

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

1 7 <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Audition 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) de M. Philippe Bélaval, ancien directeur général des patrimoines, ancien président du Centre des monuments nationaux ..... 2
- Présences en réunion ..... 15

Jeudi

2 avril 2026

Séance de 8 heures 30

Compte rendu n° 62

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



*La séance est ouverte à huit heures trente-cinq.*

*(Présidence de M. Alexandre Portier, président)*

*La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter de l'ordonnance n° 58-1 100 du 17 novembre 1958), M. Philippe Béval, ancien directeur général des patrimoines, ancien président du Centre des monuments nationaux.*

**M. le président Alexandre Portier.** Nous poursuivons nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées en recevant aujourd'hui M. Philippe Béval, fin connaisseur du monde culturel et de ses arcanes administratifs.

Monsieur Béval, vous avez occupé au cours de votre riche carrière de nombreux postes et assumé des responsabilités tout aussi nombreuses, au sein ou à la tête d'opérateurs majeurs, ainsi qu'au niveau de la tutelle. Votre expérience en tant qu'ancien directeur général des patrimoines et, durant plus de dix ans, en tant que président du Centre des monuments nationaux (CMN) nous a conduits à vous solliciter afin d'éclairer nos travaux. J'aurais pu citer, sans prétendre à l'exhaustivité, les fonctions que vous avez exercées à l'Opéra de Paris, aux Archives nationales, à la Bibliothèque nationale de France ou encore à l'Institut national du patrimoine. Vous avez en outre été conseiller « culture » du Président de la République.

Votre regard et votre analyse nous seront précieux, d'une part parce que vous connaissez très bien les sujets patrimoniaux, d'autre part parce que, n'étant plus en activité, votre liberté de parole est désormais totale.

Nous allons commencer par des questions assez larges, que nous préciserons sans doute au fil de nos échanges. Le grand intérêt de votre témoignage d'aujourd'hui réside dans le recul que vous avez compte tenu des fonctions que vous avez exercées et des évolutions que vous avez pu observer au cours de ces dernières années, voire de ces dernières décennies. Le monde culturel et patrimonial a considérablement changé. À cet égard, avez-vous pu observer des évolutions dans la manière dont l'État et les établissements patrimoniaux appréhendent les questions de sûreté des œuvres, de sécurité des bâtiments et de protection des publics ?

Avant de vous céder la parole, je rappelle que cette audition est ouverte à la presse et fait l'objet d'une retransmission vidéo en direct. L'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite donc à lever la main droite et à dire : « Je le jure ».

*(M. Philippe Béval prête serment).*

**M. Philippe Béval, ancien directeur général des patrimoines, ancien président du Centre des monuments nationaux.** Au cours de ma carrière et des différents postes que j'ai occupés, j'ai été chargé de la sécurité de collections d'imprimés, de documents constituant la mémoire de la nation, de meubles, d'objets d'art et de bâtiments. La question de la sûreté des œuvres a donc été constamment présente à mon esprit et, d'ailleurs, je n'ai jamais rencontré de responsables d'établissements publics ou de collections qui n'aient ce souci en tête. Outre les incendies dramatiques du Parlement de Bretagne et de la cathédrale de Nantes, j'avais été particulièrement frappé par l'incendie ayant touché un bâtiment du Crédit Lyonnais

à l'époque où je dirigeais la Bibliothèque nationale, toute proche. Veiller à la sécurité et à la sûreté des collections est la première composante de la mission de conservation.

**M. le président Alexandre Portier.** N'avez-vous pas senti une inflexion à partir des années 2010 ou 2015, avec la nouvelle version du plan Vigipirate et le renforcement des mesures de prévention contre les attentats ?

**M. Philippe Béval.** Bien entendu, mais, à chaque fois, les mesures ont été prises en fonction de la situation, et en lien étroit avec les responsables de la sécurité publique. La plus grande inflexion, ces dernières années, s'est produite à la suite de l'incendie de Notre-Dame de Paris en 2019, avec l'élaboration du plan Cathédrales. Le drame de Notre-Dame a été un traumatisme fondateur mais, je le répète, la sécurité est une préoccupation constante, avec quelques pics d'intensité.

**M. le président Alexandre Portier.** Cette préoccupation sécuritaire, a-t-elle été abordée uniquement par le prisme du ministère de l'intérieur, ou bien a-t-elle fait l'objet d'une appropriation par le monde de la culture et par les responsables de la sûreté qui y évoluent ?

**M. Philippe Béval.** La sécurité à l'extérieur des monuments et des musées relève effectivement du ministère de l'intérieur. Mais à l'intérieur des institutions, il appartient aux responsables de mettre au point des processus et de déployer des dispositifs spécifiques. D'ailleurs, il existe au sein du ministère de la culture une mission qui réfléchit à ces questions et conseille les responsables d'institutions.

**M. le président Alexandre Portier.** Les dispositifs de la tutelle, en l'occurrence du ministère de la culture, vous paraissent-ils adaptés pour détecter en amont les fragilités organisationnelles, managériales ou budgétaires susceptibles d'avoir des conséquences en matière de sécurité ?

**M. Philippe Béval.** Je crois que le ministère s'efforce en permanence d'améliorer ces dispositifs. Toutefois, et sans vouloir esquiver votre question, je dirais que la principale question qui se pose au ministère de la culture est d'abord celle de la disproportion, de plus en plus significative, entre le nombre d'établissements sur lesquels il doit exercer sa tutelle, et la composition des équipes chargées de cette mission. Il me semble que le nombre d'opérateurs au sein du ministère de la culture dépasse la centaine – je cite de mémoire, mais ces informations sont disponibles sur le site du ministère –, dont au moins une soixantaine pour la seule direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA). C'est assurément beaucoup trop pour assurer une tutelle fine, à même d'anticiper des difficultés dans tous les domaines, non seulement en matière de sécurité et de sûreté, mais aussi en ce qui concerne les relations sociales et toutes les composantes de la gouvernance d'un établissement.

