

# ASSEMBLÉE NATIONALE

17<sup>e</sup> LÉGISLATURE

## 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 responsables de sites patrimoniaux : M. Pierre Dubreuil directeur général et commissaire du domaine national de Chambord, et M. Guillaume Lericolais, directeur général délégué ; Mme Marie-Christine Labourdette, présidente de l'établissement public du château de Fontainebleau, et Mme Anne Mény-Horn, administratrice générale, et Mme Muriel Barbier, directrice du patrimoine et des collections du château ; M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, M. Pierre-Emmanuel Lecerf, administrateur général, et M. Thierry Webley, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la sécurité ; Mme Marie Lavandier, présidente du Centre des monuments nationaux (CMN) et M. Kevin Riffault, directeur général..... 2
- Présences en réunion ..... 19

Jeudi

19 février 2026

Séance de 10 heures

Compte rendu n° 51

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



*La séance est ouverte à dix 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), réunissant des responsables de sites patrimoniaux : M. Pierre Dubreuil directeur général et commissaire du domaine national de Chambord, et M. Guillaume Lericolais, directeur général délégué ; Mme Marie-Christine Labourdette, présidente de l'établissement public du château de Fontainebleau, et Mme Anne Mény-Horn, administratrice générale, et Mme Muriel Barbier, directrice du patrimoine et des collections du château ; M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, M. Pierre-Emmanuel Lecerf, administrateur général, et M. Thierry Webley, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la sécurité ; Mme Marie Lavandier, présidente du Centre des monuments nationaux (CMN) et M. Kevin Riffault, directeur général.*

**M. le président Alexandre Portier.** À ce stade de nos travaux, nous souhaitons élargir la focale et prendre en considération l'ensemble des sites culturels et patrimoniaux, qu'ils soient de proximité ou – comme beaucoup de ceux dont vous êtes responsables, mesdames, messieurs – plus emblématiques.

Cette audition est diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale ; elle y sera ensuite consultable en vidéo et fera l'objet d'un compte rendu écrit.

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. Pierre Dubreuil, M. Guillaume Lericolais, Mme Marie-Christine Labourdette, Mme Anne Mény-Horn, Mme Muriel Barbier, M. Christophe Leribault, M. Pierre-Emmanuel Lecerf, M. Thierry Webley, Mme Marie Lavandier et M. Kevin Riffault prêtent successivement serment.)*

À la suite du cambriolage du Louvre, avez-vous appliqué de nouvelles consignes de sécurité transmises par le ministère de la culture ?

**M. Pierre Dubreuil, directeur général et commissaire du domaine national de Chambord.** Je ne suis pas le mieux placé pour répondre à cette question, dans la mesure où le domaine national de Chambord et son château abritent assez peu de collections : sur les 6 000 objets en notre possession, une centaine seulement est classée. De plus, le château ne bénéficie pas de l'appellation Musée de France.

**Mme Marie-Christine Labourdette, présidente de l'établissement public du château de Fontainebleau.** Au château de Fontainebleau, nous avons appliqué les consignes du ministère de manière anticipée : en décembre 2024, après avoir été informés de risques pesant sur certaines œuvres du musée Napoléon I<sup>er</sup>, nous avons décidé de retirer des salles d'exposition de ce musée et du musée de l'Impératrice des objets précieux ou sensibles pour les mettre à l'abri. À la suite du cambriolage du Louvre, nous avons procédé à des vérifications.

**M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.** Au château de Versailles, nous avons accru notre vigilance et renforcé nos procédures ; quelques objets ciblés ont été retirés de vitrines insuffisamment protégées et temporairement mis à l'abri dans des réserves sécurisées et des armoires fortes. Nous espérons les exposer à nouveau prochainement.

**Mme Marie Lavandier, présidente du Centre des monuments nationaux.** Nous y avons été invités par notre tutelle très rapidement et avec beaucoup de précision, dans une note du directeur général des patrimoines datée du 23 octobre – nous l'aurions également fait en l'absence de ce courrier. Des actions correctrices et de renforcement ont été engagées immédiatement.

Le Centre des monuments nationaux conserve près de 170 000 objets répartis dans plus de 100 monuments ; environ 60 % sont exposés au public – un ratio incomparable à celui qui s'applique aux collections des musées.

Avant d'engager des retraits et des mises au coffre d'objets, nous avons interrogé notre base de données selon deux critères : les matériaux précieux et les objets sensibles au vu des dernières actions attentatoires – les objets originaires d'Asie, notamment. Nous avons croisé ces critères avec plusieurs éléments objectifs relatifs aux niveaux de protection et d'équipement des monuments, et avec un critère particulièrement déterminant pour nous : l'isolement géographique des sites, qui détermine le temps d'accès des forces de l'ordre. Quelques dizaines d'objets sur la totalité du réseau ont finalement été mis à l'abri.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Avez-vous identifié de nouvelles menaces ou des problématiques émergentes, telles que l'accroissement de la valeur de certaines matières ?

Pourriez-vous faire le point sur d'éventuels vols ou détériorations survenus au cours des dernières années ?

S'agissant du Centre des monuments nationaux, pouvez-vous nous expliquer de quelle manière vous intervenez en matière de sécurité, au-delà des récentes consignes du ministère ?

**Mme Marie Lavandier.** Les monuments nationaux sont évidemment exposés au risque de vol. La sûreté des collections dans notre réseau repose sur un dispositif très complexe de gestion des risques, puisque nous devons protéger des biens pouvant être des collections, des monuments, des bâtiments ou encore des espaces verts : le CMN regroupe 110 monuments, 600 bâtiments et 3 500 hectares de patrimoine vert.

Ces dernières années, pour protéger les collections, nous avons été amenés à nous adapter à des risques de plus en plus nombreux et de nature très variée : le risque d'attentat ; le risque de dégradation à visée politique ou idéologique ; le risque de vol, souvent directement corrélé à la valeur des biens sur le marché. Nous avons d'ailleurs constaté une baisse des occurrences de vols dans notre réseau, notamment en raison de la forte perte de valeur des mobiliers anciens, qui constituaient le principal objectif des cambriolages des châteaux isolés il y a quelques décennies.

Par ailleurs, afin de répondre à une demande des visiteurs exprimée dans toutes les enquêtes que nous menons, nous avons développé des mises en scène d'ambiance, qui ne sont interrompues par aucune vitrine ou procédé de mise à distance. Elles sont une source de

préoccupation parce qu'elles donnent lieu à des vols d'opportunité, parfois sentimentaux – un verre à dent volé dans la maison de George Sand, par exemple. Ces vols échappent souvent à la vigilance des équipes, non seulement en temps réel, mais aussi *a posteriori* ; nous les appelons des vols à bas bruit.

