

N° 2760

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DIX-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 6 mai 2026.

RAPPORT

FAIT

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION EXERÇANT LES PRÉROGATIVES D'UNE COMMISSION D'ENQUÊTE *sur la **protection du patrimoine national et la sécurisation des musées,***

ET PRÉSENTÉ

PAR M. ALEXANDRE PORTIER, Président,

ET

M. ALEXIS CORBIÈRE, Rapporteur.

TOME I

RAPPORT

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	9
PARTIE I – PROTÉGER LE PATRIMOINE : UN OBJECTIF À RÉÉVALUER À L'AUNE DE L'ÉVOLUTION PRÉOCCUPANTE DES MENACES	13
I. LES BIENS PATRIMONIAUX PUBLICS : DES BIENS À PROTÉGER POUR LES TRANSMETTRE	13
A. DES BIENS INALIÉNABLES ET IMPRESCRIPTIBLES	13
1. La notion de patrimoine : la transmission comme valeur	13
a. Une notion d'abord politique	13
b. Une notion juridique progressivement élaborée : l'idée de patrimoine national.....	15
2. Les régimes de protection actuels du patrimoine et des collections publiques	17
a. Une protection spécifique pour les monuments historiques.....	18
b. Les collections publiques et monuments historiques mobiliers	21
B. LA VALEUR PATRIMONIALE DÉPASSE LA VALEUR FINANCIÈRE	25
1. Une appréciation difficile de la valeur patrimoniale	25
2. Un patrimoine culturel lui-même créateur de valeur : l'exemple du tourisme.....	28
C. LA VOCATION DES MUSÉES : CONSERVER POUR EXPOSER ET TRANSMETTRE LES COLLECTIONS PUBLIQUES	29
1. La création des musées modernes : l'importance originelle de l'accès aux collections	29
2. L'ouverture au public, principe constitutif et défi toujours renouvelé pour la sécurité des musées	33
II. LA CONCILIATION IMPÉRATIVE DE LA CONSERVATION ET DE L'EXPOSITION AU PUBLIC	35
A. LA CRISE DES MUSÉES : DE LA REMISE EN CAUSE À LA RECONNAISSANCE D'UN RÔLE CENTRAL DANS LA SOCIÉTÉ	35
1. La crise des musées.....	35
2. Le musée, lieu de passage incontournable.....	38

B. AUJOURD'HUI, L'ÉCUEIL DE LA SURFRÉQUENTATION : UN PHÉNOMÈNE NOUVEAU QUI BOUSCULE L'ÉQUILIBRE ENTRE OUVERTURE ET PROTECTION.....	41
1. Des évolutions récentes observables dans de nombreux pays.....	41
2. Des conséquences directes sur la conservation des œuvres.....	43
C. LA CONSERVATION PRÉVENTIVE, SOCLE DE LA PROTECTION DES COLLECTIONS	45
1. Un ensemble d'outils existants pour répondre à des besoins réels	45
2. L'insuffisance des moyens affectés à la réalisation de ces missions.....	46
III. UNE ÉVOLUTION DES MENACES POUR LES MUSÉES QUI NE DOIT PAS CONDUIRE À REMETTRE EN CAUSE L'EXPOSITION DE LEURS COLLECTIONS	48
A. UN ACCROISSEMENT NON PAS DU NOMBRE, MAIS DE LA VIOLENCE DES VOLS	48
1. Un phénomène international touchant le maillon le plus vulnérable de la chaîne .	48
2. La stabilité du nombre d'incidents en France ces dernières années	54
3. Les métaux et objets précieux, nouvelles cibles des vols.....	55
4. Des modes opératoires de plus en plus violents	58
B. DE NOUVELLES MENACES ENCORE INSUFFISAMMENT PRISES EN COMPTE	60
1. Le patrimoine, témoin et victime d'une conflictualité politique croissante.....	60
2. La cybersécurité et les nouveaux risques technologiques	64
3. Les évènements climatiques et naturels.....	66
a. Des menaces réelles pour la conservation des œuvres, de mieux en mieux documentées.....	66
b. Les risques de crue et leurs conséquences pour le patrimoine.....	71
IV. DES MUSÉES AUX MOYENS INSUFFISANTS FACE AUX RISQUES.....	73
A. DES BESOINS CONSIDÉRABLES NON COUVERTS PAR LES MOYENS DONT DISPOSENT LES ÉTABLISSEMENTS	73
1. Des besoins financiers immenses pour réaliser les opérations de restauration nécessaires.....	74
2. Des crédits budgétaires irréguliers qui conduisent à des phasages parfois discontinus	76
B. UNE COURSE AUX RESSOURCES QUI PRODUIT DES EFFETS PERVERS	78
1. La pression en faveur du développement des ressources propres	78
2. La question de la tarification de l'entrée : entre enjeux budgétaires et objectifs de démocratisation culturelle.....	80
a. Le débat récurrent de la gratuité de l'accès.....	80
b. L'introduction d'une tarification différenciée.....	82

C. SOUSTRAIRE CERTAINES ŒUVRES AU REGARD DU PUBLIC : UNE SOLUTION À ÉVITER À TOUT PRIX	84
PARTIE II – SÉCURISER LES MUSÉES : DES OUTILS EXISTANTS À MIEUX UTILISER, DES LACUNES D’ORGANISATION ET DE COORDINATION À COMBLER.....	89
I. DES LIENS À RESSERRER ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS ET LA TUTELLE, UN PILOTAGE À CONSOLIDER.....	89
A. LE LENT DÉSENGAGEMENT DE LA TUTELLE AU NOM DE L’AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS.....	90
1. L’autonomisation des musées publics vis-à-vis de leur autorité de tutelle.....	90
a. Une gestion historiquement centralisée	90
b. La naissance des grands établissements publics.....	91
2. Une érosion des financements publics au détriment de la conservation des œuvres...	97
3. Des musées territoriaux globalement mieux accompagnés mais sous-financés.....	99
a. Une tutelle mieux assumée à l’échelle territoriale.....	99
b. Une gestion qui se heurte au manque de moyens financiers.....	102
B. LA DIFFICULTÉ DES AUTORITÉS À ENDOSSER LEUR RÔLE DE TUTELLE	104
1. La tutelle : un rôle encore mal appréhendé.....	104
a. Une tutelle principalement exercée par le ministère de la culture.....	104
b. La difficile question du partage des responsabilités	106
2. Des instruments de pilotage existants mais insuffisamment mobilisés	108
a. Des outils de tutelle resserrés sur le suivi scientifique et culturel	108
b. Des outils insuffisamment mobilisés comme moyens de contrôle.....	110
3. L’insuffisance des moyens humains et techniques consacrés à l’exercice de la tutelle.....	112
C. LA CRÉATION D’UN FONDS DE SÛRETÉ : UNE RÉPONSE DÉJÀ NETTEMENT INSUFFISANTE AU REGARD DES BESOINS.....	115
1. Derrière une mesure saluée par le secteur, la crainte d’un simple « effet d’annonce »	115
2. Des moyens à renforcer et une gouvernance à structurer, sur le modèle du plan « sécurité des cathédrales »	117
II. UNE GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS QUI DILUE LES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE SÛRETÉ ET DE SÉCURITÉ	118
A. LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ RELÉGUÉES DERRIÈRE LES PRIORITÉS ASSIGNÉES AUX MUSÉES	118
1. Des sujets techniques insuffisamment pris en compte, y compris dans la formation des conservateurs	118
a. Des investissements techniques et peu visibles.....	118

b. Paradoxalement, des conservateurs insuffisamment sensibilisés à la question de la sûreté et de la sécurité	121
2. L'accent mis sur le rayonnement et les grands projets muséographiques	122
B. DES « HYPERPRÉSIDENCES » À LA TÊTE DES GRANDS MUSÉES NATIONAUX	124
1. Une personnalisation exacerbée des fonctions	124
a. L'affirmation du rôle des chefs d'établissement	124
b. Une source de discontinuités pour les établissements	127
2. Des conseils d'administration « chambres d'enregistrement »	130
3. Une procédure de nomination opaque des dirigeants des musées	133
C. LE LOUVRE : UN RÉVÉLATEUR DES DYSFONCTIONNEMENTS DU MODÈLE MUSÉAL FRANÇAIS	135
1. Des failles en matière de sûreté et de sécurité connues, mais qui n'ont pas été traitées de manière prioritaire	135
2. Un retard inexplicable dans la mise en place du schéma directeur des équipements de sûreté	137
3. Une gestion du musée discutable et insuffisamment contrôlée	140
III. UNE COORDINATION DES ACTEURS À AMÉLIORER ET DES MOYENS TECHNIQUES À RENFORCER	142
A. UNE MULTITUDE D'ACTEURS LE LONG DE LA « CHAÎNE DE SÛRETÉ-SÉCURITÉ »	142
1. De multiples acteurs, publics et privés	142
a. La Missa, un acteur central et unique en Europe	142
b. Les référents sûreté du ministère de l'intérieur	144
c. Les entreprises privées de sécurité	146
2. Des actions à mieux articuler	148
a. Des dispositifs destinés à améliorer la coordination avec les forces de l'ordre	148
b. Des liens qui demeurent relativement lâches	149
c. Des réseaux d'échange informels entre professionnels du secteur	150
B. AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS, UN MANQUE DE VISION GLOBALE DES EFFORTS MIS EN ŒUVRE POUR LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ ...	152
1. La sûreté-sécurité : une question transversale mal appréhendée	152
a. Les différentes étapes de la mise en sûreté des collections	152
b. Des enjeux d'accueil du public et de surveillance souvent confondus	153
c. Une absence de vision globale du niveau de sécurité et de sûreté	154
2. Le besoin urgent d'une doctrine partagée en matière de sûreté	156
a. Des instructions éparses à destination des musées	157
b. Une doctrine à unifier	158

C. ACCÉLÉRER LE DÉPLOIEMENT DE DISPOSITIFS DE SÉCURITÉ MODERNES	161
1. Une obsolescence rapide des dispositifs de sécurité.....	161
2. Un déploiement à accélérer.....	163
3. La question des moyens.....	165
IV. FORMER, VALORISER ET MOBILISER LES AGENTS : UNE NÉCESSITÉ FONDAMENTALE POUR LA SÉCURISATION DES MUSÉES.....	167
A. LE CORPS DES AGENTS D'ACCUEIL ET DE SÉCURITÉ : UN POSITIONNEMENT COMPLIQUÉ, VOIRE PARADOXAL	167
1. Un métier en évolution, progressivement recentré sur des missions d'accueil	167
2. La crainte d'un rééquilibrage des missions au détriment de l'accueil du public....	168
B. REPENSER LES INCITATIONS POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS.....	170
1. Un métier marqué par une forte pénibilité.....	170
2. Une diminution critique du nombre d'agents en salle	172
3. Une attractivité à renforcer	174
C. DIFFUSER UNE CULTURE DE LA SÛRETÉ-SÉCURITÉ À TOUS LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ.....	176
1. L'insuffisante formation des agents aux enjeux de sécurité-sûreté	176
2. La nécessaire formation, à tous les échelons	178
3. L'apaisement du dialogue social, préalable à la construction d'une culture partagée	179
LISTE DES RECOMMANDATIONS	181
EXAMEN EN COMMISSION	185
CONTRIBUTIONS DES GROUPES	199
ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES ENTENDUES	201
ANNEXE N° 2 : DÉPLACEMENTS EFFECTUÉS ET PERSONNES RENCONTRÉES.	207
ANNEXE N° 3 : LISTE DES PERSONNES OU ORGANISMES AYANT ADRESSÉ DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES	209

INTRODUCTION

Le 5 décembre 2025, la commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale s'est vue conférer, en vertu de l'article 5 *ter* de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958, les prérogatives d'une commission d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées pour une durée de six mois. Au cours de sa réunion du 17 décembre 2025, la commission a désigné M. Alexis Corbière rapporteur d'enquête.

L'obtention, à l'initiative du président de la commission, M. Alexandre Portier, des pouvoirs d'enquête faisait suite au cambriolage intervenu au musée du Louvre, le 19 octobre 2025, et au constat de l'état préoccupant des installations de sécurité du musée, effectué à l'occasion de la visite de l'établissement par une délégation de députés de la commission, le 25 novembre 2025. À la lumière de ces défaillances et des réponses lacunaires de Mme Laurence des Cars, alors présidente du musée du Louvre, aux questions posées par les députés lors de son audition le 19 novembre 2025, il est en effet apparu nécessaire à la commission de mener des travaux plus approfondis sur les conditions de sécurité des musées et sur la protection ainsi offerte au patrimoine national.

L'onde de choc créée par le vol spectaculaire commis au Louvre, qui s'est propagée bien au-delà de nos frontières, témoigne de la grande importance de l'établissement pour le public national et international, qui se presse, toujours plus nombreux, pour en contempler les chefs-d'œuvre. C'est que le Louvre n'est pas qu'un simple musée : il est « le plus grand musée du monde », tout autant temple des beaux-arts comme l'ont souhaité les révolutionnaires qui ordonnèrent sa création, que pilier de notre histoire nationale dont il accompagne les soubresauts depuis le XII^e siècle. Autrefois palais royal, désormais foyer de la connaissance, il conserve un poids symbolique unique, ce dont témoigne le choix fait par le président Emmanuel Macron, le 7 mai 2017, de prononcer son premier discours en tant que vainqueur de l'élection présidentielle dans la cour d'honneur.

