

# 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

- Examen, à huis clos, du rapport présenté en conclusion 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. Alexis Corbière, rapporteur)..... 2
- Point sur les pétitions renvoyées à la commission..... 12
- Information relative à la commission..... 13
- Présences en réunion..... 14

Mercredi

6 mai 2026

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 71

**SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026**

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



*La séance est ouverte à neuf heures trente.*

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

*La commission examine à huis clos, le rapport présenté en conclusion 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. Alexis Corbière, rapporteur).*

**M. le président Alexandre Portier.** Chers collègues, cette séance qui se déroule à huis clos est consacrée à la présentation du travail d'enquête important que nous avons mené ces derniers mois suite au vol commis au Louvre. Le 5 décembre dernier, notre commission s'est vue confier les prérogatives d'une commission d'enquête afin de travailler sur la protection du patrimoine national et la sécurité de nos musées. Le 17 décembre, nous avons désigné Alexis Corbière comme rapporteur. Nos travaux, entamés en janvier, ont été menés à un rythme soutenu, avec pour souci d'assurer rapidement un retour précis sur la sécurité de nos musées.

Nous avons entendu plus d'une centaine de personnes dans le cadre d'auditions, de tables rondes, de contrôles sur pièces et sur place, de déplacements en France et même à l'étranger. Le rapporteur a utilisé l'ensemble des prérogatives que lui confère la loi pour obtenir les documents nécessaires. Fort nombreux, ils ont été étudiés avec minutie, et ce travail de fond exigeant, méthodique nous permet de disposer d'un diagnostic étayé incontestable, dont je crois pouvoir dire qu'il n'a pas beaucoup d'équivalent dans nos travaux parlementaires. Il est vrai que le patrimoine était l'un des parents pauvres en matière d'investigation poussée.

L'événement déclencheur fut le cambriolage de la galerie d'Apollon au Louvre le 19 octobre 2025. Au-delà de l'émotion du moment, il m'avait semblé de notre responsabilité d'assumer pleinement notre rôle de parlementaires qui consiste à éclairer les enjeux, établir les faits et répondre devant les Français sur l'état de sécurisation de notre patrimoine. Après quelques réserves initiales, nous avons pu mettre à jour collectivement des fragilités trop souvent passées sous silence, non pour désigner des coupables, mais pour éviter que ce qui s'est produit ne puisse se reproduire.

Auditions, déplacements, analyses convergent : il ne s'est pas agi d'un incident isolé, mais d'une défaillance de nature systémique. Au Louvre, comme dans d'autres établissements, la sûreté n'a pas été traitée comme une priorité, alors même qu'elle constitue la mission la plus fondamentale de toute institution muséale. Progressivement, une forme de dérive s'est installée : l'attention portée à l'événementiel, à l'immédiat, reflet de la société du spectacle, a parfois pris le pas sur l'entretien, la réfection, la sécurisation. Ces missions sont moins visibles, moins glamours, moins valorisantes, mais les négliger, c'est fragiliser l'ensemble.

Je l'affirme d'emblée, ce rapport n'est pas le fruit d'une impression, d'une hypothèse ; c'est un constat rigoureux, objectivé, fondé sur des éléments précis et concordants. Je salue le travail du rapporteur Alexis Corbière. Nous avons des sensibilités différentes sur beaucoup de choses, mais cheminer ensemble sur cette question et arriver à établir ce diagnostic fut un vrai plaisir intellectuel. Les conclusions qu'il va présenter touchent aux réalités concrètes de la sécurité de nos musées.

Mais je veux auparavant tirer une leçon plus générale pour notre travail parlementaire à venir : trop souvent, nous avons privilégié le suivi de l'exécution budgétaire au détriment de la vérification des résultats. C'est particulièrement flagrant s'agissant du patrimoine. Nous débattons beaucoup avant de voter des crédits ; mais qu'en est-il fait quelques mois, quelques années plus tard ? Trop souvent, nous n'en savons rien. Quant à l'autonomie des établissements publics, elle doit avoir pour contrepartie des objectifs clairs, des responsabilités assumées et un contrôle effectif. Au Louvre en particulier, malgré les alertes anciennes et des risques identifiés, la politique de sûreté a progressivement dérivé sans une réaction à la hauteur des enjeux. Il est à cet égard profondément anormal que les constats pourtant très clairs formulés dès 2017 par l'INHESJ, l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, n'aient suscité ni réaction de l'établissement, ni vigilance accrue du ministère de la culture. Près de dix ans plus tard, les dysfonctionnements demeurent pour l'essentiel. Au-delà du cas d'espèce, et c'est un vrai point de convergence entre le rapporteur et moi-même, cela doit nous faire réfléchir à notre manière d'exercer le contrôle parlementaire mais aussi au rôle des administrations de tutelle et à la question de l'autonomie des structures publiques lorsque le pilotage politique fait défaut.

Je remercie l'ensemble de ceux qui ont contribué avec assiduité à ces travaux, et tout particulièrement deux administratrices de la commission pour leur engagement constant, leur rigueur et leur sens du service public. Leur contribution souvent discrète fut décisive, a été essentielle pour assurer la qualité et la solidité de nos travaux.