Pour y remédier, nous procédons à des inventaires détaillés, qui représentent un travail permanent dans un établissement qui n'est chargé de ces collections que depuis une vingtaine d'années. Les récolements de ces inventaires permettent parfois de révéler des disparitions insoupçonnées. Ce travail considérable nous permet de déposer plainte pour ces vols et ces disparitions, y compris ceux découverts *a posteriori*. Enfin, depuis l'été dernier, nous avons mis en ligne sur notre site internet une liste de près de 200 objets disparus ou non retrouvés dans nos collections.

**Mme Muriel Barbier, directrice du patrimoine et des collections du château de Fontainebleau.** Je souscris pleinement aux propos de Mme Lavandier.

Dans les châteaux-musées, la présentation d'états historiques et d'ameublement implique bien souvent d'exposer des meubles et des objets d'art décoratif en dehors des vitrines. Ils sont certes mis à distance, avec des systèmes de détection de franchissement et des alarmes sonores, mais nous sommes dans une situation différente de celle des musées des beaux-arts, dans lesquels les vitrines sont beaucoup plus courantes.

Le château de Fontainebleau est un cas particulier, dans la mesure où il a fait l'objet de plusieurs cambriolages au cours des trente dernières années. En 1995, le vol d'une quinzaine d'objets du musée Napoléon I<sup>er</sup> a entraîné des mesures importantes, telles que la centralisation au premier étage du château de ce musée qui se déployait auparavant sur deux niveaux.

Le 1<sup>er</sup> mars 2015, vingt-deux objets du musée de l'Impératrice ont été volés : des œuvres chinoises et thaïlandaises, les objets d'art asiatiques étant devenus une cible de plus en plus fréquente. À la suite de ce vol, l'établissement a renforcé les accès au musée, en installant notamment des diffuseurs de fumée et en consolidant les fermetures mécaniques. Le musée de l'Impératrice, qui occupe un espace spécifique du château, a été fermé à la visite libre et n'est désormais accessible que dans le cadre de visites guidées. Les travaux de sécurisation de ce musée se poursuivent.

En 2019, un projet de vol dans ce même musée a été déjoué, grâce à une enquête de police. Nous entretenons d'excellentes relations avec la préfecture de police, grâce à un dialogue constant avec ses agents, ainsi qu'avec le commissariat.

Dès décembre 2024, compte tenu de la violence du cambriolage perpétré au musée Cognacq-Jay, nous avons retiré les œuvres sensibles du musée Napoléon I<sup>er</sup> et du musée de l'Impératrice. Plus récemment, le musée de l'Impératrice a fait l'objet d'une nouvelle tentative d'intrusion, qui a été interrompue grâce à la rapide mobilisation des forces de police, appelées par l'intermédiaire de la ligne Ramses (réception des alarmes et messages des sites et établissements sensibles). Cette nouvelle tentative d'intrusion nous a amenés à fermer complètement le musée afin d'améliorer les conditions de sécurité et de sûreté du lieu et des collections.

Présenter aux visiteurs le patrimoine national tout en le préservant – deux de nos missions – est un défi constant.

**M. Christophe Leribault.** Parmi les nouvelles menaces, je voudrais insister sur celles découlant du développement des nouvelles technologies.

Celles-ci nous permettent d'implanter de nouveaux systèmes de protection, comme des caméras thermiques et des outils de détection plus efficaces, et nous aident à mettre en ligne toutes nos collections ; il est important de disposer d'images facilement accessibles en ligne, parce que cela rend plus difficile la commercialisation des objets volés.

En revanche, nous constatons une recrudescence de vols de drones au-dessus du château. Si la plupart sont effectués par des touristes – le château vu du ciel est magnifique –, ces vols n'en représentent pas moins un risque pour les visiteurs ; de plus, ils facilitent la détection de nos installations de sécurité et de sûreté.

Par ailleurs, le risque de cyberattaque pèse à la fois sur la billetterie et sur nos propres systèmes informatiques. Des audits et des entreprises spécialisées le surveillent de près, mais nous devons faire preuve d'une grande vigilance et suivre les évolutions technologiques.

**Mme Marie-Christine Labourdette.** Permettez-moi d'insister sur l'importance du travail et de la réactivité des équipes chargées de la sûreté et de la sécurité dans les établissements.

Au château de Fontainebleau, nous avons été frappés de constater que les vols de 1995 et de 2015 ont été de véritables traumatismes pour l'ensemble des personnels.

Nous avons souhaité nous mobiliser sur ces aspects en nous appuyant sur une trilogie d'actions : identifier les risques, sachant qu'ils sont éminemment évolutifs et peuvent changer de nature et de forme ; élaborer une matrice d'aide à la décision permettant d'identifier les actions à mener en matière d'équipement et d'investissement ; sécuriser les personnels en les formant à la gestion du stress au travail. Parce que rien n'est plus difficile que d'avoir les bonnes réactions en situation d'urgence, les personnels doivent disposer de processus d'information efficaces et de fiches techniques complètes, afin d'être certains d'effectuer les bons gestes : appeler la police, appuyer sur le bouton Ramses, prévenir le cadre d'astreinte, effectuer telle ou telle vérification.

De plus, nous renforçons les équipements techniques et nous nous assurons de la formation des personnels à leur utilisation. Le matériel évolue rapidement, ce qui entraîne une obsolescence rapide ; les investissements, comme la formation, doivent donc être continus.

En octobre 2023, nous avons créé un comité de sécurité, qui rassemble, deux fois par mois, l'ensemble des personnels chargés de la sûreté, de la sécurité et de la surveillance pour faire le point sur tous les événements se déroulant au château – nous en accueillons plus de 200 par an. Nous devons nous assurer non seulement de la sûreté et de la sécurité de ces événements, mais aussi des processus relevant de la vie quotidienne du château : cette vigilance permanente est un défi quotidien que nous devons relever avec humilité et responsabilité.

**M. Pierre Dubreuil.** Le domaine de Chambord a lui aussi été confronté à des incidents de sécurité et à des tentatives d'intrusion. Il s'étend sur 5 500 hectares, enserrés par un mur de 32 kilomètres – environ la longueur du périphérique ; c'est un territoire ouvert, qui compte cinq entrées.

Les menaces auxquelles nous faisons face se sont accrues au cours des dernières années. Il s'agit principalement des vols à la roulotte sur les parkings répartis autour du château, vols auxquels nous avons réagi en renforçant les mesures de vidéoprotection. Le domaine de Chambord accueille un poste à cheval de la garde républicaine – le premier créé en France, en 1971 –, dont la présence physique aide à prévenir ces vols ; la gendarmerie nous aide également. Malgré ces mesures, nous déplorons une recrudescence des vols au cours des dernières années.