Outre le cas emblématique du musée du Louvre, d'autres établissements français ont subi ces dernières années des vols, pour certains commis avec la plus grande violence : au musée Cognacq-Jay en novembre 2024, au Muséum d'histoire naturelle de Paris et au musée national Adrien-Dubouché de Limoges en septembre 2025 ou encore au musée Jacques Chirac à Sarran en octobre 2025. Au-delà de l'émotion publique suscitée, ces incidents à répétition ont créé un climat d'inquiétude parmi les professionnels des musées, exposés à une nouvelle forme de criminalité et à une évolution rapide des modes opératoires, non sans risques pour les agents en salle et les visiteurs. Cette inquiétude s'ajoute aux conditions de travail déjà préoccupantes au sein des musées, du fait de l'évolution des niveaux de fréquentation et de la vétusté de certains établissements : les organisations syndicales alertent d'ailleurs sur ces points depuis plusieurs années.

Point de départ des travaux d'enquête, le cambriolage du Louvre a agi comme un révélateur, mais n'a néanmoins jamais été le seul horizon de réflexion du rapporteur. À partir de cet événement, l'objectif était d'identifier les éventuels dysfonctionnements du modèle muséal français susceptibles de rendre possible la survenue de tels incidents dans n'importe lequel des musées de France, et de proposer des mesures visant à corriger ces difficultés. C'est pourquoi le rapporteur a tenu à interroger des représentants des grands établissements culturels comme des dirigeants d'établissements de plus petites dimensions, ainsi que des représentants des services culturels de l'État et des associations d'élus locaux.

Le rapporteur s'est attaché durant son enquête à examiner les conditions de sécurité des œuvres et des personnes dans les musées de France afin de mesurer l'efficacité réelle de la protection du patrimoine national. La sécurité est ici entendue prioritairement au sens de « sûreté », de protection contre les actes violents, plutôt que comme la sécurité incendie, même si les deux notions sont souvent liées en pratique. Le constat s'impose d'une insuffisante préparation des musées face à ces risques. L'enquête annuelle sur les musées de France réalisée par les services du ministère de la culture fait en effet apparaître qu'en 2024, seuls 23 % des 616 établissements ayant répondu sur le sujet de la sécurité disposent d'un plan d'urgence et de prévention des risques, 25 % d'un plan finalisé de sauvegarde des biens culturels, 54 % d'un système de vidéosurveillance et 64 % de consignes de sécurité formalisées. Ces chiffres apparaissent pour le moins préoccupants.

L'objectif de protection du patrimoine, qui se trouve au cœur même de la mission de conservation confiée au musée, ne doit, selon le rapporteur, jamais se voir dissocié d'un corollaire indispensable : l'exposition des œuvres au public. L'œuvre volée dans un établissement culturel est en réalité dérobée à la nation toute entière. Le patrimoine exposé au musée est celui de ceux qui n'en ont pas, ce qui rend essentielle la présentation publique des œuvres. Le rapporteur estime ainsi que les musées ne doivent jamais, en réponse aux attaques violentes dont ils peuvent être victimes, se muer en coffres-forts : cela reviendrait à trahir leur raison d'être. En 1959, le décret portant organisation des pouvoirs du ministère chargé des affaires culturelles nouvellement créé sous l'égide d'André Malraux établissait, en son article premier, que le ministère avait pour mission 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* ». Selon le rapporteur, cette mission fondamentale de démocratisation culturelle garde aujourd'hui toute son actualité. Pour continuer d'assumer ce rôle essentiel, les musées doivent toutefois se voir attribuer les moyens, tant humains que budgétaires, nécessaires à leur sécurité, lesquels font aujourd'hui trop souvent défaut. Le rapporteur estime également que l'ordre des priorités assignées aux dirigeants des musées pourrait être révisé, et collectivement débattu de manière transparente. Cela ne se fera pas, selon lui, sans une réflexion profonde sur les conditions de nomination de ces dirigeants. Ces procédures de nominations doivent en effet être plus démocratiques et sortir d'une logique de « fait du prince », relevant pour certaines d'entre elles de la volonté du seul président de la République et qui apparaît

largement datée. La gouvernance des établissements, et les liens de ceux-ci avec leur tutelle, font aussi l'objet de propositions d'évolution du rapporteur, qui estime que les parlementaires pourraient exercer un droit de regard de la représentation nationale sur le fonctionnement et les choix structurants opérés par les établissements, dès lors que ceux-ci ont parfois des répercussions budgétaires notables pour l'État.

La France détient une expertise internationalement reconnue dans les métiers de la conservation du patrimoine, et sa réputation en ce domaine n'est plus à faire. Le rapporteur souhaite saluer cette compétence qui s'incarne particulièrement dans le corps des conservateurs, mais tient à souligner que la bonne marche des établissements, et la protection du patrimoine plus largement, reposent en grande partie sur le professionnalisme et l'engagement de l'ensemble du personnel, parmi lesquels les agents d'accueil et de sécurité figurent au premier rang. C'est pourquoi un certain nombre de ses recommandations s'attachent à revaloriser de différentes façons ces métiers souvent encore trop peu reconnus. Le rapporteur souhaite également que ses préconisations puissent contribuer à renouer un dialogue parfois trop distant entre ces différentes catégories de personnel qui œuvrent pourtant au service d'objectifs communs.

Les quarante recommandations du présent rapport sont le fruit d'une vingtaine d'auditions et tables rondes au cours desquelles ont été entendues plus de cent personnes. Elles sont également le produit de la consultation des documents, obtenus par le rapporteur à sa demande ou lors des onze contrôles sur pièces et sur place effectués ou de simples déplacements réalisés, avec le Président Alexandre Portier, en France et à l'étranger. Le rapporteur souhaite souligner la qualité des réponses apportées à ses questions par les interlocuteurs sollicités, et remercier la mobilisation des services pour lui fournir les documents demandés.

Il formule le vœu que les musées, sortis du creuset de la Révolution française et contemporains de la formation de notre nation moderne, puissent continuer à concilier la protection des œuvres qu'ils renferment et la présentation au public de notre patrimoine partagé. À ce titre, il souhaite rappeler les mots toujours actuels du ministre de l'intérieur Roland, écrivant le 17 octobre 1792 au peintre Jacques-Louis David à propos du Museum central des arts (ancêtre du musée du Louvre), ouvert un an plus tard : *« Le Muséum 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 aux 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. »* Tel est, selon le rapporteur, le sens que doit conserver le patrimoine aujourd'hui.

PARTIE I – PROTÉGER LE PATRIMOINE : UN OBJECTIF À RÉÉVALUER À L'AUNE DE L'ÉVOLUTION PRÉOCCUPANTE DES MENACES

I. LES BIENS PATRIMONIAUX PUBLICS : DES BIENS À PROTÉGER POUR LES TRANSMETTRE

A. DES BIENS INALIÉNABLES ET IMPRESCRIPTIBLES

1. La notion de patrimoine : la transmission comme valeur

a. *Une notion d'abord politique*

Selon M. Dominique Poulot, professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne entendu par la commission lors de sa première table ronde, le patrimoine est une construction sociale par laquelle **une société protège et valorise certains éléments hérités de son histoire** : « *Le patrimoine est le produit d'un processus de sélection et d'interprétation du passé.* »⁽¹⁾ Pour l'historien, spécialiste des notions de patrimoine et de musée, le patrimoine ne constitue pas un ensemble prédéfini de biens mobiliers ou immobiliers à transmettre en bloc, comme le serait un legs par exemple, mais est bien le résultat d'une **sélection sociale continue**, tout sauf neutre. En ce sens, le débat peut exister sur ce qui constitue le patrimoine, dès lors que sa protection nécessite l'engagement de moyens budgétaires publics, qui ne sont pas illimités.

Il convient **d'opérer des choix sur ce qui sera qualifié de patrimoine** et gagnera ainsi une **dignité à être transmis** et la **légitimité de se voir consacrer des moyens de conservation**. Selon les termes souvent cités de MM. André Chastel et Jean-Pierre Babelon dans leur ouvrage de référence sur la notion de patrimoine, « *le patrimoine se reconnaît au fait que sa perte constitue un sacrifice et que sa conservation suppose des sacrifices* »⁽²⁾. Dans le contexte du traumatisme créé par le cambriolage du musée du Louvre et des débats sur les moyens consacrés à la sécurité de la conservation des bijoux dérobés, cette citation apparaît d'une actualité frappante.

Toute production culturelle n'est donc pas forcément un bien patrimonial : elle ne le devient qu'à partir du moment où s'est effectuée cette **opération de sélection, d'appropriation collective et symbolique**. Étant donné qu'il représente ce socle mémoriel partagé par les individus composant une communauté, le patrimoine comporte nécessairement une dimension affective. Cela transparait dans

(1) Dominique Poulot, Patrimoine et musées : l'institution de la culture, Hachette Littérature, 2001.

(2) André Chastel et Jean-Pierre Babelon, La notion de patrimoine, Liana Levi, 1980.

l'attachement exprimé par les Français à leur patrimoine : un sondage présenté par la Fondation du patrimoine sur son site internet ⁽¹⁾ indique ainsi que 95 % des Français jugent important de protéger le patrimoine, une majorité considérant même qu'il est « tout à fait » important d'entreprendre des actions en ce sens (55 %). Près de **9 personnes interrogées sur 10 se déclarent attachées à leur patrimoine culturel (86 %)**.

Cette dimension d'attachement sous-tend la définition donnée par le professeur Pierre-Laurent Frier, ancien directeur des études de l'Institut national du patrimoine (INP) : « *utilisée dans le langage courant et dans les textes juridiques, la notion de patrimoine culturel recouvre l'essentiel des traces des activités humaines qu'une société considère comme essentielles, pour son identité et sa mémoire collective et qu'elle souhaite préserver afin de les transmettre aux générations futures.* » ⁽²⁾ La composante **affective** du patrimoine motive un **objectif de préservation afin que soit opérée sa transmission** aux générations suivantes, le patrimoine apparaissant comme un témoin passé à travers le temps. En France, le patrimoine revêt **une importance particulière pour la construction de la nation moderne** sur les ruines de l'Ancien régime à partir de la Révolution française. Selon les mots de Reinhart Koselleck, « *la Révolution libérait un nouveau futur, qu'il soit ressenti comme progrès ou catastrophe, et du même mouvement un nouveau passé* » ⁽³⁾.

Dans le code du patrimoine français, le patrimoine culturel a progressivement revêtu **une acception toujours plus large** en intégrant des productions humaines de périodes plus récentes (patrimoine industriel par exemple) ou des **formes immatérielles** du patrimoine (traditions, savoir-faire), suivant en cela les préconisations de l'Unesco ⁽⁴⁾.

(1) Sondage réalisé par BVA pour la Presse régionale - Les Français et le patrimoine culturel, mai 2019 <https://www.bva-group.com/sondages/francais-patrimoine-culturel/>.

(2) Pierre Laurent Frier et Pierre Noual, Droit du patrimoine culturel, Droit fondamental, PUF, 1997, page 1.

(3) Reinhart Koselleck, Futures Past. On the Semantics of Historical Time, Cambridge, 1979.

(4) L'organisation des Nations-Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Une définition du patrimoine de plus en plus large au niveau international

Adoptée en 1972, la **Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel de l'Unesco** ⁽¹⁾ est le premier texte à donner une définition internationale du patrimoine culturel, le qualifiant comme des monuments, ensembles ou sites ayant « *une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science* ». Dès cette date, le patrimoine naturel faisait également l'objet d'une définition.

En 2003, la **Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de l'Unesco** ⁽²⁾, parachève une réflexion initiée dès la fin des années 1980 pour la prise en compte du « patrimoine vivant », soit un ensemble de pratiques culturelles reconnues, non plus seulement pour leur caractère universel exceptionnel, mais également pour la valeur que leur diversité apporte à l'expérience de l'humanité. La notion de patrimoine mondial est ainsi progressivement élargie dans sa conception (en recherchant une acception plus inclusive) et dans le champ des objets qu'elle recouvre (en incluant des pratiques collectives tout comme des objets matériels).

(1) *Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel de l'Unesco*, 17 novembre 1972, <https://whc.unesco.org/fr/conventiontexte/>

(2) *Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de l'Unesco*, 17 octobre 2003, <https://ich.unesco.org/fr/convention>

b. Une notion juridique progressivement élaborée : l'idée de patrimoine national

La **complexité même de la notion de patrimoine** et son caractère relativement extensible expliquent en partie la difficulté à lui donner une définition juridique unique, englobant la multiplicité des régimes de protection que le patrimoine peut requérir.

Au départ entendu dans un sens privé, **le mot latin *patrimonium* désigne l'ensemble des possessions devant être gérées dans l'intérêt familial et transmises par voie patrilinéaire aux générations suivantes**. Ce sens existe encore de nos jours, et on parle couramment du patrimoine d'un individu ou d'une société pour évoquer l'ensemble de ses actifs. Mais dès l'origine antique, la notion de *patrimonium* prend également **un sens public** : « *il désigne, à Rome, l'ensemble des biens qui se transmettent d'empereur en empereur et dont la conservation est assurée par un procureur spécial [...] une richesse gérée dans des conditions qui se rapprochent de la domanialité publique actuelle.* » ⁽¹⁾

Sous l'Ancien régime, on retrouve **une distinction du même type entre les biens de la Couronne et les biens appartenant au roi en tant que personne privée**. Les biens de la Couronne constituent un ensemble domanial régi par des **lois propres plus protectrices, les lois fondamentales du Royaume**, parmi lesquelles l'**imprescriptibilité** et l'**inaliénabilité**, lois dont l'établissement remonte aux ordonnances de Moulins de 1566.

