire général de la CFTC Culture 2
- Présences en réunion 20

Jeudi

12 février 2026

Séance de 13 heures

Compte rendu n° 47

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à treize 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 représentants des syndicats représentatifs du personnel du ministère de la culture : M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT Culture, M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT Culture, Mme Élise Muller, secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires, Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) FSU, et M. Gilles Neviaski, secrétaire général de la CFTC Culture.

M. le président Alexandre Portier. Nous recevons aujourd'hui les représentants des organisations syndicales représentatives du personnel du ministère de la culture. Je souhaite la bienvenue à M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT Culture, M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT Culture, Mme Élise Muller, secrétaire générale de SUD Culture Solidaires, Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) FSU, et M. Gilles Neviaski secrétaire général de la CFTC Culture.

Je précise que, naturellement, l'ensemble des organisations syndicales représentatives ont été sollicitées pour participer à cette table ronde. Néanmoins l'une d'entre elles – l'Unsa Culture – nous a fait savoir qu'elle n'était pas en mesure de se faire représenter ce jour.

Nous retrouvons certains de nos invités pour la seconde fois après leur audition en tant que représentants syndicaux des personnels du Louvre en janvier dernier. L'objectif est d'élargir nos échanges au-delà du seul cas du Louvre, pour évoquer les enjeux auxquels sont confrontés les établissements patrimoniaux et muséaux relevant du ministère de la culture, en particulier dans les domaines de la sûreté et de la sécurité.

Cette audition obéit au régime de celles d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Dominique Perrin, M. Alexis Fritche, Mme Élise Muller, Mme Nadège Favergeon et M. Gilles Neviaski prêtent successivement serment.)

Je commencerai par la question qui me semble la plus intuitive : selon vous, le Louvre doit-il être un signal d'alerte pour les autres sites patrimoniaux français ? Est-il le révélateur d'une situation beaucoup plus générale ?

M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT Culture. Il est effectivement utile d'évoquer la situation des autres établissements. L'intérêt général vous a conduits à vous focaliser lors de plusieurs auditions sur le Louvre. À une moindre échelle, les problématiques propres à chaque établissement du ministère – ils revêtent une grande diversité – sont de même nature. Il a été pointé du doigt que la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit) disposait de très peu de moyens – quatre personnes – pour expertiser l'ensemble des établissements. Ces derniers, qui ne bénéficient ni de la même

notoriété que le Louvre, ni de gros moyens publics pour leur sécurité, méritent que l'on s'intéresse à eux.

Si la sûreté se rattache à l'intrusion ou au vol, il ne faut pas oublier la sécurité incendie, tout aussi importante à nos yeux, même si elle n'est pas l'objet direct de cette commission. L'incendie dramatique de la cathédrale Notre-Dame, en avril 2019, a contribué à une prise de conscience de la fragilité de nos établissements. En effet, si l'on peut espérer retrouver un bien volé, tel n'est pas le cas d'un bien brûlé.

M. le président Alexandre Portier. Si le point de départ de notre réflexion a été le vol du Louvre, l'intitulé de nos travaux d'enquête a volontairement été élargi, pour ouvrir la discussion. Ils portent sur la protection du patrimoine national, dont la sécurité incendie fait partie.

M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT Culture. Merci de donner la parole aux personnels que nous représentons. Le ministère de la culture compte 24 000 agents, tous concernés par la terrible affaire du Louvre. Loin d'être nouveau, le sujet a été identifié depuis de nombreuses années. Si le Louvre est sous les feux des projecteurs, d'autres établissements ont subi des vols. Je me fais le relais de la colère et de la profonde incompréhension des personnels qui, depuis de nombreuses années, ont alerté sur les failles de sécurité et de sûreté. Je donnerai des exemples concrets et des propositions émanant de ceux qui sont confrontés quotidiennement aux questions de sûreté dans les musées.

La responsabilité est collective. Le sujet n'est pas nouveau et ne touche pas uniquement les grandes institutions patrimoniales comme le musée du Louvre, mais aussi d'autres musées d'État ou territoriaux. Nous aurions également aimé l'élargir, même si ce n'est pas l'objet aujourd'hui, à l'ensemble du patrimoine et non seulement aux musées.

M. le président Alexandre Portier. C'est bien le but de cette deuxième audition.

Mme Élise Muller, secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires. À plus d'un titre, le Louvre est un point d'alerte sur la question de la sûreté dans les monuments et les musées. En premier lieu, il est le premier établissement public à avoir été constitué sur le modèle de l'autonomie de gestion. Il est important d'identifier les failles dans les modalités de sa gouvernance car, depuis une dizaine d'années, ce modèle de l'autonomie de gestion tend à être élargi à d'autres musées. Il conviendra en particulier d'examiner le rôle de la tutelle, car ce modèle s'est construit sur l'affaiblissement de celle du ministère de la culture.

Ensuite, il est un exemple qui montre que, si le coût des dispositifs en matière de sûreté et de sécurité est important, la question budgétaire n'est pas seule en cause. Ainsi, le Louvre n'a pas mis en œuvre les dispositifs nécessaires, alors que son budget est considérable. Il faut s'interroger sur les priorités des dirigeants des établissements et du ministère ainsi que sur leur compréhension des enjeux.

Par ailleurs, un point très important est l'affaiblissement – en termes d'emplois, de reconnaissance et d'écoute des personnels – de la filière d'expertise en matière de sûreté et de sécurité, dont est pourtant doté le ministère.

Enfin, le Louvre met en exergue que l'arsenal juridique existant en matière de sécurité, notamment incendie et des personnes, n'est pas aussi développé s'agissant de la sûreté. La Missa par exemple peut faire des préconisations, mais elle n'est pas en mesure

d'imposer des équipements ou dispositifs. Cela nous semble expliquer pourquoi les questions de sûreté ne sont pas érigées en priorité : parce que les établissements n'y sont pas contraints juridiquement. La Missa a donc pour limite le bon vouloir des dirigeants des établissements ou services qu'elle expertise.

Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) FSU. Il est important de relier la sûreté et la sécurité. Elles fonctionnent ensemble, même si elles sont parfois antinomiques pour des questions techniques, et devraient être englobées dans une approche de conservation préventive. Ces deux matières ont tendance à être négligées et n'ont pas toujours le budget qu'elles méritent.

Ce qui s'est passé au Louvre est représentatif de l'ensemble du territoire. Il y a des vols dans les musées. Il y a des inondations, des départs d'incendies. Il y a des vols dans les églises. La situation – peu connue – n'est pas très positive. L'approche doit donc être globale et la réflexion élargie aux institutions territoriales, aux musées et à leurs réserves, parfois externalisées, et à tous les lieux où se trouvent des biens culturels importants pour la nation et pour les citoyens. Les archives par exemple ne rassemblent pas que des documents papier, mais sont parfois des bibliothèques patrimoniales qui conservent des manuscrits.

Enfin, nous gagnerions à développer une culture du risque et de l'anticipation. Nous disposons des outils pour le faire, de services de police, de pompiers très motivés. Il faut seulement que l'ensemble des acteurs impliqués s'exercent et sachent comment agir en cas de besoin.

M. Gilles Neviaski, secrétaire général de la CFTC Culture. Si le Louvre est un point d'alerte, il n'est pas un point de départ : il y a régulièrement des atteintes au patrimoine dans les établissements publics – incendie, inondation, vol. La situation est encore plus fragile pendant les périodes de travaux, faute de dispositifs de sécurité suffisants. En 1976, des malfaiteurs s'étaient introduits au Louvre en escaladant un échafaudage et avaient volé l'épée de Charles X. Le sujet n'est pas nouveau, y compris pour le Louvre.