Nous avons subi une tentative d'intrusion, qui a été déjouée grâce à la vidéoprotection ; les intrus n'ont pu pénétrer dans l'enceinte du château et ont été interceptés, sans suites judiciaires à ce jour. C'est un point de vigilance permanent, comme vient de le souligner Mme Labourdette ; les équipes du domaine sont mobilisées vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

Nous sommes également confrontés à des tentatives de dégradation volontaire du patrimoine naturel du domaine – le château de Chambord est entouré de jardins à la française, sans parler de la forêt, qui est une réserve nationale de chasse et de faune sauvage. Ces tentatives de dégradation se sont produites lors de manifestations, d'agriculteurs en l'occurrence ; ces derniers ont été arrêtés grâce au concours des forces de gendarmerie. La collaboration entre l'établissement public et les forces de sécurité fonctionne, grâce à la vigilance quant à ces sujets.

Enfin, nous devons veiller à déjouer l'agressivité du public à l'égard des agents. Son augmentation nous a amenés à lutter contre l'isolement des agents : ils ne doivent plus être seuls à leur poste lorsqu'ils sont confrontés à des comportements agressifs, qui peuvent avoir des conséquences importantes. Ainsi, nous avons assoupli les conditions d'acceptation des justificatifs de tarif réduit : les visiteurs s'énervent assez vite lorsqu'on les leur réclame, le niveau d'agressivité monte et crée des tensions.

Nous nous efforçons d'adapter en permanence les dispositifs d'accueil du public à l'évolution des comportements. Ce ne sont pas des menaces similaires à celles qui ont été évoquées précédemment, mais il faut les prendre en considération pour s'assurer du bien-être des agents et de la qualité de l'accueil.

Nous ne sommes pas confrontés aux mêmes risques que d'autres châteaux : Chambord n'est pas un château vide, mais il abrite peu de collections et il ne s'y trouve aucun objet ayant une valeur marchande ou patrimoniale, à l'exception de tapisseries – qui sont difficiles à voler. Le château lui-même constitue la principale collection, notamment son escalier à double révolution – encore plus difficile à voler ! Par conséquent, nous n'avons pas retiré d'objets présentés après le cambriolage du Louvre.

**Mme Anne Mény-Horn, administratrice générale du château de Fontainebleau.** Je souhaite compléter les propos de Mme Labourdette en évoquant le travail constant mené avec les autorités locales : le préfet et le sous-préfet, avec lesquels nous sommes en contact permanent pour discuter des risques, les renseignements territoriaux, mais aussi les services de police. En effet, tout est question de rapidité, notamment en pleine nuit : les équipes doivent intervenir en quelques minutes.

Nous menons ce travail presque partenarial avec les forces de police, qui acquièrent ainsi une bonne connaissance des lieux, notamment grâce aux séances de repérage ; elles dialoguent également avec les équipes du PC (poste de contrôle) sécurité – elles leur disent

d'appuyer sur le bouton Ramses au moindre doute et que ce n'est pas grave de les déranger pour rien en pleine nuit. Tous ces exercices effectués au quotidien, ce travail constant mené avec ceux qui entourent le château, sont indispensables.

C'est la même chose en matière de sécurité : le Sdis (service départemental d'incendie et de secours) de Seine-et-Marne travaille avec les équipes du château pour imaginer tous les scénarios possibles en matière de sécurité incendie et de sûreté.

**Mme Marie Lavandier.** Vous nous amenez à penser le grand paradoxe de la sûreté : on en parle peu, pour des raisons évidentes, alors qu'il est indispensable d'échanger fréquemment à ce sujet, avec la tutelle et avec les autorités locales – les préfets et les maires, qui ont des pouvoirs de police.

Le Centre des monuments nationaux présente une caractéristique particulière, qui est une chance : c'est un établissement fonctionnant en réseau grâce à 1 500 agents répartis sur l'ensemble du territoire. Cette organisation nous permet d'échanger quotidiennement et de nous reposer sur des administrateurs, responsables de la sécurité et de la sûreté.

Dans le cadre de CMN Institut, nous organisons des formations qui reposent sur les informations de terrain et l'expérience du corps des agents d'accueil et de sécurité du Centre des monuments nationaux, un rouage particulièrement précieux qui opère au plus près des œuvres et de nos 12 millions de visiteurs.

**M. Alexandre Portier (DR).** Quelle part de votre budget est allouée aux enjeux de sécurité et de sûreté ?

**Mme Marie Lavandier.** La sûreté, notamment liée au risque de vol, est en permanence au cœur de notre pratique d'accueil quotidien ; il serait donc compliqué de calculer la proportion du temps de travail de nos agents d'accueil et de sécurité qui lui est consacrée.

Lors des grands travaux, une part précise y est systématiquement impartie, mais la vigilance ne s'arrête pas à cette phase initiale. Par exemple, à l'Hôtel de la Marine, lors des travaux initiaux, 570 000 euros ont été alloués aux équipements de sûreté ; ensuite, à partir de 2024, pour améliorer et renforcer la sûreté, nous avons réalisé des audits qui nous ont conduits à engager 1,3 million d'euros supplémentaires – ce qui a permis d'y maintenir une très importante exposition programmée en 2025-2026.

**M. le président Alexandre Portier.** Donc 1,8 million en tout ; sur quel budget total pour ce projet ?

**Mme Marie Lavandier.** 120 millions. Cependant, le chiffre indiqué ne concerne que les équipements, non les vitrines, qui sont l'un des dispositifs de sûreté les plus évidents. Quand on intègre leur coût, on atteint des sommes bien plus élevées. C'est relativement compliqué, dans le cadre de travaux, de circonscrire très précisément ce qui a trait à la sûreté et ce qui concerne la sécurité incendie, qui sont souvent assez connexes.

**M. Kevin Riffault, directeur général du Centre des monuments nationaux.** Pour être tout à fait transparents : nous n'avons pas de comptabilité analytique permettant de connaître précisément l'effort consacré à la sûreté chaque année.

Pour vous donner quelques ordres de grandeur, une opération de mise en sécurité incendie et de mise en sûreté est prévue cette année au château d'Aulteribe pour un montant de 315 000 euros, dont 200 000 pour la remise à niveau en matière de sûreté. Une opération est également en cours au Palais du Tau à Reims ; sur un budget total de 40 millions, 1,2 million est consacré aux dispositifs de sûreté, en incluant les vitrines. C'est donc une part significative de notre effort budgétaire annuel.

**M. Pierre-Emmanuel Lecerf, administrateur général de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.** À Versailles, l'effort financier en matière de sécurité et de sûreté est défini de manière pluriannuelle dans le cadre des schémas directeurs. Depuis 2001, cet effort, soutenu par l'État grâce à une subvention d'investissement spécifique, peut ainsi être évalué – à 21,7 millions jusqu'à la fin du schéma directeur en cours.