(1) *Pierre Laurent Frier et Pierre Noual, Droit du patrimoine culturel, op. cit.*

Lors de la Révolution française, le principe d'inaliénabilité va connaître **un nouveau fondement** pour les biens artistiques dont on estime qu'ils doivent intégrer le patrimoine national. La période est celle d'un **bouleversement majeur** dans la **structure de la propriété publique**, avec la nationalisation des biens de la Couronne, la confiscation des biens des émigrés et l'appropriation des biens de l'Église : **ces transferts de propriété vers la nation sont massifs**. Alors que s'opère la mise en vente d'une part importante des biens confisqués afin de trouver de nouveaux subsides au tout jeune régime, l'État révolutionnaire va constituer une collection d'objets artistiques et de propriétés au sein de laquelle seront distingués deux ensembles ⁽¹⁾.

Le premier ensemble de ces biens sauvés du vandalisme et de la destruction constitue le « *res in patrimonio nostro* » du Code domanial du 22 novembre – 1^{er} décembre 1790 : ce sont des biens appartenant à la nation et justifiant ainsi une **protection particulière, mais sans intangibilité**. Ces biens peuvent être **cédés** à la valeur jugée juste par la puissance publique. Tous les domaines appartenant anciennement à la Couronne peuvent être vendus « *en vertu d'un décret spécial des représentants de la Nation sanctionné par le roi* ». Un autre ensemble est composé de biens auxquels est reconnue **une valeur historique et esthétique particulière**. Cette valeur leur confère **une protection supplémentaire**, la propriété publique entraînant ici **l'impossibilité de cession**. C'est cet ensemble qui va progressivement constituer le patrimoine national.

Comme le souligne l'archiviste Olivia Brissaud, « *si le terme même d'inaliénabilité appliqué aux biens artistiques disparaît dans le tumulte révolutionnaire et ne réapparaît qu'avec le sénatus-consulte de 1810 sous l'Empire, c'est au cours de ces années révolutionnaires que l'État va peu à peu édifier les fondements juridiques de ce principe, d'autant plus que l'œuvre d'art, compte tenu de sa valeur intrinsèque et des enjeux mercantiles qu'elle implique, est devenue l'objet d'une réelle législation de la part du gouvernement révolutionnaire* » ⁽²⁾.

Durant la Convention, un travail est initié par la commission temporaire des arts, afin d'établir **une méthode scientifique de recensement** de tous « *les objets qui peuvent servir aux arts, aux sciences et à l'enseignement* » ⁽³⁾, se fondant sur l'idée que ces objets doivent être portés à l'attention du public en vue de son éducation. Suite à la suppression des académies savantes et des corporations, accusées d'être des cénacles de reproduction des privilèges, « *les objets qui doivent servir à l'Instruction, et dont un grand nombre appartenait aux établissements supprimés, méritent toute l'attention des vrais amis de la patrie : on les trouvera dans les bibliothèques, dans les musées, dans les cabinets, dans les collections sur lesquelles la République a des droits ; dans les ateliers où sont rassemblés les*

(1) Olivia Brissaud, « *L'élaboration du principe d'inaliénabilité pour les collections muséales et les biens du domaine public mobilier sous la Révolution française* », Livraisons de l'histoire de l'architecture, 10 décembre 2013.

(2) Ibidem.

(3) Ibidem

instruments les plus nécessaires à nos besoins ; dans les palais et dans les temples que décorent les chefs-d'œuvre des arts ; dans tous les lieux où des monuments retracent ce que furent les hommes et les peuples ; partout, enfin, où les leçons du passé, fortement empreintes, peuvent être recueillies par notre siècle, qui saura les transmettre, avec des pages nouvelles, au souvenir de la postérité. Jamais un plus grand spectacle ne s'offrit aux nations. Tous ces objets précieux qu'on tenait loin du peuple, ou qu'on ne lui montrait que pour le frapper d'étonnement et de respect ; toutes ces richesses lui appartiennent. Désormais elles serviront à l'instruction publique »⁽¹⁾.

L'élan républicain de la Convention s'appuie donc sur l'idée émancipatrice d'éducation du peuple pour effectuer **la recension des éléments susceptibles de former le patrimoine artistique et scientifique de la nation** en voie de constitution. Cet inventaire, précurseur, dont l'instruction du médecin Félix Vicq d'Azyr fournit la méthode, constitue **la base des collections publiques**. Il doit être le **support d'une protection particulière** accordée à ces œuvres, désormais affectées à l'utilité publique et assorties d'une forme d'inviolabilité. C'est à ce titre que des mesures sont rapidement prises afin de **mettre fin aux destructions** pouvant être opérées lors des troubles révolutionnaires, les parlementaires de la Convention s'élevant contre les actes de vandalisme en établissant, lors de la séance du 13 avril 1793, que *« ceux qui seront convaincus d'avoir mutilé, cassé les chefs-d'œuvre en sculpture dans le jardin des Tuileries et autres lieux publics appartenant à la République seront punis de deux années de détention »*⁽²⁾.

Ainsi, selon Mme Olivia Brissaud, *« la conscience d'une propriété collective et nationale est l'un des apports les plus manifestes de la Révolution : la société cherchant dans ce patrimoine culturel à s'identifier par rapport à un passé qu'on préserve pour les générations futures »*⁽³⁾.

2. Les régimes de protection actuels du patrimoine et des collections publiques

En France, le patrimoine se trouve aujourd'hui défini dans l'article L. 1 du code du patrimoine comme *« l'ensemble des biens, immobiliers ou mobiliers, relevant de la propriété publique ou privée, qui présentent un intérêt historique, artistique, archéologique, esthétique, scientifique ou technique. Il s'entend également des éléments du patrimoine culturel immatériel, au sens de l'article 2 de la convention internationale pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, adoptée à Paris le 17 octobre 2003 et du patrimoine linguistique, constitué de la langue française et des langues régionales [...] »*.

(1) Félix Vicq d'Azyr, Instruction sur la manière d'inventorier et de conserver, dans toute l'étendue de la République, tous les objets qui peuvent servir aux arts, aux sciences, et à l'enseignement, *proposée par la Commission temporaire des arts, et adoptée par le Comité d'instruction publique de la Convention nationale, 1793.*

(2) Archives parlementaires, vol. 62, p. 378, séance du 13 avril 1793.

(3) Olivia Brissaud, *art.cit.*

La définition juridique du patrimoine s'est progressivement élargie à mesure que la notion intégrait de nouveaux éléments, les « éléments du patrimoine culturel immatériel » avec la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine et le « patrimoine linguistique » avec la loi n° 2021-641 du 21 mai 2021 relative à la protection patrimoniale des langues régionales et à leur promotion.

Il faut toutefois souligner que **les biens culturels ne font pas l'objet d'une définition juridique unique**. Dans une approche fonctionnaliste du droit, celle-ci **s'avère à géométrie variable** selon le but poursuivi par les réglementations qui les concernent : inscription ou classement au titre des monuments historiques, appartenance aux collections publiques, etc.

a. Une protection spécifique pour les monuments historiques

La protection du patrimoine culturel immobilier n'est pas étrangère au présent travail d'enquête, car certains effets des servitudes qu'elle implique ont des conséquences pour la sécurité et la sûreté au sein des établissements muséaux – notamment en imposant **des règles plus contraignantes pour la réalisation de travaux dans ces édifices** (cf. *infra*).

Aujourd'hui, le patrimoine culturel immobilier protégé l'est principalement au titre de **l'inscription ou du classement sur la liste des monuments historiques**. La construction du régime de protection des monuments dits « historiques » est née de la prise de conscience, dès la Révolution française, du caractère **irréversible** des dégâts causés lors des destructions causées par les troubles politiques (le « vandalisme » dénoncé par l'abbé Grégoire dès 1794) et les ventes rapides de biens nationaux. De nombreux immeubles présentant un intérêt esthétique ou historique indéniable, tels des châteaux ou des abbayes, ont ainsi fini en carrières de pierres après leur revente au plus offrant.

Dès les années 1810 s'organise donc l'effort de recensement des monuments les plus importants pour le patrimoine national, sous la houlette du ministère de l'intérieur, avant **la création du poste d'inspecteur général des monuments historiques** en 1830 (fonction d'abord exercée par M. Ludovic Vitet ⁽¹⁾, puis par M. Prosper Mérimée). L'inspecteur est assisté à partir de 1837 par la **Commission des monuments historiques**, qui publie en 1840 et 1862 **les premières listes des monuments signalés** par les préfets et appelés à recevoir l'aide de l'État pour leur restauration, par ordre de priorité (d'où l'idée de « classement »).

(1) *Celui-ci décrit ainsi sa mission* : « Constaté l'existence et faire la description de tous les édifices du royaume qui, soit par leur date, soit par le caractère de leur architecture, soit par les événements dont ils furent témoins, méritent l'attention de l'archéologue, de l'artiste ou de l'historien, tel est le premier but des fonctions qui me sont confiées ; en second lieu, je dois veiller à la conservation de ces édifices, en indiquant au gouvernement et aux autorités locales les moyens soit de prévenir, soit d'arrêter leur dégradation », *Rapport à M. le ministre de l'Intérieur, 1831, p. 2-3 ; publié dans Études sur les beaux-arts, essais d'archéologie et fragments littéraires, T. II, Paris, 1847.*

Plusieurs lois vont venir progressivement **bâti un régime de protection exigeant pour les monuments classés ou inscrits** ⁽¹⁾ sur la liste des monuments historiques : la loi du 30 mars 1887 pour la conservation des monuments et des objets d'art ayant un intérêt historique et artistique, qui consacre la portée juridique des mesures de classement antérieures, la loi du 31 décembre 1913 sur les Monuments historiques, texte fondamental qui permet d'**imposer la mesure de classement au propriétaire** même contre sa volonté ⁽²⁾. La loi substitue aussi à la notion « d'intérêt national », justifiant le classement, celle « d'intérêt public », s'éloignant du vocabulaire né de la Révolution pour adopter une acception plus positiviste du droit.

Ce sont principalement **les dispositions de la loi de 1913 qui régissent encore aujourd'hui la protection des monuments historiques**, tandis que s'est développée depuis 1943 une réflexion pour **mieux protéger les ensembles architecturaux et sites remarquables selon plusieurs zonages** afin de créer des périmètres de protection spécifiques (abords des monuments historiques, site patrimonial remarquable, etc.).

De nombreux musées concernés par les enjeux d'une meilleure sécurisation sont **soumis à des règles de protection des monuments historiques dès lors qu'ils sont des monuments classés**. Cela leur impose concrètement certaines **obligations supplémentaires**, comme la délivrance d'une autorisation de travaux (hors entretien courant) par le préfet de région sous le contrôle scientifique et technique des services de l'État qualifiés (les services déconcentrés du ministère de la culture) ou le **recours à des catégories de professionnels spécialisés** pour la maîtrise d'œuvre des travaux. L'ensemble des règles est codifié dans le code du patrimoine au livre IV « Monuments historiques, sites patrimoniaux remarquables et qualité architecturale ».

Cela implique également, pour ces musées, **des efforts coûteux et continus d'entretien et de restauration selon des règles exigeantes**, dans le contexte d'un accompagnement budgétaire **forcément limité de la part de l'État**. Comme le soulignait lors de son audition l'ancien ministre de la culture M. Franck Riester : « *Notre pays compte 45 000 sites patrimoniaux protégés au titre des monuments historiques, qu'ils soient publics ou privés, et dont la restauration nécessite des moyens colossaux. Dans l'absolu, il n'y a jamais assez d'argent pour restaurer tous les bâtiments de France, et cela vaut pour ceux qui sont classés mais aussi pour ceux qui ne le sont pas.* » ⁽³⁾

La question de la spécificité des contraintes liées au statut de monument historique a **un rapport direct avec les enjeux de sécurisation et de sûreté des édifices** : comme cela a été rappelé à plusieurs reprises lors des auditions, nombre de

(1) La mesure d'inscription, créée en 1927, entraîne des effets juridiques moins contraignants pour les propriétaires, notamment quant à la réalisation de travaux sur les bâtiments.

(2) La mesure de classement requérait jusque-là l'accord des propriétaires, et de nombreux édifices classés avaient ensuite été déclassés à la demande de ceux-ci, qui se plaignaient des effets trop lourds des servitudes ainsi créées.

(3) Audition du 8 janvier 2026, à 11 heures.

musées sont aussi des palais, ou des résidences ayant connu des destinations d'usage différentes lors d'une histoire souvent ancienne. Une réalité est bien prise en compte par l'ensemble des acteurs rencontrés lors de l'enquête, à l'instar de M. Gilles Neviaski secrétaire général de la CFTC Culture : « *La plupart des musées sont en effet installés dans des monuments historiques, de sorte que, quand on veut améliorer la sûreté de l'établissement, on est aussi confronté à des contraintes issues du code du patrimoine.* » ⁽¹⁾

La mise en conformité de ces monuments aux **nouvelles normes de sûreté et sécurité incendie** n'est ainsi pas qu'une question de volonté ou de moyens, mais doit également s'accompagner d'une **véritable réflexion scientifique et technique**. Pour cela, la France dispose de compétences spécialisées et d'une expertise de pointe à travers des acteurs comme le service des musées de France (SMF), le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) pour ce qui concerne la préservation des œuvres et du mobilier, le Laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH), la Mission sécurité, sûreté et audit du ministère de la culture (Missa), et des corps spécialisés comme les architectes des bâtiments de France (ABF) et les architectes en chef des monuments historiques (ACMH).

