

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 des travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 *ter* de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), audition commune de M. Jean-Luc Martinez, ancien président de l'établissement public du musée du Louvre, Mme Valérie Forey, ancienne administratrice générale adjointe, M. Denis Fousse, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance, et M. Romain Salagnon, ancien chef de projet chargé du suivi des travaux du schéma directeur des équipements de sûreté..... 2
- Présences en réunion 28

Jeudi

19 février 2026

Séance de 18 heures 30

Compte rendu n° 52

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à dix-huit heures trente.

(Présidence de M. Alexandre Portier, président)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, dans le cadre des travaux d'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), M. Jean-Luc Martinez, ancien président de l'établissement public du musée du Louvre, Mme Valérie Forey, ancienne administratrice générale adjointe, M. Denis Fousse, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance, et M. Romain Salagnon, ancien chef de projet chargé du suivi des travaux du schéma directeur des équipements de sûreté.

M. le président Alexandre Portier. Nous accueillons M. Jean-Luc Martinez, ancien président de l'établissement public du musée du Louvre et actuel ambassadeur pour la coopération internationale dans le domaine du patrimoine ; Mme Valérie Forey, ancienne administratrice générale adjointe, qui assurait la présidence du comité de pilotage sûreté, chargée du schéma directeur des équipements de sûreté (Sdes) ; M. Denis Fousse, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance ; et M. Romain Salagnon, ancien chef de projet chargé du suivi des travaux du Sdes.

L'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées dans le cadre de travaux d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Jean-Luc Martinez, Mme Valérie Forey, MM. Denis Fousse et Romain Salagnon prêtent successivement serment.)

M. le président Alexandre Portier. Monsieur Martinez, pourriez-vous d'abord nous rappeler les conditions de votre nomination à la présidence du Louvre en 2013, puis en 2018 ? Aviez-vous alors présenté un projet de candidature formalisé ? Si oui, pouvez-vous le détailler ?

M. Jean-Luc Martinez, ancien président de l'établissement public du musée du Louvre. En 2013, je me suis porté candidat au poste de président-directeur, déclaré vacant, et ai présenté, comme les autres candidats, un projet écrit. J'ai été auditionné par quatre jurys successifs : auprès de la direction générale des patrimoines par le directeur général des patrimoines et la directrice des musées de France ; auprès du cabinet de la ministre de la culture, par sa directrice de cabinet et son conseiller chargé du patrimoine, puis la ministre elle-même ; auprès du cabinet du premier ministre, notamment par son conseiller pour le patrimoine ; enfin, auprès du cabinet du président de la République, avant d'être reçu par le président de la République lui-même.

En 2018, pour mon renouvellement, le directeur général des patrimoines a souhaité constituer un jury international devant lequel j'ai eu à rendre compte de mon action et à présenter un projet écrit pour un deuxième mandat. Ce jury était constitué du directeur général des patrimoines, de la directrice des musées de France et, au-delà du cercle des professionnels de ma tutelle directe, de certaines personnalités qualifiées, dont mon collègue du British Museum. J'ai ensuite été auditionné par le cabinet de la ministre de la culture puis par la ministre de la culture elle-même, ensuite par le cabinet du président de la République et par le président de la République lui-même.

Les deux fois, je suis donc passé devant un jury et ai rédigé un projet d'établissement. Après vingt ans de carrière au sein du Louvre, en tant que conservateur ou directeur de département entre autres, je connaissais l'établissement – ce qui peut être une qualité ou un défaut – et ma préoccupation principale était clairement de le rendre plus accueillant et plus accessible. J'estime en effet, ce qui est aussi lié à mon histoire personnelle, que le rôle d'un musée national est de rendre la culture accessible au plus grand nombre. Cela impliquait de mettre au cœur de toute la stratégie les collections permanentes, le palais et son jardin. Cela signifiait aussi – on me l'a beaucoup reproché d'ailleurs – de faire nettement moins d'événementiel, moins d'expositions temporaires, moins de programmations à l'auditorium, pas ou peu d'art contemporain – j'estimais que nous étions dans un musée d'art ancien.

Pour mettre les collections permanentes, leur entretien et donc l'entretien du palais au cœur de l'action, il faut pouvoir mobiliser toutes les énergies humaines et financières. Étant quelqu'un de l'intérieur, l'un de mes autres soucis était de faire monter les personnels en compétences : la question de la pénibilité du travail existait en effet, et malheureusement existera toujours dans un musée aussi fréquenté. L'objectif de rendre les collections plus accessibles et le Louvre plus accueillant était donc au centre des projets que j'ai déclinés.

M. le président Alexandre Portier. Vous étiez candidat à un troisième mandat et Laurence des Cars vous a succédé. Le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igac) fait clairement état d'une perte de mémoire des équipes de la direction du musée au moment de la passation de pouvoirs. Estimiez-vous à l'époque qu'elle s'était convenablement déroulée ?

M. Jean-Luc Martinez. Je peux rappeler comment elle s'est passée. S'est-elle convenablement déroulée ? Je ne vois pas ce qu'on aurait pu faire de plus, je vous le dis franchement.

C'était une situation très particulière : la nomination de Laurence des Cars a été annoncée, je crois, le 26 mai 2021 et le lendemain, la ministre de la culture m'a demandé d'assurer l'intérim, ce que j'ai fait pendant quatre mois – j'ai eu notamment à préparer le budget de l'année 2022. Alors que je n'étais plus président, j'ai travaillé avec les équipes à préparer cette succession. Dès le 27 mai, souvenir encore présent, j'ai demandé à l'ensemble des directeurs de préparer des dossiers, comme ceux que l'on fait pour un nouveau ministre, où ils feraient état de leurs préoccupations et de leur actualité. Dans ces dossiers, direction par direction, tous les aspects de la gestion du musée étaient visés. Laurence des Cars est très rapidement entrée en contact avec moi. Durant à peu près une semaine, je lui ai présenté ces notes en les commentant, en disant ce que je pensais de telle ou telle direction, en soulignant ce qui me paraissait être les fragilités et les forces. Elle m'a demandé, avec beaucoup d'élégance, si elle pouvait rencontrer les équipes en amont pendant ma période d'intérim, ce qu'elle a fait.

Je dois avouer que je ne comprends pas très bien cette histoire de rupture d'information dans la mesure où, en dehors de moi, de l'administrateur général, qui n'a pas été renouvelé, et de Valérie Forey, alors administratrice générale adjointe, qui est partie au bout d'un mois pour de nouvelles fonctions, les équipes sont restées. Or, dans le service public, les équipes assurent une continuité, tout ne repose pas sur le président. Pour ce qui est de la question de la sûreté et de la sécurité, Romain Salagnon était déjà en poste, son supérieur hiérarchique immédiat, Laurent Le Guédart aussi, Denis Fousse aussi. La nouvelle équipe a donc pu travailler avec les gens qui avaient mis en place la politique en la matière.

Je me permets aussi de rappeler, s'agissant toujours de la continuité de service, que dans l'administration de l'État, beaucoup de choses sont formalisées au travers de documents écrits. Je pense aux procès-verbaux des conseils d'administration, au projet scientifique et culturel de 2015 que j'avais fait rédiger par l'équipe, à son avenant de 2019. Il y a aussi – on ne l'a pas assez souligné – le contrat d'objectifs et de performance (COP) de 2020, document stratégique signé entre la tutelle, l'État, et l'établissement. Les membres de la nouvelle équipe ont donc eu à leur disposition tous ces documents, qui allaient dans le détail de tous les projets et permettaient de comprendre dans quel état était l'établissement, et je ne doute pas qu'ils en aient pris connaissance.

Je le redis, j'avoue ne pas très bien comprendre cette question de rupture d'information. Quand je suis parti, le 31 août, j'ai laissé toutes mes archives au musée ; je n'ai rien emporté. Si l'on veut essayer de comprendre, il faut distinguer les situations : celle de 2021, moment de la passation, où il y a eu une continuité ; et celle de 2026, moment où vous interrogez les gens, où il y a peut-être un manque de mémoire de ce qui s'est passé avant 2021, puisqu'une grande partie de l'équipe d'alors n'est plus en place. En tout cas, je ne vois pas ce qu'on aurait pu faire de plus pour formaliser cette passation de pouvoir. Dans mes fonctions antérieures, je vous avoue franchement n'avoir jamais eu ce type de passation. Nous avons rédigé des documents, nous avons échangé avec l'équipe – pour ma part, seulement avec Laurence des Cars : je n'ai jamais été en contact avec les administrateurs de l'équipe actuelle car elle ne les avait pas encore nommés lorsque j'ai quitté mes fonctions.

M. le président Alexandre Portier. Nous essayons simplement de comprendre ce qui a fonctionné ou moins bien fonctionné en matière de gouvernance. Nous confrontons les analyses, notamment celles de la Cour des comptes, de l'Igac ou, sur le volet plus spécifique de la sécurité, de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice. Il semblerait que c'est vous qui ayez transmis le rapport de l'INHESJ aux auditeurs de l'Igac.

M. Jean-Luc Martinez. Après le vol, l'Igac m'a auditionné. J'ai parlé du schéma directeur des équipements de sûreté et de l'audit qui avait été mené. Comme ils m'ont dit n'en avoir pas connaissance, je leur ai proposé d'essayer de le retrouver. J'ai appelé la personne qui avait suivi l'audit commandé en 2015 et rendu en 2017. Elle l'a retrouvé et je l'ai transmis.

M. le président Alexandre Portier. Vu de l'extérieur, c'est un peu étonnant que ce soit vous, qui n'avez plus de fonctions au sein de l'établissement, qui vous retrouviez à devoir transmettre ce document.

Au moment de la passation, avez-vous fait le point sur les questions de sûreté ? Avez-vous eu l'occasion d'alerter Mme des Cars sur certains sujets relevant du schéma directeur ?

M. Jean-Luc Martinez. Je ne sais pas si vous imaginez ce que c'est que de transmettre la gestion d'un domaine de trois hectares où travaillent 2 300 personnes, auquel s'ajoutent un autre musée national, le musée Eugène-Delacroix, ainsi que les relations avec le Louvre-Lens et le Louvre Abu Dhabi. On a essayé d'être le plus complet possible – c'était il y a cinq ans quand même. On n'est pas entré dans le détail de chacun des schémas directeurs. Ceux-ci, j'insiste sur ce point, étaient mentionnés dans le contrat d'objectifs et de performance qui lie l'établissement public et l'État ; leur suivi faisait même l'objet d'un indicateur, le n° 19. Après, on n'a pas fait un tour de l'établissement pour recenser les difficultés ou ce genre de choses.