En outre, chaque année, nous avons des dépenses de fonctionnement et d'investissement courants destinées à renforcer la sécurité et la sûreté du bâtiment ; dans ce cadre, nous avons inscrit 1,25 million d'euros de crédits pour l'exercice 2026.

Ces chiffres ne prennent pas en compte l'effort en matière de masse salariale, c'est-à-dire les effectifs dédiés à la surveillance, ni l'effort de formation, également substantiel.

**Mme Marie-Christine Labourdette.** Fontainebleau s'est lui aussi doté, en 2015, d'un schéma directeur pluriannuel d'investissement. C'était nécessaire : il n'y avait pas eu de travaux dans le château depuis la loi Malraux de 1962. L'identification des urgences dans ce cadre a révélé que les équipements en matière de sûreté et de sécurité étaient soit vétustes, soit inexistants.

Au cours des deux premières phases du schéma directeur – qui couvrent la période de 2015 à 2025 –, 60 millions d'euros, soit 52 % des crédits totaux, ont été consacrés à la protection périmétrique du château, à la protection volumétrique des espaces intérieurs, au déploiement d'une alarme sonore, à la création de PC sûreté et sécurité modernes, à la mise en sécurité des escaliers ouverts au public et au déploiement de caméras.

Ces opérations ont permis de lever en juin 2023 l'avis défavorable d'ouverture au public qui pesait sur l'établissement depuis vingt-cinq ans. Le besoin de remplacer des équipements obsolètes reste une priorité pour l'établissement comme pour le ministère de la culture, qui finance le schéma directeur avec beaucoup de constance et d'engagement. Au cours de la phase trois – qui couvrira la période 2026-2031 –, nous y consacrerons 11 millions sur un budget total de 60 millions.

Parallèlement à ces grands investissements, nous avons élaboré un plan de sûreté en dix actions, estimé à environ 4,5 millions, pour lequel nous avons demandé un financement au ministère de la culture sur le fonds sûreté annoncé par la ministre, à hauteur de 2,3 millions pour l'année 2026. Ce montant nous permettra d'assurer les petits investissements et la maintenance nécessaire.

Les sommes allouées dans le budget de fonctionnement à la maintenance des équipements de sûreté et de sécurité ont représenté environ 1 million en 2025 et devraient augmenter : plus l'on renforce le niveau de sécurité, plus le coût de maintenance et de fonctionnement est élevé. Il est aussi associé à un volet de formation, comme mes collègues et moi-même l'avons déjà rappelé.



**M. Pierre Dubreuil.** À Chambord, nous avons consacré 920 000 euros à la sûreté et à la sécurité en 2025, sur un budget d'investissement d'environ 6 millions – soit de l'ordre de 15 %. S'agissant de la masse salariale, nous estimons à 15 % environ la part consacrée aux agents concernés par la sécurité et la sûreté, en incluant ceux qui appartiennent au service des publics et qui s'occupent de l'accueil et des visites.

Nous sommes également en train de construire avec le ministère de la culture un schéma directeur de restauration et d'aménagement similaire à ceux évoqués par mes collègues et qui sera présenté à notre conseil d'administration cette année. Il comprend une dimension très importante de sûreté et de sécurité.

Enfin, nous présenterons à notre conseil d'administration un schéma directeur de sécurité incendie – il ne s'agit certes pas de sûreté, mais il fait partie de l'arsenal des instruments de pilotage stratégique.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Comment devient-on dirigeant d'un établissement comme ceux que vous représentez ? Quelles sont les conditions de votre nomination ? S'accompagne-t-elle d'une lettre de mission ?

**M. Pierre Dubreuil.** Le directeur général du domaine national de Chambord est nommé par décret du président de la République en Conseil des ministres, pour une durée de trois ans, renouvelable plusieurs fois – j'entame mon deuxième mandat. J'ai été nommé en janvier 2023 et j'ai reçu une lettre de mission en juin 2024. Cette feuille de route m'a conduit à présenter un projet d'établissement et un contrat d'objectifs et de performance (COP), en lien avec les différentes tutelles. Le conseil d'administration du domaine a à sa tête un président non exécutif et réunit des personnalités qualifiées, des représentants de l'État et des élus des collectivités territoriales – le domaine national de Chambord est un établissement public créé en 2005 par la loi de développement des territoires ruraux ; nous sommes situés en plein cœur du Loir-et-Cher, dans un département plutôt rural.

Cette lettre de mission, qui est le cadre de mon action, comporte des éléments en matière de sécurité incendie, mais assez peu, il est vrai, en matière de sûreté. Elle est intervenue au lendemain du contrôle de l'établissement public par la Cour des comptes et elle comporte beaucoup d'éléments relatifs à la mise en œuvre du schéma directeur, à la gouvernance, au pilotage, à la modernisation de l'administration et au modèle économique. Le domaine a un taux d'autofinancement qui lui permet de prendre en charge seul les salaires des agents, ce qui est assez rare ; ma lettre de mission insiste sur le développement des ressources propres et la capacité d'autofinancement du domaine en matière de fonctionnement.

**Mme Marie-Christine Labourdette.** Le président de l'établissement public du château de Fontainebleau est nommé par le président de la République, sur proposition du ministre de la culture, pour un mandat de trois ans renouvelable deux fois.

J'ai été nommée le 17 février 2021 et j'ai reçu ma lettre de mission le 8 juillet 2021, pendant la période de sortie du confinement. Il s'agissait, dans ce contexte, de reconquête des publics – comme on disait à l'époque – et d'application du schéma directeur, qui comportait, je l'ai dit, un volet très important en matière de sûreté et de sécurité, absorbant la moitié de ses crédits.

J'ai été renouvelée dans mes fonctions par le président de la République le 18 mars 2024 et j'ai reçu ma nouvelle lettre de mission le 5 juillet 2024. Elle comporte trois axes

principaux. Premièrement, l'attention au public, l'éducation artistique et culturelle et l'accès à la culture pour tous, dans un lieu situé à la frontière entre une zone très urbaine et les zones rurales du sud de l'Île-de-France, de la Bourgogne et de la région Centre. Ensuite, la poursuite du schéma directeur et le lancement du chantier des collections – nous avons créé un centre de conservation pour accueillir les collections mises en réserve. Enfin, un volet important concerne la gestion de l'établissement, la qualité du dialogue social et la maîtrise des dépenses. Dans les trois cas, les notions de sûreté, de sécurité et de préservation du domaine national sont impliquées, indirectement mais de manière prégnante.