M. le président Alexandre Portier. Madame Muller, vous ouvrez le débat sur le statut de l'établissement, ses modalités de gestion et la question de l'autonomie. La difficulté est-elle liée à l'autonomie ou au retrait de la tutelle ?

Mme Élise Muller. Le développement de l'autonomie est concomitant du retrait de la tutelle. Il s'agit d'un mouvement volontaire. Lorsqu'elles alertent en comité social d'administration (CSA) ministériel sur un certain nombre d'établissements qui connaissent des dysfonctionnements, les organisations syndicales sont systématiquement renvoyées vers les directions de ces établissements, comme si ces questions ne relevaient pas du ministère de la culture. Cela n'est pourtant pas une obligation. Il nous semble que le développement de ce modèle témoigne, en creux, de la volonté du ministère de la culture de se détacher d'un certain nombre de ses opérateurs et de leur gestion.

Ce constat peut être fait à plusieurs niveaux. Ainsi, beaucoup d'éléments manquent, dans le rapport social unique du ministère de la culture, faute d'avoir obtenu les données d'un certain nombre d'établissements publics. Bref, le statut juridique des établissements et des services les conduit à être dans les radars ou en dehors. Le secrétariat général du ministère de la culture en a connaissance depuis longtemps, et l'actualité n'a pour le moment pas amené à rectifier les choses.

M. le président Alexandre Portier. Le mouvement est donc concomitant, mais pas forcément nécessaire. On pourrait imaginer que l'autonomie s'accompagne d'un contrôle, voire que ce soit une exigence.

Mme Élise Muller. Nous sommes d'accord. À Sud Culture par exemple, après avoir émis de très nombreuses alertes sur les dysfonctionnements du Louvre et les problématiques de gouvernance sans jamais être entendus par la tutelle du ministère de la culture – côté administratif –, nous en étions arrivés à envisager de saisir Bercy : quand le contrôle politique est défaillant, reste le contrôle économique ! Nous n'aimons pourtant guère les faire intervenir, car cela débouche généralement sur moins d'argent et moins d'effectifs... Mais une tutelle défaillante amène à rechercher un autre interlocuteur.

Je précise que la défaillance de la tutelle en matière de contrôle nous semble liée à un fait bien particulier. Le ministère de la culture est en réalité un ministère extrêmement politique. Il a besoin d'un ou d'une ministre fort, politique, en mesure de remporter des arbitrages et de s'opposer à certains réseaux de la sphère culturelle, parfois très puissants. Au cours des années, l'instabilité des ministres, restant en place peu de temps, parfois issus de la société civile, nous a fragilisés : cela a laissé la main à la partie administrative du ministère, qui était plutôt dans une logique de désengagement vis-à-vis des opérateurs.

M. le président Alexandre Portier. Certains établissements n'ont-ils pas souhaité cette autonomie, pour avoir davantage de liberté – artistique, de programmation, scientifique ?

Mme Élise Muller. Oui bien sûr, ainsi que pour pouvoir définir plus précisément les moyens financiers, les fléchages, les priorités budgétaires. Plutôt que de mettre ses finances dans le pot commun ministériel, il s'agissait de les isoler et de récupérer ce qui relève de sa propre billetterie par exemple. Alors que la visée initiale était d'avoir des musées nationaux qui se répondent et soient en émulation, le modèle devient de plus en plus concurrentiel.

M. Alexis Fritche. Il y a d'abord une question structurelle : il s'agit de savoir comment sont organisés les établissements publics et de quelle autonomie ils disposent. Je rejoins l'analyse d'Élise Muller sur une sorte de défaite de l'idée du travailler ensemble.

À côté de la tutelle scientifique exercée par le ministère de la culture, qui donne les moyens, il existe une autre tutelle dont on parle très peu : celle de la direction du budget. Par exemple, alors que nous sommes en train de discuter d'un protocole de sortie de grève au musée du Louvre, ce sont les services du budget qui bloquent une partie des choses. Il faut bien comprendre l'importance de cette tutelle financière dans l'architecture d'ensemble.

Par ailleurs, la part d'autofinancement des établissements a beaucoup évolué depuis dix ans. Aujourd'hui, les ressources propres du musée du Louvre représentent 70 % de son budget de fonctionnement. C'est un autre élément de fragilité – presque un cadeau empoisonné : on a son autonomie, mais elle suppose de trouver ses propres moyens pour fonctionner, de façon exponentielle ! C'est un aspect qui s'est beaucoup accentué.

Se pose enfin la question de la surfréquentation, devenue un levier de réélection ou de reconduction pour les responsables d'établissement. Cette course au chiffre n'est pas nouvelle et appelle une réflexion collective. Ainsi, il est prévu de porter la capacité d'accueil du musée du Louvre à 12 millions de visiteurs, alors que les 9 millions actuels sont déjà difficiles à gérer compte tenu des conditions de travail des agents ! Tout, dans la structure et dans les injonctions financières, pousse à faire plus avec moins.

M. Dominique Perrin. Nous assistons depuis longtemps à une balkanisation du monde des musées – je parle de la petite quarantaine de musées nationaux. Au fil du temps, le pouvoir politique et sa cheville ouvrière, le ministère de la culture, ont considéré que certains établissements avaient la taille critique pour endosser le statut d'établissement public administratif (EPA). Désormais, sur 39 musées nationaux, 20 sont des établissements publics et 19 demeurent sous l'ancien statut de service à compétence nationale.

Le musée du Louvre est le premier à avoir accédé au statut d'EPA, il y a un peu plus d'une trentaine d'années. Il a été suivi par le château de Versailles puis, en 2003-2004, par le musée d'Orsay et le musée Guimet. Ce mouvement s'est poursuivi dans les années suivantes, malgré la RGPP (révision générale des politiques publiques).

En 2007 est intervenue concomitamment la réorganisation de différents ministères, dont celui de la culture. Les neuf ou dix directions d'alors – dont la direction des musées de France, désormais ravalée au rang de service, ainsi que d'autres directions pour l'architecture ou les archives par exemple – ont été ramenées à quatre ou cinq. Parmi elles, la grande direction générale des patrimoines et de l'architecture, dont vous avez reçu la directrice générale ainsi que son prédécesseur, Jean-François Hébert.

Jean-François Hébert, je le connais relativement bien. Lorsque vous l'avez entendu, il avait quitté ses fonctions depuis peu. J'ai parcouru avec beaucoup d'intérêt le compte rendu de son intervention, avec Christelle Creff, la cheffe du service des musées de France. Il a bien sûr été question du Louvre, mais aussi du vol de 2015 à Fontainebleau : un vol retentissant, commis la nuit dans le musée chinois – rebaptisé musée de l'Impératrice car ce nom était trop connoté, ses collections provenant pour partie du sac du Palais d'Été de Pékin par les armées britanniques et françaises lors de la désastreuse campagne menée sous Napoléon III.