Mme Angélique Delorme, directrice générale adjointe du musée du Quai Branly-Jacques Chirac, soulignait ainsi, lors de son audition : « *la sûreté opérationnelle est liée à la réalité du terrain. Le musée du Quai Branly a été créé pour être un musée : c'est un musée de destination, et le projet architectural de Jean Nouvel, établi en 1999, prenait en considération la question de la sécurité des œuvres. Pour un monument historique, qui n'a pas été pensé de cette façon, c'est plus compliqué.* » ⁽²⁾

Enfin, il convient de noter que l'inscription ou le classement au titre des monuments historiques ne concerne pas que les biens immeubles (les bâtiments), mais peut également **s'appliquer à tout bien meuble** (les objets) en raison de son **intérêt historique, artistique, scientifique ou technique**. Celui-ci est évalué à l'aune de sa qualité artistique ou technique, son authenticité, son intégrité, sa rareté, son exemplarité, sa représentativité par rapport à un corpus ou à un type. Or, comme cela a été signalé lors de l'audition des représentants syndicaux par Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) – FSU, la sécurisation de ces objets protégés au titre des monuments historiques, classés ou inscrits, apparaît nettement insuffisante : « *Le récolement de ces objets, qui doit se faire tous les cinq ans, est de la responsabilité des conservateurs des antiquités et objets d'art, qui sont entre un et trois par département – deux plutôt maintenant. Dans la moitié des départements au moins, ce sont des bénévoles qui s'en chargent. Matériellement parlant, nous ne sommes pas en mesure d'assurer le récolement de ce patrimoine. Nous n'avons pas de personnel qui en ait le temps, qu'il s'agisse même de bénévoles ou d'agents*

(1) Audition du 12 février 2026, à 13 heures.

(2) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

chargés d'une autre mission. »⁽¹⁾ Alors que le récolement constitue une obligation tout autant qu'un processus indispensable pour constater les dégâts ou la disparition des biens inscrits ou classés, **le constat de l'impossibilité à l'effectuer dans les conditions prescrites par le code du patrimoine**⁽²⁾ apparaît au rapporteur particulièrement alarmant.

b. Les collections publiques et monuments historiques mobiliers

Les biens culturels appartenant aux personnes publiques sont soumis au **régime de la domanialité publique**, qui leur confère une **triple protection** : inaliénabilité, imprescriptibilité, insaisissabilité. Cette appartenance est déterminée par l'article L. 2112-1 du code général de la propriété des personnes publiques : *« font partie du domaine public mobilier de la personne publique propriétaire les biens présentant un intérêt public du point de vue de l'histoire, de l'art, de l'archéologie, de la science ou de la technique »*, ces biens faisant au sein du même article l'objet d'une énumération à la faveur d'une liste de onze alinéas d'une précision plus ou moins grande (voir encadré *infra*).

(1) Audition du 12 février 2026, à 13 heures.

(2) Code du patrimoine, article L. 622-8 : « Il est procédé, par l'autorité administrative, au moins tous les cinq ans, au récolement des objets mobiliers classés au titre des monuments historiques. En outre, les propriétaires ou détenteurs de ces objets sont tenus, lorsqu'ils en sont requis, de les présenter aux agents accrédités par l'autorité administrative. ».

Les biens culturels appartenant aux personnes publiques

L'article L. 2112-1 du code général de la propriété des personnes publiques dispose que :

« Sans préjudice des dispositions applicables en matière de protection des biens culturels, font partie du domaine public mobilier de la personne publique propriétaire les biens présentant un intérêt public du point de vue de l'histoire, de l'art, de l'archéologie, de la science ou de la technique, notamment :

1° Un exemplaire identifié de chacun des documents dont le dépôt est prescrit aux fins de constitution d'une mémoire nationale par l'article L. 131-2 du code du patrimoine ;

2° Les archives publiques au sens de l'article L. 211-4 du code du patrimoine ;

3° Les archives issues de fonds privés entrées dans les collections publiques par acquisition à titre onéreux, don, dation ou legs ;

4° Les biens archéologiques mobiliers devenus ou demeurés propriété publique en application du chapitre 3 du titre II, des chapitres Ier et VI du titre IV du livre V du code du patrimoine ;

5° Les biens culturels maritimes de nature mobilière au sens du chapitre 2 du titre III du livre V du code du patrimoine ;

6° Les objets mobiliers classés ou inscrits au titre du chapitre 2 du titre II du livre VI du code du patrimoine ou situés dans un immeuble classé ou inscrit et concourant à la présentation au public de parties classées ou inscrites dudit immeuble ;

7° Les objets mobiliers autres que ceux mentionnés au 6° ci-dessus, présentant un intérêt historique ou artistique, devenus ou demeurés propriété publique en application de la loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Eglises et de l'État ;

8° Les collections des musées ;

9° Les œuvres et objets d'art contemporain acquis par le Centre national des arts plastiques ainsi que les collections d'œuvres et objets d'art inscrites sur les inventaires du Fonds national d'art contemporain dont le centre reçoit la garde ;

10° Les collections de documents anciens, rares ou précieux des bibliothèques ;

11° Les collections publiques relevant du Mobilier national et de la Manufacture nationale de Sèvres. »

En effet, au titre de l'article L. 3111-1 du code général de la propriété des personnes publiques, « *les biens des personnes publiques mentionnées à l'article L. 1* [du même code, soit l'État, les collectivités territoriales et leurs groupements, ainsi que les établissements publics], *qui relèvent du domaine public, sont inaliénables et imprescriptibles* ». L'article L. 2311-1 du code général de la propriété des personnes publiques indique par ailleurs que « *les biens de l'État, des collectivités territoriales et de leurs groupements, ainsi que des établissements publics* [qui incluent donc les biens des musées de France relevant des personnes publiques] *sont insaisissables* ».

Les biens des collections publiques au sein des collections des musées de France appartenant à une personne publique voient cette protection **renforcée** par des **articles spécifiques du code du patrimoine**. Ils sont en effet :

– **inaliénables**, en application de l'article L. 451-5 du code du patrimoine ⁽¹⁾ : comme l'indique le Conseil constitutionnel ⁽²⁾ « *l'inaliénabilité [...] a pour conséquence d'interdire de se défaire d'un bien du domaine public, de manière volontaire ou non, à titre onéreux ou gratuit* » et s'oppose ainsi à ce que la propriété des œuvres des collections publiques, qui appartiennent au domaine public, puisse être transférée ;

– **imprescriptibles**, au titre de l'article L. 451-3 du code du patrimoine ⁽³⁾ : selon la décision précitée du Conseil constitutionnel, « *l'imprescriptibilité fait obstacle [...] à ce qu'une personne publique puisse être dépossédée d'un bien de son domaine public du seul fait de sa détention prolongée par un tiers* ». Dans son commentaire, le Conseil constitutionnel précise : « *l'imprescriptibilité des biens relevant du domaine public [...] permet aux personnes publiques d'exercer de façon perpétuelle l'action en revendication de biens irrégulièrement aliénés [notamment par un vol]. D'autre part, l'imprescriptibilité interdit qu'une personne privée puisse se prévaloir de la possession prolongée d'un bien, soit pour en revendiquer la propriété, soit pour obtenir une indemnisation en cas de dépossession [...]* »

L'appartenance des biens culturels au domaine public mobilier entraîne certaines obligations pour la puissance publique, afin d'assurer **une utilisation de ces biens conformes à l'affectation prévue « pour l'intérêt public »**.

Le suivi et la conservation des collections publiques sont les deux premiers impératifs pour assurer leur protection. Le suivi est d'abord opéré grâce à **l'inventaire**, qui garantit la **stabilité et la sécurité des collections** et que prévoit l'article L. 451-2 du code du patrimoine : les objets de toute nature composant les collections publiques y sont soumis, l'inventaire **relevant à la fois les acquisitions et les dépôts** au sein d'un établissement des biens provenant d'une autre institution. Second outil, **le récolement**, obligatoire tous les dix ans depuis la « loi Musées » de 2002 ⁽⁴⁾ pour les biens relevant des collections publiques (comme évoqué *supra*, cette obligation doit être honorée tous les 5 ans pour le récolement du mobilier historique) ; la circulaire du 27 juillet 2006 le définit comme une « *opération qui consiste à vérifier sur pièce et sur place, à partir d'un bien ou de son numéro d'inventaire : la présence du bien dans les collections ; sa localisation ; l'état du bien ; son marquage ; la conformité de l'inscription à l'inventaire avec le bien ainsi que, le cas échéant, avec les différentes sources documentaires, archives, dossiers d'œuvre, catalogues* » ⁽⁵⁾.

(1) Cet article dispose que « Les biens constituant les collections des musées de France appartenant à une personne publique font partie de leur domaine public et sont, à ce titre, inaliénables ».

(2) Dans sa décision n° 2018-743 QPC du 26 octobre 2018, Société Brimo de Laroussilhe.

(3) Cet article dispose que « Les collections des musées de France sont imprescriptibles. »

(4) L'article 12 de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France dispose que : « Les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans. »

(5) Circulaire n° 2006/006, 27 juillet 2006, relative aux opérations de récolement des musées de France.

La conservation des collections implique de **mettre en œuvre les mesures nécessaires pour prévenir les risques susceptibles de produire des dégradations ou la disparition des œuvres**. Comme le soulignait M. Dominique Poulot, le souci de la conservation est inhérent à la constitution des collections publiques dès la Révolution : « *L'un des enjeux pour la Révolution est de montrer qu'elle n'est pas vandale et que, au contraire, elle sait conserver les objets. Le processus d'inventaire et de conservation est intimement lié à son propos. Elle veut affirmer qu'avec la République, la sécurité sera mieux assurée que sous la monarchie.* »⁽¹⁾ Cette préoccupation demeure l'une des principales raisons d'être de l'institution muséale, et comme le soulignait lors de son audition M. Paul Rasse, professeur à l'université Côte d'Azur, le musée contemporain « *est tout d'abord un lieu d'accumulation et de conservation des œuvres, dont il doit assurer la protection – y compris pour celles entreposées dans les sous-sols* »⁽²⁾.

Cette **exigence fondamentale de protection** constitue également aujourd'hui **la base évidente de leurs missions pour de nombreux professionnels des musées**. Si elle figure en tête des prescriptions qui peuvent leur être adressées (par exemple dans les lettres de mission), la conservation des œuvres est surtout un **impératif complètement intégré dans l'éthique professionnelle des divers métiers du champ de la culture** : selon l'ancien ministre de la culture M. Frank Riester, « *il faut comprendre que la question de la protection, de la préservation et de la conservation des œuvres est au cœur des missions des femmes et des hommes qui travaillent au ministère, notamment dans les musées. C'est toute l'organisation du ministère qui y est vouée* »⁽³⁾. Selon Mme Delphine Christophe, directrice générale des patrimoines et de l'architecture du ministère de la culture, et à ce titre en charge de la tutelle exercée sur les musées de France : « *le cœur de notre action est la conservation, ce qui inclut évidemment la sûreté, la sécurité et la mise à disposition du public [...] La sûreté est l'une des premières missions d'un conservateur, car la conservation du patrimoine passe à la fois par sa sûreté et sa conservation dans un environnement adapté.* »⁽⁴⁾

Comme le mentionnait également lors de son audition Mme Aymée Rogé, directrice régionale des affaires culturelles d'Auvergne-Rhône-Alpes, « *les notions mêmes de conservation et de transmission comprennent celles de sûreté et de sécurité* »⁽⁵⁾. Le rapporteur souhaite s'arrêter ici sur un point qui peut sembler paradoxal : alors que la mission de conservation apparaît clairement comme **le socle fondamental de l'action des professionnels du patrimoine**, les notions de sécurité et de sûreté, pourtant consubstantielles à la conservation, **demeurent encore trop peu explicitement formulées en tant qu'objectifs impératifs dans les documents stratégiques orientant l'action des institutions** (cf. *infra*), comme si la notion de

(1) Audition du 8 janvier 2026, à 9 heures.

(2) Audition du 8 janvier 2026, à 9 heures.

(3) Audition du 8 janvier 2026, à 11 heures

(4) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

(5) Audition du 26 janvier 2026, à 14 heures.

conservation, en comprenant ces enjeux, **empêchait leur formulation plus explicite**. En outre, les enjeux de sûreté et sécurité apparaissent comme étant trop **cantonnés à l'activité de certains corps ou catégories professionnelles** au sein des établissements, demeurant trop souvent un impensé dans la compréhension plus généralement partagée de la conservation.

B. LA VALEUR PATRIMONIALE DÉPASSE LA VALEUR FINANCIÈRE

1. Une appréciation difficile de la valeur patrimoniale

La **protection du patrimoine français se traduit donc par des régimes juridiques très protecteurs** et les enjeux de sécurité et de sûreté sont vécus par les professionnels appelés à les aborder comme **inhérents à l'objectif de conservation**. Le rapporteur estime essentiel de souligner que la valeur patrimoniale **doit être distinguée d'une simple valeur financière** : le vol ou la perte d'œuvres patrimoniales **ne sont pas de simples pertes d'actifs au sein d'un portefeuille de biens détenus par la nation**, quand bien même le motif des atteintes serait le profit pouvant être tiré d'une revente des matériaux constitutifs des œuvres.