C'est la raison pour laquelle j'ai toujours été, à titre personnel, partisan d'une réduction du nombre de ces opérateurs par regroupement. Quelques mouvements de cet ordre ont été enclenchés, et le résultat est particulièrement intéressant. Je pense, par exemple, à la fusion du Mobilier national, des différentes manufactures et de la Cité de la céramique de Sèvres, qui s'était elle-même rapprochée du musée national Adrien Dubouché à Limoges au moment où j'étais directeur général des patrimoines. De telles opérations sont extrêmement vertueuses, de mon point de vue, mais elles sont bien trop rares, et je forme le vœu qu'elles soient poursuivies.

Pour être véritablement efficace, la tutelle doit reposer sur la confiance envers les dirigeants des établissements qui lui sont rattachés plutôt que sur la défiance. D'abord, je

rappelle que, sur le plan juridique, les établissements publics jouissent d'une autonomie et de la personnalité morale ; ce sont des entités distinctes de l'État – la situation des services à compétence nationale est un peu différente. Ensuite, l'ensemble des sujets que les responsables d'établissements publics doivent traiter – relations avec le monde extérieur, les partenaires culturels, le personnel, gestion des collections, des relations internationales, etc. – est si complexe que cette gestion s'accommode mal d'une tutelle qui serait trop intrusive ou qui voudrait se substituer aux responsabilités des personnes qui en sont chargées.

**M. le président Alexandre Portier.** Pour améliorer la relation entre la tutelle et les établissements, je distingue au moins trois pistes. En se fondant sur le constat que les moyens sont insuffisants pour assurer un bon contrôle par la tutelle, la première option serait de réclamer davantage de moyens pour le ministère de la culture. Ce n'est pas celle qui se dessine dans votre propos, et j'imagine que c'est par réalisme.

**M. Philippe Béval.** Les équipes du ministère, comme celles des établissements, sont toujours moins fournies et toujours plus chargées. Étant soumises au plafond d'emplois, elles sont tenues d'assumer des responsabilités toujours plus importantes. Par expérience, je dirais que le problème relève moins d'une question de moyens, humains ou financiers, que d'une question de proximité et d'équilibre dans la relation entre les responsables du ministère et les dirigeants d'établissements publics.

Je sais que votre commission s'interroge sur les modalités de nomination des responsables d'établissements. Il s'agit en effet d'un pilier de cette confiance à établir. Qu'on le veuille ou non, la politique de nomination est devenue l'un des outils essentiels de la politique culturelle. À titre personnel, étant resté au service de l'État tout au long de sa carrière, je suis attaché à un pouvoir de nomination pleinement exercé par l'État. Les différentes manières d'encadrer ou de rationaliser ce pouvoir de nomination sont susceptibles, à mon sens, de présenter un certain nombre d'inconvénients et d'affaiblir en réalité la capacité de l'État. Nommer, éventuellement renouveler les mandats, constitue, entre les mains de l'État, un atout extrêmement puissant dans l'exercice d'une tutelle efficace.

**M. le président Alexandre Portier.** J'évoquais trois pistes pour améliorer la relation entre la tutelle et les établissements publics. La première serait de réclamer davantage de moyens. La deuxième consisterait à diminuer le nombre d'établissements, au motif que les missions dévolues au ministère sont trop nombreuses – et vous avez vous-même mentionné le bénéfice qu'apportent les rapprochements entre établissements.

La troisième piste reviendrait à emprunter la voie de la décentralisation, en détachant certains établissements d'un partenariat direct avec l'État, et en déplaçant la tutelle vers d'autres entités publiques, telles que les collectivités territoriales. Pensez-vous qu'il soit judicieux d'explorer cette piste ?

**M. Philippe Béval.** On peut évidemment tout imaginer. Cependant, la question de la tutelle ne se poserait pas différemment, qu'elle se trouve entre les mains d'une collectivité territoriale ou entre celles de l'État. Que l'on parle de l'État, d'un département ou d'une commune, le problème principal serait exactement le même : comment entrer de manière fine, non intrusive, non paralysante et non perturbante dans la vie d'une institution ?

Permettez-moi d'exercer la liberté de parole que la fin de mes activités, vous l'avez souligné, m'a permis de retrouver. Je déplore qu'en matière de politique culturelle, trop de discours se réduisent à la question de moyens. Je crois que c'est aussi une question de volonté et de vision. En tant que président d'établissement public, il m'est arrivé de m'adresser, sur un

certain nombre d'enjeux fondamentaux, aux services du ministère de la culture, et de ne pas toujours avoir obtenu de réponses satisfaisantes ou positives. Lorsque j'ai présenté au ministère de la culture le projet de restauration et d'ouverture au public de l'Hôtel de la Marine, on a tenté de m'en dissuader, en m'expliquant qu'un tel projet était inutile, qu'il provoquerait la ruine de l'établissement, que le bâtiment était inexploitable, presque maudit. On m'a même dit, en ces termes : « C'est un bâtiment qui a porté malheur à tous ceux qui ont essayé de s'en occuper. » Alors, quand je vois la manière dont l'Hôtel de la Marine fonctionne aujourd'hui, je me dis que j'ai eu raison de passer outre ces avertissements. D'ailleurs, je l'ai fait – sans trahir de secret – avec l'appui du ministère des finances contre le ministère de la culture. J'ai cité cet exemple pour montrer que le problème n'est pas nécessairement lié à un manque de moyens et d'effectifs au ministère de la culture. Il tient d'abord à celui de la vision de l'activité des différents établissements. Puisque ceux-ci sont trop nombreux, cette vision n'est pas toujours suffisamment développée.

**M. le président Alexandre Portier.** En matière de contrôle, pensez-vous que le ministère devrait faire évoluer ses outils de pilotage, par exemple les contrats d'objectifs et de performance (COP) ? La conception de ces COP vous semble-t-elle adaptée aux enjeux du moment ? Intègrent-ils suffisamment les questions de sécurité et de sûreté ?