Tout cela pousse bien sûr certains pays, comme par exemple le Bénin, à s'interroger sur la traçabilité des œuvres et il y a probablement un lien avec le fait que certaines collections apparaissent plus convoitées que d'autres. Ainsi, le vol au musée chinois de l'Impératrice a eu lieu le 1^{er} mars 2015. Mais, et cela n'a jamais été mentionné devant vous – le Louvre est-il l'arbre qui cache la forêt ? – le même musée a aussi fait l'objet d'une tentative d'effraction en 2025. Elle est passée sous les radars par volonté de ne pas communiquer à l'extérieur. En 1995, il y avait déjà eu un vol retentissant au musée Napoléon, situé au rez-de-chaussée. Il s'agit à chaque fois d'espaces que leur localisation rendait vulnérables.

Si j'ai fait ce détour, c'est parce que je travaille au château de Fontainebleau, sur des missions de sécurité. Étant donné mon ancienneté au sein du ministère, j'ai accompagné toute l'évolution administrative de cet établissement. J'ai parfois bataillé, en tant que représentant du personnel, contre la volonté un peu effrénée de transformer les musées en établissements publics. Ce n'était pas pour le plaisir de dénoncer, mais parce que les moyens financiers à partir de 2007 – peut-être même avant – n'étaient plus au rendez-vous pour soutenir et accompagner ce changement de statut. De ce fait, le plafond d'emplois de ces établissements, notamment celui que je connais, est resté très faible.

S'agissant de la balkanisation, le réseau des musées, auquel nous étions rattachés antérieurement, était constitué un peu comme le CMN, le Centre des monuments nationaux. Vous connaissez le principe : certains établissements, en raison de leur faible fréquentation, ont besoin d'être soutenus, et ce sont les gros établissements – le Mont-Saint-Michel, le Panthéon, l'Arc de Triomphe – qui, par un système de péréquation, permettent d'assurer peu

ou prou un équilibre financier. C'est un modèle vertueux puisqu'il permet de maintenir ouverts certains établissements de grand renom mais un peu isolés, qui n'ont pas énormément de moyens.

Le réseau des musées nationaux fonctionnait donc un peu de la même façon. Mais dès lors que la majorité des musées sont passés sous statut d'EPA, se pose véritablement la question de la tutelle. Nous constatons tous une perte d'expertise des métiers de la culture. Par le passé, les organisations syndicales trouvaient toujours des personnes qui connaissaient les métiers du ministère de la culture, qui avaient suivi leur évolution. Elles n'ont plus désormais que de rares contacts : on les renvoie à des obligations réglementaires, à des tableaux Excel ; localement, il y a beaucoup de *reporting*, de documents à remplir. L'expertise métier n'existe plus – tout passe par d'autres truchements. Or cette strate était fondamentale pour accompagner les agents et répondre à leurs interrogations. Nous n'avons plus d'interlocuteurs fiables au ministère, et c'est fâcheux.

C'est paradoxal : on voit dans les rapports que le politique s'interroge sur le nombre d'opérateurs publics, mais il constitue frénétiquement des établissements publics ! Le ministère de la culture, qui est un petit ministère, même s'il est très composite, en compte environ quatre-vingts. D'où cette balkanisation des opérateurs publics.

Mes collègues ont expliqué que la constitution en établissement public coupait avec la tutelle : c'est presque consubstantiel. S'y ajoute le fait que le Louvre a toujours été considéré comme un État dans l'État, capable de tordre le bras du ministre de la culture. D'autres établissements publics ont beau avoir le même statut, ils ne jouent pas dans la même catégorie. Ils ne sont pas entendus de la même façon, ne disposent pas des mêmes moyens que ceux qui bénéficient de l'attention des médias, en raison de leur fréquentation et de leur renom. À chaque fois qu'une crise est survenue au Louvre ou à Versailles, ces établissements ont obtenu un soutien et une écoute marqués. Ce n'est pas le cas, malheureusement, de beaucoup d'autres, comme le château de Compiègne ou le château de Saint-Germain-en-Laye.

Nos débats étant retranscrits, je ne me permettrai pas de donner de détails sur la sécurité. S'agissant de mon établissement, le château de Fontainebleau, je peux toutefois indiquer qu'un très important schéma directeur de rénovation, comportant notamment un volet sûreté, a été conçu pendant la présidence de Jean-François Hébert. À son arrivée, en 2009, une programmation à hauteur de 300 millions d'euros avait été demandée. Naturellement, les finances publiques ne suivant pas, elle a été ramenée à 110 millions, phasé sur douze ans, puis sur dix-huit ans avec une possibilité d'aller au-delà... C'est parce qu'il y a eu un schéma directeur argumenté que l'État a soutenu ce programme de rénovation, permettant à la sûreté et à la sécurité de faire de notables avancées. Cet exemple n'est pas propre à Fontainebleau. Les schémas directeurs, il y en a eu énormément par le passé, au Louvre ou à Versailles par exemple. Il en faut continuellement car les installations vieillissent.

Je ne veux pas monopoliser la parole mais, si cela vous intéresse, je serai ravi de vous présenter d'autres exemples de terrain.

M. le président Alexandre Portier. Je ne peux pas m'empêcher de rebondir sur un élément extrêmement fort, qui ne va pas tout à fait dans le sens auquel on pourrait s'attendre concernant l'autonomie et la tutelle : selon vous, le président du Louvre pourrait tordre le bras d'un ministre ! Ce n'est pas vraiment l'idée que l'on se fait de nos responsables politiques. Nous les choisissons par définition pour qu'ils portent notre voix et prennent des décisions,

que l'administration doit ensuite appliquer. C'est tout simplement le sens de la Constitution. Comment une telle chose est-elle possible ? Avez-vous un exemple précis en tête ?

M. Dominique Perrin. Non, je n'ai pas d'exemple très précis mais, en interne, on sait beaucoup de choses. À la CGT, dans nos discussions au niveau national, on a le sentiment que la tutelle a moins de poids face à un gros établissement très structuré, qui a des moyens et qui, en volume d'emplois, est pratiquement l'opérateur le plus important du ministère – si je mets de côté la BNF (Bibliothèque nationale de France). Sa masse est telle qu'il possède tous les niveaux décisionnaires et d'expertise en interne et que la tutelle s'exerce, peut-être, de façon un peu plus lâche.

Vous nous avez demandé, dans votre questionnaire, si nous considérons que les représentants du personnel étaient bien informés. Ils siègent dans les conseils d'administration (CA). Pour ma part, j'y siége depuis quinze ans, depuis la création de l'établissement public ; j'ai pu en suivre l'évolution, notamment sur le volet schéma directeur. Je considère donc que je suis bien informé, mais cela tient aussi à la pugnacité des organisations syndicales et de leurs élus au conseil d'administration. La réalité – l'envers du décor, pourrait-on dire – n'est parfois pas aussi flatteuse que ce que pourraient donner à voir les documents des administrateurs. Nous cherchons donc à ouvrir les yeux des membres du conseil d'administration – les personnalités qualifiées et les représentants de la tutelle – sur les décisions qu'on leur demande d'entériner alors qu'elles sont déjà prises une ou deux semaines avant la séance plénière, en pré-CA.

Mme Élise Muller. Pour répondre à votre question sur l'État dans l'État, depuis le Grand Louvre et François Mitterrand, la direction du Louvre traite directement avec l'Élysée, pas avec le ministère de la culture – c'est très connu. D'ailleurs, c'est le président de la République et non le ministre qui nomme le président du Louvre. C'est une tendance historique.

La culture étant un milieu extrêmement feutré, il est toujours un peu compliqué d'obtenir des informations précises, mais on sent bien les choses. Par exemple, le musée du Louvre connaît actuellement un conflit social majeur. Nous avons déposé un préavis de grève le 8 décembre 2025 : alors que nous avons été reçus l'après-midi même Rue de Valois, nous n'avons eu un premier rendez-vous avec la direction du Louvre que le 7 janvier, après un mois de tensions extrêmement fortes ! Cela suscite des interrogations sur sa volonté d'en sortir.