**M. Christophe Leribault.** C'est en ma qualité d'historien de l'art que j'ai été nommé, en mars 2024, à la tête de l'établissement public que je préside. J'ai une lettre de mission de la ministre de la culture qui spécifie, parmi les missions à exécuter, des travaux de mise en sécurité et de mise en sûreté des bâtiments dans le cadre du schéma directeur, qui est un volet capital de l'action que je dois mener pendant les cinq années de mon mandat.

**Mme Marie Lavandier.** J'ai été nommée par le président de la République sur proposition de ma ministre de tutelle en mai 2023 et destinataire d'une lettre de mission au mois de novembre suivant. Elle est très complète et dense. Elle porte en grande partie sur le pilotage et le modèle économique, mais aussi sur le périmètre du parc de monuments du CMN et sa possible extension, le développement culturel et la diversité des publics ou encore la dimension territoriale du CMN. Elle insiste évidemment sur les grands projets alors engagés et qu'il convenait de faire aboutir dans de bonnes conditions : je pense en particulier à la Cité internationale de la langue française de Villers-Cotterêts, qui devait ouvrir dans l'année, ou encore à la réouverture des tours de la cathédrale de Notre-Dame. Dès le cinquième paragraphe sont mentionnées les collections – ce qui est rare et nouveau pour le CMN –, en particulier, au-delà des politiques de conservation, de développement et de valorisation, la question des PSBC (plans de sauvegarde des biens culturels) de nos monuments.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Ne faites pas de mes questions une affaire personnelle : c'est la dimension systémique que je cherche à comprendre. Vous êtes nommés à la tête d'établissements prestigieux par le président de la République, sur proposition du ministère de la culture, en raison de vos qualités, que je ne remets pas en cause. Ensuite, quel est votre degré d'autonomie ? « Vous êtes nommé, maintenant débrouillez-vous » ? Ou avez-vous une relation constante avec la tutelle, y compris sur les sujets qui nous intéressent ? Est-elle représentée au sein de vos conseils d'administration ? Comment échangez-vous avec elle, selon quelle régularité ? Que se passe-t-il lorsque vous êtes face à des décisions importantes ? Intervient-elle dans le fonctionnement de l'établissement ?

**M. Pierre Dubreuil.** Dans mon cas, il y a plusieurs tutelles : le ministère de la culture, mais aussi les ministères chargés de l'écologie et de l'agriculture en raison du domaine forestier et des éléments de patrimoine naturel. Les relations sont intenses. Au-delà du directeur général, les services sont en contact permanent avec ceux des trois ministères, dans le cadre de différentes instances. Par exemple, hier, nous avons tenu ensemble un pré-conseil d'administration – préparatoire au CA de mars prochain – au cours duquel nous avons abordé tous les sujets : sûreté, sécurité, budget et finances, conservation du patrimoine culturel, naturel et forestier, etc. Nous avons donc des rendez-vous réguliers.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** À quel rythme le conseil d'administration se réunit-il ?

**M. Pierre Dubreuil.** Nous en avons trois par an.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Cela semble être le standard.

Vous et vos collaborateurs préparez donc les conseils d'administration avec vos tutelles.

**M. Pierre Dubreuil.** Oui, c'est systématique.

Nous avons aussi des relations informelles permanentes, à mon niveau avec le cabinet des ministres, et, s'agissant des services, avec la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA) ou encore avec la direction de l'eau et de la biodiversité du ministère de la transition écologique. Nous avons également d'autres types de relations sur des sujets très ponctuels. Nos échanges sont donc étroits, permanents, récurrents et informels, ce qui n'entrave pas notre autonomie d'action, laquelle est au cœur du décret statutaire de l'établissement public du domaine national de Chambord.

**M. Guillaume Lericolais, directeur général des services du domaine national de Chambord.** En ce qui concerne la sécurité et la sûreté, nous nous inscrivons dans un continuum avec la gendarmerie, la police, les services de la préfecture et les maires. Mais nous travaillons aussi très régulièrement avec la Missa – mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit – du ministère de la culture sur la sûreté et la sécurité des collections, du bâtiment et des personnes accueillies. Ses membres sont venus observer nos exercices de sécurité et d'évacuation du public. Ils viennent expertiser la sécurité et la sûreté des objets déposés par d'autres musées en vue d'une exposition. Le contact est donc quasi quotidien.

**M. Pierre Dubreuil.** Nous travaillons aussi très fréquemment avec les services déconcentrés des différentes tutelles. Dans le domaine qui nous occupe ici, la Drac (direction régionale des affaires culturelles) est un interlocuteur permanent.

**Mme Marie-Christine Labourdette.** Nous avons entre trois et quatre conseils d'administration par an, préparés au cours de pré-CA avec la tutelle. Nos rapports avec celle-ci sont fondés sur la confiance et sur la transparence, et je dois en souligner la qualité.

Nous avons la chance de disposer d'une instance très spécifique, prévue à l'article 8 de nos statuts : un comité de programmation des travaux réunissant la gouvernance de l'établissement public et des représentants de la DGPA, de la Drac et de l'inspection des patrimoines pour examiner les programmes d'investissement engagés par le château dans le cadre du schéma directeur et d'autres projets qui ne relèvent pas de celui-ci.

Nous disposons aussi d'un comité de pilotage spécifiquement consacré au schéma directeur et qui se réunit en moyenne une fois par an.

Nous avons des relations proches et intenses avec la Missa, qui, depuis décembre 2024, est venue cinq fois à Fontainebleau pour nous assister lors des différentes intrusions et nous aider à travailler sur le plan de sûreté en dix actions que j'ai évoqué tout à l'heure. Nos liens avec le ministère du budget passent par le conseil d'administration. Le préfet de Seine-et-Marne en est également membre et y participe de manière très régulière. Nos échanges sont aussi excellents avec la Drac d'Île-de-France et l'architecte des bâtiments de France.

Le système de tutelle est donc bien organisé et tout à fait satisfaisant.

**Mme Anne Mény-Horn.** De nombreuses réunions techniques sont également organisées avec le ministère, à l'initiative du secrétariat général ou de la DGPA, comme nos conférences RH ou la réunion de réseau des directeurs administratifs et financiers. Par ailleurs, lorsqu'un établissement public travaille à l'élaboration de documents stratégiques tels que le schéma directeur ou le contrat d'objectifs et de performance, il le fait en parfaite symbiose avec les services du ministère. C'est également valable pour le projet scientifique et culturel.

**Mme Muriel Barbier.** Le service des musées de France organise une commission scientifique des musées nationaux au cours de laquelle les sujets de sûreté et de sécurité sont abordés.