Avant l'examen du rapport, je rappelle au préalable que, conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, le projet de rapport ne vous a pas été transmis, mais était consultable sous format papier les 4 et 5 mai à l'Assemblée. À l'issue de nos échanges, je mettrai le rapport aux voix. S'il est adopté, il pourra être publié à partir de la semaine prochaine.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Le 5 décembre 2025, la commission des affaires culturelles s'était vu conférer les prérogatives d'une commission d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées. Le 17 décembre, elle m'avait désigné comme rapporteur d'enquête pour une durée de six mois. Je remercie d'abord notre président Alexandre Portier pour avoir donné l'impulsion à cette commission puis s'être fortement engagé dans ses travaux. Nous avons formé un attelage un peu baroque, pluriel et fécond à la fois, qui a son intérêt du point de vue du travail parlementaire. Évidemment, ces remerciements vont également à nos deux administratrices et, à travers elles, à l'ensemble des fonctionnaires de l'Assemblée qui, par leurs compétences et leur écoute, sont capables de percevoir ce que nous souhaitons et l'exprimer au mieux.

Notre commission fut formée suite au vol spectaculaire au Louvre le 19 octobre 2025, qui a eu un retentissement mondial. Nous partions d'un constat préoccupant, celui de l'obsolescence des installations de sécurité des musées. La visite que nous avons faite au Louvre le 25 novembre 2025 nous a confirmés dans le sentiment que ce grand établissement ne disposait pas des moyens nécessaires. Au vu de ces défaillances, de certaines réponses lacunaires de Mme des Cars devant notre commission puis au Sénat, il nous est apparu – il vous est apparu, monsieur le président – nécessaire de mettre en place une telle commission. Cela va de soi, nous n'avons pas travaillé seulement sur le musée du Louvre, mais aussi bien d'autres questions.

Je le répète, le vol spectaculaire au Louvre a eu un retentissement mondial. Le public s'y presse, toujours plus nombreux. En 1989, la construction de la pyramide visait à faire

passer la fréquentation du musée de 2 à 4 millions de visiteurs par an. Ils sont aujourd'hui près de 9 à 10 millions. Le Louvre n'est pas un musée ordinaire. C'est le plus grand musée du monde, un temple des Beaux-Arts comme l'ont souhaité les révolutionnaires de 1789, un pilier de notre histoire nationale dont il accompagne les soubresauts depuis le XII<sup>e</sup> siècle.

Aussi ai-je voulu, dans la première partie du rapport, revenir aux origines des musées, aux idéaux qui ont présidé à leur création, pour bien faire comprendre la nécessité de protéger des œuvres dont la valeur patrimoniale dépasse de beaucoup la valeur financière. Mais ces institutions sont désormais exposées à des formes de criminalité plus organisées et plus violentes, en raison de la valeur marchande croissante des matériaux précieux et des porcelaines chinoises. Cette violence, on l'a constatée aussi lors des cambriolages au musée Cognacq-Jay en novembre 2024, au Muséum d'histoire naturelle de Paris, au musée national Adrien-Dubouché à Limoges en septembre 2025, au musée Jacques-Chirac à Sarran en octobre 2025 – où les voleurs ont utilisé un fusil à pompe et des armes blanches pour mettre en joue le personnel et des visiteurs. Les professionnels, déjà soumis à des contraintes croissantes avec l'augmentation du nombre de visiteurs et la vétusté de leurs établissements, s'inquiètent légitimement. Leurs organisations syndicales alertent sur ces points depuis plusieurs années sans avoir été, à mon sens, suffisamment entendues. Il faudra aussi nous interroger sur le niveau de fréquentation souhaitable dans nos musées, face à la logique de « toujours plus » conduite dans certains établissements qui a des conséquences néfastes sur les bâtiments, les personnels et les conditions de sécurité.

Nous nous sommes attachés durant cette enquête à examiner les conditions de sécurité des œuvres et à mesurer l'efficacité réelle de la protection du patrimoine. Par sécurité, nous entendons la protection contre des actes violents plutôt que la seule sécurité incendie même si ces deux notions sont parfois liées en pratique.

Je reviens d'abord sur les personnels. La bonne marche des établissements et la protection du patrimoine reposent en grande partie sur leur professionnalisme, l'engagement de tous dont, au premier rang, les agents d'accueil et de sécurité. Ces métiers sont trop peu attractifs, avec des rémunérations structurellement basses. Un agent de surveillance titulaire débute à peine au niveau du smic, sans perspective de progression rapide. En raison des horaires, de la station debout, de tensions croissantes, d'un manque de reconnaissance symbolique dans l'institution, le *turnover* est élevé ; on recourt trop fréquemment à des contractuels et à des prestataires extérieurs dont la formation aux protocoles propres aux musées est lacunaire, voire inexistante. En bref, nous confions ce que nous avons de plus précieux à des gens qui travaillent dans des conditions de grande précarité et qui ne sont pas rémunérés comme ils le devraient.