À ce titre, le rapporteur souhaite insister sur **l'émotion et le choc encore très palpables ressentis par les équipes des différents musées victimes de vols** dans lesquels il s'est rendu lors de son enquête. Les vols commis avec violence provoquent évidemment des formes de **traumatisme** qui sont particulièrement sensibles pour les équipes des établissements (*a fortiori* lorsqu'elles étaient présentes sur place au moment des faits), mais engendrent également une émotion vive et **le sentiment d'avoir subi une attaque qui atteint toute la communauté environnante**. Les directions des établissements se trouvent souvent seules pour faire face à ces situations particulièrement difficiles pour le personnel. Le rapporteur s'étonne qu'aucun soutien ou accompagnement ne leur soit proposé par la puissance publique.

C'est pourquoi il estime indispensable de **proposer systématiquement, dans les directions régionales des affaires culturelles (Drac), l'appui d'une cellule de soutien psychologique mobilisable en cas de besoin à la suite d'un vol ou d'une effraction commise au sein d'un musée de France** : ce soutien pourra s'adresser aux personnels présents ou non lors de l'incident de sécurité, ainsi qu'aux visiteurs qui auraient pu se trouver sur les lieux. Le rapporteur estime en effet que les établissements concernés ne doivent pas rester livrés à eux-mêmes lorsqu'ils sont victimes de tels événements.

Recommandation n° 1 : Proposer systématiquement l'assistance d'une cellule d'appui et de soutien psychologique en cas de vol ou d'effraction commis au sein d'un musée de France afin de mieux prendre en compte les conséquences de ces événements pour les personnels concernés.

Lorsque le musée concerné est d'envergure nationale, voire mondiale, comme c'est le cas du Louvre, l'impact de l'évènement est d'autant plus profond. Ainsi, **pour près d'un quart des Français (23 %) interrogés** dans le cadre d'un sondage Odoxa – *Le Figaro* réalisé en décembre 2025 ⁽¹⁾, le cambriolage du Louvre constitue **l'un des trois évènements les ayant le plus marqués durant l'année écoulée**, celui-ci faisant quasiment jeu égal avec le conflit israélo-palestinien (cité par 27 % des Français interrogés) et dépassant la commémoration des dix ans des attentats islamistes de 2015 (citée par 18 % des répondants) ou l'incarcération inédite d'un ancien président de la République, M. Nicolas Sarkozy (cité par 16 % des personnes interrogées).

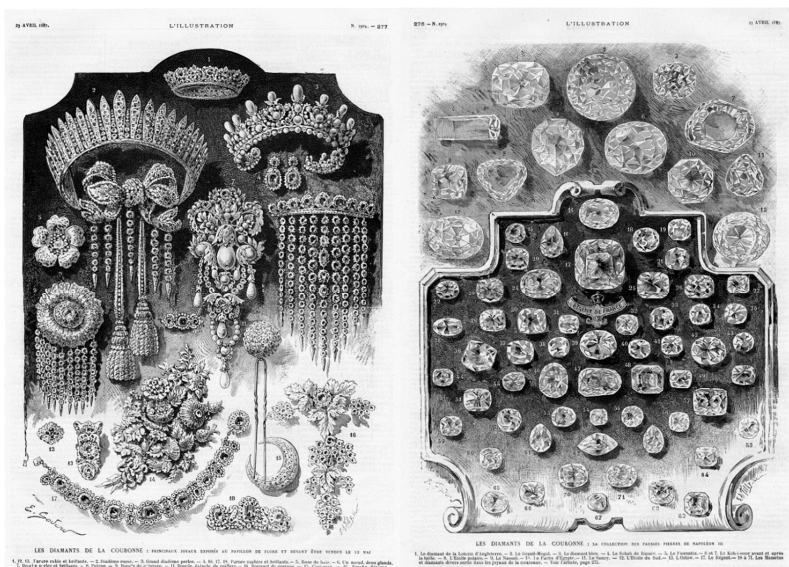
Dès le lendemain du vol commis au Louvre, le Conseil international des musées (Icom) a rappelé dans ces termes sur son site internet l'importance des sujets de la sécurité et de la sûreté et les conséquences multiples des incidents sur le public : *« Ce vol, dans une des plus grandes institutions muséales du monde, nous rappelle enfin qu'à chaque perte d'objets muséaux, c'est un peu de l'histoire de chacun et chacune qui se perd. Outre la valeur financière de ces objets, la perte de ces objets représente une perte historique et patrimoniale irremplaçable qui impacte le public, le secteur culturel et la communauté muséale dans son ensemble. »* ⁽²⁾

Dans le cas d'un objet patrimonial, la valeur numéraire est difficile à évaluer avec justesse, et la valeur historique des objets la dépasse souvent voire est, au sens strict, inestimable.

(1) Sondage Odoxa–Backbone pour Le Figaro, décembre 2025.

(2) <https://icom.museum/fr/news/le-defi-de-la-securite-dans-les-musees/>.

Les « bijoux de la Couronne » : un objet essentiellement médiatique ?



L'expression « bijoux de la Couronne »⁽¹⁾ a été largement utilisée dans les jours qui ont suivi le cambriolage spectaculaire du Louvre, contribuant à donner à cet événement un caractère exceptionnel et à **renforcer le sentiment de sa gravité**. Elle a également fait l'objet d'une utilisation **politique** au service d'un certain discours décliniste visant à affirmer que le vol serait l'illustration de l'incapacité française à assurer la protection de ses biens les plus fondamentaux. Or, si la notion de « bijoux de la Couronne » correspond bien à un **ensemble historiquement constitué** de bijoux appartenant à la royauté française sous l'Ancien Régime, elle ne saurait être comparée aux bijoux britanniques par exemple, aujourd'hui encore portés régulièrement par les souverains de la famille des Windsor, qui conservent un rôle officiel dans le régime du Royaume-Uni.

Les « bijoux de la Couronne » français résultent de la volonté de François I^{er} de constituer un ensemble inaliénable de bijoux se transmettant de génération en génération. Aujourd'hui, cet ensemble apparaît toutefois **largement dispersé**.

En effet, les bijoux français, inventoriés lors de la Révolution française pour ceux qui n'avaient pas disparu lors de vols, ont fait l'objet d'une **large vente publique sous la Troisième République, en 1887**, avec pour objectif de dégager des fonds pour le nouveau régime. Ainsi, parmi les bijoux exposés au musée du Louvre et dérobés le 19 octobre 2025, certains n'étaient revenus qu'assez récemment au sein des collections publiques, à la faveur d'acquisitions réalisées dans la seconde moitié du XX^e siècle et les plus anciens dataient de la fin de l'Ancien régime. Cela ne diminue en rien leur intérêt patrimonial, mais remet en question le caractère ininterrompu de leur appartenance aux collections publiques de l'État.

(1) Pour une illustration de ce que recouvre la notion, voir ce catalogue sur Gallica : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/btv1b10525652m>.

2. Un patrimoine culturel lui-même créateur de valeur : l'exemple du tourisme

Au-delà de la valeur symbolique du patrimoine, il convient de souligner **le rôle essentiel** que jouent les institutions culturelles **dans le rayonnement d'un pays**, l'attractivité et le développement économique des territoires, ce qui explique également l'importance attachée à la bonne conservation des biens publics culturels. Plusieurs travaux ont documenté cette dimension de l'apport du patrimoine culturel, particulièrement pour le secteur du tourisme ⁽¹⁾. Après avoir subi le contrecoup des années touchées par la pandémie de covid-19, l'activité économique liée au tourisme a retrouvé en France un niveau très important, marqué en 2024 par l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'été. Mais l'importance économique du tourisme en France s'est encore accrue en 2025 : avec 102 millions de visiteurs, celle-ci reste le pays le plus visité du monde et enregistre même un record historique de recettes internationales, avec 77,5 milliards d'euros, soit une hausse de 9 % par rapport à 2024. Le secteur du tourisme représente en 2025 près de **15 milliards d'euros de retombées économiques**.

Au sein de ce secteur, **le tourisme culturel joue un rôle décisif pour l'attractivité du pays** : en effet, selon Atout France, l'agence de développement touristique du gouvernement, **58 % des touristes internationaux identifient la culture comme un atout majeur de l'attractivité française**, et la citent comme l'une des **raisons principales à leur venue**.

En 2017, un rapport présenté au ministre des affaires étrangères et du développement international par M. Martin Malvy ⁽²⁾, ancien ministre et ancien président de l'association Sites et Cités remarquables de France, défendait également l'idée selon laquelle le tourisme, qui est à l'origine de **60 % de la fréquentation des sites**, constitue **la première voie d'accès à la culture**, ce qui démontre « *l'interdépendance des deux secteurs : l'intérêt pour la culture de développer son approche de l'économie touristique, la nécessité pour les politiques touristiques de s'appuyer sur la culture et le patrimoine en les mettant en avant comme l'un des atouts majeurs de la France* ». Ces données encouragent les pouvoirs publics à concevoir tourisme et patrimoine comme deux secteurs devant mettre en œuvre des **stratégies concertées**, afin de conforter la place de la France sur la scène mondiale et de pérenniser les emplois non délocalisables créés par le tourisme.

Le rapporteur souhaite néanmoins souligner **les effets pervers potentiels insuffisamment pris en compte à l'heure actuelle**. La concentration des flux touristiques sur certains secteurs géographiques bien identifiés (principalement, la capitale et les grands centres urbains) peut en effet créer **des effets de congestion et de saturation qui doivent être intégrés comme une composante essentielle dans**

(1) On citera notamment : Françoise Benhamou et David Thesmar, Valoriser le patrimoine culturel de la France, rapport du Conseil d'analyse économique, 2011, ou Alberic De Montgolfier, Rapport sur la valorisation du patrimoine culture, rapport remis au président de la République, 2010.

(2) Martin Malvy, 54 suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos patrimoines, ministère des Affaires étrangères et du développement international, 14 mars 2017.

la gestion de la sécurisation des musées. En 2025, les musées et sites parisiens figurent ainsi largement en tête du classement de la fréquentation totale des lieux culturels, un seul site hors de l'Île-de-France parvenant à se classer parmi les dix premiers (le Mont-Saint-Michel), et les cinq musées à dépasser les 3 millions d'entrée se trouvant en région francilienne (musée du Louvre, château de Versailles, musée d'Orsay, Muséum national d'Histoire naturelle, Grand Palais) ⁽¹⁾.

Selon le rapporteur, **la volonté affirmée des pouvoirs publics d'accroître la fréquentation des grands sites doit être soigneusement mise en balance avec les impératifs liés aux limites des bâtiments concernés**, et venir s'insérer dans **une réflexion globale intégrant les impératifs écologiques**. Ce n'est qu'à cette condition que pourront être correctement assurées les missions de conservation et de transmission confiées aux musées, dans le respect des mesures de sûreté et de sécurité.

C. LA VOCATION DES MUSÉES : CONSERVER POUR EXPOSER ET TRANSMETTRE LES COLLECTIONS PUBLIQUES

Constitué des **biens mobiliers et immobiliers considérés comme essentiels à la définition de la nation et de son histoire**, le patrimoine bénéficie donc de régimes de protection visant à en assurer une conservation optimale, en vue de sa transmission aux générations futures. Parallèlement à la notion de patrimoine s'est élaborée **une conception moderne du musée comme écrin des collections publiques**. Les musées sont progressivement devenus des **acteurs majeurs de la vie culturelle** de notre pays, fondant leur mission sur l'ouverture au public.

1. La création des musées modernes : l'importance originelle de l'accès aux collections

Dans l'Antiquité, le terme *museion* désigne un bois ou un temple consacré aux Muses, filles de la Mémoire et inspiratrices des arts libéraux, compagnes d'Apollon : il s'agit souvent d'un lieu funéraire, où le culte des Muses doit garantir l'immortalité des défunts. La première institution répondant au nom de *Mouseion* est un complexe monumental érigé à Alexandrie sous le règne de Ptolémée Sôter, roi d'Égypte, vers 290 avant notre ère. Cet ensemble de bâtiments et de portiques accueillait notamment **la grande bibliothèque d'Alexandrie**, et réunissait **une communauté de savants** se consacrant à l'étude : il ne s'agissait donc nullement d'un musée au sens moderne du mot, mais **d'un grand centre de connaissances**, comme il en a existé plusieurs au cours de la période hellénistique. De la même façon, le *musaeum/museum* latin de la Rome antique et le *museo* italien de la Renaissance font référence à des lieux en rapport avec les muses, et non à des établissements comparables à nos musées actuels.

(1) <https://culture.newstank.fr/article/view/428052/frequentation-2025-98-musees-sites-louvre-1er-9-visiteurs.html>.

Ce n'est qu'à partir du mouvement des Lumières, au XVII^e siècle, que s'élabore véritablement la notion de musée au sens où nous l'entendons aujourd'hui. Lors de la parution au siècle suivant de *l'Encyclopédie*, en 1765, le terme est encore peu utilisé par les philosophes et renvoie essentiellement à l'institution ptoléméenne et aux *Ashmolean Museum* d'Oxford (évoqué *infra*). La notion va susciter une réflexion propre, nourrie des idées philosophiques émancipatrices des Lumières mais également des notions nouvelles portées par la Révolution (avec la constitution d'un **récit national appuyé sur le fait patrimonial**), pour évoluer et prendre des **contours similaires à notre compréhension actuelle des musées**. Celle-ci n'est pas la simple continuation du collectionnisme. Cette expression désigne en effet l'engouement pour la collection d'œuvres d'art, d'artefacts scientifiques ou de spécimens naturels manifesté par les plus fortunés, mouvement qui trouve ses sources dans l'Italie du XIV^e siècle et se développe dans toute l'Europe jusqu'au XVIII^e siècle, notamment par la présentation de ces collections dans des cabinets de curiosité. Ce mouvement, d'inspiration humaniste, **ne conduit en effet pourtant pas à la patrimonialisation de ces objets** (ceux-ci sont souvent dispersés, échangés, revendus à la mort de leurs propriétaires), **pas plus qu'à une large ouverture au public**.