**M. Philippe Béval.** Ils peuvent toujours les intégrer davantage ; cela ne peut pas faire de mal. Néanmoins, il importe de garder à l'esprit que la relation de tutelle est essentiellement dominée par la question de la trajectoire financière et celle de la trajectoire des emplois. C'est sans doute légitime, au vu de la situation des finances publiques et du fait que les établissements ne peuvent pas s'engager dans une course folle à l'augmentation de leurs effectifs ou de leurs charges. En réalité, ces sujets prédominent et constituent l'essentiel de l'ordre du jour des conseils d'administration – qui, d'ailleurs, relèvent avant tout d'une sorte de jeu de rôle, l'essentiel des décisions ayant été prises à l'occasion d'un pré-conseil d'administration avec les représentants de Bercy et de la rue de Valois, et ceux de l'établissement.

Pour des raisons d'affichage politique, on met en place dans les contrats des indicateurs, par exemple sur la politique des publics, le nombre de publics scolaires reçus, etc. C'est une excellente chose. Mais, encore une fois, la prédominance, dans la relation de tutelle, des sujets d'équilibre financier et de trajectoire des emplois, est une manière de privilégier le quantitatif au détriment du qualitatif. C'est pourquoi j'insiste sur l'importance de la vision du rôle que l'on attribue aux établissements et de leur avenir.

**M. le président Alexandre Portier.** Il est extrêmement frappant de vous entendre qualifier les conseils d'administration de jeu de rôle. Vous mettez ainsi le doigt sur un sentiment, une intuition, voire un constat que nous avons pu faire au cours de nos auditions : l'impression que le conseil d'administration n'administre pas vraiment, que les vrais choix sont effectués dans un autre cadre. Cela forme l'idée d'un conseil d'administration réduit à une fonction de chambre d'enregistrement de discussions qui ont déjà eu lieu et qui ne permettent pas de partager une vision, qu'elle soit stratégique, politique au sens le plus noble du terme, ou bien artistique. L'essentiel de la discussion se fait ailleurs, ce qui nous amènera sans doute à poursuivre l'échange tout à l'heure sur la question de la gouvernance et du pilotage de ce type d'établissement.

**M. Philippe Béval.** Les conseils d'administration sont composés des représentants de l'État, des représentants du personnel et des personnalités qualifiées. Ces dernières reçoivent des informations, mais elles ne disposent pas forcément des moyens de les analyser.

Pour ma part, lorsque j'étais président du CMN, je faisais en sorte de les informer sur les grands événements de la vie de l'établissement en dehors des conseils.

En réalité, puisque les représentants de l'État ne disent rien lors des conseils d'administration – étant donné que tout a été arrangé au préalable, et que les délibérations présentées leur conviennent, par définition –, ces séances se transforment le plus souvent en un jeu de questions-réponses entre la direction de l'établissement et les représentants du personnel – ce qui a son utilité, naturellement. Ce contexte, cette ambiance, ne sont pas propices à un échange stratégique de fond.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Nous sommes très honorés de vous entendre car votre parcours, assez exceptionnel, est très impressionnant. À ce titre, vous êtes particulièrement bien placé pour nous aider à comprendre les différents enjeux.

Pour commencer, j'aimerais vous demander de présenter deux organismes que vous avez dirigés : la direction générale des patrimoines et de l'architecture, et le Centre des monuments nationaux. Quel rôle jouent-ils dans la discussion qui nous intéresse, c'est-à-dire l'articulation entre les politiques publiques et les établissements ? Constituent-ils, en quelque sorte, le chaînon manquant à cet égard ? Que contrôlent-ils ? Que permettent-ils de mettre en place ? Comment envisager leur mission à l'aune du sujet sensible que constitue l'autonomie des établissements ?

**M. Philippe Béval.** Un établissement public se voit confier par l'État la conservation, la mise en valeur, l'accroissement des collections et l'accueil du public dans des bâtiments ou autour de collections lui appartenant. C'est un bras armé de l'État pour remplir l'ensemble des missions relatives aux collections nationales ou au patrimoine national, étant entendu que beaucoup d'éléments du patrimoine comprennent aussi des collections. Sa mission est de faire au mieux, si je puis dire, avec les moyens qui sont les siens : ceux que l'État lui accorde, ceux que le public lui donne à travers la fréquentation et la billetterie, et ceux qu'il parvient à obtenir par lui-même, par exemple sous forme de mécénat ou d'exploitation domaniale des espaces. Tout cela est mentionné, de manière parfois un peu stéréotypée d'ailleurs, dans ses statuts, et tout cela est conforme à la lettre du code du patrimoine.

En revanche, il manque à cette définition la couche supérieure, c'est-à-dire le pilotage politique de ces établissements. De mémoire, en plus de dix ans de présidence du CMN, je n'ai participé qu'à une seule réunion stratégique avec l'ensemble des présidents d'établissements publics du ministère de la culture, au moment de l'arrivée de Françoise Nyssen rue de Valois. La vérité m'impose de dire qu'il y a eu d'autres réunions du temps de Roselyne Bachelot, mais sous l'angle de la gestion de la crise sanitaire, pour gérer les fermetures puis les réouvertures des établissements.

Le seul échange stratégique que j'ai eu avec des responsables du ministère a eu lieu au moment du second renouvellement de mon mandat, en 2018. Il avait été décidé de constituer un comité de renouvellement, dont le principe était déjà acquis. Ce comité, composé de personnalités du ministère mais aussi de quelques personnalités extérieures, m'a posé un certain nombre de questions sur ma vision de la situation du CMN après six ans de présidence, et sur ce que je comptais faire si un nouveau mandat m'était accordé.