Sa commission nationale des prêts et dépôts se réunit mensuellement. Un conservateur de l'établissement public y siège pour faire remonter les informations relatives au château de Fontainebleau et pour transmettre aux équipes bellifontaines les instructions de la tutelle. La Missa est également représentée au sein de cette commission et aide à l'arbitrage concernant l'autorisation de circulation des collections.

Enfin, la commission des acquisitions des musées nationaux se réunit également mensuellement ; j'y siège pour l'établissement public du château de Fontainebleau. Les questions de sûreté et de sécurité y sont régulièrement abordées et permettent un dialogue constant avec les collègues des autres institutions et avec la tutelle.

**M. Christophe Leribault.** Nos conseils d'administration se tiennent régulièrement et nous permettent de présenter le programme des travaux, y compris de maintenance.

Nous ne sommes pas en roue libre le reste du temps. Nos investissements, étant donné leur importance – ils représentent 40 % de notre budget –, font l'objet de contrôles très structurés et formalisés. Ils sont soumis à la commission ministérielle des projets immobiliers. Nous avons des comités scientifiques qui suivent l'avancement des projets, des comités techniques et de pilotage. Le schéma directeur se concentre beaucoup sur la sécurité incendie, la sûreté des installations ou encore les réseaux techniques et, dans ce cadre, la tutelle est un appui permanent, puisqu'elle nous permet de bénéficier de son expertise et de ses bonnes pratiques. Il ne s'agit donc pas d'un contrôle tatillon, mais bien d'une relation dynamique afin de trouver des solutions spécifiques à l'établissement – dans un monument historique, il ne peut pas y avoir d'installations normalisées ; il faut allier technique et respect du monument.

**M. Pierre-Emmanuel Lecerf.** En dehors des conseils d'administration et des comités réguliers, il y a énormément de réunions techniques transversales avec les tutelles. Il y a une véritable mise en réseau des établissements par la tutelle sur tous les sujets et dans chaque branche : politique des achats, immobilière, muséale ou patrimoniale, questions scientifiques ou de gestion des ressources humaines, etc. Le cadre et la régularité ne sont pas nécessairement formalisés, mais nous sommes ainsi très souvent réunis au ministère.

Je voudrais insister aussi, à propos de la sûreté et de la sécurité, sur l'importance de nos liens avec les forces de l'ordre locales et les autorités préfectorales. Mes collègues en ont parlé pour leur propre compte. Nous avons un groupe de liaison avec la direction interdépartementale de la police nationale, le Sdis et, bien entendu, les autorités préfectorales ; il se réunit régulièrement.

**Mme Marie Lavandier.** Je pourrais reprendre mot pour mot ce qui vient d'être dit. Par-delà les conseils d'administration, leurs réunions préparatoires et les COP, les interactions avec le ministère et l'ensemble de ses services sont quotidiennes.

Le ministère nous soumet également à un contrôle sur beaucoup de points, s'agissant par exemple du statut de monument historique de nos collections ou de nos monuments, mais aussi de demandes d'autorisation au titre de la réglementation et des protections. Tout cela nous amène à avoir très souvent des contacts avec le ministère, y compris avec ses échelons déconcentrés.

Nos établissements participent aussi à la vie du ministère et de ses instances. Nous prenons tous part aux travaux de telle ou telle structure. Je siége pour ma part au Comité français du patrimoine mondial. Cela permet de tisser des relations étroites. Nos établissements sont bien évidemment au cœur et au service de la politique culturelle nationale, dans laquelle ils s'inscrivent.

Le CMN occupe une place un peu particulière. Comme cela a été dit, il n'a pas l'appellation Musée de France. Cela dit, il est désormais davantage sollicité pour participer à un certain nombre d'instances, dont, depuis quelques mois, un groupe de travail mis en place par la DGPA sur les questions relatives à la conservation et à la restauration.

Nous avons reçu le 23 octobre la note précitée du directeur général des patrimoines. Nous y avons répondu dès le 14 novembre, en proposant un projet raisonnable pour renforcer rapidement la sûreté dans notre réseau. Les besoins identifiés s'élèvent à 6,4 millions pour une quinzaine de monuments prioritaires parmi les quarante pour lesquels il faut agir. Ces dépenses concernent des investissements et des équipements, mais également des besoins d'audits pour mettre en place un outil de pilotage général – ce qui est aussi essentiel que compliqué avec 110 monuments. Elles sont aussi destinées au marquage, qui constitue un élément important en matière de sûreté.

Le 21 janvier, nous avons complété cette première proposition en annonçant que nous pouvions prendre en charge la moitié des dépenses correspondantes, car nous avons fait une bonne année 2025. Cela permettra d'alléger d'autant la demande de crédits et de financer plus facilement les mesures qui figurent dans le plan annoncé par la ministre.

Nous sommes donc bien sûr accompagnés au quotidien et l'on nous adresse régulièrement des consignes, parfois très précises. Encore une fois, il est important de souligner que nos établissements participent à la vie du ministère.

**Mme Marie-Christine Labourdette.** La culture des musées est très collégiale. Bien des réflexions, des modes de fonctionnement et des décisions relèvent d'instances collégiales. Certaines sont organisées, comme le Haut Conseil des musées de France, le Conseil artistique des musées nationaux ou les commissions d'acquisition. D'autres sont plus informelles et liées à un sujet particulier. Un travail très approfondi est également mené par l'ensemble des musées, sous l'autorité du ministère, sur les problèmes de provenance et sur la politique des publics.

On peut avoir le sentiment que nos établissements publics sont en quelque sorte des bastions, mais ce n'est absolument pas le cas. Ce sont des systèmes très coopératifs, ouverts et qui échangent en permanence, parce que nos métiers reposent sur une très grande exigence professionnelle et une véritable expertise qui suppose d'être partagée constamment, ce qui

offre une forme d'auto-assurance et de réassurance collective. C'est extrêmement bien fait, sous l'autorité et la responsabilité de la DGPA et du secrétariat général du ministère pour les sujets qui les concernent.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Vous avez probablement compris le fil conducteur de mes questions.

Vous avez évoqué le travail étroit mené en lien avec la tutelle en disant que – pour simplifier – toutes les grosses décisions importantes étaient prises avec son accord. Pouvez-vous revenir sur les modalités d'élaboration du schéma directeur, qui concerne la sécurité ? Ce travail se fait-il lui aussi en lien avec la tutelle ?

La modification ou l'abandon de ce dernier ne suppose-t-elle pas également l'accord direct de la tutelle ? Dit autrement : vous semble-t-il évident que ce schéma ne peut pas être abandonné simplement parce que la direction de l'établissement a changé ?

**M. Pierre Dubreuil.** Le schéma directeur est élaboré collectivement – et cela va bien au-delà de la lettre de mission précédemment évoquée.