M. le président Alexandre Portier. Si je comprends bien, il n'y a pas eu de point spécifique sur la question de la sûreté au moment de la passation ?

M. Jean-Luc Martinez. Je vous ai dit en toute transparence que j'avais fait un point direction par direction. Cela couvrait à peu près tous les sujets. La sûreté, comme les systèmes d'information d'ailleurs, étant un domaine transversal qui relève du président, j'ai expliqué comment nous nous étions organisés pour gérer la question. Il faut savoir où mettre le curseur : dans notre organisation, les questions les plus stratégiques, dont le Sdes, étaient gérées et réglées au niveau de la direction de l'établissement. La Cour des comptes m'a posé dix fois cette question.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez donc eu l'occasion d'en parler, mais avez-vous pu alerter Mme des Cars sur certains points précis, qui vous semblaient urgents et auxquels vous auriez consacré votre énergie si vous aviez pu poursuivre votre mission ?

M. Jean-Luc Martinez. Pour répondre en toute honnêteté, non, pas particulièrement. J'avais à balayer tous les sujets de la direction. Comme Romain Salagnon vous le dira, il a très rapidement présenté le schéma directeur de sûreté à l'administrateur général adjoint qui a succédé à Valérie Forey. Je ne comprends pas cette question d'absence d'informations.

M. Romain Salagnon, ancien chef de projet chargé du suivi des travaux du schéma directeur des équipements de sûreté. Je suis resté au Louvre de 2018 à 2025, sept ans donc, qui correspondent pour moitié à l'ancienne présidence et pour l'autre à la nouvelle. Comme l'a souligné M. Martinez, j'ai assuré une certaine continuité.

Pour répondre à votre question sur les actions urgentes, un premier audit technique a été réalisé en 2017 dans la perspective de la mise en place du schéma directeur. Nous avons pu réaliser l'ensemble des actions qu'il désignait comme urgentes avant le départ de M. Martinez.

Sur le plan technique, je dois dire que beaucoup de bêtises ont été dites pendant les auditions de votre commission. Certaines des personnes que vous avez reçues ne connaissent pas vraiment le schéma directeur : elles ont lu des documents, entendu des choses de-ci, de-là, et ont dit beaucoup de bêtises sur le plan technique.

M. le président Alexandre Portier. Pouvez-vous nous donner des exemples précis de propos faux ou erronés ?

M. Romain Salagnon. Les inspecteurs généraux des affaires culturelles ont affirmé qu'il aurait suffi de rajouter des écrans dans les PC (postes de commandement) ou d'augmenter le nombre de caméras. Mais sans système pour opérer un tri parmi les images, c'est inutile.

M. le président Alexandre Portier. Ils n'ont pas dit que ça.

M. Romain Salagnon. Non, mais ajouter des caméras ne changeait rien puisque le système ne permettait pas de faire le tri : cela n'aurait fait que noyer les agents chargés de la surveillance sous les informations. On ne peut pas en urgence ajouter des écrans et des caméras. Pour que l'efficacité soit garantie, il faut certes installer de nouvelles caméras, mais aussi remplacer le système existant et mettre en place un réseau moderne capable de soutenir

ces flux. Tout cela emporte des considérations techniques, et c'était tout l'enjeu du schéma directeur. Mais les actions que certains jugent urgentes ne pouvaient pas être réalisées.

M. le président Alexandre Portier. L'audit technique a été rendu en 2017, le schéma directeur lancé en 2018 : comment comprendre que depuis, en l'espace de huit ans, aucune évolution significative n'ait eu lieu ? Il semble que cela ne soit pas qu'une question de budget.

M. Romain Salagnon. Je ne parle pas de budget mais de technique. Tout est imbriqué, tout fonctionne ensemble : il est impossible de mettre en place un nouveau système comme ça.

M. le président Alexandre Portier. En huit ans, on ne peut pas installer un réseau de vidéoprotection moderne, avec un nombre suffisant de caméras et un système de gestion et de pilotage adapté ?

M. Romain Salagnon. Pas au sein d'un établissement comme le Louvre – non qu'il soit mal géré, mais parce que c'est un édifice énorme, et qui a huit cents ans d'histoire. Tirer des câbles au Louvre est une opération compliquée, qui implique de coordonner l'action de multiples intervenants. Les études elles-mêmes réclament du temps et il faut aussi prendre en compte les délais administratifs qu'impose le lancement des marchés publics. Luc Allaire, secrétaire général du ministère de la culture, a expliqué devant votre commission qu'au château de Versailles, le schéma directeur incendie a été lancé il y a dix ans et qu'il faudra encore dix ans pour le déployer. Alors non, en huit ans, on ne pouvait pas. On pouvait apporter des modifications par touches, ce qu'ont fait l'ancienne direction mais aussi la nouvelle, laquelle a cherché à améliorer les choses autant que possible.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous l'aurez compris, notre objectif n'est pas de mener une enquête de police mais de comprendre, pour élaborer notre rapport et formuler des préconisations. Monsieur Martinez, lors de la passation, considériez-vous que le schéma directeur que vous aviez commencé à établir en 2018, fruit de plusieurs années d'un travail collectif, était opérant ?

M. Jean-Luc Martinez. Dans toute cette histoire, j'ai l'impression qu'on oublie que le musée a été fermé en 2019-2020 pendant vingt mois, à cause de la crise du covid. Celle-ci a percuté de plein fouet tous les projets en cours. Au moment de la transmission, en 2021, il avait donc fallu une réadaptation, opérée à l'issue du comité des investissements – dont les travaux sont, tous les ans, présentés au conseil d'administration en novembre.

Lors de la dernière réunion du conseil d'administration à laquelle j'ai assisté en tant que président donc, en novembre 2020, la question s'est posée de savoir quelles priorités conserver compte tenu de l'effondrement des ressources, et le choix a été fait de maintenir le schéma directeur des équipements de sûreté. Je réponds ainsi à votre question, monsieur le rapporteur : nous estimions que ce schéma était bon et qu'il devait être une priorité.

Notre objectif était d'être prêts, au moins partiellement, pour les Jeux olympiques – si j'avais été renouvelé pour un troisième mandat, celui-ci se serait achevé en avril 2024. Nous étions conscients du fait qu'il fallait encore beaucoup de temps, au moins cinq ans, pour réaliser une partie du schéma directeur de sûreté mais en 2021, nous croyions encore possible de voir aboutir au printemps 2024 la création d'un PC centralisé et le déploiement des caméras à l'extérieur du domaine, deux projets qui nous paraissaient fondamentaux. Y serait-

on parvenu ? Il est facile de donner des leçons après-coup. En tout cas, telle était la situation au moment où j'ai quitté mes fonctions.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous estimiez donc le schéma directeur opérant. Considérez-vous que c'était aussi le cas, monsieur Salagnon, qui étiez le chef des travaux ?

M. Romain Salagnon. Le schéma directeur était opérant mais il n'en était qu'à sa première phase, celle de l'avant-projet sommaire (APS). Beaucoup d'études restaient à faire. La première mission notifiée au maître d'œuvre a été la réalisation d'un audit de notre réseau de sûreté en vue de déterminer quels travaux étaient nécessaires pour assurer sa fiabilité, sa solidité en matière de cybersécurité et sa capacité à absorber tous les volumes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'ai perdu le fil : pouvez-vous nous apporter des précisions sur l'intervention du maître d'œuvre ?

Mme Valérie Forey, ancienne administratrice générale adjointe de l'établissement public du musée du Louvre. Permettez-moi d'exposer l'organisation et le séquençage de la gestion des opérations de travaux.

Le rapport de l'INHESJ a servi de base au schéma directeur des équipements de sûreté. Dans un premier temps, des travaux d'urgence ont été réalisés sans attendre la mise en œuvre du schéma directeur. Puis des études de programmation ont été lancées avec un cabinet d'ingénierie spécialisé, à l'issue desquelles, vers la mi-2019, a été arrêté le programme : refonte de l'ensemble du réseau informatique du musée, aménagement de nouveaux PC centralisés, couverture périmétrique périphérique en vidéoprotection embarquant une détection anti-intrusion, nouveaux contrôles d'accès et couverture intégrale des espaces intérieurs du musée en vidéoprotection.

Est venue ensuite la phase de consultation pour la maîtrise d'œuvre. Une maîtrise d'œuvre, c'est l'ensemble des architectes et bureaux d'études techniques chargés de mener des études de conception détaillées et de suivre la réalisation des travaux. La crise du covid est intervenue mais nous avons continué à avancer – je tiens à le signaler car c'est une prouesse.

Nous avons notifié le contrat de maîtrise d'œuvre fin 2020. Au début de l'année 2021, nous avons lancé la phase opérationnelle de conception, structurée en trois étapes : les études d'avant-projet sommaire, les études d'avant-projet détaillé (APD) et les études de projet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Tout cela a réclamé un lourd travail collectif, notamment en matière d'expertise. J'imagine que ces éléments ont été abordés lors de la semaine d'échanges entre M. Martinez et Mme des Cars, puisque la sûreté est un sujet transversal relevant de la compétence des présidents.

Lors de son audition par notre commission le 19 novembre 2025, Mme des Cars indiquait : « En 2022, six mois après ma prise de fonction, un premier projet m'a été présenté. » C'est celui dont vous venez de parler. Elle continuait : « J'ai souhaité le renforcer et décidé, entre autres choses, de généraliser la protection périmétrique du Louvre, de moderniser les cinq postes de commandement que compte le musée, d'inclure dans le schéma les enjeux de cybersécurité. » En effet, elle considérait que ce schéma directeur « ne prenait pas en compte les vidéos périmétriques, donc la couverture extérieure du bâtiment [...] et

insuffisamment la rénovation des postes de commandement, au regard de la technologie d'hypervision. »

C'était en 2022. Cela a eu pour conséquence de repousser le déploiement du schéma directeur. Nous sommes en 2026 et il n'est toujours pas en place. Il ne s'est rien passé en quatre ans. Dites-nous franchement : selon vous, les remarques de Mme des Cars étaient-elles pertinentes ? A-t-elle vu des choses que vous n'aviez pas vues ? Sa décision vous semble-t-elle pertinente ?