L'héritage de ce collectionnisme peut, tout au plus, être conçu comme la **base de la constitution des collections publiques** : ainsi, le *Kunstmuseum* de Bâle, en Suisse, créé en 1661 après l'acquisition par la ville et l'Université du *Cabinet Amerbach*, du nom d'une riche famille de mécènes, est considéré comme le plus ancien musée des Beaux-Arts d'Europe. En Italie, une partie de la collection des sculptures antiques du Vatican est ouverte de façon limitée à un public averti (principalement, les artistes et savants effectuant leur « Grand Tour » d'Europe) avec la création du *Museo Pio-Clementino* sous les papes Clément XIV (1769-1774) et Pie VI (1775-1799), sous la forme d'un parcours dans des salles thématiques.

Les prémisses du **musée « sous la forme d'un idéal pédagogique et patrimonial d'ampleur collective »**, comme l'évoque le professeur Pascal Griener⁽¹⁾, peuvent être observés dans la ville universitaire d'Oxford avec la création, à la fin du XVII^e siècle, de l'*Ashmolean Museum*. L'institution, inaugurée en mai 1683, rassemble en effet les collections léguées par Lord Elias Ashmole et Lord Tradescant⁽²⁾ et composées de monnaies antiques, de livres, de gravures, de spécimens géologiques et zoologiques. Cette ouverture est accompagnée par la création au sein de l'université d'Oxford d'un nouveau cours d'histoire naturelle. On voit ici s'affirmer l'idée de **collections destinées à alimenter une connaissance scientifique et plus seulement réservées à l'appréciation individuelle de personnes privilégiées** ayant les moyens d'acquérir ces objets.

(1) Pascal Griener, *La République de l'œil, l'expérience de l'art au siècle des Lumières*, éditions Odile Jacob, 2010.

(2) Lord Elias Ashmole était antiquaire et savant tandis que Lord Tradescant était responsable du Jardin du Roi.

À la même époque en France, une réflexion similaire est mise en œuvre par Jean-Baptiste Colbert, ministre du roi Louis XIV, qui fait inaugurer en 1681, au sein du Palais du Louvre déserté par la cour, une grande galerie ouverte pour « l'éducation du public et l'instruction des artistes ». L'initiative est très limitée, l'ouverture étant surtout **réservée aux artistes**, dont certains étaient logés au Louvre, afin de leur offrir des modèles. En outre, elle ne s'inscrit pas dans la durée.

Considéré comme **l'un des précurseurs de la critique d'art**, le marquis Étienne La Font de Saint-Yenne, dans ses *Réflexions sur quelques causes de l'état présent de la peinture en France* ⁽¹⁾, pamphlet publié de façon anonyme, appelle en 1747 à **ouvrir les collections à la visite du public** et « propose pour l'avantage le plus prompt, et en même temps le plus efficace pour un rétablissement durable de la peinture, ce serait de choisir dans ce palais (le Louvre) ou quel qu'autre part aux environs, un lieu propre pour placer à demeure les innombrables chefs-d'œuvre des plus grands maîtres de l'Europe, et d'un prix infini, qui composent le Cabinet des Tableaux de Sa Majesté, entassés aujourd'hui, et ensevelis dans de petites pièces mal éclairées et cachées dans la ville de Versailles, inconnus ou indifférents à la curiosité des étrangers par l'impossibilité de les voir » ⁽²⁾. L'amateur d'art envisage ainsi au bénéfice du **plaisir du public** et d'un **meilleur soin des œuvres** une galerie royale « bâtie exprès dans le Louvre, où toutes ces richesses immenses et ignorées seraient rangées dans un bel ordre, et entretenues dans le meilleur état par un artiste intelligent et chargé de veiller avec attention à leur parfaite conservation » ⁽³⁾. À la fin du règne de Louis XVI, **un projet d'aménagement d'une galerie au sein du Louvre était à l'étude sous la houlette du comte d'Angiviller et du peintre Hubert Robert**, garde des tableaux du Roi, qui fut également plus tard le conservateur du Muséum central des arts (futur musée du Louvre), de 1795 à 1808.

Plusieurs mouvements à l'œuvre lors de la période infiniment complexe de la Révolution française **favorisent ensuite le développement déjà amorcé d'un musée moderne, qui se concrétise de la façon la plus visible par la création du musée du Louvre**. L'enjeu est double : il faut à la fois trouver un usage aux vestiges d'un passé honni pour les mettre au service d'un nouveau régime politique, et donner une application concrète aux idées des Lumières sur **les vertus émancipatrices de la connaissance pour les citoyens**.

(1) Étienne La Font de Saint-Yenne, *Réflexions sur quelques causes de l'état présent de la peinture en France, 1747* : voir la version consultable sur Gallica : <https://gallica.bnf.fr/accueil/fr/html/aux-origines-de-la-critique-dart-etienne-la-font-de-saint-yenne>.

(2) Ibidem.

(3) Ibidem.

Le décret de la Convention du 27 juillet 1793 crée au même moment le **Muséum central des arts au palais du Louvre** (où l'on avait déjà transporté sur ordre du ministère de l'intérieur Roland nombre de « tableaux et autres monuments relatifs aux beaux-arts » pour les préserver des destructions après l'insurrection populaire du 10 août 1792), et le **Muséum national d'Histoire naturelle au Jardin des Plantes**. Ouvert au public le 18 novembre 1793, le Muséum central des arts est rapidement refermé pour connaître une **période de travaux d'aménagement qui se poursuit jusqu'en 1799**.

L'aménagement de la Grande galerie du Louvre



Hubert Robert, Projet pour la Transformation de la Grande Galerie, 1796, conservé au musée du Louvre

Nommé garde des tableaux du roi en 1784, le peintre Hubert Robert est chargé d'étudier **l'aménagement de la future Grande Galerie entre 1784 et 1792**, puis, après sa libération de prison, entre 1795 et 1802. Pour le Salon de 1796, il imagine une vue de la Galerie présentant les aménagements qu'il estime nécessaires, en particulier le percement de verrières permettant un éclairage zénithal des œuvres.

Le destin du musée du Louvre demeure intimement lié, pour les Français, à la Révolution comme évènement fondateur de la nation républicaine et constitue un exemple paradigmatique de patrimonialisation politique. Comme le souligne le professeur Dominique Poulot, si, lors de la Révolution, « *toute l'histoire moderne française devient, d'un coup, étrangère aux nouveaux fondements*

de la société et du politique, et pour ainsi dire aussi éloignée que l'antique, l'héritage matériel peut entrer dans l'économie générale des "monuments" disponibles » et « le patrimoine est en ce sens à entendre comme une forme de la réorganisation rationnelle des ressources pour la collectivité nouvelle »⁽¹⁾. Cette réorganisation ne peut souffrir les entreprises de destruction irrationnelles, ce qui justifie **l'interdiction du vandalisme**.

L'entreprise de diffusion et d'ouverture au public initiée par la geste révolutionnaire et le rôle prescriptif de l'État dans la constitution des collections des musées sont confirmés lors du Consulat. L'arrêté du 14 fructidor an IX (1^{er} septembre 1801), pris sur proposition de Chaptal, ministre de l'intérieur, énumère ainsi **quinze villes de province**, outre Bruxelles, Mayence et Francfort, pouvant **recevoir des collections de tableaux** pris dans les réserves du Louvre et de Versailles, qui commencent à arriver à saturation. Afin de bénéficier de ces dépôts, les communes doivent préalablement **financer la création d'une galerie** pour les recevoir.

Sous le Premier Empire, le musée du Louvre, renommé musée Napoléon, accueille en effet **l'ensemble des œuvres rapportées des pays « libérés » par les armées révolutionnaires**, avant que celles-ci ne retournent – pour la plupart, mais pas toutes, comme en témoigne notamment la présence des *Noces de Cana* de Véronèse dans la salle des États – dans leur contrée d'origine après le Congrès de Vienne de 1815. Organisant les premières « restitutions de biens culturels », le Congrès **acte en quelque sorte en droit la fin du droit au butin artistique** (qui continuera toutefois à s'appliquer dans les faits) et affirme le principe de **propriété culturelle du patrimoine dans son lieu d'origine**.

2. L'ouverture au public, principe constitutif et défi toujours renouvelé pour la sécurité des musées

La mission, affirmée depuis la Révolution française, de présentation des œuvres au public pour son édification se heurte nécessairement au paradoxe de la conservation, comme le résumait devant la commission M. François Mairesse, spécialiste de l'histoire des musées : « *Les missions des musées sont contradictoires : garantir la conservation des œuvres tout en assurant une médiation autour d'elles. Pour conserver au mieux les œuvres, il faudrait les placer dans des réserves, à température constante et sans lumière – ce qui revient à fermer les musées. En effet, la température et le degré d'humidité d'une pièce sont modifiés dès qu'une personne y pénètre. Dans le même temps, les musées doivent favoriser la médiation entre le public et les œuvres. Ils se trouvent pris dans cette contradiction qui produit des tensions en permanence. Certains musées font de la médiation une priorité et travaillent avec des objets, au risque d'en altérer la conservation, alors que d'autres fonctionnent davantage comme des coffres forts.* »⁽²⁾

(1) Dominique Poulot, Une histoire du patrimoine en Occident, XVIII^{ème}-XXI^{ème} siècle, Presses universitaires de France, 2006.

(2) Audition du 8 janvier 2026, à 9 heures.

En France, la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 a défini le « musée de France » comme « *toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public* » ⁽¹⁾.

L'accès public aux collections constitue donc le soubassement de l'action des musées de France, dont les missions sont détaillées par **l'article 2 de la même loi, codifié à l'article L. 441-2 du code du patrimoine** :

- conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.

La définition établie par l'Icom en 2022 est **légèrement plus large**, puisqu'elle décrit le musée comme « *une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances* » ⁽²⁾.

(1) Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000769536>.

(2) À Prague, le 24 août 2022, l'Assemblée générale extraordinaire de l'Icom a approuvé cette proposition de nouvelle définition du musée à 92,41 % des voix des membres : <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>.

II. LA CONCILIATION IMPÉRATIVE DE LA CONSERVATION ET DE L'EXPOSITION AU PUBLIC

L'objectif cardinal de l'action des musées **demeure de rendre accessibles les œuvres au public** : comme le disait M. Laurent Le Bon, président du centre national d'art et de culture Georges Pompidou, lors de son audition : « *Mon rêve serait que l'ensemble des collections publiques nationales soient accessibles, et pas uniquement de manière numérique. Je crois qu'il y a là un véritable défi. Au fond, à quoi bon dépenser l'argent du contribuable pour préserver des œuvres si celles-ci ne sont jamais vues, ou seulement de manière médiocre, comme c'est le cas pour La Joconde ?* » ⁽¹⁾ Après une période de crise durant laquelle les musées ont dû redéfinir leur place au sein de la société, **le défi de la conciliation entre l'accueil du public et la protection des œuvres apparaît encore comme un enjeu majeur pour les plus grands établissements.**

A. LA CRISE DES MUSÉES : DE LA REMISE EN CAUSE À LA RECONNAISSANCE D'UN RÔLE CENTRAL DANS LA SOCIÉTÉ

1. La crise des musées

Si la création des musées modernes a, au XVIII^e siècle, répondu en France à **une volonté de diffusion de la connaissance** dans le contexte d'une émancipation populaire et de la création de la nation moderne, les missions assignées aux musées ont, depuis, pu connaître certaines évolutions. Ces évolutions ont accompagné une **transformation des attentes du public** et se sont traduites par **l'affirmation de plus en plus forte de la place centrale des visiteurs** et de l'importance d'un accès **le plus large possible** aux collections.

D'abord conçus comme temples du savoir (ce que traduit leur architecture privilégiant, depuis la fin du XVIII^e siècle, les entrées à colonnades néoclassiques), les musées participent à **l'effort de rationalisation et de classification des connaissances, en cataloguant et en mettant à disposition des scientifiques les spécimens**, comme au Museum d'histoire naturelle. L'architecte Jacques Molinos évoque ainsi sa création devant les représentants du peuple formant le Comité de salut public, le 3 messidor an II : « *C'est sans doute une entreprise hardie que celle d'élever à la nature un palais, ou plutôt un temple qui soit digne d'elle et qui puisse en quelque sorte la contenir toute entière* » ⁽²⁾. La création du *British Museum* de Londres par le Parlement britannique procède de la même volonté.

(1) Audition du 9 février 2026, à 15 heures.

(2) Déclaration de l'architecte Jacques Molinos, *Disposition générale pour le Muséum national d'histoire naturelle et son jardin*, cité in La grande galerie du Muséum, *Ed le Moniteur*, 1995, p. 30 : citation portée à l'attention du rapporteur par le professeur Paul Rasse de l'université Nice-Côte d'Azur.