Nous signons avec nos tutelles un contrat d'objectifs et de performance pour cinq ans – dans le cas du domaine national de Chambord, il porte sur la période 2025-2030. Cette feuille de route pluriannuelle prévoit des schémas directeurs, qui sont élaborés en lien très étroit avec toutes les tutelles et selon un processus très cadré de dialogue. Celui-ci comprend un volet technique relatif à la sécurité et la sûreté, mais il est également institutionnel lorsqu'il porte sur les exigences et les contraintes. L'élaboration du schéma directeur est donc collective et encadrée. Il est ensuite soumis à l'approbation du conseil d'administration, qui est l'instance délibérative de l'établissement.

C'est un processus long, qui prend des années. Nous l'avons entamé il y a un an et demi s'agissant du schéma directeur de restauration et d'aménagement, que nous adopterons d'ici à la fin de l'année. Nous allons également faire adopter le schéma directeur de sécurité incendie, sur lequel nous travaillons avec la tutelle, le Sdis et les services de sécurité.

Tout cela ne relève pas du seul président mais d'une démarche de l'établissement. Elle est destinée à prendre en compte ses spécificités, notion à laquelle j'attache beaucoup d'importance. Les établissements que nous représentons forment un réseau et ont en commun certains problèmes, mais ils ont aussi leurs particularités. Chambord n'est ni Versailles ni Fontainebleau, et ce n'est pas l'un des sites du CMN. On doit adapter ces schémas aux caractéristiques de l'établissement, à sa localisation et à ses fragilités. La transversalité et la spécificité sont au cœur des schémas directeurs. Ils ne relèvent pas d'un individu. J'y insiste : ce sont des décisions stratégiques et collectives.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Nous sommes d'accord : ce travail est long et collectif. Il va de soi que si d'aventure le président change, le schéma reste valable puisqu'il est le fruit d'un travail collectif, qu'il n'est pas lié à la personne qui préside et qu'il a été validé par le ministère de tutelle.

**M. Pierre Dubreuil.** Bien entendu, car nous sommes les modestes serviteurs de l'État et d'un patrimoine qui nous dépasse.

**M. Guillaume Lericolais.** On envisage beaucoup les choses sous l'angle de nos relations avec les tutelles, mais nous dirigeons tous des établissements qui reçoivent du

public. À ce titre, nous sommes chefs d'établissement et nous sommes responsables personnellement et pénalement. C'est un point qu'aucun de nous n'oublie jamais. En vertu des textes, nous sommes personnellement responsables en cas d'incendie.

Lorsque nous prenons nos fonctions, nous nous posons avant tout systématiquement les mêmes questions : quel est l'état de la sécurité incendie ? Comment vais-je réagir si je suis confronté à une attaque terroriste ?

**Mme Marie-Christine Labourdette.** Je suis tout à fait d'accord avec ce qui vient d'être dit par nos collègues de Chambord.

L'une des caractéristiques communes de nos schémas directeurs est de prévoir des travaux dans des sites qui restent ouverts au public, avec des flux très substantiels de visiteurs. À Fontainebleau, nous avons dépassé en 2025 les 2 millions de visiteurs dans les jardins et le château, dont 600 000 sont entrés dans celui-ci. Ce sont des contraintes extrêmement importantes en matière de sécurité.

Un schéma directeur ne peut demander *ex nihilo* des dizaines de millions au ministère. Il suppose de mener au préalable une série d'études détaillées et potentiellement très longues afin d'évaluer précisément les demandes de crédits. Avant d'être approuvée par Fleur Pellerin en 2015, la première phase du schéma directeur du château de Fontainebleau avait été précédée par quatre années d'études.

Le schéma directeur présente l'avantage d'être flexible et offre une capacité d'adaptation en fonction du contexte et des urgences. En 2015, il s'agissait de s'occuper d'abord du clos et du couvert, la sûreté et la sécurité venant un peu plus tard. Cependant, le vol d'objets chinois dans le musée de l'Impératrice a conduit à modifier les priorités au profit des travaux consacrés à la sécurité de l'établissement.

La plasticité du schéma directeur est extrêmement importante, car elle garantit la cohérence et la logique des investissements tout en permettant d'être réactif et de répondre aux urgences et aux crises, qui par définition sont imprévisibles. Nous rendons ensuite compte de la mise en œuvre du schéma directeur dans le cadre du suivi des objectifs qui figurent dans le COP ainsi qu'au sein du conseil d'administration.

Le 23 octobre dernier, la commission ministérielle des projets immobiliers a validé la troisième phase du schéma directeur du château de Fontainebleau, qui couvre les années 2026 à 2031. La sûreté et la sécurité y font l'objet d'une priorité très marquée et nous espérons que les crédits nous permettront de la réaliser. Nous ne pouvons évidemment pas le faire par autofinancement. Elle représente des investissements très importants, mais ils prouvent que l'État a une vision prospective de la gestion de son grand patrimoine.

**Mme Anne Mény-Horn.** Je tiens à souligner un point important s'agissant de la construction du schéma directeur. Nous y avons intégré un programme d'entretien raisonné de nos bâtiments et installations. C'est la garantie d'une véritable continuité : l'État investit mais il entretient également.

Les équipements techniques de sûreté sont extrêmement sophistiqués et peuvent rapidement devenir obsolètes. Il est nécessaire de les entretenir de façon régulière, ce que permet notre schéma directeur grâce à l'attention accordée à la maintenance des équipements et à l'entretien des bâtiments du château.

**Mme Muriel Barbier.** Comme l’a très justement dit notre collègue de Chambord, les schémas directeurs restent valables même si les équipes dirigeantes changent.

Toutefois, ils ne peuvent être mis en œuvre que si les effectifs sont maintenus et si les personnels continuent à être formés et à se perfectionner au fur et à mesure de l’évolution des travaux et des technologies.

**M. Christophe Leribault.** Le schéma directeur est un document lourd et contraignant, dont l’élaboration est complexe. Celui du domaine national de Versailles remonte à 2003. Nous poursuivons bien entendu le travail engagé par ma prédécesseure.

Le schéma directeur est aussi un engagement de l’État, puisque sa réalisation repose sur des subventions. Grâce à nos ressources propres, nous finançons tout le reste – les restaurations ainsi que la vie du château, du musée et du parc. Le schéma directeur est un document contractuel entre l’établissement public et l’État pour s’engager sur une très longue durée dans un programme raisonné qui permet de hiérarchiser les lourds travaux de mise en sécurité. Ils ne nous amusent pas, car ils conduisent parfois à des fermetures. Ce sont en outre des chantiers qui peuvent être très dangereux et qu’il faut surveiller tout particulièrement. Mais c’est la garantie que les choses avancent, quelle que soit la direction en place.