M. Jean-Luc Martinez. Nous sommes là pour rendre compte de notre action jusqu'en 2021. Je ne peux pas vous répondre sur ce point, posez la question à celle qui m'a succédé.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ces propos de Mme des Cars, tels que je les comprends, mettent en cause votre travail, celui de M. Salagnon et celui de Mme Forey. Mme des Cars dit, en gros, que vous avez oublié des choses.

Je ne cherche pas à vous arracher des propos indéliçats et croyez bien que nous lui poserons la question. Simplement, nous aimerions comprendre pourquoi elle a pris une décision aussi importante – car un schéma directeur, c'est une grosse machine. Considérez-vous que vous aviez bien abordé les points concernés et qu'elle a eu une mauvaise lecture de votre projet ? De nouvelles problématiques sont-elles apparues entre l'élaboration du premier projet, en 2018-2019, ce qui rend sa décision pertinente ?

Votre avis m'intéresse également, monsieur Salagnon, puisque vous êtes resté en poste pendant la présidence de Mme des Cars.

M. Jean-Luc Martinez. Si vous voulez mon avis, je vous le donne : je pense que le schéma directeur que nous avons conçu était le bon, qu'il était satisfaisant.

Décider, c'est choisir. Au vu de l'impératif que constituaient les Jeux olympiques, je voulais que le PC centralisé et les caméras périmétriques soient prêts pour 2024 ; les autres éléments du schéma auraient été mis en place ensuite. Ma successeuse a fait un autre choix.

J'ajoute, et ce n'est pas pour défendre M. Salagnon, que la décision de changer le cahier des charges du schéma directeur relève bien de la direction. En tant que chef de projet, M. Salagnon avait uniquement pour mission de mettre en œuvre les décisions.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Salagnon, j'ai bien compris vos responsabilités et il va de soi que je ne remets pas en cause votre action. Simplement, votre supérieure a pris une décision qui n'a pas été sans conséquence pour la suite. Elle vous a dit d'abandonner le projet initial pour faire autre chose. Quelle a été votre réaction ?

M. Romain Salagnon. J'essaierai d'être clair et concret. Il faut bien comprendre qu'il n'y a pas eu plusieurs schémas directeurs et que Mme des Cars n'a pas lancé un nouveau schéma directeur.

Comme l'a expliqué Mme Forey, il y a plusieurs étapes. Après la phase APS, pendant laquelle l'ancienne direction est partie, est venue la phase APD, qui a permis d'entrer dans le détail et donc nécessairement de faire évoluer certains points. Nous avons ainsi analysé le projet plus finement, notamment à la faveur d'un audit du réseau, qui a fait apparaître un besoin complémentaire en matière de cybersécurité. La réflexion sur

l'emplacement du poste de commandement central (PCC), qui était encore ouverte lors du lancement du schéma directeur, a également évolué. Le nouvel emplacement impliquait de créer une nouvelle base vie pour les agents, car l'existante était trop éloignée. Il a fallu réfléchir aux moyens de l'intégrer, ce qui prend du temps. En outre, contrairement à ce qui a été dit devant cette commission, rien n'était prévu pour le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) dans les premières versions ; il a été inclus par la suite.

En tout, les nouveaux besoins en matière de cybersécurité, l'approfondissement de l'étude des réseaux et les aménagements pour le PCC et le C2RMF représentaient un coût supplémentaire de 12 millions d'euros – soit une augmentation de 37 % du budget. Vous comprenez que cela ait allongé les délais.

M. Alexis Corbière, rapporteur. L'élaboration d'un schéma directeur est un travail collectif, n'est-ce pas ? Ce n'est pas vous, monsieur Martinez, qui vous en êtes occupé seul. Vous avez fait appel à des professionnels.

Sous la présidence de Mme des Cars, quelle instance collective a rediscuté du schéma directeur et décidé de repousser les travaux ? Qui, au vu des éléments que vous mentionnez, monsieur Salagnon, a décidé de remettre l'ouvrage sur le métier ? Est-ce la présidente seule, ou une instance collective ?

M. Romain Salagnon. Il existe un comité de sûreté, qui a été renouvelé à l'arrivée de la nouvelle direction. Il regroupe l'administrateur adjoint, le responsable de la brigade des sapeurs-pompiers, la directrice de la direction financière, juridique et des moyens, le directeur de l'accueil du public et de la surveillance, le sous-directeur des systèmes d'information, le directeur du patrimoine architectural et des jardins ainsi que moi-même. Ce comité traite de toutes les questions de sûreté, et donc du schéma directeur. Tous les points à arbitrer y sont discutés. Ensuite, je ne sais pas comment les décisions sont prises avec la présidente et le comité de direction. Vous verrez cela avec l'administrateur adjoint.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci pour cette réponse claire. Même si, avec l'arrivée de Mme des Cars, la direction a changé, elle a pu s'appuyer sur les mêmes équipes – notamment vous, messieurs Salagnon et Fousse. La structure n'a pas été décapitée, et il n'y a pas eu de problème de transmission de mémoire. Toutefois, si je comprends bien, ce n'est pas vous qui avez décidé de repousser le schéma directeur, mais la direction.

M. Romain Salagnon. Encore une fois, nous n'avons pas relancé un nouveau schéma directeur, nous avons travaillé dans la continuité. Des arbitrages ont dû être faits. Mon rôle ne consiste qu'à les faire remonter. Ensuite, les arbitrages stratégiques ont été tranchés par la direction – avec ou sans la tutelle, je ne sais pas, je n'y assiste pas.

M. le président Alexandre Portier. Monsieur Martinez, vous connaissez cette mécanique. Pouvez-vous nous dire où se prend la décision, une fois que les points à arbitrer ont été transmis ? Pour l'heure, c'est une espèce de trou noir.

M. Jean-Luc Martinez. Je peux simplement vous dire ce qu'il en était sous ma direction. Il est évident que c'est le président-directeur qui prend les décisions sur les sujets stratégiques – en tout cas, pour le schéma directeur de sûreté.

Par exemple, avant de partir, j'ai choisi de localiser le PCC dans le pavillon de Flore, malgré des avis contraires, parce que ce choix permettait de l'achever pour 2024. Je considérais en effet que la sûreté était une question stratégique, qui devait relever du président-directeur. J'avais d'ailleurs demandé que l'un des administrateurs adjoints pilote ce dossier.

M. le président Alexandre Portier. Monsieur Salagnon, vous faites remonter les points à trancher et formulez des recommandations, après quoi la décision est prise au-dessus de vous. Savez-vous si la direction et l'autorité de tutelle ont échangé sur les questions de sûreté ?

M. Romain Salagnon. Non, je ne sais. Je discutais de la sûreté et de la sécurité générale au sein du comité de sûreté, mais je n'étais pas associé aux décisions stratégiques.

M. le président Alexandre Portier. Vu de l'extérieur, ça interpelle. Vous étiez responsable des questions de sûreté, mais vous n'échangiez pas avec l'administration centrale ? C'est un peu étonnant.

M. Romain Salagnon. Non. Je suis un opérationnel. Je suis là pour mettre en œuvre les décisions stratégiques, pas pour les prendre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Fousse, de votre audition au Sénat, je comprends que la question de l'emplacement du poste central a amené à modifier le schéma directeur. Vous indiquiez : « La question de l'emplacement du poste central se posait. Celui qui avait été choisi » – sous la présidence de M. Martinez, donc – « répondait à un certain nombre de critères. Puis d'autres critères ont été ajoutés après discussion et un arbitrage a été effectué, en faveur d'une installation dans un autre lieu que celui prévu initialement. » Vous précisez plus loin : « Il a fallu identifier un autre endroit que le pavillon de Flore, ce qui n'a pas été évident. Il fallait également que cette installation puisse s'inscrire dans les schémas des travaux déjà programmés. Des réflexions étaient notamment en cours à ce moment-là, pour savoir où installer le nouveau département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient. »

Quels critères ont été ajoutés, et sous l'impulsion de qui ? Il me semble qu'un certain nombre de difficultés se sont nouées à ce moment-là.

M. Denis Fousse, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance. Au sein du comité de sûreté, le directeur du patrimoine architectural et des jardins, Laurent Le Guédart, coordonnait l'ensemble des dispositifs. M. Salagnon était également membre du comité, en tant que pilote du projet, mais il ne se chargeait que des questions techniques. Pour les questions stratégiques, il ne peut pas répondre à la place du directeur, M. Le Guédart, dont je regrette l'absence.

C'est exact, l'emplacement du PC central a été très difficile à trouver. À l'époque, le PC incendie venait d'être refait – il l'avait été en premier, parce qu'au Louvre, nous avons toujours donné la priorité à la lutte contre les incendies. Normalement, le mieux est de placer le PC de sûreté à côté du PC incendie et de sa base vie mais là, c'était impossible. Il fallait trouver un autre emplacement.

Au départ, j'ai défendu l'hypothèse du pavillon de Flore. Cet emplacement avait l'avantage de pouvoir être aménagé rapidement, notamment parce que les appartements qu'il

abritait étaient faciles à transformer en sanitaires et en base vie. À l'époque, il était impératif d'être prêts pour les Jeux olympiques, car le domaine du Louvre allait accueillir de nombreuses manifestations. En outre, le toit du pavillon de Flore donne une vision complète du domaine. Je me disais que si les systèmes tombaient en panne, ce panorama serait utile.

Pour votre information, l'objectif a toujours été de bénéficier d'une couverture vidéo totale des extérieurs, sous les présidences de M. Martinez comme de Mme des Cars ; les études commandées le montrent. En effet, actuellement, on voit très peu de ce qui se passe à la périphérie. Pendant le mouvement des gilets jaunes, par exemple, nous ne bénéficions que de quelques caméras installées en urgence – c'est encore le cas, comme vous l'avez constaté. Pendant les crises donc, et j'en ai connu de difficiles, on montait sur le toit du pavillon de Flore avec un talkie-walkie pour voir ce qui se passait et communiquer avec les agents.

En revanche, l'option du pavillon de Flore avait des inconvénients. Il n'était pas proche des pompiers, ni de la direction, ni des lieux d'accueil et de réunion utilisés en cas de crise. En effet, dans ces situations, il faut accueillir des tas de gens – des pompiers, des policiers, mais aussi des VIP, des ministres – sans qu'ils perturbent le travail des opérationnels, mais en leur permettant de bénéficier d'informations extrêmement rapidement.