Il nous est aussi arrivé de constater que le Louvre transmettait certains éléments chiffrés demandés par le ministère avec un mois de retard, alors que nous en disposions, nous représentants du personnel siégeant dans les instances locales. Il est très compliqué d'assurer une tutelle sur un établissement qui ne se sent vraisemblablement pas tenu par le ministère dont il dépend.

M. Alexis Fritche. Je souhaite revenir sur la question des instances représentatives du personnel. Comment se fait-il que les formations spécialisées des CSA alertent depuis plus de dix ans sur les failles en matière de sécurité et de sûreté, au Louvre et dans d'autres établissements, sans être entendues ? Ces instances fournissent pourtant des remontées de terrain et des analyses assez fines. C'est une des premières défaillances dans la structure. Il faut renforcer le pouvoir de décision des instances de dialogue social, mais aussi leur capacité à se faire entendre, faute de quoi elles ne sont qu'une chambre d'enregistrement qui voit passer des sujets qui ne sont pas au cœur du fonctionnement des établissements.

S'agissant du conseil d'administration des établissements, nous pensons – cela ne vous étonnera pas – qu'il souffre de ne pas être un lieu de contre-pouvoir. Cette instance devrait comporter davantage de représentants du personnel. Nous nous interrogeons également sur le choix des personnalités qualifiées, qui confine souvent à l'entre-soi – on fait venir ses connaissances. Par ailleurs, nous pensons que des membres de la représentation nationale devraient être présents – à ce titre, et non en tant que personnalités qualifiées. Les conseils d'administration sont une structure centrale pour le fonctionnement des établissements, parfois plus puissants qu'un ministère ou qu'une tutelle budgétaire. C'est là que se décident les questions budgétaires, d'orientation, d'avenir de l'établissement, et aussi de sécurité. Une meilleure représentation du personnel et peut-être la présence de députés et de sénateurs les renforceraient.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Notre commission d'enquête travaille sur la protection du patrimoine et la sécurisation des musées. En tant qu'organisations syndicales, vous défendez les conditions de travail des personnels qui font vivre les établissements et qui ont donc un regard particulier sur cette problématique. Quel est votre point de vue sur cette question ? Profitez de l'occasion pour nous présenter vos idées, qui viendront nourrir notre rapport.

Ainsi, considérez-vous qu'il y a suffisamment de personnel dans les établissements ? Je ne reviens pas sur la discussion que nous avons déjà eue avec Mme des Cars concernant le Louvre, avec laquelle il y a un désaccord, pour le dire poliment, sur l'appréciation de l'évolution des effectifs, mais je serais intéressé par un point de vue plus global sur la question.

De même, les personnels sont-ils suffisamment formés, en particulier à ces problématiques de sûreté et de sécurité ? Vous défendez des travailleurs qui n'ont pas tous le statut de fonctionnaire. Nous avons découvert, au fur et à mesure de nos travaux, que ce sont souvent des sociétés privées qui interviennent dans le domaine de la sécurité. Quels problèmes cela pose-t-il ?

Je souhaiterais donc une opinion globale de chacun d'entre vous – et si vous avez des chiffres, nous sommes preneurs. Estimez-vous que la situation s'améliore, se détériore, se complique ?

M. Dominique Perrin. Merci de nous interroger sur cette question fondamentale. Je ne suis pas certain qu'elle ait été véritablement abordée lors des auditions précédentes, hormis celle des représentants du personnel du Louvre, dont certains sont ici ce matin.

La CGT Culture, qui est le premier syndicat du ministère avec 41,5 % de représentativité, s'est beaucoup construite sur la filière accueil, surveillance et magasinage, sans laquelle nos établissements culturels et muséaux ne peuvent pas ouvrir – les agents de cette filière sont le premier contact qu'a le public avec l'établissement. Au fil du temps, cette filière s'est appauvrie. Ce phénomène continue, raison pour laquelle la CGT demande la création immédiate de 500 emplois. Cela peut sembler très important mais la filière a perdu 900 emplois ces dernières années ; de plus, nous prenons en considération les départs à la retraite, même si l'âge de départ est beaucoup moins prévisible depuis l'adoption des dernières réformes.

Lorsque cette filière était régie par le statut particulier de 1995, elle était structurée en trois catégories : les personnels d'exécution – adjoints techniques, accueil, surveillance,

magasinage –, d’encadrement intermédiaire – techniciens des services culturels et des bâtiments de France – et de conception – ingénieurs des services culturels et du patrimoine. Les choses fonctionnaient comme cela et l’on pouvait à peu près cerner comment nos missions pouvaient s’organiser avec les personnels dont on disposait.

La transformation en établissement public, elle, implique généralement la création de missions particulières – bien souvent des missions support – et surtout une volonté d’élargir l’ouverture au public. Or cela ne peut se faire sans un abondement en personnel.

Quand Jean-François Hébert est arrivé à la tête de l’établissement public de Fontainebleau, en 2009, il a fait le constat que celui-ci ne pouvait pas ouvrir tous les jours, pour des raisons de sécurité. Il était bien placé pour savoir que, en période de RGPP, il serait impossible d’obtenir des emplois à hauteur des besoins, en particulier pour assurer les fonctions nouvelles confiées à l’établissement public. C’est en effet lorsqu’il était directeur de cabinet de la ministre de la culture Christine Albanel que la décision a été prise, en 2007, d’ériger Fontainebleau en établissement public, avec pour conséquence un désengagement de la tutelle de certains métiers.

Nous considérons que le cursus de formation pour les métiers de la sûreté, qui nécessitent maintenant des compétences renforcées, n’est pas suffisant. Si le volet sécurité incendie bénéficie d’une formation spécifique, la formation Ssiap (Service de sécurité incendie et d’assistance à personnes), il n’existe pas d’équivalent pour la sûreté intrusion. De ce fait, chaque établissement fait un peu comme il peut : formation en interne si les ressources existent, ou alors formation très générique... Il y aurait donc lieu de s’interroger sur la création d’un tronc commun de formation afin d’apporter une expertise à ces métiers qui deviennent de plus en plus techniques – sans pour autant obtenir de revalorisation salariale.

M. Gilles Neviaski. L’administration centrale a-t-elle encore la capacité d’exercer la tutelle ? La question se pose du point de vue des ressources humaines, car la constitution d’un établissement public entraîne la création d’échelons de support qui nécessitent un transfert d’emplois de la centrale vers l’établissement. Elle se pose aussi pour le numérique.

Ainsi, lorsque j’étais DRH de la BNF, en 2017, notre direction des systèmes informatiques comptait 110 agents ; la sous-direction des systèmes d’information du ministère en comptait 65. On ne peut pas exercer une tutelle avec des effectifs aussi faibles, surtout lorsque le champ des sujets à traiter est aussi large.

De plus, lorsqu’un établissement public est créé, il acquiert l’autonomie juridique. Le ministère n’a donc plus le pouvoir de lui imposer des choix techniques permettant la remontée d’informations. S’agissant par exemple du rapport social que vous évoquiez tout à l’heure, il n’est pas possible de transmettre les chiffres de façon manuelle dans des délais convenables : il est nécessaire d’avoir des systèmes intégrés. Il est prévu aujourd’hui que la carrière des agents relevant de la culture soit gérée par le biais de RenoiRH, mais de nombreuses autres questions du même type continuent de se poser.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il semble que ce logiciel soit assez anachronique. N’hésitez pas à développer, en partant du principe que nous sommes assez ignorants sur ce sujet.