Nous pouvons malgré tout apporter quelques inflexions. Par exemple, nous avons commencé la deuxième phase de la rénovation du corps central nord, prévue jusqu’en 2030. Mais nous avons identifié des risques très importants dans l’aile du Nord, liés aux compteurs électriques. Nous y avons donc anticipé les travaux, alors que cette zone relève normalement de la tranche suivante. On ne peut pas simplement s’en remettre au Gosplan et prendre le risque d’un incendie entretemps. C’est la seule fantaisie que nous nous accordons.

**M. Pierre-Emmanuel Lecerf.** La méthode du schéma directeur est éprouvée depuis plusieurs dizaines d’années au château de Versailles. Elle est importante, car elle permet de faire progresser l’établissement. À tel point que, si elle concernait jusqu’à présent seulement le château, nous l’appliquons désormais au domaine de Trianon, notamment pour le Grand Trianon, en accord avec les tutelles.

Cette méthode permet de fixer des objectifs pluriannuels pour l’ensemble du domaine. Nous devons les tenir quelle que soit la présidence de l’établissement, car cela fait l’objet d’un contrat avec l’État. C’est un point particulièrement important pour un patrimoine qui doit être entretenu et transmis aux générations futures.

Par ailleurs, cela a un effet important sur notre politique de ressources humaines et de formation – Thierry Webley pourra vous dire un mot de celle-ci en matière de sûreté des biens et des personnes, mais aussi de sécurité incendie. Tous les lundis, nous mettons à profit la fermeture au public pour effectuer des tests et procéder à des formations, tant avec des formateurs internes que grâce à des intervenants extérieurs, le tout en lien avec le schéma directeur.

**M. Thierry Webley, directeur de l’accueil, de la surveillance et de la sécurité de l’établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.** Des manœuvres sont en effet organisées au château tous les lundis avec les services de secours et notre service de sécurité incendie.



La formation organisée par le ministère pour nos agents permanents après leur recrutement dure six jours et intègre des modules relatifs à la sûreté et à la sécurité. Nous dispensons une formation supplémentaire de quatre jours qui prend également en compte ces sujets et qui est assurée par une équipe de formateurs internes à l'établissement. Plus de quatre-vingts agents en ont bénéficié depuis deux ans.

À la suite de ce qui s'est passé au Louvre, notre objectif est de développer une formation spécifique sur la conduite à tenir en cas d'acte de malveillance. Le cahier des charges est établi et nous recherchons un organisme de formation extérieur. Cette formation va débuter dans les mois qui viennent et nous allons la rendre obligatoire avant l'été 2026.

Notre politique de formation est très dynamique et motivante pour les personnels. Dans les musées, la formation reposait jusqu'à présent plutôt sur le volontariat. L'objectif est de la rendre obligatoire chez nous s'agissant d'éléments fondamentaux comme la sécurité, la sûreté et l'accueil du public, qui sont indispensables pour que nos personnels puissent exercer correctement leur métier.

**Mme Marie Lavandier.** Le temps est l'un des éléments centraux en matière de sûreté. La résistance offerte par les protections mécaniques permet ainsi de repousser les assauts et d'attendre l'arrivée des forces de sécurité.

De manière plus générale, les monuments et collections dont nous sommes chargés doivent continuer à s'inscrire dans le temps long. La programmation pluriannuelle du CMN ne prend pas la forme d'un schéma directeur global, mais je laisse notre directeur général préciser comment nous abordons cette question stratégique.

**M. Kevin Riffault.** En effet, il n'y a pas de schéma directeur global à l'échelle de nos 110 monuments. Certains ont des schémas directeurs, mais nous ne sommes pas en mesure de les agglomérer dans un document unique. Tous les sites sont différents et nous ne disposons ni de la base contractuelle ni du budget pour le faire à l'échelle du réseau.

En revanche, nous travaillons sur un schéma directeur de sûreté ; une première tranche, évaluée à 6,4 millions d'euros, concerne une quinzaine de monuments où le besoin, compte tenu de l'évolution des menaces, se fait sentir de manière plus critique. Nous nous apprêtons à ouvrir 3 millions à ce titre dans le premier budget rectificatif de l'année grâce aux résultats de l'année 2025 – le CMN a autofinancé à hauteur de 75 % son fonctionnement et sa masse salariale cette année-là.

Ce sujet fait l'objet de discussions très nourries avec les tutelles, car il a une incidence budgétaire : l'autre moitié des besoins devra être financée dans le cadre du fonds qui est mis en place.

Il faut partager la méthode et les objectifs ainsi que les indicateurs pour rendre compte ensuite de l'avancée de ce schéma directeur. C'est prévu dans le COP. Une fois que le processus est engagé, il se poursuit indépendamment des nominations des personnes.

Le CMN dispense des formations qui portent précisément sur la sûreté et concernent à peu près quarante personnes par an, ce qui est à la fois beaucoup et peu. Nous assurons aussi la formation d'une soixantaine de personnes sur les risques d'attentat ou de malveillance au sens large. Notre expert en matière de sûreté et de sécurité participe à la sensibilisation de l'ensemble des équipes et répond aux questions ponctuelles les plus précises.

Mais l'essentiel de l'effort de formation concerne la sécurité incendie et celle des personnes, car telle est historiquement la priorité lorsqu'on reçoit 12 millions de visiteurs par an. Cela correspond aussi à des obligations réglementaires. Chaque année, 500 stagiaires suivent des formations à la sécurité incendie, à l'assistance aux personnes ou destinées au renouvellement de leur habilitation Ssiap (service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes). Ils sont parfaitement formés. Nous formons dix fois plus d'agents dans ces domaines qu'en matière de sûreté, où les formations sont plutôt destinées aux encadrants ou à des agents aux fonctions spécifiques, notamment ceux chargés de la maintenance des équipements. Peut-être faudra-t-il réfléchir à rééquilibrer les choses.

**M. le président Alexandre Portier.** Je vous remercie vivement pour vos interventions, qui étaient très riches et qui nous ont permis de mettre en perspective beaucoup de choses entendues jusqu'à présent.

Un questionnaire vous avait été transmis ; je vous remercie par avance des réponses que vous pourriez y apporter. Nous vous demanderons si nécessaire de préciser certains points, mais n'hésitez surtout pas à nous faire part spontanément des compléments à vos propos que vous jugeriez nécessaires.

*La séance est levée à onze heures trente.*

## **Présences en réunion**

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

*Excusés.* – M. Gabriel Attal, Mme Béatrice Bellamy, Mme Soumya Bourouaha, M. Xavier Breton, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Anne Genetet, M. Frantz Gumbs, Mme Sarah Legrain, M. Frédéric Maillot, M. Christophe Marion, M. Maxime Michelet, Mme Nicole Sanquer, M. Bertrand Sorre