Les établissements sont des opérateurs qui exercent des missions statutaires, et qui sont les bras armés d'une politique. Or, qui détermine les politiques ? Ce sont les ministres. Avec six ministres de la culture en neuf ans, comment faire ? Certains disent : « Au moins on

est tranquilles, on est libres ». Mais cela peut être dangereux, si d'aucuns étaient portés à mésuser de cette liberté. Par ailleurs, c'est dommage.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Alors que nous parvenons au terme de nos travaux, votre propos me semble au cœur des problématiques que notre enquête a permis d'identifier. On considère que l'autonomie des établissements a permis de faire respirer la politique culturelle, mais peut-être est-elle allée trop loin. Comment assurer une articulation entre les politiques publiques et les établissements, tout en préservant leur autonomie ?

Je vous remercie de votre franchise à propos des conseils d'administration qui, pour synthétiser votre propos, n'administrent guère et ne conseillent pas beaucoup. Nous avons nous-mêmes constaté, en nous appuyant sur l'exemple des schémas directeurs du Louvre, que les conseils d'administration ne sont pas des lieux de débat. Comment améliorer le fonctionnement des conseils d'administration ? Faut-il y intégrer d'autres personnalités ?

Vous avez également mis l'accent sur la question du pilotage politique qui, avec celle du contrôle, nous semble centrale. Les représentants de l'État n'ont peut-être plus les moyens d'agir. Comment nous, parlementaires, pouvons-nous aider au contrôle des politiques publiques qui engagent de l'argent public ? Pensez-vous, pour avancer une proposition sans doute iconoclaste, que des parlementaires, notamment des membres de la commission des affaires culturelles et de l'éducation, pourraient participer aux conseils d'administration, et favoriser un contrôle et un pilotage plus resserrés ?

**M. Philippe Bélaval.** Par le passé, des parlementaires siégeaient dans les conseils d'administration. Au cours de mes premières années au CMN, j'avais l'honneur de voir siéger au conseil d'administration M. Jacques Legendre, qui présidait alors la commission des affaires culturelles du Sénat. Mais il a été considéré que cette participation était attentatoire à la séparation des pouvoirs, et progressivement les parlementaires ont été exclus de certains conseils d'administration. C'est un point qu'il faudrait vérifier avec le Secrétariat général du gouvernement.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** J'en viens à la question de la nomination des responsables des musées. Pourriez-vous nous expliquer comment se déroulent les nominations à la tête des grands établissements ? Les différents candidats portent-ils un projet ? Est-ce véritablement au niveau du ministère de la culture que les nominations sont décidées, ou est-ce ailleurs – certains choix sont faits par le Président de la République ? Fort de votre expérience, comment avez-vous vu évoluer les procédures de nomination ? Quels sont les critères retenus ?

Comment pourrait-on améliorer les procédures, afin que les projets les plus pertinents soient portés, et que la nomination d'une personnalité soit liée à une vision pour l'établissement, et non pas seulement à une forme de reconnaissance ? Sans vouloir tenir des propos désobligeants à l'égard de femmes et d'hommes qui sont, à l'évidence, des personnalités de grande qualité, il nous semble que les nominations prennent l'allure, parfois, d'un jeu de chaises musicales.

**M. Philippe Bélaval.** Il s'agit d'un sujet essentiel à mes yeux et, comme tout sujet essentiel, il est extrêmement complexe. Lorsqu'un poste est à pourvoir, surtout un poste d'une certaine visibilité et d'une certaine envergure, des candidats se manifestent par différents canaux, le plus souvent de manière spontanée. La première chose qui leur est demandée est de préparer un projet, c'est-à-dire d'écrire une note présentant leur vision de l'établissement et leurs intentions – c'était du moins ce que j'ai connu dans mes différentes fonctions.

Le dossier part ensuite dans le circuit de la décision politique : le ou la ministre de la culture y joue évidemment un rôle important, même si, dans le cas des plus grands établissements, le premier ministre et le Président de la République ont en effet leur mot à dire. En définitive, le processus me semble assez peu différent de ce qu'on constate dans d'autres secteurs de l'État.

Dans le cas des établissements patrimoniaux, la question est compliquée par le fait que la direction réclame une double compétence, scientifique et administrative. Les statuts de certains établissements imposent même que leur président soit issu d'un corps scientifique. C'est le cas des grands musées tels que le Louvre ou le musée d'Orsay, mais aussi du musée Guimet, par exemple. À titre personnel, je ne vois pas d'un très bon œil cette restriction, car j'estime que le pouvoir de nomination de l'État doit rester entier, libre, et que l'État doit assumer la responsabilité, devant la représentation nationale et devant le public, des choix qu'il opère. Encadrer ces choix ne me paraît pas forcément positif.

Dans tous les cas de figure, il est nécessaire de trouver une personne capable de formuler un avis autorisé à la fois sur la restauration des bâtiments, la conservation des collections, l'accueil du public, les actions de médiation, les événements culturels, mais aussi sur la sécurité, la sûreté, la gestion des personnels, l'équilibre du budget, la passation des marchés. De telles personnalités ne sont pas très nombreuses, et c'est cela qui peut donner l'impression d'un jeu de chaises musicales – et je crois deviner qu'en recourant à cette expression vous faites allusion au Louvre. J'en ai peut-être moi-même été une sorte d'illustration ! Mais, encore une fois, nommer quelqu'un à la tête d'un établissement est un choix extrêmement difficile et, comme dans toute politique, comme dans l'exercice de toute prérogative, certains sont judicieux, d'autres moins.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Comment améliorer le contrôle ? D'un point de vue extérieur, il apparaît que les présidents d'établissement nommés par le Président de la République sont des « hyperprésidents », pour employer une autre formule piquante, c'est-à-dire des personnalités sur lesquelles pèsent de nombreuses responsabilités, avec des conseils d'administration qui ne sont pas des lieux de délibération collective. Dans le même temps, on a pu le constater sur les questions relatives à la sûreté, on ne sait plus très bien qui contrôle la politique de l'établissement, même du point de vue du ministère.

Dès lors, comment, selon vous, améliorer le fonctionnement des établissements de manière à assurer un contrôle effectif de l'État sur le respect des engagements par le président d'établissement, notamment sur les questions de sûreté ? Comment assurer un dialogue plus régulier avec le ministère de la culture, afin que l'autonomie de l'établissement ne soit pas excessive ?