La présidente a considéré qu'il fallait faire mieux que le pavillon de Flore, être plus proche de la direction. Nous avons fait des études : parfois un emplacement apparaissait possible, mais il était impossible d'installer une base vie à côté... Finalement, nous avons trouvé le bon emplacement pour le PCC et les études ont été stoppées. En revanche, le choix fait n'a pas été diffusé. En effet, il devait empiéter sur un espace de bureaux et dans ce cas, il faut toujours prendre le temps d'expliquer ce qui se passe au personnel qui va être déplacé. Quoiqu'il en soit, ce silence n'a pas retardé les choses.

Voilà pour le poste de commandement central. Quant à la question que vous avez posée à M. Salagnon, je pense que M. Le Guédart vous aurait répondu que la vidéoprotection était incluse depuis le début dans le projet de schéma de sécurité. C'était même l'amélioration la plus considérable qu'on en attendait : savoir ce qui se passe à la périphérie du domaine.

Les systèmes de vidéo numérique que nous voulons mettre en place couvriront la totalité des façades, jusqu'aux moindres recoins. À l'époque, on appelait ça l'hypervision, désormais l'intelligence artificielle. En tout cas, cela nous donnera une vision exacte de ce qui se passe et surtout nous enverra une alerte pour toute anomalie. Nous envisageons d'ailleurs des études pour voir ce que donnerait le système s'il était installé sur les toits.

M. le président Alexandre Portier. Pour nous, la nécessité de développer la vidéoprotection ne fait aucun doute. Nous ne sommes ni des policiers ni des juges. En revanche, nous votons des budgets, qui financent des établissements comme le Louvre. Or il y a quelque chose que nous ne comprenons pas.

Les Français sont fiers du Louvre et de son rayonnement, et ravis que nos plus jeunes concitoyens puissent y découvrir l'art et la culture et s'ouvrir sur le monde. Mais ils financent collectivement l'établissement, et ils peuvent avoir l'impression que le compte n'y est pas : huit ans après le lancement du processus de protection du site et malgré les alertes, le travail reste inachevé ! Nous avons visité le PC sécurité : les caméras sont les mêmes que celles des centres commerciaux ou des mairies d'il y a vingt ans ! Il y a un problème d'utilisation de l'argent public. Ça ne vous choque pas ?

M. Denis Fousse. Bien sûr que si. J'ai porté la question pendant tout le temps où j'ai été directeur. C'était une des priorités du schéma directeur choisi par M. Martinez. À l'arrivée de Mme des Cars, M. Le Guédart a présenté le projet à la nouvelle direction – je ne sais pas si c'était directement à la présidente, ou à son administrateur adjoint, qu'il a rencontré.

La partie technique, financière, ce n'était pas mon domaine. Je sais que M. Le Guédart a expliqué l'importance de la question. Pour ma part, quand j'ai rencontré la nouvelle présidente, elle a choisi d'aborder en premier la question de la surveillance. Je savais qu'elle avait fait réaliser des travaux au musée d'Orsay. Je voulais donc qu'elle voie clairement les vulnérabilités et l'urgence d'y remédier. Nous avons passé une après-midi entière avec les administrateurs : je les ai emmenés partout et nous avons échangé sur l'obsolescence de nos équipements et nos faiblesses périphériques, même s'il n'y a pas eu de compte rendu. Je peux vous assurer que le problème était clairement compris.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous nous dites que si Mme des Cars a refusé d'installer le PC sécurité dans le pavillon de Flore, c'était uniquement pour un problème d'éloignement. Ce n'était donc nullement pour réserver le pavillon de Flore au futur département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient ? Cette motivation n'a jamais été évoquée ?

M. Denis Fousse. Il y a une confusion. La question du département des arts de Byzance a été évoquée dans les hypothèses où le PC était ailleurs qu'à Flore. Il n'a jamais été envisagé de l'installer au pavillon de Flore.

S'il a finalement été décidé d'implanter le PCC ailleurs qu'au pavillon de Flore, c'est pour se rapprocher de la présidence et de la direction. Le cœur décisionnel du Louvre est au pavillon Denon. La présidente voulait que le PC soit à ses côtés, là où se trouvent aussi les bureaux de la direction de l'accueil du public et de la surveillance (Daps) et de ses adjoints – toute la direction surveillance se trouve dans ce pavillon.

Cela avait du sens de regrouper dans la même zone le PCC, la cellule opérationnelle et les bureaux de la direction de la Daps : s'il faut monter une cellule de crise, une émanation de la cellule de crise du Louvre et la cellule opérationnelle de la surveillance se trouvent déjà dans le pavillon. D'après ce que je sais, ce sont les motivations de l'arbitrage pris par la présidente.

M. le président Alexandre Portier. Des options ont été retenues puis rejetées, avec toujours de bonnes raisons. Mais au final, huit ans après, il n'y a pas grand-chose de fait. On finit par se demander où on va, avec tous ces projets nouveaux.

Beaucoup d'acteurs ont été rémunérés pour élaborer des études, des schémas directeurs. Huit ans plus tard, rien n'en est sorti, les caméras installées sont archaïques et le système de vidéoprotection en hypervision n'est pas installé, alors que ce devrait être la priorité d'un établissement comme le Louvre. On a du mal à le comprendre.

Madame Forey, vous avez assuré la présidence du comité de pilotage sûreté. Avez-vous eu des échanges avec votre tutelle, le ministère de la culture ?

Mme Valérie Forey. À l'époque où je travaillais au Louvre, cela ne s'appelait pas comité de sûreté. Nous avons constitué un groupe permanent de sûreté, d'un format plus restreint que celui adopté ensuite. J'en assurais effectivement le pilotage et l'animation, mais

ce groupe était placé sous l'autorité du président de l'établissement, comme l'a rappelé M. Martinez tout à l'heure. C'est à lui que je rendais régulièrement des comptes et l'administrateur général assistait aussi régulièrement à nos réunions.

L'objet de ce groupe permanent de sûreté était l'élaboration du Sdes, et donc le lancement et le suivi des études nécessaires. La tutelle n'y était donc pas associée.

Néanmoins, l'état d'avancement de tous nos travaux en matière de sûreté était présenté à la tutelle dans le cadre du comité des investissements, au même titre que les autres programmes d'investissement du musée du Louvre et que le plan patrimonial. Chaque projet y faisait l'objet d'une fiche individuelle qui rappelait son contenu, ses objectifs, les échéances financières ou non, et l'état d'avancement. Le président du comité des investissements présentait la synthèse des travaux du comité annuellement, en général lors du conseil d'administration du mois de novembre.

Le ministère de la culture comme celui du budget étaient présents au comité des investissements. Bien sûr, au vu du nombre de projets évoqués, on n'y entrait pas dans les détails, mais l'état d'avancement de chacun était donné.

Par ailleurs, le schéma directeur des équipements de sûreté faisait l'objet d'un indicateur propre au sein du COP. À ce titre, l'état précis de son avancement était présenté annuellement à la tutelle, en conseil d'administration.

M. Jean-Luc Martinez. Je me permets d'insister sur ce point. Monsieur le président, vous semblez penser que l'établissement public a toute autonomie en matière de gestion de ses investissements. Pourtant, il relève de l'État et je peux vous assurer que son conseil d'administration n'est pas une chambre d'enregistrement. Il donne lieu à des réunions préparatoires avec le secrétariat général du ministère de la culture, avec la direction générale des patrimoines et avec des représentants de Bercy. Bien entendu, chaque conseil d'administration permet de suivre le budget et la politique d'investissement.

J'insiste parce qu'à l'époque, nous sortions d'une période de contractualisation. Outre le comité des investissements – qui permettait de s'arrêter sur chaque projet, y compris le schéma directeur des équipements de sûreté et sur son financement – il y avait le contrat d'objectifs et de performances. Ça paraît très bureaucratique, mais cela nous a demandé des semaines et des semaines de dialogue et de négociations avec Bercy et le secrétariat général du ministère de la culture.

Après les vingt mois de fermeture à cause du covid, il a fallu revoir complètement notre politique d'investissement, car nous avons perdu toutes nos recettes de billetterie. Je vous renvoie, pour les détails, au compte rendu du comité des investissements de novembre 2020. Le secrétaire général du ministère de la culture était présent, de même que le directeur général des patrimoines et de l'architecture et un représentant de Bercy. Tout cela a été vu avec eux.

Cela rejoint l'une des questions que vous m'aviez posées. Nous avons toujours demandé au ministère de la culture une certaine parité dans le financement de la politique d'investissement. Il a refusé, estimant qu'elle devait être supportée sur nos ressources propres et malgré nos demandes régulières, cela a toujours été le cas. Je pense que le secrétaire général du ministère de la culture a dû vous le dire. Je me souviens également très bien être allé à Bercy pour en parler.

Si nous avons choisi, avec l'État, de mettre en place l'indicateur n° 19 relatif aux schémas directeurs – dont le Sdes –, c'est bien parce que nous voulions une information transparente et un suivi. En effet, un contrat d'objectifs et de performance impose de rendre compte chaque année de la consommation des autorisations d'engagement et des crédits de paiement. Je ne vais pas entrer dans des détails technocratiques, mais les outils sont très précis. Ce contrat a été signé par la ministre de la culture en 2020 et a été appliqué dans les années qui ont suivi. Nous avons ce dialogue-là avec la tutelle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'entends qu'il y a un dialogue sur les sujets budgétaires. Mais je ne vous cache pas que, lors de son audition, le secrétaire général du ministère de la culture – qui siège au conseil d'administration du musée du Louvre – nous a donné l'impression qu'il déléguait à vous-même ou à l'actuelle présidente toutes les décisions sur le schéma directeur. Vous avez dit que le conseil d'administration n'est pas une chambre d'enregistrement, mais nous avons eu le sentiment qu'il n'intervenait pas et était peu au courant.

M. le président Alexandre Portier. C'est d'ailleurs ce qu'ont dit plusieurs personnes auditionnées encore cet après-midi.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vous laisse la formule, mais essayez de me convaincre !

On comprend bien qu'il y a des réunions du conseil d'administration, et d'autres ensuite, pour discuter du budget. Mais le secrétaire général du ministère de la culture a eu l'honnêteté de nous dire qu'il n'était pas du tout impliqué et n'avait aucun souvenir. Il ne nous a pas dit qu'il se mêlait de la discussion ou que la tutelle exerçait un droit de regard. Mais j'entendrai avec plaisir vos arguments si vous en avez.