Les musées des Beaux-arts sont plus particulièrement pensés comme des **dispositifs panoptiques présentant aux artistes des modèles** susceptibles de les aider à **former leur goût** et à parfaire leur formation technique **par l'imitation de l'exemple**. Avec le développement au XIX^e siècle de l'histoire de l'art, ils constitueront également un réservoir d'œuvres à étudier dans une optique plus scientifique.

L'autorité et la sacralité imposées par les musées vont toutefois se trouver confrontées, à partir de la seconde moitié du XX^e siècle, à une sérieuse remise en cause. Celle-ci les conduit à réaffirmer leur mission l'accueil du public pour se redéfinir : **cette orientation doit, selon le rapporteur, demeurer aujourd'hui encore le principe substantiel de l'action de ces établissements**. La crise que traversent de nombreux musées, dont le point d'orgue pourrait être situé dans les années 1970-1980, tient à plusieurs facteurs.

C'est d'abord la capacité des musées à **offrir un véritable accès à la culture** qui est remis en question : selon les sociologues Pierre Bourdieu et Alain Darbel⁽¹⁾, **le musée consacre une certaine culture, celle des élites, et ne parvient pas réellement à assurer sa mission de démocratisation culturelle**. En légitimant une vision de la culture, en opérant un travail de sélection patrimoniale du point de vue d'autorités consacrées, le musée fonctionnerait en réalité comme **un agent de discrimination sociale**. La solennité des lieux aurait pour effet de dissuader les publics moins familiers de ces pratiques d'y accéder et de favoriser un entre soi de connaisseurs. Les musées sont vus comme **des agents de la culture officielle**, prescripteurs du goût, incapables d'intégrer les néophytes dans une communauté de connaissances partagées. En ce sens, ils échoueraient dans leur mission d'éducation.

La crise des musées est également visible dans **la dégradation des bâtiments connue par certaines institutions à cette époque**, qui est bien documentée. Le professeur Paul Rasse indiquait ainsi dans ses réponses à la commission : « *À Paris, en 1966, il fallut fermer la Galerie zoologique du Museum national d'histoire naturelle, parce que les fuites d'eau et les défaillances de l'installation électrique, ajoutées aux milliers de flacons d'alcool dans lesquels était conservée une part des spécimens d'espèces animales faisait peser un risque permanent d'incendie. Au final, en 1968, la direction du musée avait décidé d'y remédier en occultant les verrières d'un toit en zinc, plongeant ainsi le musée dans l'ombre...* »⁽²⁾.

Alors que **le développement des universités a déplacé le centre de gravité de la recherche académique hors des musées**, se pose donc au cours du XX^e siècle la question de leur rôle, et même de leur utilité sociale. Comme le souligne M. Rasse, « *En 1971, Jacques Duhamel, alors ministre des affaires culturelles, parlait ainsi de crise financière, de crise du personnel mais aussi d'une crise "qui relève du doute sur la fonction même du musée"* »⁽³⁾.

(1) Pierre Bourdieu et Alain Darbel, L'amour de l'art, Les musées d'art européens et leur public, éditions de Minuit, 1966.

(2) Réponses écrites du professeur Paul Rasse au questionnaire.

(3) Idem.

La « renaissance » des musées va provenir du **retour à l'une des missions originelles de ces institutions, la présentation de leurs collections**, repensée de façon à contrecarrer le reproche de **discours surplombant** et à favoriser **un accueil plus agréable** du public. Le musée devient progressivement **un espace plus ouvert sur l'extérieur** et repense sa fonction d'entrepôt des vastes collections publiques. Celles-ci doivent désormais faire l'objet d'une sélection plus grande, les musées se réorganisant complètement afin d'accueillir le public et de lui réserver leurs plus beaux espaces. Cette réflexion sur le renouveau des missions du musée est largement alimentée par **un dialogue international des professionnels eux-mêmes** : les résolutions de la dixième assemblée générale de l'Icom, adoptées en 1971 à Grenoble, font ainsi des constats sévères qui nourriront les évolutions profondes connues les années suivantes par le monde muséal ⁽¹⁾.

Cette démarche d'ouverture est notamment à l'œuvre **dans la conception même du projet du Grand Louvre**. Alors que le musée a vu doubler sa surface d'exposition avec le déménagement du ministère des finances logé dans le Palais, la Pyramide imaginée par l'architecte Pei Ming le dote d'une entrée non seulement spectaculaire, mais aussi destinée à rendre plus confortable l'accueil des visiteurs.

LA COUR NAPOLEON DU LOUVRE UTILISÉE COMME PARKING AVANT LA CONSTRUCTION DE LA PYRAMIDE DE PEI MING



Source : site internet Un jour de plus à Paris

(1) Résolutions adoptées par la 10^e assemblée générale du Conseil international des musées, Grenoble, France, 1971 : https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/Icoms-Resolutions_1971_Fr.pdf.

2. Le musée, lieu de passage incontournable

Les musées sont aujourd'hui **des institutions centrales et incontournables de la vie culturelle**, et **de nouvelles ouvertures sont annoncées chaque année en France sur des thématiques multiples** sans toujours d'ailleurs être suivies d'effet (commémoration des victimes du terrorisme, musée de l'histoire de France, etc.). Cette multiplication des projets de musées illustre **leur importance symbolique** : dédier un musée à un thème spécifique conduit en effet à consacrer son importance aux yeux de la communauté nationale comme au niveau international. Toutefois, les annonces ne menant pas à la concrétisation des projets peuvent produire l'effet inverse de celui recherché et engendrer de la frustration. Alors que les représentants syndicaux des personnels des musées alertent sur les difficultés de gestion et la raréfaction des moyens disponibles pour assurer le bon fonctionnement des établissements existants, le rapporteur rejoint le constat exprimé par le professeur Pascal Griener : *« Beaucoup de gestionnaires publics ne comprennent pas que notre époque ne favorise plus la fondation à tout va de musées, mais plutôt la gestion bien financée d'institutions muséales flexibles, capables d'organiser des expositions sur des sujets diversifiés avec intelligence, en puisant dans des réserves bien gérées. »* ⁽¹⁾

La présentation des collections au public, réaffirmée comme leur raison d'être, **impose selon le rapporteur que la conservation se fasse dans des conditions de sécurité et de sûreté les plus adaptées au regard des nouvelles modalités d'inscription des musées dans le champ social**. Comme le soulignent les chercheurs André Gob et Noémie Drouguet, *« s'il faut retenir un trait significatif de l'évolution de l'univers muséal depuis un demi-siècle, c'est très certainement la place que les publics occupent dans les institutions. Le musée continue d'évoluer d'un lieu de conservation et de transmission du patrimoine vers une institution plus inclusive, engagée ou participative, intégrant la diversité des voix et des récits »* ⁽²⁾.

Selon le rapporteur, **cette évolution vers un musée plus ouvert sur la société et plus en prise avec les débats qui la traversent est positive et permet une appropriation de la culture par des publics plus variés**. Pour autant, ce changement de positionnement **doit impérativement être accompagné** car il peut, en lui-même, **poser des problèmes de sécurité pour les établissements**, dès lors que ceux-ci deviennent **des acteurs du débat public sur des sujets devenus parfois sensibles**. Évoquant l'activité de son institution, la directrice du musée national du Moyen Âge – thermes et hôtel de Cluny, Mme Séverine Lepape, constatait devant la commission *« une polarisation et une radicalisation des opinions à notre égard, ce qui montre que les musées sont aux avant-postes des évolutions sociétales. Je n'en citerai qu'un exemple : en juin 2022, alors que nous venions de rouvrir, nous avons organisé un cycle de conférences, assez anodin nous semblait-il, sur la place des femmes au Moyen Âge, et avons programmé une conférence intitulée "La fluidité des genres dans les vies de saints au Moyen Âge". Celle-ci s'est très bien passée et*

(1) Réponses écrites du professeur Pascal Griener au questionnaire du rapporteur.

(2) André Gob et Noémie Drouguet, La muséologie, Histoire, développements, enjeux actuels, Armand Collin, juin 2025.

a attiré de nombreux jeunes. Nous étions heureux de constater que ce thème suscitait beaucoup d'engouement mais, pendant la conférence et surtout après, nous avons reçu par les réseaux sociaux des menaces de faire sauter le musée et des menaces de viol visant les collègues chargées de l'animation et de la modération des comptes sur les réseaux sociaux »⁽¹⁾. Elle rappelait ainsi qu'il « ne faut pas oublier que nos musées sont dans l'agora publique et perméables à toutes les évolutions de la société, bonnes ou mauvaises ».

(1) Audition du 9 février 2026, à 15 heures.

Les musées « superstars »

Le renouveau de la place des musées a conduit au développement **d'institutions hors normes**, qui défient par leurs dimensions et leur rayonnement la mise en œuvre de politiques publiques adaptées. Ces musées, que l'on qualifie parfois de « superstars » présentent certains **aspects caractéristiques**, identifiés notamment dans les travaux du chercheur Bruno S. Frey ⁽¹⁾, parmi lesquels :

- la **notoriété** qui crée un véritable « culte » touristique, faisant d'eux des étapes obligatoires pour les touristes mondiaux ;
- une **fréquentation massive** : ils attirent des millions de visiteurs chaque année, contribuant ainsi au tourisme de masse ;
- la présence dans leur collection de **chefs-d'œuvre de renommée mondiale** ;
- une **architecture** exceptionnelle : le bâtiment lui-même est souvent l'œuvre d'un architecte célèbre ;
- une **activité commerciale** intense : ces musées tirent une part importante de leurs revenus des boutiques et restaurants, ils ont également un impact économique majeur sur leur ville (hôtellerie, services).

Les nombreux visiteurs de ces établissements privilégient **un art socialement reconnu** dont les images pourront être facilement diffusées en ligne. Les musées en question bénéficient d'une certaine rente provenant d'une notoriété déjà très installée. Toutefois, pour conserver leur statut, les musées « superstars » doivent demeurer innovants, **proposer une « expérience totale »** : l'art ne peut plus être présenté isolément, mais doit être intégré à l'histoire, à la technologie, au divertissement et aux médias. Ces établissements deviennent ainsi de véritables complexes mêlant éducation, restauration, commerce et loisirs. Comme le souligne le chercheur Jean-Michel Tobelem, « *le musée contemporain tend à devenir une organisation multifonctionnelle combinant conservation, diffusion et activités commerciales* » ⁽²⁾.

L'image du musée et sa notoriété **influencent par ailleurs le consentement à payer des visiteurs potentiels**. Cette logique industrielle de masse appliquée aux musées emporte un certain nombre de conséquences sur la politique et la gestion du musée : attention accrue aux demandes de visiteurs, décentralisation de l'organisation, externalisation, autonomie de décision et de financement par rapport à l'administration centrale, volonté de rayonnement international de la marque, qui peuvent entrer en contradiction avec les objectifs de protection du patrimoine et de sécurisation des collections.

Parmi les « musées superstars », on pourra évidemment citer le **musée du Louvre** (8,7 millions de visiteurs en 2024, 70 000 m² d'espaces muséographiques) à Paris, le **British Museum** de Londres (6,2 millions de visiteurs à Londres en 2023-2024, environ 54 000 m² d'espaces muséographiques), le **Metropolitan Museum of art** de New York (5,7 millions de visiteurs et 130 000 m² d'espaces muséographiques sur ses deux sites de la 5^e Avenue et des *Cloisters*) ou encore, dans des proportions moindres, le **musée Guggenheim** de Bilbao (environ 1,3 million de visiteurs en 2024 et 11 000 m² d'espaces d'exposition).

(1) Jean-Michel Tobelem, *Le nouvel âge des musées*, Armand Collin, 2005.

(2) *Arts & Economics*, Bruno S. Frey, Springer, 2003.

B. AUJOURD'HUI, L'ÉCUEIL DE LA SURFRÉQUENTATION : UN PHÉNOMÈNE NOUVEAU QUI BOUSCULE L'ÉQUILIBRE ENTRE OUVERTURE ET PROTECTION

Selon les dernières données annuelles consolidées communiquées par le ministère de la culture ⁽¹⁾, avec plus de 73 millions de visiteurs accueillis en 2023 dans les musées de France, la fréquentation était **en hausse de 14 % par rapport à 2022** et dépassait de 8 % celle de l'année 2019, dernier pic avant l'épidémie de covid-19, faisant de 2023 une nouvelle année de référence pour les comparaisons ultérieures. Cette évolution montre **qu'une grande partie des musées ont retrouvé leur public après la crise sanitaire** qui a imposé des fermetures aux établissements en 2020 et 2021. Il faut souligner qu'en 2003, le nombre de visiteurs indiqué par les mêmes sources statistiques du ministère de la culture pour les musées de France s'élevait à **50 millions, soit une augmentation de 46 % en vingt ans**.

Le **caractère incontournable des musées dans la vie culturelle**, tant pour les résidents que lors des visites touristiques (en moyenne à l'échelle du territoire, le tiers des visites dans les musées et expositions est dû aux touristes étrangers et les deux autres tiers aux Français ⁽²⁾), conduit à une **augmentation continue et structurelle du nombre de visiteurs** qui n'est pas sans conséquences sur la protection des sites et des collections qu'ils hébergent.

1. Des évolutions récentes observables dans de nombreux pays

Selon le chercheur Paul Rasse entendu par la commission, les musées sont *« des institutions culturelles essentielles : ce sont celles dont la fréquentation progresse le plus, alors que d'autres ont plus de difficultés dans leur rapport au public. Dans le monde entier, les gens visitent des musées et se précipitent dès qu'un nouveau ouvre ses portes »* ⁽³⁾.