Je cite à nouveau l'exemple du Louvre : l'élaboration d'un projet de schéma directeur a été entreprise, mais cinq ou six ans plus tard, il n'est toujours pas mis en œuvre, et la personnalité nommée semble partir sur un autre grand projet, celui du Louvre Nouvelle Renaissance, et moins s'attacher à la mise en place des politiques de sûreté. Vous avez dit, de manière feutrée, que le sujet du contrôle est un sujet sensible. Aidez-nous à y réfléchir.

**M. Philippe Bélaïval.** Il y a une dizaine d'années, il avait été décidé que, désormais, l'autorité exécutive nommée – qu'il s'agisse du président ou du directeur général selon les établissements – serait dotée d'une lettre de mission. Personnellement, je n'en ai jamais reçu.

Aujourd'hui, lorsqu'une personnalité est nommée, elle se prévaut de ses entretiens avec le ministre de la culture, et dans certains cas avec le Président de la République ou son

conseiller, et se trouve ainsi fondée à considérer que sa vision a été approuvée et qu'elle dispose, en quelque sorte, d'une carte blanche. Mais l'absence de l'instrument juridique, de la formalisation que constitue la lettre de mission empêche de nourrir un dialogue stratégique. Or, ce dialogue stratégique, pour avoir tout son sens et tout son poids, devrait à mon avis être mené au niveau du ministre, qui est l'autorité politique appropriée. Certes, ses services sont en mesure de contrôler certains éléments tels que l'exécution du budget et, dans un certain nombre de cas, mais pas dans tous, il existe des contrats de performance – pratique que l'on pourrait peut-être déjà généraliser. Mais encore une fois, il manque un moment de face-à-face entre le président d'un établissement et l'autorité politique, en l'occurrence le ministre, où celle-ci pourrait, d'une part, lui demander des comptes, et, d'autre part, l'engager à effectuer telle ou telle action.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** En l'absence de lettre de mission, le COP vous semble-t-il constituer un cadre suffisant pour conduire ce dialogue stratégique ?

**M. Philippe Bélaval.** Les COP permettent d'aborder de nombreux sujets mais, comme la tutelle, ils accordent une place prépondérante aux questions financières et sociales, sans doute au détriment de sujets plus stratégiques, plus qualitatifs ou plus scientifiques. Aussi, je considère qu'il serait judicieux de les rééquilibrer. Et ce rééquilibrage est affaire d'autorité et de volonté.

Mais j'en reviens au point que j'ai soulevé au début, concernant le nombre d'établissements. À mon sens, il est impossible d'exercer une tutelle ou un contrôle – même si le mot me paraît peut-être un peu fort – efficace sur plus de cent entités différentes. C'est la raison pour laquelle j'ai toujours plaidé, avec un succès très limité, en faveur d'une rationalisation de la cartographie des opérateurs du ministère.

Le regroupement d'établissements, l'adossement de petits établissements à de plus grands, considéré par certains comme l'abomination de la désolation, ne produit pas forcément de mauvais résultats. Personne n'estime aujourd'hui que le musée de l'Orangerie, à Paris, fonctionne moins bien depuis qu'il est rattaché au musée d'Orsay, ni que le musée Delacroix fonctionne moins bien parce qu'il est rattaché au musée du Louvre – lequel lui a d'ailleurs octroyé des moyens supplémentaires pour lui permettre de réaliser d'importants travaux. Je suis convaincu qu'il s'agit d'une très bonne politique, qui contribuerait à rendre la tutelle plus efficace. Dans le secteur patrimonial, j'estime que le nombre d'établissements publics du ministère pourrait sans dommage, et avec la volonté qui convient – car une telle opération rencontrerait inévitablement de fortes oppositions –, être divisé par deux.

**M. le président Alexandre Portier.** Nous avons constaté que la taille et le rayonnement historique et international du Louvre ont déséquilibré le rapport avec son ministère de tutelle. Ce musée est si important qu'il mène sa vie propre, et que l'on ne sait plus très bien qui est sous la tutelle de qui. Les regroupements que vous suggérez n'auraient-ils pas pour effet pervers de multiplier de tels petits « États dans l'État », et au lieu de faciliter le contrôle par l'État, de faire naître des entités pesant davantage que l'administration centrale du ministère elle-même ?

**M. Philippe Bélaval.** Vous voyez, à peine la proposition est-elle sur la table que vous y trouvez des objections ! Je m'attends à de telles réserves, mais je reste convaincu qu'en la matière, « *small* » n'est pas forcément synonyme de « *beautiful* ». Une myriade de petits établissements et de petits services à compétence nationale sont condamnés au dépérissement du fait de leur isolement, en dépit des synergies très fortes qui peuvent exister sur le plan scientifique entre ces établissements et des établissements plus importants.

**M. le président Alexandre Portier.** Vous avez, par vos fonctions, rencontré de nombreux interlocuteurs étrangers, et vous avez certainement une vision internationale de ces sujets. Parmi nos voisins dans lesquels les enjeux sont comparables aux nôtres, existe-t-il des modèles de rationalisation qui pourraient être adaptés avec profit en France ?

**M. Philippe Béval.** Sur les questions culturelles en général et sur les établissements culturels en particulier, la situation de chacun de nos voisins est trop singulière pour permettre des comparaisons pertinentes. Les traditions et les systèmes juridiques ne sont pas les mêmes. Par exemple, le British Museum, avec lequel je suis amené à travailler étroitement puisque le Président de la République m'a confié une mission de suivi du prêt de la tapisserie de Bayeux au Royaume-Uni, est une entité totalement autonome vis-à-vis du ministère de la culture britannique. D'ailleurs, tous les accords et documents signés entre nos deux gouvernements sur cette opération de prêt doivent aussi être signés par le British Museum, qui jouit depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle d'un statut particulier avec ses *trustees*, etc.