Le recrutement de titulaires doit constituer une priorité. Il implique d'accroître le nombre de concours de recrutement et de relever les plafonds d'emploi, à l'inverse de ce qui s'est fait depuis deux décennies ; il implique également de structurer des parcours de formation initiale et continue adaptés aux enjeux propres de la sûreté muséale comme la gestion des foules, la détection comportementale, les procédures d'urgence, la connaissance des collections. Au-delà des moyens, ces propositions ont contribué à renouer un dialogue parfois trop distant entre les différentes catégories des personnels. La France est très réputée sur le plan international pour l'expertise de ses conservateurs, mais n'oublions pas tous les métiers essentiels qui font vivre les musées au quotidien.

En second lieu, nos musées manquent de moyens et sont donc mal préparés face aux risques. Selon l'étude sur les musées de France réalisée par le ministère de la culture pour

l'année 2024, seuls 23 % des 616 établissements qui ont répondu sur la sécurité disposaient d'un plan d'urgence et de prévention des risques, 25 % seulement d'un plan finalisé de sauvegarde des biens culturels, 54 % d'un système de vidéosurveillance et 64 % de consignes de sécurité formalisées. Selon la CGT Culture, entre 2012 et 2024, les effectifs de la filière d'accueil-surveillance-magasinage sont passés de 3 776 à 3 100 agents titulaires, soit une baisse de 18 %. Ces décennies de sous-investissement dans la sécurité des musées ont des conséquences. Dans de nombreux établissements, les budgets alloués à la sûreté restent des variables d'ajustement, voire sont absents des priorités affichées par les directions. De ce fait, le niveau de protection diffère grandement selon la taille, le statut des musées selon qu'ils sont nationaux, territoriaux ou associatifs.

Il faut donc réagir sans attendre, sans toutefois que la mise en sécurité des œuvres ne conduise à dénaturer la mission des musées. Restons fidèles à l'esprit du décret de 1959 portant création du ministère de la culture sous l'égide d'André Malraux, qui disposait qu'il s'agit de « [...] rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français ; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel [...] ». Et bien souvent cette accessibilité et la sécurité des biens sont les deux faces d'une même pièce. Mais pour continuer à assumer ce rôle, les musées doivent se voir attribuer des moyens tant humains que budgétaires nécessaires à la sécurité. Que, pour l'assurer, certains établissements aient dû placer des œuvres dans leurs coffres-forts n'est pas tolérable.

Enfin, il faut en finir avec l'hyperprésidence de nos établissements. Il faut plus de transparence. Aujourd'hui, un directeur de musée est à la tête d'une organisation complexe qui compte parfois des centaines d'agents et engage la responsabilité de l'État sur un patrimoine dont la valeur est inestimable. Cela doit se refléter dans des critères de sélection publics, explicites et soumis à un examen contradictoire. Pour ce faire, il faut réformer en profondeur les procédures de nomination des présidents et mettre fin au « fait du prince ». Il n'est pas acceptable que la nomination de tel ou telle dépende de la décision du seul président de la République. Une procédure transparente doit prévoir au minimum la publication de critères de sélection, l'organisation d'auditions, la motivation écrite des choix retenus. Il serait légitime, selon moi, que les commissions parlementaires compétentes – et la nôtre au premier chef – soient consultées préalablement aux nominations des présidents des grands établissements culturels nationaux, à l'image de ce qui se fait pour d'autres hauts responsables publics. Il faut également faire évoluer la gouvernance des établissements culturels et les liens avec leur tutelle.

Cela pose avec force la question du rôle du Parlement. Les parlementaires devraient exercer un droit de regard effectif sur le fonctionnement des établissements, ne pas se limiter à l'examen annuel des crédits budgétaires, mais s'étendre aux orientations stratégiques, aux grands choix de programmation, aux décisions qui engagent durablement le patrimoine public. Les commissions parlementaires doivent disposer d'outils leur permettant d'exercer ce contrôle de manière régulière, approfondie et contradictoire. Cela suppose que les établissements soient tenus de rendre compte non seulement à la représentation nationale mais aussi devant leur tutelle ministérielle. Ce n'est pas là une ingérence dans la vie des institutions, mais la condition d'une gestion permanente et responsable du patrimoine dont le Parlement est par essence le gardien constitutionnel. C'est pourquoi je propose que des membres du Parlement siègent également dans leurs conseils d'administration.

Les quarante recommandations du rapport sont le fruit d'une vingtaine d'auditions, tables rondes et rencontres sur site, de la consultation de documents obtenus à notre demande

ainsi que des onze contrôles sur pièces et sur place ou déplacements effectués en France mais aussi à l'étranger. Je remercie l'ensemble des interlocuteurs qui nous ont permis de travailler.

Pour conclure, je voudrais rappeler les propos du ministre Roland qui disait le 17 octobre 1792 au grand peintre David : le muséum central des arts qui allait devenir le musée du Louvre « doit être le développement des grandes richesses que possède la nation en dessins, peintures, sculptures et autres monuments de l'art. Ainsi que je le conçois, il doit attirer les étrangers et fixer leur attention. Il doit nourrir le goût des Beaux-Arts, recréer les amateurs et servir d'école des artistes. Il doit être ouvert à tout le monde. Ce monument sera national. Il ne sera pas un individu qui n'ait le droit d'en jouir. » Mes chers collègues, les préconisations que nous faisons entendent s'inscrire dans la continuité de cette volonté.