M. Gilles Neviaski. RenoiRH est un logiciel de gestion de personnel qui a été adopté par certains ministères. C’est avec ce logiciel que sont gérés les agents payés sur le titre 2 du

ministère de la culture. Il s'impose donc aux établissements, et permet de remonter un certain nombre d'informations.

On constate une transformation de l'emploi au sein des établissements publics, avec une attrition de la filière accueil, surveillance et magasinage. On supprime des emplois de surveillance des salles pour en créer dans les fonctions support ou informatiques. Lorsque j'étais à la BNF, la direction des services et des réseaux avait en son sein les restaurateurs de reliures de livres anciens : lorsqu'un restaurateur partait à la retraite, on créait un poste d'informaticien, parce qu'il fallait bien assurer la numérisation et le développement de Gallica ! Bref les emplois tournés vers l'animation culturelle se développent davantage que ceux dédiés à la surveillance. Le directeur du musée d'Écouen me disait hier qu'il y avait un agent pour deux salles lorsqu'il avait commencé sa carrière, contre plutôt un pour quatre aujourd'hui. On ne peut pas, dans ces conditions, exercer la même surveillance ni assurer les mêmes conditions de sécurité.

Mme Nadège Favergeon. Je rejoins ce qui vient d'être dit. L'externalisation des missions, notamment de surveillance, d'entretien des bâtiments ou de levée de doute, entraîne une certaine rotation des personnes. De surcroît, dans les collectivités territoriales en particulier, les contrats ne sont pas toujours remplis ou signés comme ils devraient l'être, faute de certains documents juridiques. Un conseiller pour les musées me faisait part du besoin d'accompagnement qui existe pour l'établissement de ces documents.

À titre d'exemple, lorsqu'une levée de doute est nécessaire, vingt ou vingt-cinq minutes peuvent s'écouler avant l'arrivée de l'équipe qui va y procéder. Lorsqu'il s'agit d'un site important ou d'un bâtiment complexe, il n'y a personne pour l'accueillir et la guider, car plus personne ne loge sur place. Par ailleurs, les levées de doute se traitent en fonction de l'ordre d'arrivée des alertes dans la société prestataire : si cela sonne au gymnase, ils s'y rendront d'abord avant d'aller au musée. Il conviendrait d'aider les collectivités à pallier ce genre d'erreurs, en étant accompagnées par exemple par les Drac (directions régionales des affaires culturelles) ou par les conseillers musées.

Nous travaillons donc à l'économie, avec un manque de personnel. Recourir à l'externalisation implique un renouvellement constant des effectifs, alors que nous parlons de bâtiments complexes, parfois anciens, à Paris comme en province, et qu'il faudrait au contraire s'assurer que les personnes qui viennent travailler dans nos musées sont réellement impliquées et s'approprient les lieux.

Par ailleurs nous avons besoin d'outils pratiques, notamment d'un document unique d'évaluation des risques de sûreté et de sécurité, sur le modèle du document unique d'évaluation des risques professionnels. Ce document actualisé chaque année devrait englober l'ensemble de l'équipe de l'institution. En effet, les agents de surveillance, le personnel d'entretien ont des informations, ils constatent des choses – c'est un travail d'équipe. En faisant cela, nous gagnerions sur deux tableaux : nous préviendrions plus efficacement le risque et créerions un esprit de corps. Il est nécessaire, en effet, que le personnel de surveillance s'approprie sa mission et la considère vraiment comme essentielle. Pour cela, il faut l'associer à l'évaluation des problèmes et aux choix de la direction.

En complément de ce document unique, le plan de sauvegarde des biens culturels, qui porte sur la sécurité, pourrait s'étendre à la sûreté.

Des outils de travail, des manuels pratiques sont mis en ligne par le ministère sur le site du C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France). Le document unique d'évaluation des risques de sûreté et de sécurité pourrait être déployé de la même façon. Nous constatons en effet que nos interlocuteurs sont souvent un peu perplexes : ils ont bien conscience qu'il existe des risques mais manquent d'outils pratiques pour y faire face. C'est le cas dans les salles des institutions, mais aussi au sein du ministère, où l'on trouve un conseiller musées pour six départements ! Nos collègues mènent leurs missions au mieux sur le terrain, pour accompagner les collectivités, mais celles-ci restent parfois un peu démunies face à ces questions complexes. Il faut vraiment déployer des outils et une réponse humaine plus rapide, autant que faire se peut.

M. le président Alexandre Portier. Le fait que l'on développe les réserves de nos musées est-il une bonne ou une mauvaise chose en matière de sécurité et de sûreté ? Cela permettra-t-il de mieux protéger les œuvres, ou est-ce une nouvelle contrainte que l'on ne sait pas encore bien gérer ?

Mme Nadège Favergeon. Je ne suis pas certaine de bien saisir votre question. La réserve est un outil indispensable à un musée. Nous devons en avoir. Ce n'est pas un outil secondaire, une resserre, un grenier : c'est plutôt la salle des machines d'un navire. On a besoin que cet équipement fonctionne. Le niveau de sûreté, de sécurité, de conservation préventive dans cet espace doit être le même que celui des salles accessibles aux visiteurs. En revanche, dans les salles d'exposition, le dispositif doit répondre à la présence d'un public nombreux alors que dans les salles de réserve, on a besoin d'un maximum de sûreté et de sécurité justement parce qu'on y va moins souvent. *A priori*, la réserve n'est pas le lieu où l'on cache des chefs-d'œuvre, car les pièces principales sont exposées ; mais on a impérativement besoin de cet espace libre pour faire tourner les pièces : des objets arrivent, rentrent de restauration, etc. Cet espace doit être traité comme le reste de l'établissement. On suit la même approche concernant les magasins des bibliothèques ou des archives.

M. Alexis Corbière, rapporteur. D'autres pays, dans lesquels nous nous rendrons, mènent une politique différente en matière de réserves. Dans certains musées de Londres, par exemple, on peut demander à voir des pièces qui y sont conservées. En France, on considère que deux tiers des œuvres sont dans les réserves et qu'un tiers sont exposées au public. Peut-on faire évoluer cela ?

Mme Nadège Favergeon. La réserve visitable est une excellente chose en termes de démocratisation et d'accessibilité. Cela étant, si vous construisez un nouveau bâtiment strictement technique, dédié aux réserves, cela aura un coût, pour un certain nombre de mètres carrés. Si vous faites le choix de rendre les réserves visitables, cela devient un ERP, un établissement recevant du public : il faut alors multiplier la surface, les espaces de dégagement, car il s'agit d'un espace semi-public, même s'il est réservé à des groupes de dix personnes sur rendez-vous. Si l'on emmène ne serait-ce que cinq visiteurs dans la réserve, il faut aussi une personne pour les guider et commenter, et peut-être une ou deux personnes en accompagnement pour être sûr qu'il n'y aura aucun problème : on ne peut pas être seul dans une réserve avec des visiteurs. Au final, cela fait plus de personnel et plus de coûts d'architecture, de sécurité et de sûreté.