M. Jean-Luc Martinez. Je ne rejette pas ma responsabilité. Je ne sais pas quelle est l'idée que vous vous faites d'une administration centrale. Elle est là pour définir une stratégie et pour contrôler, pas pour faire. Ceux qui font, c'est le chef d'établissement et ses équipes.

A contrario, je peux vous dire que quand le ministère de la culture ou Bercy ne veulent pas que l'on fasse un projet, c'est simple : ils ne nous donnent pas l'argent et on ne le fait pas ! Mais quand il y en a, il relève de la responsabilité du chef d'établissement et de ses équipes de les mettre en œuvre.

Si nous avons décidé collectivement, avec la tutelle, de suivre les schémas directeurs de sûreté dans le COP, c'est bien parce que nous étions tous persuadés qu'il fallait le faire, en raison de leur importance et pour hiérarchiser les priorités. Bien entendu, le secrétaire général du ministère ne connaissait pas le détail de ces schémas directeurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je reviens en arrière. Vous avez été nommé par le président de la République. Quand on est président du musée du Louvre, a-t-on des relations avec la présidence de la République ?

Vous avez des discussions avec le ministère de la culture, mais on peut imaginer que des interlocuteurs au sein du cabinet du président de la République sont aussi très intéressés par ce qui se passe au Louvre – ce que l'on peut comprendre. Aviez-vous des rencontres régulières avec la présidence de la République ? Vous est-il d'ailleurs arrivé de rencontrer le président de la République au cours de votre mandat, pour faire état de la situation du musée ?

M. Jean-Luc Martinez. Pas en ce sens.

Comme je vous l'ai dit, en 2013 et en 2018 j'ai été auditionné par le cabinet du président de la République puis par le président lui-même – sachant qu'il s'agissait de deux présidents différents.

Par la suite, les relations ont été assez régulières, tant avec le président qu'avec son cabinet – ne serait-ce que parce que le président du Louvre accompagne souvent le président de la République en voyage d'État. Cela m'est arrivé aussi bien sous M. Hollande que sous M. Macron. Mais ces relations concernent le domaine des relations internationales. J'ai par exemple participé à une visite d'État en Égypte. Il n'y a pas de point régulier avec le président de la République sur la gestion du musée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Sans être taquin, j'imagine que le conseiller du président chargé des questions de culture a un certain poids pour éventuellement aider à ce que le ministère de la culture s'aligne sur vos préconisations. Avoir son oreille et son appui en fait un interlocuteur de choix pour les décisions budgétaires.

M. Jean-Luc Martinez. Pour les sujets budgétaires, je vous assure que c'est avec Bercy et avec le secrétariat général du ministère de la culture que l'on négocie, pas avec le cabinet du président de la République.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez utilisé un mot important, en disant que le ministère était là pour contrôler. C'est ce que nous attendons tous de l'exécutif, qu'il exécute les lois et les budgets. Vous ne nous ennuyez donc pas lorsque vous évoquez les COP : au contraire, nous sommes précisément là pour en parler, puisque ces outils sont au cœur du pilotage dont se dote un ministère comme celui de la culture pour s'assurer que l'argent public est employé pour atteindre des objectifs partagés. Notre mission est de vérifier que l'utilisation des fonds publics est bien pilotée.

Vous avez indiqué qu'il pouvait y avoir des discussions avec le ministère, mais que c'était plutôt le plus haut niveau de l'encadrement du Louvre qui y participait. À cette occasion, le ministère a-t-il formulé des exigences en matière de sûreté et de sécurité ?

Ma question vaut pour vous, monsieur Martinez, mais peut-être aussi pour Mme Forey.

M. Jean-Luc Martinez. Je vais répondre plus largement à votre question pour que vous compreniez comment cela fonctionne.

En plus du COP signé entre le ministre de la culture et le chef d'établissement, le ministère a mis en place les projets scientifiques et culturels (PSC). J'ai eu à en élaborer un en prenant mes fonctions en 2013 puisque le Louvre n'en avait pas. Ce PSC, qui est une œuvre collective, a été validé en 2015 et un avenant a été présenté en 2019. Il a fait l'objet d'un dialogue avec la tutelle au sein du conseil scientifique des musées nationaux, dans lequel siège le président du Louvre.

Celui-ci siège d'ailleurs dans plusieurs autres instances du ministère de la culture qui se réunissent régulièrement, comme le Conseil artistique des musées nationaux et le Haut Conseil des musées de France. Je voyais donc le directeur général des patrimoines et la directrice des musées de France une ou deux fois par mois.

Le PSC de 2015 est en ligne et je vous invite à le consulter. Il comprend un état du bâtiment et de ses équipements, car on doit faire une sorte de diagnostic des forces et des faiblesses. Ce diagnostic sur l'état du bâtiment et de ces équipements est donc partagé.

On attend ensuite du chef d'établissement qu'il réponde au diagnostic qu'il a posé. Ce n'est pas au ministère de donner des instructions. C'est donc plutôt nous qui avons été force de proposition.

En 2014, j'ai créé une direction de la qualité et de l'audit interne, afin d'interroger les services. Nous avons établi une cartographie des risques. Nous avons également réalisé des audits sur les PC dès 2015, sur les équipes de nuit et sur les questions de sûreté. Si nous avons fait appel à l'INHESJ, c'est parce que cet organisme, à l'époque rattaché au premier ministre, avait des compétences que nous n'avions pas, ainsi qu'une dimension interministérielle qui permettait de montrer qu'il ne s'agissait plus de la politique du Louvre mais d'une affaire de sûreté générale.

Cela fonctionne comme ça. Le ministère dispose d'outils de pilotage mais il revient au chef d'établissement d'être force de proposition.

M. le président Alexandre Portier. On sent que c'est un peu à sens unique, du Louvre vers le ministère. J'entends que beaucoup de choses relèvent de la responsabilité du chef d'établissement, mais le Louvre n'est pas un établissement comme les autres. Il accueille 9 millions de visiteurs par an, soit 30 000 par jour – l'équivalent de la population d'une ville moyenne. Ce n'est pas rien, sans compter la position centrale que l'établissement occupe, en plein cœur de Paris, avec des enjeux très divers en matière de sécurité. On peut donc s'attendre à ce que le ministère – et je dis bien le ministère, pas seulement le ministre – ait un regard particulièrement attentif, parce qu'il ne s'agit tout de même pas d'un musée miniature au fin fond de la campagne.

M. Jean-Luc Martinez. Mais ce regard attentif, ils l'ont. Nous avons parlé tout à l'heure du président de la République, mais j'ai aussi rencontré au moins tous les deux mois les ministres successifs de la culture pour faire un point sur la gestion du musée. Et puis, outre la proximité entre le ministère et l'établissement, nous avons aussi subi des attentats, des risques de crue – l'une d'entre elles ayant conduit à fermer le musée – ou les manifestations des gilets jaunes. Je vous assure que le ministère est très présent lors de ces crises.

M. le président Alexandre Portier. Si je comprends bien : des échanges mais pas d'exigences formalisées en matière de sûreté et de sécurité.

Mme Valérie Forey. C'est bien à l'établissement de définir les besoins. Face à des problèmes de fonctionnement, les équipes du Louvre s'organisent pour poser un diagnostic et font remonter le constat.

S'agissant de la sûreté, nous avons lancé la démarche pour obtenir un diagnostic parce qu'il y avait un réel problème. Nous avons ensuite fait remonter au ministère le plan d'action nécessaire, selon la stratégie voulue par le président du Louvre. Nous avons préparé un calendrier, des objectifs et un budget et nous avons présenté le tout au ministère. Il paraît difficile de demander à la tutelle, qui n'est pas présente quotidiennement dans le musée, de déterminer s'il faut refaire des postes d'accueil ou si les toitures fuient. C'est bien au musée du Louvre qu'il revient d'évaluer les besoins et de présenter son programme d'actions.

M. le président Alexandre Portier. J'entends ce que vous me dites, mais alors il y a une contradiction : on dit que le ministère doit contrôler quelque chose qu'il ne peut en fait pas contrôler. On se paye de mots.

Mme Valérie Forey. Je ne suis pas tout à fait d'accord.

On présente à la tutelle un programme d'actions avec un programme d'investissements parce que le bâtiment est vieillissant et qu'il faut le mettre aux normes. C'est une affaire de protection du patrimoine mais aussi d'amélioration de l'accueil du public et des conditions de travail. On explique les différents projets et on leur donne du sens : pourquoi faut-il faire une restauration patrimoniale ? parce que des morceaux de pierre et des éléments de décor chutent et peuvent blesser des personnes. On explique la situation, on explique le projet, on explique aussi comment les projets sont hiérarchisés dans un site aussi vaste que le Louvre. Le plan patrimonial représente plus de 300 millions d'euros : on ne peut pas le réaliser en dix ans. C'est pourquoi on le découpe en différentes phases.

Le schéma directeur des équipements de sûreté a été présenté en raison de l'urgence. Nous avons transmis le rapport de l'INHESJ au ministère et le plan d'action a été évidemment validé, car le ministère est à l'écoute. Mais c'est bien à l'établissement qu'il appartient de présenter son plan d'investissements par rapport aux besoins et de définir les priorités.

M. le président Alexandre Portier. Votre description donne l'impression assez étonnante que le conseil d'administration n'est pas la seule chambre d'enregistrement que certains ont pu décrire : le ministère en est également une, pour les projets que lui transmet l'établissement !

Vous pouvez bien sûr lui proposer de bonnes idées, mais certaines le sont peut-être moins car l'humain est faillible. De quels outils le ministère dispose-t-il pour évaluer la pertinence de vos projets, pour apporter la contradiction et, si nécessaire, pour rectifier le tir ?

M. Jean-Luc Martinez. Comme je vous l'ai dit, les projets scientifiques – créer telle muséologie ou muséographie par exemple – doivent être présentés dans le PSC. Dès lors, je vous assure qu'il y a débat avec les pairs, parce que l'ensemble des directeurs des musées nationaux siègent au conseil scientifique des musées nationaux : il faut que vous défendiez votre projet, et il est amendé.

Notre PSC, validé en 2015 et revu en 2016, a été discuté avec mes collègues directeurs des autres musées nationaux. Des questions de périmètre peuvent se poser, auquel cas la directrice des musées de France intervient. Les travaux de restauration du monument sont soumis aussi à la Commission nationale des monuments historiques.

C'est difficile à comprendre mais tous les projets des musées nationaux – et pas seulement du Louvre – sont soumis à la critique et à l'évaluation d'un certain nombre d'instances.