**Mme Florence Joubert (RN).** Le casse du Louvre, véritable raison d'être de cette commission d'enquête, occupe une place centrale dans ce rapport d'enquête. Nous apprenons avec consternation le caractère systémique des défaillances dans la sécurité du musée, avec des manquements considérables à tous les niveaux, ce qui rejoint malheureusement le constat de la Cour des comptes. Nombre d'éléments présentés sont accablants pour la direction du musée. Monsieur le rapporteur, vous aviez parlé d'une hyperprésidence du Louvre. À preuve, le report par Laurence des Cars du schéma directeur élaboré par Jean-Luc Martinez, pour des raisons peu convaincantes. Le président de la commission a évoqué un État dans l'État, invitant le ministère à reprendre la main. La situation du Louvre est loin d'être unique. Ainsi, en septembre 2025, des pépites d'or ont disparu au Muséum d'histoire naturelle de Paris et de la porcelaine d'une valeur de 6,5 millions a été dérobée au musée Adrien-Dubouché de Limoges. Cela pose de sérieuses questions quant à nos capacités à protéger les joyaux inestimables de notre patrimoine, comme le trésor de Conques. Au vu du rapport, les moyens humains et financiers accordés pour la sécurisation des musées sont l'un des enjeux centraux. Au Louvre, près de 200 emplois de sûreté ont été supprimés en quinze ans. Refuser de proposer une loi de programmation pluriannuelle garantissant des investissements spécifiques en matière de sécurité serait inadmissible et incompréhensible.

**M. Christophe Marion (EPR).** Monsieur le président, monsieur le rapporteur, mon groupe salue votre implication. Ayant moi-même réalisé un travail analogue en début d'année, je mesure le temps et les réflexions que vous y avez consacrés. Le cambriolage du Louvre a entraîné de multiples missions d'inspection, des auditions parlementaires des responsables de l'établissement, des enquêtes judiciaires, une mission gouvernementale que j'ai eu l'honneur de conduire. Votre rapport montre qu'il reste encore beaucoup de sujets à examiner, s'agissant de la protection du patrimoine au sens large, par exemple la sécurisation des bibliothèques, des réserves muséales et archéologiques, du patrimoine religieux.

Nos recommandations respectives sont assez similaires – à quelques exceptions près –, par exemple sur le rôle des parlementaires dans le contrôle des musées nationaux. Cela renforce leur pertinence et elles seront, je l'espère, mises en œuvre par le gouvernement. Le ministre de l'intérieur a déjà commencé à traduire certaines des conclusions de mon rapport et j'attends des annonces pour la fin de ce mois. Parmi nos propositions communes, votre recommandation n° 31 consiste à « établir une doctrine formalisée des obligations minimales en matière de sûreté, sur le modèle des règles incendie » et votre recommandation n° 32 à « rendre obligatoire l'adoption d'un plan de sauvegarde des biens culturels par l'ensemble des établissements et sa transmission aux services de secours ». Sur la première, envisagez-vous de nouvelles obligations légales et comment cette doctrine pourrait-elle être construite pour s'adapter à la variété des établissements et des risques concernés ? Sur la seconde, voulez-

vous rendre les PSBC obligatoires dans la loi en contrôlant leur existence et envisagez-vous d'en modifier le contenu ?

**Mme Dorine Bregman (SOC.)** À mon tour, je vous remercie pour ce remarquable rapport, réalisé dans un délai particulièrement contraint. Il met en lumière l'évolution préoccupante de la gouvernance de nos grands musées nationaux. Je relève en particulier l'hyperprésidentialisation accrue au détriment de la continuité de l'action publique et des contre-pouvoirs internes. Il en résulte, à chaque transition, une gestion discontinue, souvent une réorganisation et une redéfinition des projets, une perte de mémoire institutionnelle et parfois même la paralysie temporaire des établissements. Le ministère de la culture semble délaissé son rôle d'orientation stratégique et se limiter à un contrôle formel. Le conseil d'administration semble réduit à entériner les décisions sans exercer son rôle de régulation. Or les enjeux sont considérables en matière de gestion, en particulier de sûreté et de sécurité, sur lesquels est centré ce rapport.

Vous proposez plusieurs pistes intéressantes pour rééquilibrer cette gouvernance. À l'heure où d'aucuns souhaiteraient revenir au bon vieux temps de l'ORTF, je remarque avec plaisir que vous parlez de renforcement du rôle des conseils d'administration, de présence accrue des parlementaires, de formalisation des transitions entre équipes dirigeantes, de procédures de nomination plus transparentes et plus collégiales. Quel rôle le Parlement pourrait-il jouer pour exercer un contrôle effectif sur la gouvernance de ces institutions qui portent notre mémoire collective et mobilisent des financements publics importants ? Comment envisagez-vous de sortir de cette logique d'hyperprésidence sans fragiliser la capacité d'impulsion stratégique des présidents directeurs ? Quel levier vous paraît prioritaire pour rééquilibrer efficacement la gouvernance dans le cadre actuel des établissements publics ?