M. Alexis Fritche. Je suis un peu gêné par votre question. On parle de collections nationales : il ne s'agit pas de dire que certaines collections sont exposées et que d'autres sont rangées dans des cartons. Les réserves du British Museum font le double ou le triple de celles du musée du Louvre. Les collections nationales, qui ont une valeur inestimable, tournent ; le

musée du Louvre, le musée d'Orsay, le château de Versailles prêtent des œuvres, notamment à des musées territoriaux mais aussi dans le cadre d'expositions à l'international : ce sont des collections vivantes.

Comme l'a dit Mme Favergeon, les réserves doivent être traitées exactement comme des lieux d'exposition, même si elles peuvent paraître secondaires. À titre d'exemple, le centre Pompidou est en train de créer à Massy une réserve externalisée, qui a aussi vocation à être un lieu d'exposition. Il serait intéressant de réfléchir au concept de mixité, qui donne moins l'impression qu'il pourrait s'agir d'un lieu de « stockage » – je n'emploie jamais ce mot, car il ne correspond pas à la réalité. La réserve est bien plutôt un lieu de vie. Dans le domaine de l'archéologie, par exemple, elle permet de montrer les collections aux étudiants.

Je voudrais revenir sur deux points. Premièrement, il est important de rappeler que des dispositions existent pour protéger les collections et les individus. Dans les exposés qui ont été faits, il nous a semblé, à la CFDT, que ces règles avaient été insuffisamment évoquées. Le code du patrimoine impose la protection des collections, et le code général de la fonction publique, celle des agents. On a souvent opposé les deux alors qu'il faut considérer la question de manière plus globale. Il serait intéressant, si vous ne l'avez déjà fait, que vous rencontriez le comité français de l'Icom, le Conseil international des musées, dont la présidente connaît parfaitement ces sujets. L'Icom a beaucoup travaillé sur l'exigence de plans d'urgence et de la formation dans le domaine du risque.

Justement, nous avons des propositions en matière de formation. Vous avez voté un fonds de sûreté, qui est essentiel. La CFDT propose qu'une partie de ce fonds soit consacrée à la formation. On parle souvent de la formation, mais de manière un peu rapide. Nous proposons l'institution d'un parcours national de formation à la sûreté du patrimoine, mobilisant notamment l'Institut national du patrimoine (INP) ainsi que des écoles de service public compétentes en matière de sécurité, afin de développer une culture commune de la prévention. Le choix de l'INP s'explique par le fait qu'il joue un rôle central au sein du ministère de la culture, dont il forme les hauts fonctionnaires, et qu'il agit, avec d'autres établissements, dans les sites patrimoniaux sur les questions de sécurité et de sûreté.

Nous proposons que le fonds de sûreté réserve une enveloppe à des formations nationales. Il nous semble nécessaire que les directrices et les directeurs d'établissement public suivent ce parcours obligatoire, qui ne serait pas forcément très long mais qui les sensibiliserait à ces enjeux. Nous demandons, de surcroît, l'affectation à l'INP d'un équivalent temps plein travaillé, qui serait chargé d'assurer une formation idoine sur les questions de sécurité et de sûreté. Pour changer les choses, il faut mener des actions concrètes et accorder des moyens financiers, faute de quoi nous serons rapidement confrontés à la limite de l'exercice. Le montant de l'enveloppe serait à discuter entre les services centraux et certains établissements, qu'il faudrait interroger à ce sujet.

Mme Élise Muller. Je reviens sur la question des effectifs. S'il y a bien quelque chose qui a ruiselé depuis 2017, c'est le mépris des corps intermédiaires. Cela a amené les organisations syndicales ministérielles à avancer unitairement, à travailler en intersyndicale sur les principaux enjeux discutés au sein du ministère de la culture.

Nous avons notamment demandé la réunion d'un comité social d'administration dédié à l'emploi, qui devait se tenir à l'automne dernier et qui n'a pas eu lieu. Nous avons vraiment de gros soucis de lisibilité sur ce que fait le ministère de la culture en matière d'emploi. Une des raisons en est d'ailleurs informatique : le Louvre, par exemple, dispose de

son propre logiciel, qui n'est pas compatible avec celui du ministère de la culture. Ce dernier dépend donc du bon vouloir du Louvre pour obtenir des chiffres – d'autres établissements sont aussi dans ce cas.

Nous avons donc besoin de visibilité sur ce qui se passe réellement au ministère, et nous ne l'avons toujours pas. Néanmoins, en procédant à certaines compilations concernant la filière experte en matière de sûreté et de sécurité, nous avons constaté, comme le signalait M. Perrin, une destruction d'emplois assez considérable. Nous avons perdu, globalement, au moins 900 personnes, alors que la charge de travail, elle, n'a pas diminué – la course à la billetterie se traduisant par la venue d'un public toujours plus nombreux.

Le statut d'établissement public permet le recrutement massif de contractuels. Pour compenser une partie des concours qui n'ont pas été organisés, on en a donc recruté. Cela fait une masse d'agents qui ne bénéficient pas de garanties statutaires. C'est important d'avoir cela à l'esprit, car le contractuel d'un établissement a des comptes à rendre à son employeur, pas à l'État. Cela lui fait courir un risque personnel considérable s'il est en position de constater un dysfonctionnement : un lanceur d'alerte peut se trouver très vite en porte-à-faux vis-à-vis de son employeur.

Par ailleurs, le développement du recours aux contractuels a entraîné une précarité assez massive au sein du ministère de la culture, notamment pour les emplois dits d'exécution. Les CDD se succèdent, et il y a aussi des emplois à temps incomplet. Ces personnels ne reçoivent quasiment aucune formation : ils ne sont de toute façon pas censés rester, ou alors ils ne sont pas là le jour de la formation... Leur niveau est très inférieur à ce qu'il devrait être, celui des titulaires étant déjà insuffisant.

Cette gestion des ressources humaines n'a pas que des conséquences sociales : elle aboutit à un turnover considérable d'individus qui ont connaissance des espaces muséographiques et des failles de sécurité ! Ces implications en matière de sûreté et de sécurité constituent encore un impensé au sein du ministère de la culture.

Parallèlement, le recours à la sous-traitance s'est accru, même s'il ne peut compenser les destructions d'emplois. Il se heurte bien sûr aux mêmes difficultés. Surtout, les personnes employées par une entreprise sous-traitante ont un devoir de loyauté envers leur employeur et non à l'égard de l'établissement au sein duquel elles travaillent. S'agissant de missions aussi importantes que la préservation des collections nationales, il y a là de quoi s'interroger... En effet, leur priorité, avant cette préservation, est en réalité de permettre à leur entreprise de remplir son cahier des charges, ce qui influe sur leur travail au quotidien. Si elles constatent un dysfonctionnement, ces personnes n'ont aucune possibilité d'alerter l'établissement donneur d'ordre puisqu'elles commettraient alors une faute, juridiquement, vis-à-vis de leur employeur.

Cette cascade de précarité, cet affaiblissement de la filière dite accueil surveillance – sans entrer dans le détail des niveaux hiérarchiques – résulte de fait d'un désengagement de l'État dans la préservation du patrimoine et des collections nationales, dont il doit pourtant garantir la pérennité. Il a pu se produire, historiquement, que le ministère de la culture soit un espace de concorde transpartisan. Cela n'a pas toujours été simple, mais il est arrivé, entre gaullistes et communistes, de trouver des points d'accord. La conception ultralibérale de la relation à l'État a beaucoup abîmé cette convergence, et à la perte de sens globale s'ajoutent des conséquences en matière patrimoniale. Dans un pays très fracturé, il serait bon de s'appuyer sur les espaces où des liens peuvent être renoués.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je me tourne vers les autres organisations syndicales : partagez-vous le point de vue de Mme Muller, pensez-vous que la tendance à la précarisation des personnels constitue une source de préoccupation en matière de sécurité et la protection du patrimoine ? Le cas échéant, pouvez-vous nous aider à documenter ce problème et à lancer l’alerte à ce sujet, à l’aide de chiffres et d’exemples ?