Une fois qu'ils ont été validés, se posent les questions de leur calendrier et de leur financement : on retrouve alors les outils que sont le comité des investissements ou le COP. Je vous rappelle également qu'il y a des rapports de la Cour des comptes, dont un en 2017 et un autre plus récemment. L'Inspection générale des finances aussi en produit, elle éprouche les comptes et il faut lui répondre.

Je trouve cela tout à fait normal. Je suis helléniste de formation et la définition même de la démocratie, c'est la reddition de comptes. J'ai eu l'impression de le faire constamment pour tous les choix et la politique du Louvre.

M. le président Alexandre Portier. J'entends ce que vous me dites : il y a un débat contradictoire sur le projet scientifique. Mais on a l'impression qu'il n'en est pas de même au sujet de la sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Sur ce sujet de la sûreté, je reviens sur le passage de témoin entre les deux directions. Vous avez utilisé une formule très claire : « Je ne vois pas ce qu'on aurait pu faire de plus ». Mais je me dois de vous poser la question du désormais célèbre rapport de Van Cleef & Arpels de 2018.

On peut évidemment se demander comment il est possible qu'il n'ait pas été transmis. Je me suis dit qu'il pouvait y avoir beaucoup de rapports de ce type, mais les représentants de l'Igac nous ont déclaré qu'il s'agissait d'un document assez exceptionnel. Son contenu est significatif et doit être pris en compte. Il comprend des préconisations peu courantes. Bref ce rapport, et notamment le point de faiblesse de la galerie d'Apollon qu'il relève, a-t-il été évoqué lors du passage de relais ?

Considérez-vous que toutes les préconisations qui y figurent ont été suivies durant votre mandat et que l'affaire est close, en particulier s'agissant de la protection de la fenêtre par laquelle les malfaiteurs sont passés ? Quel est votre regard sur ce rapport ? En avez-vous tenu compte ? Pouvez-vous nous dire s'il a été abordé lors de la transmission de relais ?

M. Jean-Luc Martinez. Vous me donnez l'occasion de corriger un certain nombre d'inexactitudes que j'entends à ce sujet. J'ai essayé d'être clair lors de mon audition par les sénateurs et je vais essayer de l'être devant vous.

Il faut tout d'abord bien comprendre dans quel contexte intervient ce rapport et qui l'a commandé. Ce qui est premier, c'est le rapport de l'INHESJ que nous commandons en 2017 et dont l'approche est globale. On essaie alors de traiter l'ensemble des vulnérabilités du musée.

Mais nous sommes aussi conscients de la vulnérabilité particulière de la galerie d'Apollon où, comme tout le monde le sait maintenant, il y avait déjà eu un vol en 1976 – et au Louvre, il y a une mémoire des vols !

Le département des objets d'art décide donc de revoir la présentation. C'est ce département qui a commandé le rapport à Van Cleef & Arpels, et pas la direction ou moi-même, afin de réaliser les meilleures vitrines possibles. En effet, l'ancienne vitrine, qui datait des années cinquante, était tombée en panne et n'était plus opérationnelle.

L'administratrice générale adjointe découvre l'existence du rapport, le demande et me le transmet, ainsi qu'à l'administrateur général. Elle partage les informations avec Denis Fousse.

Pour remettre les choses en perspective, ce rapport n'est pas un audit de sûreté. Il a été commandé par le département des objets d'art pour écrire le cahier des charges des meilleures vitrines. On s'est pour cela adressé à un bijoutier dans le cadre d'un mécénat de compétences pour savoir ce qui se faisait de mieux

D'après ce que j'en comprends, les préconisations qui concernaient les vitrines ont été suivies d'effet. Grâce à cette étude, nous avons essayé de produire les meilleures vitrines possibles, en fonction des risques et des modes de braquage connus à l'époque par les bijoutiers.

Le rapport ne comportait pas vraiment d'autres recommandations. Il procédait à une analyse des risques pour déterminer le cahier des charges des vitrines.

En revanche, nous avons notre projet global, dans lequel la sécurisation de l'espace s'effectuait par les caméras périmétriques. En effet, nous avons bien conscience d'une fragilité puisque, depuis 2003, cette fameuse fenêtre était une baie pompiers. D'où mon choix dans le Sdes d'installer le PC sécurité dans le pavillon de Flore. Pourquoi ? Parce que cela permet de surveiller le quai François-Mitterrand, le jardin du Carrousel et celui des Tuileries.

J'assume parfaitement le risque pris. Je rappelle le contexte dans lequel nous nous trouvions en 2019, avec l'incendie de Notre-Dame de Paris. Or la galerie d'Apollon se situe dans l'une des zones les plus menacées du musée, pour deux raisons. Tout d'abord, c'est l'une des parties les plus anciennes. Elle remonte au XVII^e et au XVIII^e siècles, avec des stucs et des plafonds en bois. Ensuite, je savais que c'est le seul endroit du musée du Louvre où la charpente en bois, du XVIII^e siècle, a été conservée. Par ailleurs, les tableaux sur bois des primitifs italiens sont dans le Salon Carré.

Il avait donc été décidé d'installer là une baie accessible aux pompiers, d'où une certaine vulnérabilité. Je me permets d'insister sur le fait que ce n'est pas la seule installée au Louvre. Ce type de dispositif représente un risque pour tous les établissements ouverts au public. Je ne vais pas entrer dans les détails des risques et fragilités du musée du Louvre, mais il y en a bien d'autres. D'où le choix de sécuriser cette baie grâce aux caméras périmétriques. Nous sommes en 2018-2019 et l'on considère que leur installation devrait répondre au besoin.

Le sujet des huisseries était lui aussi bien connu. Savez-vous qu'il y a 1 200 fenêtres au musée du Louvre ? Pour toucher à l'une des huisseries d'un monument historique, il faut s'interroger sur l'ensemble pour savoir comment les revoir. Le château de Versailles a d'ailleurs le même problème.

Contrairement à ce qui a été dit donc, nous avons tenu compte de certaines préconisations du rapport de Van Cleef & Arpels, celles concernant les vitrines, et nous avons considéré que le Sdes dans son ensemble, notamment grâce aux caméras périmétriques, répondait à la question des risques d'intrusion.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci pour votre réponse claire. Vous nous dites qu'il y a d'autres points faibles, que nous n'allons pas détailler ici. Et vous nous dites que la réponse, ce sont les caméras périmétriques qui se trouvent dans le schéma directeur.

M. Jean-Luc Martinez. Non. La réponse c'est d'abord de mettre à l'abri les bijoux dans les vitrines les plus sécurisées possibles. Ainsi, autrefois, des bijoux étaient exposés dans les petites vitrines qui étaient sous les fenêtres. Dans la nouvelle présentation, on a retiré tous les objets qui se trouvaient sous les fenêtres.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous avons bien noté que les vitrines avaient été modifiées et que leur verre était désormais beaucoup plus épais.

Mais le rapport de Van Cleef & Arpels traite aussi de la fenêtre, et notamment d'une éventuelle grille et de l'épaisseur du verre. Lorsqu'il a été rédigé, les disques à batterie n'étaient certes pas encore disponibles, mais les spécialistes que nous avons interrogés ont déclaré qu'il va de soi que l'on doit suivre l'évolution des techniques pouvant être utilisées par les voleurs.

Je reprends le fil de ma question : vous nous dites que le schéma directeur et les caméras périmétriques apportaient la réponse voulue. Or c'est précisément le fait de reporter par la suite ce schéma qui conduira à ne pas installer ces caméras.

Comme vous l'avez tous compris, je souligne qu'un point de faiblesse a été identifié en 2018 et qu'en 2025, soit sept ans plus tard, la réponse apportée dans le schéma directeur n'a toujours pas été mise en place.

M. Salagnon a déclaré tout à l'heure que l'Igac avait dit beaucoup de bêtises. Ses représentants ont indiqué que, même si l'ensemble du schéma directeur ne pouvait être appliqué dans son ensemble, certains points auraient dû entraîner des travaux d'urgence.

Je ne vous cache pas que nous avons du mal à comprendre. Ce sujet était-il abordé dans les petites notes que vous avez demandées aux directions en vue du passage de relais, pour que la nouvelle directrice soit alertée ? Vous connaissiez des endroits plus sensibles. Les avez-vous tous signalés à la nouvelle présidente, à charge pour elle de prendre ensuite les décisions qu'elle jugerait utiles ?

Disons-le clairement : il y a là quand même quelque chose qui choque les parlementaires qui travaillent sur ce sujet.

M. Jean-Luc Martinez. Je le comprends. Vous n'êtes pas les seuls à avoir été choqués. Je ne veux pas donner l'impression de minorer le choc de cette affaire pour l'opinion publique.

Pour répondre à votre question précise : Laurence des Cars n'a pas été avertie de ce point de faiblesse parce que, encore une fois, on lui a présenté un schéma directeur global.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous nous avez dit que vous ne voyiez pas ce que vous auriez pu faire de plus, mais à aucun moment vous n'avez dit à Laurence des Cars de faire attention à ce point qui n'était pas réglé ? Sous forme orale, ou de note, ou d'alerte des directeurs ?

Mme Valérie Forey. J'ai participé à la transition pendant un mois et je me suis mise à la disposition de la nouvelle équipe. En toute sincérité, le Sdes était une priorité. Nous l'avons toujours piloté comme une priorité et l'avons toujours placé en haut dans la liste des opérations sensibles à mener.

Lorsque je suis partie, j'ai fait un point précis sur le Sdes. Je reconnais que je n'ai pas formellement parlé de ces deux rapports, mais j'ai présenté le plan d'action et j'ai laissé toutes mes archives. La sensibilité du Sdes a été comprise. Je crois que Romain Salagnon a fait une présentation peu de temps après à l'administrateur adjoint qui m'a succédé. Parmi les urgences figurait le PC – vous l'avez visité et vous avez pu constater son état, son faible niveau de couverture et l'enjeu stratégique que cela représente pour le musée.

Je reconnais que nous n'avons pas fait un focus spécialement sur la galerie d'Apollon. Mais l'état général a bien été décrit et je crois que la nouvelle équipe s'est inscrite dans la continuité pour réaliser le projet.

M. Jean-Luc Martinez. Ça a l'air de vous étonner, mais j'ai présenté à Laurence des Cars les plans d'action et les solutions, pas les diagnostics. Il m'a semblé qu'il fallait lui présenter les plans d'action, puisqu'elle prenait la présidence d'un établissement qui en avait engagé un certain nombre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Oui, mais la question du calendrier est importante. On parle en l'occurrence de choses signalées en 2018 et, sept ans plus tard, aucune mesure n'a été prise. Corrigez-moi si vous le souhaitez.