**M. Lionel Duparay (DR).** Le vol du Louvre a été un traumatisme révélateur d'un risque jusqu'alors sous-estimé. Au-delà de la valeur marchande des biens, c'est surtout notre histoire, notre identité, notre patrimoine qui ont été dérobés. Une commission d'enquête est parfois instrumentalisée pour se saisir opportunément d'un thème médiatique et attirer l'attention sur soi. Ce n'est pas le cas de celle-ci. Tous les députés qui ont participé à ses travaux ont constaté la nécessité de sa création, l'intérêt de ses auditions et la force de ses conclusions. Je remercie au nom de mon groupe le président Portier d'avoir été à l'initiative de cette entreprise utile et de l'avoir conduite à son terme avec sérieux et engagement, comme je salue la qualité du travail accompli par le rapporteur, qui n'a pas ménagé ses efforts pour obtenir des réponses que certains auditionnés auraient préféré ne pas donner ; je remercie aussi les services de l'Assemblée.

Au fil des auditions, nous avons mesuré les carences de notre politique muséale et les efforts urgents à fournir afin de préserver notre patrimoine, qu'il soit national ou local. Nous voterons pour la publication de ce rapport parce qu'il s'agit d'un travail politique au sens noble du terme. Il dresse un constat, avance quarante recommandations solides, pragmatiques, à mettre absolument en œuvre. Il démontre combien il y avait matière à créer une commission d'enquête tant les enjeux de sûreté ont été minorés par l'institution muséale et suivis de manière aléatoire par la tutelle ministérielle. Merci à tous pour la bonne tenue de cette commission qui a fait œuvre utile.

**M. Raphaël Arnault (LFI-NFP).** Cette commission d'enquête n'avait tout simplement pas lieu d'être. Nous connaissions déjà le problème et la solution : ce qui manque au patrimoine, ce sont des moyens. Depuis des années, les organisations syndicales,

notamment la CGT du Louvre, dénoncent la dégradation des conditions de travail et le manque criant d'effectifs, en particulier dans les métiers les plus invisibles – l'accueil, la sécurité et la logistique. Au Louvre, il manquerait 200 agents pour assurer correctement l'accueil et la sécurité alors que 120 postes ont disparu en dix ans. Pour le ministère de la culture, 500 postes supplémentaires sont nécessaires. Pourtant, on est passé de 3 200 agents de catégorie C en 2012 à 2 780 en 2023. Le projet de finances (PLF) pour 2026 supprime 172 postes dont les deux tiers dans les musées et monuments, et 200 millions pour le patrimoine et les musées. Comme toujours, dans les services publics, on demande plus aux agents avec moins de moyens. Il en résulte partout la même précarisation, la sous-traitance, la dégradation des conditions de travail et de l'accueil du public en sécurité.

À l'évidence, l'extrême droite tente de s'approprier la question du patrimoine avec une vision profondément réductrice de la culture envisagée non plus comme un espace vivant, pluraliste, en mouvement, mais comme un outil figé au service d'un récit identitaire.

**Mme Caroline Parmentier (RN).** Nous, on n'a tué personne !

**M. Raphaël Arnault (LFI-NFP).** Lorsqu'on prend le temps de se pencher sur les livrets thématiques du RN, ce qui n'est pas une partie de plaisir, on remarque que le volet patrimoine s'apparente à une vision réactionnaire de la culture au profit des propriétaires privés.

**M. le président Alexandre Portier.** Restons dans le sujet, s'il vous plaît.

**M. Raphaël Arnault (LFI-NFP).** C'est une vision élitiste du patrimoine, une image nostalgique et figée centrée sur quelques symboles traditionnels comme les châteaux ou les églises, en laissant de côté les dimensions essentielles de notre richesse collective, le patrimoine industriel, le patrimoine naturel, le patrimoine, immatériel. En réalité, le patrimoine est multiple, vivant, traversé par des influences diverses et par des histoires entremêlées. Cette richesse doit être défendue, contre les tentatives de récupération visant à en faire un instrument de repli identitaire plutôt qu'un levier d'émancipation collective.

**M. le président Alexandre Portier.** Merci cher collègue. Je reviendrai sur votre intervention dans laquelle je ne peux pas me reconnaître.

**M. Maxime Michelet (UDR).** Le groupe UDR votera en faveur de la publication de ce rapport par principe et par conviction. Il est utile en ce qu'il établit nettement que la sûreté des musées est une condition essentielle de la conservation de nos collections, indispensable pour que les musées restent ouverts à tous. Vouloir renforcer la sécurité des musées n'est pas une lubie sécuritaire, c'est une condition de leur existence, d'autant plus face à l'hyperfréquentation. Vous analysez les défaillances et proposez des recommandations, notamment en matière de formation ou de doctrine. Vous proposez notamment de faire désigner les directions de nos musées nationaux par leur conseil d'administration sur le modèle du British Museum ou du Prado, ce qui serait utile – sous réserve de la composition de ces conseils. Nous approuvons également la proposition, déjà faite, de voter une loi de programmation pluriannuelle.