Toutefois, il convient d'observer que, dans tous les pays, les dirigeants des grandes institutions culturelles sont tous des personnalités très fortes, et la question du rapport qu'elles entretiennent avec l'État se pose partout. En Italie, le gouvernement actuel a procédé à un certain nombre de changements qui se sont traduits par des bras de fer avec les dirigeants, très relayés dans la presse. Mais, à la vérité, de telles situations se produisent partout, en Allemagne, en Grande-Bretagne et même aux États-Unis, où les patrons du Metropolitan Museum of Art et du Museum of Modern Art sont autant de « vaches sacrées », à l'image du dirigeant du Louvre ou du château de Versailles en France. Et je ne dis rien des directeurs d'opéra...

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Cependant, le directeur du British Museum est nommé par le conseil d'administration, et cette nomination semble bien moins opaque que la procédure française.

**M. Philippe Béval.** Le British Museum fonctionne selon un régime tout à fait différent de celui des institutions françaises, c'est pourquoi les situations ne sont pas totalement comparables.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Que pensez-vous de l'idée de soumettre les candidats à la direction des établissements les plus prestigieux – tels que le Louvre, le musée d'Orsay ou le château de Versailles – à des auditions par la représentation parlementaire, comme c'est le cas pour d'autres postes prestigieux ? En allant plus loin, que vous inspire l'idée d'accorder à la représentation parlementaire un pouvoir décisionnaire ?

**M. Philippe Béval.** Cela se fait dans ce secteur cousin de la culture qu'est le secteur de la communication. Il appartient à l'État d'en décider. De mon point de vue, rien ne s'y opposerait en termes de principe.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Merci, cette réponse me convient ! J'en viens aux questions de sécurité dans leur dimension la plus concrète, et plus précisément à celle des vols. Quel regard portez-vous sur les menaces auxquelles sont confrontés les établissements et le patrimoine ? Vous paraissent-elles plus pressantes ces derniers temps ?

**M. Philippe Béval.** Le nombre de vols, si on le compare à la consistance des collections nationales et au nombre de visiteurs accueillis, est extrêmement limité, fort heureusement, même si chacun d'eux est déplorable. L'intérêt pour le vol d'œuvres et d'objets d'art est évidemment alimenté par l'augmentation considérable de la valeur d'un certain nombre d'artefacts. Cela crée des tentations supplémentaires. Aujourd'hui, c'est le crime organisé, le grand banditisme, qui s'intéresse à un certain nombre de pièces, et met en œuvre les moyens qui, hélas, sont les siens. Ce n'est plus le fait de petits voleurs ou de petits

groupes, comme cela avait été le cas au moment du vol de *La Joconde*, au début du XX<sup>e</sup> siècle. S'il y a une aggravation de la menace, elle serait liée à cette évolution.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Vous ne constatez pas une évolution notable du nombre de vols, mais plutôt une évolution de la nature des vols ?

**M. Philippe Béval.** C'est cela. Les vols sont désormais commis avec une efficacité et une grande violence, comme on l'a vu au musée Cognacq-Jay ou au Louvre. Nous sommes très loin du romantisme d'Arsène Lupin.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Concernant le vol du Louvre, je ne me prononcerais pas sur l'enquête en cours, mais il semblerait que l'opération soit peut-être un peu plus « low cost » que ce que l'on pouvait penser.

Au début de cette audition, vous avez évoqué les inflexions sur les problématiques sécuritaires des établissements, consécutives à l'incendie de Notre-Dame de Paris. Pourriez-vous nous éclairer sur leur nature ? Comment se sont-elles traduites en termes de politique publique ?

**M. Philippe Béval.** J'étais encore en poste au CMN à cette époque. Après l'incendie, le plan Cathédrales a été élaboré, après la conduite d'audits de sécurité dans l'ensemble des cathédrales appartenant à l'État, et dans un certain nombre d'autres édifices du même type parmi les plus emblématiques. Ce plan a permis de prendre des mesures destinées à relever le niveau de sécurité incendie dans les cathédrales. Je pense que le ministère, s'il ne l'a déjà fait, sera en mesure de vous adresser un bilan de ce plan.

Je ne reviens pas sur l'opération de restauration de Notre-Dame de Paris, brillamment réussie. Mais, sans vouloir entrer dans la polémique, j'aimerais souligner qu'alors que la mise en place de ce plan Cathédrales s'était traduite par l'octroi de moyens financiers, quelques mois après le vol au Louvre, la représentation nationale a adopté un budget dans lequel les crédits du patrimoine ont diminué de 200 millions d'euros. J'ai dit tout à l'heure que tout n'est pas question d'argent en matière de culture, mais il est bien évident qu'en matière d'entretien, de restauration du patrimoine et de renforcement de la sécurité et de la sûreté, les actes doivent être mis en concordance avec les propos. Sans quoi nos lamentations sur l'état de notre patrimoine, sur la dégradation de certains bâtiments – je lisais ce matin un nouvel article sur l'aile François 1<sup>er</sup> du château de Chambord – ne seront que des larmes de crocodile.

**M. le président Alexandre Portier.** C'est évidemment un élément central dans l'analyse que l'on peut porter sur l'action du ministère de la culture. Néanmoins, au-delà de ces 200 millions d'euros de variations budgétaires, le budget du ministère de la culture est de 4 milliards d'euros, dont approximativement 1 milliard d'euros dévolu au patrimoine. N'est-il pas nécessaire de dépasser la question strictement financière, pour s'interroger sur les priorités du ministère de la culture et, plus généralement, de la politique culturelle ?