M. Dominique Perrin. Le sujet évoqué par Mme Muller est fondamental. Nous sommes tous préoccupés, me semble-t-il, par le caractère hétérogène des personnels exerçant ces missions. L’assèchement du corps de l’accueil surveillance a été voulu politiquement : on a considéré qu’il s’agissait de tâches d’exécution qui pouvaient, à la limite, être assurées par des entreprises privées. C’est ce qui s’est produit à Fontainebleau. Jean-François Hébert, lorsqu’il a pris la direction de l’établissement public de Fontainebleau, a constaté que l’ensemble des espaces ne pouvaient pas être ouverts à la visite tous les jours – car nous pâtissions déjà d’un manque d’effectifs – et a décidé d’externaliser une partie de la surveillance. Sauf que traditionnellement, dans beaucoup d’établissements, l’externalisation de la surveillance concerne la gestion des flux à leurs abords extérieurs ; les personnels concernés sont rarement affectés à des tâches au contact des collections – considérées comme le cœur de métier. Or à Fontainebleau, on peut parler d’un fonctionnement dual : dans les mêmes espaces de surveillance, des salariés d’entreprises privées côtoient des agents titulaires.

On en tire les conclusions que l’on veut ; pour ma part, je rejoins les propos qui viennent d’être tenus. Cela crée, parfois, une volatilité des personnels : ils sont en poste à Orly, puis, un jour, ils sont envoyés chez nous, dans un environnement très différent. Cela crée aussi un recours massif à la contractualisation. Depuis la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, il est possible d’ouvrir un poste vacant de catégorie C à qui veut bien postuler. Cela peut être un agent du ministère – c’est ce que nous souhaiterions, mais les possibilités de recrutement interne se réduisent à mesure que le nombre de concours diminue. Il s’agit donc souvent de gens du privé ou de personnels d’autres administrations. Cette dernière solution peut être vertueuse, dans la mesure où elle permet la mobilité au sein de la fonction publique, pour peu que l’on accompagne les agents dans leur nouveau chemin professionnel.

Tout cela conduit, au bout d’un moment, à une mosaïque de contrats, à une précarisation et à une volatilité des personnels. Compte tenu de cette hétérogénéité, on a du mal à faire corps. Les agents du ministère sont attachés à leur établissement : c’est leur lieu de travail, ils disposent d’une certaine expertise, ils sont attachés aux collections, ils connaissent les lieux et les procédures. Les salariés d’une entreprise privée n’éprouvent pas le même type d’attachement puisque leur employeur peut très bien décider, à tout moment, de les affecter auprès d’une autre société.

Il faut garder cela en tête. Il y a trente ans, les fonctions d’accueil et de surveillance étaient quasi exclusivement exercées par des fonctionnaires pur sucre. Ce n’est plus du tout le cas, et cette évolution concerne un grand nombre d’administrations. Ce n’est pas un jugement mais un constat. Et du fait de cette nouvelle volatilité, des gens qui exerçaient des missions de sûreté et de sécurité dans un établissement connaissent ses points forts mais aussi ses points faibles. Une fois qu’ils l’ont quitté et qu’ils sont déchargés de leur obligation de loyauté, on ne sait pas ce qui peut se passer.

Il y a quelques années, une brigade de la répression des fraudes s’est rendue à Fontainebleau pour rencontrer notre prestataire : les salariés concernés ont quitté leur poste et

ont fui à toutes jambes car leur titre de séjour n'était pas à jour ! Jean-François Hébert avait dû en référer au ministère et engager une procédure expresse pour trouver un autre prestataire, qui offre de meilleures garanties.

Dans nos établissements, on procède parfois à des accommodements pour répondre à des injonctions potentiellement contradictoires, parmi lesquelles l'ouverture des collections au public tous les jours – qui est la vertu la plus noble, l'une des missions essentielles des établissements publics, énoncée dans leurs décrets constitutifs. Pour des raisons de confidentialité, je ne peux pas donner d'exemples plus précis, mais je pourrai vous en communiquer en aparté.

S'agissant du fonds de sûreté qui a déjà été évoqué, le château de Fontainebleau, dans son budget initial pour 2026, a anticipé les choses : il a prévu, en cas de création d'un tel fonds, d'engager 1,5 million en autorisations d'engagement supplémentaires pour les opérations complémentaires liées au renforcement de la sûreté – fusion du PC sûreté et du PC sécurité, création d'installations, pose de barrières, etc. Nous n'avons donc pas attendu le fonds de sûreté : nous avons déjà un schéma directeur qui, indépendamment des aléas et intrusions – parfois déjouées – que nous avons connus, nous permet de suivre une trajectoire d'amélioration de la sécurité.

En creux, cela laisse apparaître une situation plus difficile pour les établissements plus modestes, que nous représentons également : ceux qui ne sont pas sous les feux des projecteurs, comme certains châteaux-musées. On peut penser au château de Compiègne, qui est à peu près de la même taille que Fontainebleau sans avoir la masse critique qui lui permettrait de devenir un établissement public, au château de Saint-Germain-en-Laye ou au musée Adrien-Dubouché de Limoges – qui a pourtant connu des travaux mais a subi récemment un vol retentissant. Nombre d'établissements de ce type ont encore le statut de service à compétence nationale. Peut-être le ministère ne les soutient-il pas suffisamment, du moins pour ce qui concerne le schéma directeur. Ils n'ont pas souvent voix au chapitre. Le ministère a peut-être tendance à se focaliser sur les établissements publics, qui disposent plus facilement de leviers pour accompagner le schéma directeur, le suivre au long cours dans le cadre des conseils d'administration et avec la tutelle.

Pour en revenir aux personnels, des contractuels sont parfois embauchés à l'indice 366, qui correspond au Smic – à moins qu'ils ne puissent faire état d'un antécédent professionnel, auquel cas ils sont reclassés un peu plus haut. Le déroulement des carrières des contractuels est devenu atone. L'ensemble des organisations syndicales du ministère demandent une révision de ce que l'on appelle la grille Albanel, qui régit les salaires. La ministre s'y était engagée, comme son prédécesseur, mais rien n'a été fait. Cela crée de l'insatisfaction et les gens, au bout d'un certain temps, partent. Nous faisons face à des difficultés permanentes de recrutement ; six mois peuvent s'écouler avant que l'on ne trouve le bon profil. Pendant ce temps, la bonne exécution des missions de sûreté et de sécurité est compromise.

M. Alexis Fritche. Vous avez posé une question centrale, monsieur le rapporteur. C'est bien ce que nous demandons depuis un moment : pouvoir identifier les fragilités et les failles. Nous sommes dans un système qui n'explose pas, mais qui implose : au fur et à mesure, on diminue les effectifs, on instaure une précarité des emplois, avec des contrats très courts – alors que la sécurité s'inscrit dans la durée. Cela ne se voit pas immédiatement mais nous arrivons, après plus de dix ans, au bout d'un système.