Reste une question fondamentale que votre rapport laisse sans réponse : comment financer cette loi de programmation pluriannuelle ? Il faut mobiliser des budgets énormes pour sécuriser nos collections, pour sauver notre patrimoine de la ruine. Vous provoquerez plutôt une perte de recettes en étant plutôt favorable à l'extension des gratuités et sceptique

sur l'extension des ressources propres. Le groupe UDR est au contraire favorable à la tarification différenciée pour les touristes étrangers et à la diversification des ressources propres par un appel renforcé au mécénat et à l'investissement privé.

Enfin, monsieur le rapporteur, je n'ai pas manqué d'apprécier tous vos rappels historiques. Mais puis-je vous rappeler que si le Louvre doit beaucoup à la Révolution, il doit aussi beaucoup à l'Empereur ?

**Mme Céline Calvez (EPR).** Je vous remercie, monsieur le rapporteur, pour ce travail essentiel. La recommandation n° 35 consiste à « accompagner la généralisation de l'utilisation d'outils intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle ». Vous revenez sur l'existant, comme l'hypervision, vous soulignez la rapidité des évolutions et l'ampleur des investissements, qu'on doit encourager. Vous mentionnez les systèmes de détection par l'intelligence artificielle qui permettraient de ne pas faire de fouilles systématiques à l'entrée, comme au British Museum. À mon avis, on pourrait aller plus loin dans le déploiement de telles solutions, bien sûr en respectant les droits les libertés. Nous avons vu à Versailles comment les caméras dotées de l'intelligence artificielle permettaient de sécuriser les abords des musées.

Enfin, votre recommandation n° 40 consiste à « sensibiliser les élus locaux et les services techniques des collectivités territoriales aux enjeux de sûreté et de sécurité des musées. » Dans ce cas également, on pourrait aller plus loin et sensibiliser l'ensemble du public pour qu'il exerce son devoir de vigilance. Il faudrait faire prendre conscience aux visiteurs de la qualité du patrimoine exposé, mais aussi de la responsabilité que chacun a dans sa protection.

**M. Roger Chudeau (RN).** Je vous félicite à mon tour pour le sérieux de ce travail qui met en lumière les invraisemblables défaillances de l'État en matière de sûreté et de sécurité des établissements. Mais je me permets une suggestion : il faudrait ordonner ces recommandations par thème – gouvernance, sécurité, gestion des ressources humaines, etc. – pour en faire un outil plus efficace.

**M. le président Alexandre Portier.** Avant de donner la parole au rapporteur, je reviens sur quelques points.

Monsieur Arnault, dans cette commission, je crois avoir été assez souple et avoir laissé chacun exprimer ses opinions. Et il ne me semble pas que l'auteur du rapport soit d'extrême droite. Notre travail a été transpartisan et consensuel. Des parlementaires de sensibilités différentes ont participé aux visites, notre délégation au Louvre était plurielle. Sur 80 % des sujets, nous étions presque tous d'accord. Cet exercice a fait honneur au travail parlementaire en ce que nous avons réussi à trouver des points de convergence sur des sujets où ils sont nécessaires. Bien entendu, le rapporteur et moi-même avons des divergences. Sur le financement, la tarification, notre approche n'est pas tout à fait la même. Mais qu'on ait mis sur la table tout ce sur quoi on est d'accord, pour pouvoir avancer, ça me semble important.

Sur un point en particulier, le rapporteur et moi-même sommes parfaitement d'accord, ainsi qu'une bonne partie d'entre vous sans doute : nous devons redonner beaucoup plus de poids au Parlement, à la fois dans la construction d'une vision nationale pour le patrimoine, sur les nominations et sur l'évaluation de ce qui est fait, qui constitue peut-être le véritable angle mort. Dommage que vous n'ayez pas mentionné ce point, plutôt que de dire que la commission d'enquête n'avait pas de raison d'être.

Tous ceux qui ont participé aux auditions et qui ont pu consulter le rapport de manière approfondie ont vu qu'il contenait des données nouvelles, qui même feront date et qui permettront de poser des jalons nouveaux dans la manière d'envisager la politique patrimoniale. On ne peut pas continuer à gérer le patrimoine et le budget de la culture par à-coups, par effet de mode, changer tous les six mois en fonction des ministres. Tous les établissements en souffrent, la France dans son ensemble en souffre aussi. S'il fallait un seul exemple pour démontrer l'utilité de cette commission, c'est que nous avons mis tellement d'éléments sur la table qu'il devenait difficile pour la présidente du Louvre de se maintenir en poste. Il y a quand même peu de commissions d'enquête qui ont eu un tel impact direct sur une institution.