**M. Philippe Béval.** Je suis absolument convaincu qu'il existe des solutions permettant d'augmenter les moyens dévolus au patrimoine, à condition, là encore, d'affronter un certain nombre de situations. Des mesures très variées pourraient être prises. À titre personnel, j'ai toujours considéré que, dès lors que l'on constate un lien entre le patrimoine et l'attractivité touristique d'un pays ou d'une région, il ne serait pas illégitime qu'une partie de la taxe de séjour sur les nuitées d'hôtel puisse être consacrée au patrimoine. Il ne s'agit pas de pressurer le touriste modeste ou la petite hôtellerie, mais quelques euros de taxe de séjour supplémentaires dans les palaces parisiens ne seraient pas très perceptibles pour leurs clients. De même, je sais que le ministère et l'Assemblée nationale se penchent sur un

assouplissement de la législation relative à l'apposition de bâches publicitaires sur les chantiers : cette ressource est extrêmement utile.

Par ailleurs, je regrette de constater que notre politique en matière de droit d'entrée dans les cathédrales n'est pas tenable. Aucun autre pays, y compris des pays tels que l'Espagne ou l'Italie, où la tradition catholique n'est pas moins affirmée que celle de la France, ne partage cette position ; tous imposent des droits d'entrée pour la visite touristique des cathédrales, et non pour la pratique du culte, bien entendu. Pourquoi ne le faisons-nous pas ? Au nom de quels principes ? Chaque année, douze millions de visiteurs entrent à Notre-Dame de Paris. Cela donne une idée de l'ampleur de l'évasion de recettes.

Enfin, j'ai parlé de la rationalisation des opérateurs. Je pense qu'un certain nombre de réformes structurelles devraient être engagées de manière à augmenter les moyens autrement que par l'octroi de subventions. Malheureusement, je n'ai jamais rencontré de ministre de la culture désireux de faire avancer ces dossiers, à l'exception de Mme Dati qui s'est emparée de la question du droit d'entrée à Notre-Dame, mais avec le succès – ou plutôt l'insuccès – que l'on a vu.

**M. le président Alexandre Portier.** La situation du Louvre est l'élément déclencheur de nos travaux d'enquête. Par son rayonnement, le Louvre est un établissement exceptionnel, qui représente à l'étranger la France, son prestige et son histoire.

Le vol du 19 octobre 2025 n'est que l'une des traductions les plus spectaculaires des inquiétants signaux de faiblesse qui se sont multipliés au fil des mois. Nous avons lu dans la presse, régulièrement, des articles alarmants sur l'état du bâtiment et sur la gestion du site. Quand ce ne sont pas des fuites de canalisation, ce sont des piratages de la billetterie, des failles de sécurité, des ailes que l'on a dû fermer, un plancher abîmé... À bien des égards, l'établissement se dégrade. Comment a-t-on pu en arriver là ? Qu'avons-nous raté collectivement, selon votre point de vue d'expert du patrimoine et de la culture, pour en arriver à laisser dépérir l'un de nos plus beaux fleurons ?

**M. Philippe Bélaval.** On ne peut pas dire que l'on ait laissé dépérir le Louvre, puisque, au cours des dernières années, un certain nombre de réalisations très positives sont à mettre au crédit de cette institution. Je pense à la création du département des arts de l'Islam, à celle, toujours en gestation, du département des arts de Byzance et des chrétientés d'Orient, à des acquisitions extrêmement importantes. Je pense aussi à la construction du centre de conservation de Liévin, après celle du musée du Louvre-Lens – je rappelle que l'essentiel des réserves du Louvre se trouvait dans des sous-sols inondables en bordure de la Seine. Il ne faut pas croire que le Louvre a été, en tant qu'établissement, négligé et que l'ensemble des problèmes ont été mis de côté.

Le Louvre est un très gros établissement, et la croissance de son public a dépassé toutes les prévisions. La pyramide du Louvre avait été conçue pour un musée recevant quatre millions de visiteurs, ce qui paraissait déjà considérable à l'époque. Aujourd'hui, on en dénombre plus du double. C'est un succès absolument considérable. Ce sont neuf millions de visiteurs qui raclent les parquets, prennent les ascenseurs, utilisent les toilettes, cherchent des points de restauration, et qu'il faut orienter et accueillir. En parallèle, le Louvre doit assumer sa réputation internationale au moyen d'expositions, de prêts, d'emprunts, d'acquisitions extrêmement onéreuses. Dans ces conditions, il a fallu dessiner des priorités. Le curseur, sans aucun doute, n'a pas été placé correctement dans l'équilibre entre les contraintes simultanées, et parfois contradictoires, auxquelles le musée doit faire face.

Le projet Louvre Nouvelle-Renaissance a fait l'objet de nombreuses critiques. Je n'ai pas une connaissance approfondie du dossier, mais je rappelle qu'il comportait deux volets : d'une part, une tentative de résoudre les problèmes de flux et d'accueil au

moyen de la création d'une nouvelle entrée du côté de la Colonnade et d'un espace dédié à *La Joconde* pour désengorger les salles ; d'autre part, un volet schéma directeur destiné à apporter des solutions aux problèmes que M. le président a mentionnés. J'ai lu que la ministre de la culture souhaitait désormais un rééquilibrage entre ces deux volets. Je m'en réjouis, s'il s'agit de remédier aux questions de sûreté et de sécurité, et d'améliorer les conditions de travail des agents. Mais la question de la fréquentation doit, quoi qu'il en soit, être résolue.

Dans un établissement tel que le Louvre, il faut tout faire et être sur tous les fronts à la fois, sans toujours disposer de moyens proportionnés, ce qui est extrêmement difficile. Ses dirigeants sont contraints de procéder à des arbitrages et il arrive, malheureusement, que les choix opérés ne paraissent pas, *a posteriori*, les meilleurs et qu'un événement aussi grave qu'un vol vienne les sanctionner.

**M. le président Alexandre Portier.** Cette fois, vous invoquez la question des moyens.

**M. Philippe Bélaval.** Même si le pilotage des établissements publics n'est pas qu'une question de moyens, comme j'espère vous en avoir convaincu, de nombreux aspects ramènent à cette question. Et puisque les travaux d'infrastructures ou de sécurité ne sont pas les plus faciles à financer par le mécénat, c'est un euphémisme, on en revient à la situation financière de l'État et à la baisse de 200 millions d'euros dans le budget pour 2026.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Vous pointez les problèmes causés par l'afflux de visiteurs au Louvre, tout en soutenant le projet Louvre Nouvelle Renaissance, qui affiche l'ambition d'accueillir douze voire quinze millions de visiteurs. N'est-ce pas contradictoire ? Est-il raisonnable de se donner pour objectif un accroissement du nombre de visiteurs, sans avoir au préalable réglé des questions, pour certaines en chantier depuis 2018, qui affectent le quotidien de l'établissement, les conditions de travail des personnels, la sûreté et la sécurité ?