Certes, la sécurité concerne en premier lieu les collègues qui sont face au public mais, en fait, tout le monde est impliqué. À cet égard, il ne faut pas oublier les conservateurs du patrimoine : ils sont responsables des œuvres, de leur sécurité, ce qui n'est pas sans lien avec la fréquentation. Il en va de même des restaurateurs d'art, qui participent à la sécurité et à la sûreté, tout comme les métiers d'art, même si on n'en parle pas beaucoup. Ainsi, s'il est essentiel de souligner le manque d'effectifs d'accueil et de surveillance, on ne peut aborder la question uniquement par ce biais. Si on ne l'envisage pas globalement, on manque une partie de ce qui ne fonctionne pas, par manque de moyens. Vraiment, je vous invite à avoir une vision globale.

Nous, nous attendons les chiffres. Au Louvre, il a fallu plusieurs mois de rapport de force pour obtenir des chiffres à peu près corrects. Par exemple, pour être concret, vous pourriez me demander combien d'agents d'accueil et de surveillance sont en poste au Louvre – ou à Fontainebleau, ou à Versailles – à l'instant t : personne n'est capable de le dire !

Vous voyez que le système est fragile. Il faut complètement repenser la question des effectifs. Encore une fois, le système a implosé. Maintenant, tout le monde dit que ça ne fonctionne pas, mais ça ne peut pas fonctionner puisqu'on a rogné sur les effectifs pendant des années !

M. Gilles Neviaski. Il y a une quinzaine d'années, les RH du ministère géraient le personnel par filières – administrative, scientifique, technique. À la suite des réformes, on est arrivé à une gestion par catégories, avec un bureau pour les catégories A, un pour les B et un pour les C. La lisibilité des parcours s'est perdue. Les commissions administratives paritaires, l'instance où l'administration et les organisations syndicales pouvaient discuter des parcours de carrière et de promotion des agents, n'existent plus. C'est bien dommage, car la représentation syndicale ne peut plus s'exprimer et n'a plus la capacité de dialoguer sur ce sujet.

Il faut envisager la protection des collections de manière globale, sans oublier l'aspect du patrimoine architectural. La plupart des musées sont en effet installés dans des monuments historiques, de sorte que, quand on veut améliorer la sûreté de l'établissement, on est aussi confronté à des contraintes issues du code du patrimoine.

Par ailleurs, la filière accueil surveillance n'est pas seule concernée. Les conservateurs jouent également un rôle important, en procédant à des récolements. J'étais à la BNF quand il y a eu des problèmes de vols en interne : ce sont les récolements qui permettent de constater que des œuvres disparaissent ou sont vendues.

Enfin, quand on budgète des projets, on doit prévoir les coûts de maintenance. Souvent, on pense à l'investissement en oubliant que, dans la durée, il faudra maintenir les systèmes. Les systèmes informatiques en particulier accumulent une dette technique : au bout de quelques années, ils deviennent inopérants, voire présentent des failles plus dangereuses pour la sécurité que l'absence de système. J'ajoute que les systèmes automatisés ne fonctionnent pas seuls : quand on installe des caméras, il faut des agents derrière les écrans de surveillance. De manière générale d'ailleurs, quand on a des dispositifs automatisés de surveillance des réseaux ou des systèmes, on n'a pas toujours le personnel à mettre derrière.

Mme Nadège Favergeon. Je rejoins tout ce qui a été dit par mes camarades.

S'agissant de la volatilité du personnel, je suis tout à fait d'accord avec Mme Muller sur la dimension sociale comme sur la dimension sécuritaire de la question. La sûreté et la sécurité reposent sur la confidentialité, qui est incompatible avec un renouvellement constant des effectifs. De même, en cas d'urgence, on a besoin d'un personnel réactif, qui sache quoi faire. Avec la volatilité, on perd cette capacité, de même qu'on perd la possibilité d'assurer les formations. Il faut un personnel d'expérience et impliqué.

L'exemple est ancien désormais mais dans les musées des collectivités territoriales, un cadre était parfois logé sur place ; dans certaines institutions, il y a encore des gardiens de nuit. Le gardien fait des rondes. Si quelque chose se passe, il peut regarder les écrans des caméras, quand il y en a ; surtout, il peut accueillir et guider les forces de police ou les pompiers. Et lorsqu'un cadre est présent, il peut prendre des décisions – alors que, pour avoir travaillé avec des pompiers, je sais que ces derniers parfois n'osent pas, parce qu'ils ne « savent pas ».

J'ajoute une remarque sur les récolements. Pour assurer la sûreté et la sécurité des biens, il faut avoir des listes à jour. Or nous avons des difficultés de récolement, parce que nous manquons de bras pour faire le travail. Nous ne sommes pas assez nombreux dans les structures. Les gens chargés du récolement le font entre deux autres missions, qui passent en priorité – ce peuvent être notamment des expositions temporaires, dont le développement est exponentiel. Si on met les équipes nécessaires et qu'on leur donne un délai, le récolement en lui-même est assez rapide à faire. Mais, une fois qu'on a établi l'état des lieux, il faut élucider les questions qui ont été soulevées, ce qui prend du temps.

Enfin, je voudrais dire un mot du patrimoine qui n'est pas dans les musées : les objets protégés au titre des monuments historiques, classés ou inscrits – je ne parle pas d'œuvres, car toutes sortes de biens sont concernés. Le récolement de ces objets, qui doit se faire tous les cinq ans, est de la responsabilité des conservateurs des antiquités et objets d'art, qui sont entre un et trois par département – deux plutôt maintenant. Dans la moitié des départements au moins, ce sont des bénévoles qui s'en chargent. Matériellement parlant, nous ne sommes pas en mesure d'assurer le récolement de ce patrimoine. Nous n'avons pas de personnel qui en ait le temps, qu'il s'agisse même de bénévoles ou d'agents chargés d'une autre mission, par exemple un membre du personnel des archives départementales qui y consacrerait une partie de son temps. Je précise que les conservateurs ne font pas que le récolement : ils établissent aussi les cahiers des charges des restaurations, la médiation – tout un suivi et un accompagnement. Idéalement, il faudrait un membre qualifié du personnel par département, affecté à 100 % à cette tâche. Il pourrait par exemple dépendre des Udap, les unités départementales de l'architecture et du patrimoine, qui relèvent de l'État.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vous remercie, c'était très dense. Nous aurions aimé avoir le temps de revenir sur la question des conseils d'administration. N'hésitez pas à compléter vos réponses par écrit sur ce sujet et sur d'autres, notamment sur le personnel ou sur le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles qui évoque l'homogénéisation du personnel et la formation, ainsi que, s'agissant du Louvre, une forme de démotivation. Dans ces domaines, les revendications du personnel nous intéressent. Nous auditionnons beaucoup de dirigeants d'établissements, mais plus l'avis des personnels qui les font vivre nourrira nos travaux, plus nous aurons été utiles au débat public.

M. le président Alexandre Portier. Un grand merci pour votre participation. Vous nous avez apporté beaucoup de réponses, et nous aurions aimé avoir le temps d'aborder de nombreux autres sujets. Nous vous remercions par avance de répondre au questionnaire que

nous vous avons adressé. La question de la gouvernance nous intéresse au premier chef, mais n'hésitez pas à nous faire remonter tous les éléments que vous jugeriez utiles, tous les exemples concrets qui peuvent servir de cas d'école pour comprendre les problèmes du terrain. Cela nous permettra d'identifier les éléments qui doivent être corrigés, soit dans les pratiques du ministère, soit peut-être dans la loi.

La séance est levée à quatorze heures quarante-cinq.

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