**M. Alexis Corbière, rapporteur.** Je tiens d'abord à m'excuser auprès de Christophe Marion de mon inélégance : je n'ai pas salué d'emblée son travail, comme j'avais prévu de le faire. Or il est très significatif, malgré les légers désaccords que nous pouvons avoir. Je remercie tous ceux qui ont participé à cette réflexion et d'avoir, avec des nuances, reconnu globalement le travail accompli et les propositions qui en découlent. C'est à mes yeux plutôt positif.

Toutes les interventions sont revenues sur l'absence de moyens. C'est un fait avéré. Quelles solutions est-ce que je propose ? Vous connaissez mes convictions : il faut modifier notre fiscalité, pour que ceux qui ont accumulé des richesses dernièrement participent davantage à l'effort de la nation. Mais chacun a sa réponse. Effectivement, je ne suis pas de ceux qui pensent qu'il faut augmenter les tarifs d'entrée des musées ni confier leur avenir au mécénat, qui peut exister mais m'inspire une certaine méfiance. À Londres, nous avons découvert une culture assez différente. Mais, par souci de stabilité, je suis pour que nos établissements soient sous la houlette de la puissance publique afin d'éviter qu'ils deviennent dépendants de fonds privés. C'est sans doute un point sur lequel nous pouvons discuter, mais cela ne remet pas en cause la nécessité, après le cambriolage du Louvre et d'autres musées, de pointer les défaillances et l'insuffisance des moyens donnés aux établissements, qui sont évidemment la conséquence de choix budgétaires.

En second lieu, j'ai insisté sur la situation des personnels, et personne n'est revenu sur ma formule : on ne peut pas confier ce qu'on a de plus précieux à des travailleurs qui sont les plus précarisés, le plus souvent rémunérés au smic, avec peu de perspectives de carrière. Les événements, en particulier au Louvre, sont révélateurs. Je tiens à saluer les organisations syndicales qui, lors des auditions, ont alerté sur des questions de sécurité. J'étais à leur côté en juin 2025, sur le parvis du Louvre, lorsqu'elles soulignaient que la situation du personnel posait des problèmes de sécurité. Ce qui me paraissait alors un peu abstrait est devenu bien réel quelques mois plus tard. Il faut écouter les organisations syndicales de travailleurs.

Monsieur Marion, sur les recommandations n° 31 et n° 32, on pourra entrer plus dans le détail. Mais il existe déjà des référentiels dans des établissements, et des dispositions communes sur la construction des établissements qui reçoivent du public. Notre recommandation est d'appliquer le modèle à la sûreté et de le généraliser. Vous demandez le détail du protocole. Actuellement, les professionnels n'ont pas de mode d'emploi qui soit applicable à l'ensemble des établissements. Ce sont des gens de bonne volonté, qui font des choses intéressantes, mais chacun bricole dans son coin sans se référer à des consignes nationales, qu'il faut établir. Je le dis après Christophe Marion, la mission de la sûreté, de la sûreté et de l'audit (Missa) du ministère de la culture est tout à fait dépourvue de moyens. Elle ne compte que six équivalents temps plein pour apporter son expertise à 1 200 établissements. Le Louvre ne l'avait même pas consultée, c'est dire. Il y a là un véritable dysfonctionnement.

Plusieurs intervenants ont aussi soulevé la question de la présidence. L'orateur de La France insoumise a observé à juste titre que les choses étaient connues, s'agissant du personnel. Ce que propose ce rapport, qu'on soit d'accord ou pas, me semble être une modification profonde, à savoir que désormais le président de la République ne désignera plus, aux termes de l'article 13 de la Constitution, le ou la prochaine présidente du Louvre. Quand vous êtes nommé par le président de la République, vous tendez sans doute à mettre d'abord en place des politiques conformes à ce qu'il souhaite. Cela devient un élément systémique, qui a amené la présidente du musée du Louvre à préférer maintenir des relations avec la présidence de la République plutôt qu'à accélérer la mise en place du schéma directeur proposé par M. Martinez depuis 2021. Si, au lieu du président de la République, un conseil d'administration pluriel, comportant une représentation parlementaire, nomme le président sur la base d'une feuille de route, il ne sera plus seulement une chambre d'enregistrement composée de personnalités qualifiées nommées par le président lui-même et qui ronronne – de surcroît, le ministère de tutelle est assez peu pressant dans ces instances. J'ajoute que les représentants des personnels au sein du conseil d'administration participeront ainsi à la désignation de celui ou celle qui dirigera l'établissement. Pour moi qui suis attaché à la République, réduire l'opacité de décisions prises selon une conception assez monarchique est un changement majeur, soutenue par les personnels, comme nous le disent les organisations syndicales.

Dans ce rapport, je revendique des moyens supplémentaires pour la sécurité de nos établissements, et notamment pour les personnels. Mais au-delà, il faut repenser le mode de fonctionnement des directions et aussi les relations avec les organisations syndicales. Il n'est pas normal que certains représentants syndicaux nous disent qu'ils n'ont presque jamais rencontré un grand responsable d'établissement pendant son mandat. Le nouveau président, Christophe Leribault, a déclaré dans *Le Monde* qu'une de ses premières initiatives à son arrivée a été de rencontrer les organisations syndicales pour entamer le dialogue. C'était indispensable.