**M. Philippe Bélaval.** Je n'appréhende pas l'augmentation du nombre de visiteurs uniquement comme le fruit d'une volonté, mais comme le constat d'une évolution. Le développement du tourisme international, notamment à la faveur du trafic aérien à bas coût, rend accessibles un certain nombre de capitales à des segments de population qui n'y avaient pas accès jusqu'à présent, et c'est très bien.

J'ai toujours été extrêmement réservé à propos des discours récurrents concernant un soi-disant « surtourisme ». Pourquoi ? Parce qu'on ne peut pas à la fois revendiquer l'héritage d'André Malraux sur l'accès aux grandes œuvres de l'humanité, et se plaindre que trop de gens viennent les voir. Dans certains cas extrêmes, l'œuvre ou le monument est menacé au point qu'il soit indispensable d'en empêcher l'accès, comme les grottes de Lascaux, par exemple. Mais que des millions de gens venus du monde entier souhaitent voir *La Joconde*, les tableaux impressionnistes du musée d'Orsay, monter à la Tour Eiffel ou visiter Notre-Dame, je m'en réjouis. Je préfère qu'ils fassent cela de leurs loisirs plutôt qu'autre chose.

C'est pourquoi je ne peux pas m'empêcher d'entendre dans le discours sur le surtourisme un relent de ségrégation sociale. À un moment, l'idée avait été émise, je ne sais par qui, de soumettre l'accès à Venise au passage d'un examen... On ne peut pas défendre la démocratisation culturelle, comme le font les établissements français, et se lamenter de leur succès.

Effectivement, cela suppose d'organiser des flux. À cet égard, il faut certainement élargir les horaires d'ouverture, comme au Louvre le vendredi soir, ce qui a permis d'augmenter la fréquentation des jeunes. Pourquoi un tel élargissement n'est-il pas possible ?

Parce qu'il pose la question du nombre d'agents et de leurs conditions d'emploi. J'estime que le ministère serait fondé à se demander s'il dispose encore des moyens de respecter l'accord sur la réduction du temps de travail qui régit l'emploi des personnels, notamment d'accueil, de surveillance et de magasinage. Amplifier les horaires d'ouverture, diversifier les circuits de visite, comme au château de Versailles, organiser des créneaux de visite réservables à l'avance pour éviter les files d'attente dans des conditions ingrates... : ce n'est peut-être pas la panacée mais nous ne sommes pas démunis face à un fort afflux de visiteurs. Mais encore faut-il que les planchers tiennent le coup et qu'il ne pleuve pas sur ces visiteurs !

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Je partage votre point de vue, mais les foules qui se bousculent au Louvre pour rester quelques secondes devant *La Joconde*, le temps de prendre trois photos, transforment l'accès à la culture en une sorte d'épreuve physique. Il faut aussi que la visite d'un musée soit l'occasion d'un choc culturel, et cela requiert d'en assurer la qualité. Peut-être faut-il réfléchir à défendre d'autres aspects plus méconnus de notre patrimoine national ? Quelques grands clichés culturels réduisent finalement la richesse de notre patrimoine.

**M. Philippe Bélaval.** Si ma liberté me permet d'être malicieux, je vous ferai observer que vous n'êtes finalement pas si opposé que cela au principe du projet Louvre Nouvelle Renaissance. Car il s'est précisément donné pour objectif d'améliorer l'expérience de visite.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** C'est tout à fait juste, et j'applaudis quiconque souhaite améliorer le Louvre. J'observe simplement que ce projet a été mis en œuvre sans que les conditions d'engagement d'un schéma de sécurité soient réunies. On a davantage valorisé un grand geste présidentiel – et dans l'histoire culturelle de notre pays, la parole d'un Président de la République sur le Louvre est puissante –, mais peut-être au détriment de la gestion quotidienne d'un tel établissement. Je pense notamment aux personnels, qui sont en grève et dont les messages ont été peu entendus.

Je pense qu'il était possible, avec ce projet, d'articuler la défense et l'amélioration d'un patrimoine, et sa capacité de résistance au temps et aux flux de visiteurs. Qu'il était possible de concilier l'accumulation de touristes et les conditions d'un choc culturel. C'est aussi la raison pour laquelle le cambriolage du Louvre a suscité une forte émotion, parce qu'il est intervenu dans ce contexte particulier.

**M. Philippe Bélaval.** Pour ma part, le cambriolage a fini de me convaincre de la nécessité d'un rééquilibrage entre les deux volets du projet Louvre Nouvelle Renaissance. Si ce rééquilibrage intervient, je m'en réjouis, mais il ne doit cependant pas occulter la question de l'accueil, de la gestion du flux de visiteurs, et du nouvel accès.

**M. le président Alexandre Portier.** Je vous remercie, monsieur Bélaval, pour ces échanges très riches. Nous vous avons adressé un questionnaire qui aborde des sujets plus larges que ceux évoqués aujourd'hui, et nous vous remercions par avance pour les réponses que vous pourrez y apporter.

*La séance est levée à neuf heures cinquante-cinq*

### **Présences en réunion**

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

*Excusés.* – Mme Farida Amrani, M. Gabriel Attal, Mme Béatrice Bellamy, Mme Béatrice Bellay, M. Xavier Breton, M. Joël Bruneau, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Anne Genetet, M. Frantz Gumbs, Mme Sarah Legrain, M. Frédéric Maillot, M. Maxime Michelet, Mme Nicole Sanquer, M. Bertrand Sorre