M. Jean-Luc Martinez. Je ne peux pas vous laisser dire qu'il n'y a eu aucune mesure.

Vous vous focalisez sur la vulnérabilité de cette fenêtre – et vous avez raison puisque les voleurs sont passés par là. Mais dès lors que vous acceptez que cette fenêtre doit être une baie pompiers, car le risque incendie pèse dans la balance, il y a une vulnérabilité. La protection par les caméras périmétriques ne concerne pas seulement la galerie d'Apollon, mais l'ensemble du domaine. On a dit que les pompiers avaient eu des difficultés d'accès lors de l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris et nous savions que l'un des problèmes pour eux, au Louvre, était de pouvoir entrer par le quai François-Mitterrand.

M. le président Alexandre Portier. Nous évoquons une fragilité. Vous nous avez dit qu'il y en a beaucoup d'autres – ce qui ne nous rassure pas forcément pour l'avenir.

M. Jean-Luc Martinez. C'est le cas dans tout monument historique.

M. le président Alexandre Portier. Forcément. Mais je voudrais revenir sur un point. On a compris que vous ne vous retrouviez pas forcément dans le rapport de l'Igac. Cela m'intéresse de comprendre pour quelles raisons.

S'agissant en particulier de la grille, les auditeurs de l'Igac ont interrogé les pompiers, qui ont indiqué qu'une grille n'était aucunement un obstacle à leur accès par la porte-fenêtre.

Comment expliquez-vous la différence entre ce que vous nous indiquez et les réponses données à l'Igac ?

M. Jean-Luc Martinez. J'assume mes responsabilités. J'ai hérité d'une situation où les pompiers avaient été consultés en 2003 et avaient dit qu'il fallait absolument que cette fenêtre reste une baie qui leur soit accessible. Pour ma part, je connais la fragilité du secteur, qui a déjà brûlé au XVII^e siècle et qui est en outre l'endroit le plus fréquenté, avec l'entrée vers la Grande Galerie. De toute façon, déplacer la baie n'aurait conduit qu'à déplacer le problème de sûreté de quelques mètres.

En raison de la rapidité de l'enquête, l'Igac n'a pas interrogé ceux qui avaient pris la décision en 2003.

M. le président Alexandre Portier. On imagine qu'il y a quand même une continuité de la doctrine chez les pompiers, qu'elle ne change pas tous les jours.

Y a-t-il des points que nous n'aurions pas abordés ? Monsieur Salagnon, souhaitez-vous compléter vos premiers propos ?

M. Romain Salagnon. Je voulais seulement revenir sur l'arrêt supposé du schéma directeur. Je pense que vous restez sur des choses dites ici qui sont fausses.

Je ne vais pas revenir sur les études qui ont été faites par la suite et sur le temps qu'elles prennent. Vous dites qu'il y a eu un arrêt et que rien n'a été fait, et c'est faux.

Vous êtes allés dans le PC et vous avez constaté qu'il y avait des caméras anciennes, qui datent d'un certain nombre d'années. Mais vous avez aussi dû voir qu'il y avait un nouveau système, avec de nouvelles caméras correspondant aux critères actuels.

Tous les projets menés ont donné lieu à l'installation de nouvelles caméras, aussi bien sous l'ancienne direction que sous la nouvelle. Le nombre de caméras dans la galerie d'Apollon a doublé, puisqu'elles sont passées de sept à quatorze. À l'occasion de l'exposition Campana, nous avons quadruplé leur nombre dans la Grande Galerie. Nous avons équipé la galerie Campana, le Salon Carré, les appartements de la Reine, les salles des collections étrusques et la galerie des cinq continents, qui vient d'ouvrir. Et nous avons fait encore d'autres projets.

On ne peut pas dire que tout a été stoppé en matière de sécurité pendant trois ans. Des solutions ont été mises en place par avance, en attendant l'application effective du schéma directeur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il y a un interlocuteur dont on parle peu : la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit) du ministère de la culture. Vous a-t-elle aidés à travailler sur tous ces sujets de sécurité ? On a l'impression qu'elle n'est pas vraiment consultée à l'occasion de vos réflexions.

Monsieur Martinez, et peut-être monsieur Fousse, aviez-vous saisi la Missa pour bénéficier de son expertise ?

M. Jean-Luc Martinez. Comme je vous l'ai dit, j'avais créé une direction de la qualité et de l'audit interne afin de faire des audits pour savoir quel était le niveau de connaissance des équipes.

Quand nous avons voulu avoir une vision plus globale, nous avons fait appel à l'INHESJ. La commande lui a été adressée en 2015, il a répondu en 2016. Cinq personnes ont mené une enquête très longue, qui a duré pratiquement toute l'année. Le rapport nous a été remis en 2017 et il a été transmis à la Missa et au ministère de la culture.

Mais, comme Denis Fousse vous le dira mieux que moi, notre interlocuteur pour ces questions était le haut fonctionnaire de défense et de sécurité, placé auprès du secrétariat général. C'est ce haut fonctionnaire qui fait le lien entre la Missa et les établissements, et c'est plutôt avec cette personne que nous dialoguons régulièrement.

M. Denis Fousse. Lorsque l'INHESJ a achevé son travail, le rapport a été envoyé au ministère et je sais que la Missa en a eu connaissance.

Lorsque nous installons des dispositifs, des cabinets experts travaillent sur le dossier. En revanche, pour les aspects quotidiens de la sûreté, mon interlocuteur privilégié était le haut

fonctionnaire adjoint de défense et de sécurité pour le ministère de la culture. Et ce pour une raison assez simple : nous subissions très régulièrement des incidents, des envahissements lors de manifestations, et la grande priorité était de nous protéger contre le risque terroriste.

À chaque incident, je rendais compte immédiatement au ministère de la situation et des mesures prises, en passant par le haut fonctionnaire adjoint de défense, qui relève du ministère et a des rapports très réguliers avec la Missa. Nous avons donc des relations étroites, renforcées par le fait que nous nous rencontrions chaque semaine lors de la réunion organisée à l'époque par le préfet de police pour faire le point sur les manifestations et pour nous organiser. C'était l'occasion d'échanger avec le haut fonctionnaire ou l'un de ses collaborateurs. Les échanges avec la Missa passaient par leur intermédiaire.

Il est arrivé qu'on me demande de saisir directement la Missa parce qu'il était nécessaire qu'elle se prononce. Ce fut le cas lorsque l'on s'est interrogé sur l'opportunité de continuer à assurer la surveillance des locaux du C2RMF. La Missa était donc venue travailler sur ce sujet.

Il faut mesurer quelle est la charge de travail des trois cabinets d'études professionnels que nous pouvons saisir et celle de nos collègues de la Missa. Celle-ci nous conseille ponctuellement sur la sécurisation d'expositions exceptionnelles. Ce fut notamment le cas pour l'exposition d'œuvres du musée de Capodimonte. La Missa a un rôle de conseil, mais compte tenu de ses effectifs, nous ne pouvons pas la saisir en permanence. Elle ne peut pas se substituer aux cabinets professionnels que l'on va choisir pour nous aider à installer des dispositifs.

Ce qu'il est important de comprendre, c'est que l'idée d'origine du schéma directeur part du rapport de l'audit de l'INHESJ. L'INHESJ – aujourd'hui IHEMI (Institut des hautes études du ministère de l'intérieur) –, c'est l'équivalent de l'École de guerre, ce sont des professionnels. Des membres de la Missa sont formés là-bas, moi-même et d'autres aussi : nous parlons le même langage. Je ne sais pas si j'ai répondu clairement à vos attentes.

M. le président Alexandre Portier. Vous nous avez éclairés sur les relations institutionnelles. Y a-t-il eu, lorsque vous exerciez vos anciennes fonctions, des exercices d'entraînement avec les forces de l'ordre, qu'il s'agisse de la gestion des flux dans la perspective d'une attaque terroriste ou d'une intrusion pour vol ?

M. Denis Fousse. Avec les forces de l'ordre, nous organisions assez régulièrement des exercices pour nous préparer au risque d'attentat, premier risque à nos yeux, sur lequel nous avons beaucoup travaillé. Nous avons proposé au préfet de police d'être support et avons effectué plusieurs exercices avec la zone de défense : un exercice sur table avec la préfecture et deux exercices, dont un grandeur nature avec tous les acteurs concernés, y compris le préfet, portant sur une attaque terroriste. Nous avons également mené des exercices avec la brigade de recherche et d'intervention (BRI). Rappelons que la préparation de telles opérations réclame environ six mois de travail, même si ce n'est pas à plein temps. Je précise que ces exercices avec la police ont été suspendus, ce qui est compréhensible, durant trois périodes : le covid, les manifestations des gilets jaunes et les Jeux olympiques.

S'agissant du risque attentat, qui est donc une priorité, nous avons mis en place avec la préfecture un dispositif exceptionnel de formation pour les agents de la direction de l'accueil du public et de la surveillance chargés de l'encadrement sur le terrain. Chaque année, huit à neuf d'entre eux sont ainsi formés par la préfecture de police et par son

laboratoire central, notamment par les démineurs. Vision théorique et exercices pratiques leur permettent de mieux évaluer le risque d'attentat et de se préparer correctement.

Quant aux exercices concernant les vols, nous les effectuons en interne, le jour de la fermeture du musée, le mardi. Nous ne les faisons pas avec la police, car nos simulations portent sur un vol suivi d'une prise d'otages.

Auparavant, la doctrine en matière de vol visait surtout les cambriolages de nuit, avec l'hypothèse qu'ils seraient de plus en plus violents. Je ne suis pas un grand spécialiste mais le mode opératoire du vol d'octobre me semble être apparu très récemment : des criminels – j'ai été content d'entendre le mot prononcé devant votre commission – extrêmement bien organisés, équipés de tronçonneuses, armes par destination, opérant avec une violence inouïe. C'était un mode opératoire que je n'avais pas envisagé. Les scénarios sur lesquels je travaillais étaient soit une attaque terroriste, soit un vol commis en journée suivi d'une prise d'otages.