Madame Calvez, vous êtes spécialiste de l'intelligence artificielle. Pour ma part, je continue à manifester la plus grande prudence sur l'utilisation de ces techniques. Surtout, je ne crois pas qu'on puisse s'en remettre au devoir de vigilance du public – certes naturellement vigilant – pour contribuer à la sûreté. Je crois qu'il faut d'abord donner aux établissements des moyens, des personnels et la capacité d'utiliser des techniques qui renforcent la sécurité à la hauteur de ce qui est nécessaire. L'anecdote est significative : quand nous sommes allés, une semaine après le cambriolage du Louvre, dans la salle de vidéosurveillance du musée, nous avons constaté que la caméra qui donnait sur le quai François-Mitterrand, où s'était garé le camion monte-charge qui a permis le cambriolage, était défectueuse ! Donc, sans faire de surenchère technique, pourrait-on déjà obtenir que dans le plus grand musée du monde, les caméras fonctionnent ?

En somme, chers collègues, nous devons nous mobiliser lors des débats budgétaires à venir, peut-être même sur la traduction des propositions dans la loi, selon la façon dont la ministre de la culture recevra ces recommandations. Mais un avis unanime de la part de la commission sur ce rapport serait utile. J'espère aussi que ce qu'il défend n'apparaîtra pas comme une vision figée du patrimoine. C'est tout l'inverse. Dans les musées, il y a le patrimoine de ceux qui n'en ont pas. On fait nation en transmettant une histoire, et cela se fait aussi par les œuvres d'art. Si j'ai insisté sur ce qu'il y a de profondément révolutionnaire dans un musée, c'est que le beau n'appartient pas seulement à ceux qui en ont les moyens, mais à tous, à tous sans exception, et évidemment aux plus modestes. Ce n'est en rien une conception

figée que de vouloir sortir l'art des mains de privilégiés pour permettre au peuple d'en bénéficier. Et ce sont des politiques publiques qui doivent le permettre.

Mais bien sûr, le contenu du musée évolue. Le Louvre, musée monde, a aussi un caractère universel qui fait sa grandeur. Nous avons pour mission d'être des passeurs et les moyens publics doivent le permettre.

Bien entendu, nos conclusions peuvent encore être améliorées. Mais il me semble que nous avons apporté une réponse parlementaire à la grande émotion qu'avait suscitée le cambriolage du Louvre. Quiconque vole dans un musée vole le peuple. Chacun s'est senti touché, et s'est dit qu'il n'était pas question qu'on nous vole ainsi. À la puissance publique, alors, de permettre que la transmission et la volonté révolutionnaire des musées se perpétuent. Tel est le sens de nos recommandations.

**M. le président Alexandre Portier.** Merci, monsieur le rapporteur. Après le vol du Louvre, nous voulions prendre un peu de hauteur sur la politique patrimoniale. Je crois que nous y avons réussi. Je mets aux voix le rapport.

*La commission adopte le rapport*

\*

*La commission fait le point sur les pétitions qui lui ont été renvoyées.*

*Suivant l'avis du Président Alexandre Portier, la commission décide de **classer**, en application de l'article 148 du règlement de l'Assemblée nationale, la pétition déposée par M. Arnaud Borderie le 24 juillet 2025 intitulée « Pour la suppression de l'Arcom », qui a dépassé les 21 440 signatures.*

*La séance est levée à dix heures trente.*

### **Information relative à la commission**

*La commission a désigné M. Joël Bruneau rapporteur sur la proposition de loi visant à encourager les partenariats entre les collectivités territoriales et les personnes morales de droit privé en matière d'acquisition, de réalisation ou de rénovation d'équipements sportifs (n° 2667).*

### **Présences en réunion**

*Présents.* – Mme Farida Amrani, M. Rodrigo Arenas, M. Raphaël Arnault, Mme Bénédicte Auzanot, M. Erwan Balanant, M. Philippe Ballard, M. Bruno Bilde, M. Jean Bodart, Mme Soumya Bourouaha, Mme Dorine Bregman, Mme Céline Calvez, M. Roger Chudeau, M. Laurent Croizier, Mme Julie Delpéch, M. Lionel Duparay, M. Philippe Fait, Mme Anne Genetet, M. Christian Girard, Mme Ayda Hadizadeh, Mme Florence Joubert, Mme Delphine Lingemann, Mme Véronique Ludmann, M. Christophe Marion, Mme Alexandra Martin (Gironde), Mme Graziella Melchior, M. Maxime Michelet, Mme Louise Morel, M. Julien Odoul, Mme Caroline Parmentier, Mme Béatrice Piron, M. Alexandre Portier, M. Christophe Proença, Mme Claudia Rouaux, Mme Anne Sicard, M. Bertrand Sorre, Mme Violette Spillebout, M. Thierry Tesson, M. Paul Vannier

*Excusés.* – Mme Béatrice Bellamy, M. Joël Bruneau, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, M. Frantz Gumbs, M. Frédéric Maillot, M. Thierry Perez, Mme Nicole Sanquer, M. Jean-Pierre Taite, Mme Prisca Thevenot