C'est à la suite des exercices menés avec la BRI que j'ai été convaincu de prendre en compte ce dernier risque. Lors des débriefings à chaud, les deux responsables de la brigade ont toujours souligné qu'intervenir dans un musée, en plein milieu des collections et en présence du public, était une chose très compliquée. J'ai donc élaboré une doctrine pour les vols commis en journée : mettre d'abord le public en sécurité, donner l'alerte, suivre les voleurs et les amener à sortir pour qu'ils puissent être appréhendés à l'extérieur du musée. Il s'agit d'éviter qu'ils ne prennent des otages, ce qui serait catastrophique, ou qu'ils se cachent dans le musée, ce qui exigerait d'intervenir à l'intérieur. Nos procédures ont pu parfois susciter des incompréhensions mais, on le voit, il n'est pas question de renoncer à intervenir ou à aller au contact, simplement de faire en sorte que ces gens extrêmement dangereux sortent de l'établissement. J'espère avoir répondu clairement à vos questions.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces précisions. J'aimerais aussi aborder avec vous la question de la formation. Selon l'enquête administrative « en 2023 et 2024, il apparaît que seuls 2,5 % des agents formés l'ont été sur des problématiques de sûreté et de sécurité ». Ce chiffre vous semble-t-il exact ?

M. Denis Fousse. Cela fait plus d'un an que je suis parti à la retraite et je suis bien content de vivre une autre vie. Mes anciens collègues ont eu la gentillesse de me transmettre quelques chiffres, dont celui que vous venez de citer : je ne le comprends pas. Ce pourcentage, quelle est sa base ? La totalité des agents ? Les cadres sont-ils aussi pris en compte ?

Ce que je peux faire, c'est détailler les étapes de la construction des plans de formation et leurs priorités. Je précise que nous n'avons jamais cessé d'organiser des formations même quand, à la sortie de la crise du covid, seule une moitié des effectifs est revenue et qu'il fallait rouvrir le musée.

Tous les ans, on demande aux chefs de service de la Daps, qui sont au contact des opérationnels, quels sont leurs besoins : c'est ce qu'on appelle le « recueil de besoins ». Avec la DRH, on examine les besoins que les agents concernés – environ 600 – ont eux-mêmes exprimés dans le cadre de la procédure d'évaluation et de notation. Puis, toujours avec la DRH, la Daps intègre tout cela dans des tableurs Excel pour essayer de mettre ces différents besoins en adéquation avec nos priorités, nos moyens et nos capacités afin d'établir un projet

de plan de formation. Celui-ci est ensuite soumis pour avis aux instances, discuté avec les représentants du personnel et il fait l'objet d'un vote avant d'être mis en place.

Quelles étaient les priorités ? Lorsque j'étais directeur, je le redis, la sécurité incendie a toujours été la priorité absolue. Je préfère me tenir devant vous pour des bijoux volés que pour des morts. Je n'ai jamais remis en cause ce que les pompiers me demandaient. La deuxième priorité portait sur les formations en lien avec le risque d'attentat ou d'attaque terroriste. Le Louvre a déjà vécu une attaque terroriste : j'étais présent ce jour-là et je sais qu'il faut être formé et attentif. Troisième priorité, l'accueil. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'en améliorant l'accueil, on réduit les incivilités et en réduisant les incivilités, on améliore les conditions de travail très difficiles des agents en contact avec le public. La quatrième priorité est la sûreté, qu'il s'agisse des agents affectés aux PC ou de ceux qui veulent bénéficier d'une formation en ce domaine. La cinquième est le développement des compétences personnelles des agents, notamment afin de les aider à préparer les concours.

Il y a une chose que je dois quand même vous préciser, c'est que la formation est un acte volontaire. Si l'agent ne souhaite pas se former, on ne l'y oblige pas. Il en va de même dans les ministères. Par ailleurs, certaines actions concernant la sûreté n'apparaissent pas dans vos chiffres car elles ne sont pas comptabilisées par le service de la formation. J'avais placé auprès de moi un chargé de mission pour organiser des sensibilisations à la sûreté. Pourquoi de telles sensibilisations ? Précisément parce qu'il s'agissait de sensibilisations et non pas de formations en tant que telles, ce qui m'a permis de les rendre obligatoires. Ce sont des personnes qui délivraient aussi des formations au ministère qui les ont assurées. Elles ont été dispensées aux agents titulaires et étendues aux agents saisonniers, recrutés pour l'été et qui ne peuvent accéder aux formations gérées par le service de la formation.

Vous m'avez demandé si nous relayions les formations du ministère de la culture. J'aurais bien voulu mais ces formations, financées sur les budgets du ministère, sont réservées à ses agents ! Le Louvre a ses propres budgets et organise ses propres formations. Cela dit, nous dialoguons avec le ministère : il était possible d'envoyer un agent intéressé si une place était libre.

Bref, nous n'avons jamais négligé la formation. Bien évidemment, celle-ci doit prendre en compte les priorités et c'est bien pour cela que les plans de formation sont revus tous les ans. Nous assistons à la montée en puissance de la sûreté et les plans s'y adapteront.

J'ai été long mais il était important pour moi de donner des explications sur ces chiffres.

M. le président Alexandre Portier. Merci. Je précise que les chiffres que j'ai cités sont ceux de l'Igac, donc du ministère.

M. Jean-Luc Martinez. Les actions de sensibilisation et de formation continue ne sont pas comptées comme des formations.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Revenons au schéma directeur des équipements de sûreté. Lors de son audition du 17 décembre 2025 au Sénat, Laurence des Cars a indiqué : « [C'] est un projet de longue haleine, que plusieurs présidents-directeurs successifs ont souhaité et porté. Il en était déjà question du temps d'Henri Loyrette et n'avait alors pu aboutir pour des raisons budgétaires. Je l'ai repris à mon tour, en l'amendant, ce que j'assume totalement, sans en retarder la réalisation, nos arbitrages étant intervenus très rapidement

en 2022 et 2023. Ce sont des procédures de passation de marchés particulièrement lourdes et complexes ainsi qu'un contexte budgétaire lui-même compliqué, dans l'attente de la décision de la tutelle, qui sont en cause. »

Plus de huit ans – quatre-vingt-dix-huit mois, trois mille jours – séparent la recherche d'un assistant de maîtrise d'ouvrage et la notification du premier lot des marchés de travaux. Il faut trois ans, de 2021 à 2024, pour conduire les études des phases d'avant-projet sommaire et d'avant-projet définitif. Il a fallu deux ans, de novembre 2022 à septembre 2024, pour recevoir une contre-expertise financière de l'estimation budgétaire des travaux.

C'est exceptionnellement long ! Mme des Cars indique que de tels délais ne sont pas exceptionnels pour de tels projets. Selon vous, monsieur Salagnon, cette situation est-elle plutôt classique, ou inédite ? Mme des Cars indique également que les délais initialement fixés étaient trop volontaristes. Mais que de temps perdu ! Quelle est votre opinion de professionnel ?

M. Romain Salagnon. Même si les délais sont longs, le temps n'a pas été perdu. La question fait l'objet d'une certaine désinformation, ici et sur des sites qui se présentent comme journalistiques mais qui sont plutôt des blogs d'opinion. Le travail sur le schéma directeur n'a jamais été arrêté. Même si je comprends bien que vous ne m'attaquiez pas personnellement, sachez que pendant les trois années où j'ai occupé ce poste, je ne me suis pas tourné les pouces. Des choses ont été faites.

C'est vrai, les délais ont été exceptionnellement longs, mais c'est parce que le Louvre est exceptionnel. Il n'a pas d'équivalent en France. C'est un bâtiment qui compte huit cents ans d'évolutions, ce qui complique le passage des réseaux et les installations de caméras. C'est la plus grande surface foncière de Paris. On peut le comparer si l'on veut au château de Versailles, dont je rappelle que les travaux de mise aux normes de sécurité incendie ont commencé il y a dix ans et sont partis pour durer encore dix ans.

C'est exceptionnellement long donc, mais il n'y a pas eu de retard. Il y a eu une prolongation de délais parce que l'envergure du projet a évolué. En outre, une des deux entreprises qui s'étaient groupées pour assurer la maîtrise d'œuvre a déposé le bilan pendant la phase d'étude, ce qui a amené des démarches administratives supplémentaires pour assurer la continuité du projet.

Mme des Cars indique que le contexte budgétaire était « compliqué ». Je vous ai cité les chiffres concernant l'augmentation du budget. Le Louvre a beau être autonome, nous voulions être certains de faire bon usage des deniers des Français et nous avons lancé un audit financier qui a établi que le coût annoncé des travaux était le bon ; et le projet a continué.

Il n'y a pas eu de frein, à aucun moment. Des actions ont été anticipées sous les deux présidences et tout a été fait pour essayer d'aller le plus vite possible.

Encore une fois, si j'affirme que ce projet a été bien mené, ce n'est pas pour me défendre, mais parce que je le pense. À bâtiment exceptionnel, temps exceptionnel.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous ne pensons évidemment pas que vous vous êtes tourné les pouces pendant des années. Vous êtes tous de grands professionnels. Notre objet est de formuler des préconisations pour remédier à des problèmes systémiques. Ce drame doit nous permettre de faire mieux.

Vous avez expliqué les délais par la lourdeur du projet et le caractère exceptionnel du bâtiment. Malgré cela, nous continuons de les trouver extrêmement longs.

Monsieur Martinez, vous nous avez fait peur en indiquant qu'il y a d'autres points de faiblesse du musée. Pouvez-vous rassurer ceux qui nous regardent ?

M. Denis Fousse. Le fait est qu'il y a d'autres baies incendie. Quoi qu'on veuille, en tant qu'établissement recevant du public, nous sommes soumis à la loi et à la doctrine des pompiers. Les baies doivent être facilement accessibles, depuis l'intérieur comme l'extérieur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le rapport de l'Igac, commandé par la tutelle à la suite du cambriolage, n'indique pas la même chose. Je n'ai pas envie de le mettre en doute, et je ne doute pas non plus que vos propos soient ceux d'un grand professionnel. Peut-être est-ce un quiproquo. Nous essaierons d'éclaircir cela lors des prochaines auditions.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour ces échanges riches, et aussi, par avance, pour les réponses que vous voudrez bien apporter à notre questionnaire écrit. Nous reviendrons vers vous si nécessaire pour préciser certains points.

La séance est levée à vingt heures trente.

Présences en réunion

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

Excusés. – Mme Béatrice Bellamy, Mme Soumya Bourouaha, M. Xavier Breton, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Sarah Legrain, M. Christophe Marion, M. Maxime Michelet