Cette **ruée vers les musées** a été étudiée par de nombreux chercheurs, certains la qualifiant **« d'hyperfréquentation »**, soit *« une période de fréquentation lors de laquelle un certain seuil de densité est dépassé, ne permettant plus, de ce fait, de bonnes conditions de visite pour un nombre significatif de visiteurs, et nécessitant une prise en compte accrue de la sécurité de tous les visiteurs et des œuvres »* selon la définition de Mmes Anne Krebs et Christine Petr, et M. Cyril Surbled en 2007 ⁽⁴⁾.

Le phénomène est caractéristique du développement moderne des musées comme vecteurs d'attraction dans les flux touristiques nationaux et internationaux (cf. *supra*) et comme lieux d'accueil du public, **à la différence d'autres lieux de**

(1) Patrimostat 2025 : <https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/statistiques-ministerielles-de-la-culture2/publications/collections-de-synthese/patrimostat/patrimostat-2025>

(2) Mme Jacqueline Eidelman (dir), *Inventer des musées pour demain, Rapport de la mission musées XXI^e siècle, La documentation française, 2017.*

(3) Audition du 8 janvier, à 9 heures.

(4) Anne Krebs, Christine Petr et Cyril Surbled, *« La gestion de l'hyper fréquentation du patrimoine : d'une problématique grandissante à ses réponses indifférenciées et segmentées »*, 9th International Conference on Arts and Culture Management, juillet 2007, Valence, Espagne.

conservation de collections publiques tels que les bibliothèques, qui n'ont pas opéré ce tournant dans les années 1980. Comme le soulignait M. François Mairesse, lors de son audition par la commission : « *Progressivement, bibliothèques et musées vont s'éloigner l'un de l'autre... Ce qui distingue ces institutions, c'est la fréquentation, donc la part du tourisme.* » ⁽¹⁾

De fait, **les fréquentations connaissent partout dans le monde des niveaux inégaux depuis l'ouverture des musées concernés.** Dès 2024, en France comme à l'étranger, les musées retrouvent généralement une fréquentation égale ou supérieure à la période pré-covid ⁽²⁾. En France, avec plus de **12 millions de visiteurs en 2025**, les 100 monuments et jardins du Centre des monuments nationaux (CMN) ⁽³⁾ enregistrent un bilan de fréquentation record, **en hausse d'un million de visiteurs par rapport à 2024.** Le musée du quai Branly a accueilli, en 2025, 1,4 million de visiteurs, soit une progression de 9,7 %. En dehors de Paris, le Mucem, à Marseille, a enregistré près d'1,4 million de visiteurs en 2025, soit sa plus haute fréquentation depuis son ouverture.

Cette tendance s'observe aussi à l'étranger, de nombreux pays voyant leurs musées connaître des **affluences records**, comme en Corée du Sud, où le Musée national a accueilli en 2025 plus de 6,5 millions de visiteurs – soit la fréquentation la plus élevée depuis son ouverture en 1945 ⁽⁴⁾ et une augmentation de 71,6 % sur un an –, ce qui le place au troisième rang mondial en termes de fréquentation muséale en 2025. De même, le Musée national d'Anthropologie de Mexico a reçu plus de 5 millions de visiteurs en 2025, dépassant largement les 3,78 millions de visiteurs de 2024, avec une croissance annuelle impressionnante de près d'un tiers du public ⁽⁵⁾.

En Europe, on pourra faire un **constat du même ordre** pour l'année 2025 au musée du Prado à Madrid, qui dépasse pour la première fois la barre des 3,5 millions de visiteurs ⁽⁶⁾, ou au musée national de Prague, qui, avec une fréquentation de 1,38 millions de visiteurs connaît une progression supérieure à 10 % par rapport à 2024 ⁽⁷⁾.

(1) Audition du 8 janvier 2026, à 9 heures.

(2) Lee Cheshire et José Da Silva, « La fréquentation des musées mondiaux retrouve son niveau d'avant la pandémie », The Art Newspaper, 2024 : [La fréquentation des musées mondiaux retrouve son niveau d'avant la pandémie - The Art Newspaper](#).

(3) Centre des monuments nationaux, Communiqué de Presse, 2025. [CP fréquentation 2025.pdf](#).

(4) Kang, « National Museum of Korea logs 3rd most visitors worldwide at 6.5 million in 2025 », Hye-ran Korea Joong Ang Daily, 2026. <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2026-01-02/national/socialAffairs/National-Museum-of-Korea-logs-3rd-most-visitors-worldwide-at-65-million-in-2025/2491852>.

(5) Instituto Nacional de Antropología e Historia, Cinco millones de visitantes recibió el Museo Nacional de Antropología en 2025, 2026. <https://inah.gob.mx/boletines/cinco-millones-de-visitantes-recibio-el-museo-nacional-de-anthropologia-en-2025>.

(6) Museo Nacional del Prado, El Museo del Prado supera por primera vez los 3,5 millones de visitantes, 2026. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-del-prado-supera-por-primer-vez-los-35/fee45a1b-ac0f-9bb8-51a9-75bcb3c7326b>.

(7) National Museum of the Czech Republic, Visitor numbers at the National Museum of the Czech Republic reach record levels again in 2025, 2026. <https://www.nm.cz/en/media/press-releases/visitor-numbers-at-the-national-museum-of-the-czech-republic-reach-record-levels-again-in-2025-2026-will-bring-exhibitions-focusing-on-history-and-personalities>

Or, comme le soulevait M. Luc Allaire, alors secrétaire général du ministère de la culture, lors de son audition par la commission, le surtourisme, problème « *que la période postérieure au covid a révélé par contraste, soulève des questions de confort de visite, de sécurité et de protection des collections et des immeubles* »⁽¹⁾. Comme l'observait M. Philippe Béval, ancien directeur général des patrimoines, ancien président du Centre des monuments nationaux, « *Le développement du tourisme international, ne produit toutefois pas que des effets négatifs* » et « *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* »⁽²⁾. M. Béval affirmait également avoir 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.* »

2. Des conséquences directes sur la conservation des œuvres

Dans un article de 2017, la chercheuse en sciences de l'information et de la communication Isabelle Brianso soulignait que « *l'hyperfréquentation patrimoniale et l'arrivée de la foule dans le musée ont bouleversé l'expérience de visite* »⁽³⁾. Au-delà de l'**inconfort** provoqué par la lente déambulation dans une foule compacte dont est synonyme la visite d'un « musée superstar » les jours de haute saison, **l'hyperfréquentation entraîne des effets directs sur la conservation des œuvres.**

Comme l'indiquait le professeur François Mairesse à la commission : « *Pour conserver au mieux les œuvres, il faudrait les placer dans des réserves, à température constante et sans lumière – ce qui revient à fermer les musées. En effet, la température et le degré d'humidité d'une pièce sont modifiés dès qu'une personne y pénètre* »⁽⁴⁾. Une étude de 2025 publiée dans la revue scientifique *Atmosphere* et menée à partir de données récoltées sur la fréquentation de la *Peggy Guggenheim Collection*, montre que **la présence des visiteurs modifie la qualité de l'air intérieur et les conditions microclimatiques des salles**, ce qui entraîne des effets délétères pour la conservation des œuvres. Ces paramètres doivent donc être intégrés dans les pratiques de conservation préventives⁽⁵⁾. Les flux de visiteurs augmentent en effet les niveaux de dioxyde de carbone et d'humidité dans l'atmosphère ambiante, ce qui altère des matériaux composant les œuvres.

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 13 h 30.

(2) Audition du 2 avril 2026, à 8 heures 30.

(3) Isabelle Brianso, *Le musée à l'ère du tourisme de masse. Définir le musée du XXI^e siècle, ICOFOM, Icom, Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, juin 2017.*

(4) Audition du 8 janvier 2026, à 9 heures.

(5) Maria Catrambone, Emiliano Cristiani, Cristiano Riminesi, Elia Onofri et Luciano Pensabene Buemi. « *Assessing the Combined Influence of Indoor Air Quality and Visitor Flow Toward Preventive Conservation at the Peggy Guggenheim Collection* », *Atmosphere*, 2025.

En 2015, dans son rapport sur les conditions de faisabilité et les conséquences économiques, sociales et patrimoniales de l'ouverture sept jours sur sept du château de Versailles, du musée d'Orsay et du musée du Louvre, l'Inspection générale des affaires culturelles (Igac) notait déjà que « *les visiteurs constituent de fait un facteur d'altération par la chaleur, la vapeur d'eau et la poussière qu'ils apportent, et les très fortes fréquentations multiplient naturellement ces apports* », soulignant que « *les analyses scientifiques ont permis de déterminer qu'une journée de visite représente un certain taux de vieillissement des œuvres et des décors historiques (plus ou moins important selon la fréquentation). Mathématiquement, une journée de visite représente donc 52 jours supplémentaires de vieillissement par an, ce qui peut paraître dérisoire, mais c'est un an de vieillissement supplémentaire qu'il faut compter tous les 7 ans, et 10 ans tous les 70 ans* »⁽¹⁾.

Le constat établi par l'Igac était ainsi sans appel : « *Versailles, Louvre, Orsay, dans leurs espaces les plus fréquentés souffrent déjà de sur fréquentation préjudiciable à la conservation du patrimoine : ces palais, fleurons du patrimoine français, n'ont pas été conçus pour recevoir de telles masses de visiteurs, et les œuvres et décors exceptionnels qu'ils présentent au public pâtissent déjà, pour les plus fragiles, de ces conditions extrêmes, ainsi les décors des plafonds de Versailles qui souffrent de la chaleur accumulée et des polluants. La conservation respectueuse de leur état est préférable à de grandes opérations de restauration, qui sont nettement plus coûteuses* »⁽²⁾.

Aujourd'hui, ces éléments **conduisent le rapporteur à s'interroger très sérieusement sur la pertinence de projets dont l'horizon demeure d'entériner, voire d'accélérer, l'augmentation continue de la fréquentation dans des espaces déjà visiblement saturés.** Ainsi, l'annonce présidentielle d'un musée du Louvre pouvant accueillir **12, voire 15 millions de visiteurs** une fois effectués les travaux de réaménagement annoncés dans le cadre du projet « Louvre-Nouvelle Renaissance », **ne lui paraît pas compréhensible**, au vu de l'impact de la surfréquentation sur le bâtiment, mais aussi sur les conditions de travail du personnel.

Mme Roselyne Bachelot, ancienne ministre de la culture, remarquait ainsi devant la commission qu'à partir « *du moment où l'on augmente le nombre des groupes de visiteurs, on accroît d'une façon extraordinaire la menace [...] Le visiteur est en soi une menace* », avant d'ajouter qu'à cela « *s'ajoute le vandalisme stupide de celui qui, trébuchant en voulant prendre un selfie, détruit un tableau* »⁽³⁾. Ainsi, à la Galerie des Offices de Florence, en juin 2025, un visiteur a malencontreusement déchiré le portrait de Ferdinando de' Medici, œuvre de l'artiste Anton Domenico Gabbiani, en reculant pour prendre une photo devant le tableau. Suite à la dégradation, Simone Verde, le directeur de la Galerie des Offices de Florence a ainsi déclaré que « *le problème des visiteurs qui viennent dans les musées*

(1) Ouverture sept jours sur sept du musée-Château de Versailles, du Musée du Louvre, du musée d'Orsay, Richard Lagrange, Daniel Guérin, Igac avec l'appui de l'inspection des patrimoines (IDP).

(2) Ibidem.

(3) Audition du 8 janvier, à 11 heures.

pour faire des mèmes ou prendre des selfies pour les médias sociaux est endémique »⁽¹⁾, posant la question de mesures que doivent adopter les musées pour concilier la conservation des œuvres et les nouvelles pratiques des visiteurs.

Enfin, le passage répété des visiteurs dans les espaces muséographiques, parfois au-delà de leur capacité d'accueil initiale, peut **engendrer une altération du fonctionnement des installations techniques** (alarmes, ascenseurs, ventilation, etc.). La **prévention et la mitigation de ces dégradations** doivent également être intégrées dans les objectifs de conservation préventive. Lors de son audition par la commission, Mme Christelle Creff, cheffe de service des musées de France, relevait ainsi qu'il existe par exemple au musée du Louvre : *« un important niveau d'obsolescence des installations techniques, qui nécessitent une modernisation considérable, à la fois parce que tout un secteur n'a pas été modernisé il y a quarante ans, mais aussi en raison de l'usure liée au passage de millions de visiteurs chaque année. »*⁽²⁾

C. LA CONSERVATION PRÉVENTIVE, SOCLE DE LA PROTECTION DES COLLECTIONS

L'hyperfréquentation causée par le tourisme de masse met visiblement en danger le patrimoine et place les professionnels face à des **injonctions contradictoires** : **assurer la bonne conservation** des biens dont ils ont la garde et continuer à **faire des propositions muséographiques susceptibles d'attirer** le public. Face à ce phénomène, des mesures préventives doivent être prises, permettant de concilier accueil du public et protection des œuvres et des lieux.

1. Un ensemble d'outils existants pour répondre à des besoins réels

Selon Mme Rachel Suteau, présidente de l'Association nationale des conservateurs et des professionnels des musées et des patrimoines publics de France (AGCCPF), entendue par la commission, les professionnels représentés par son organisation sont *« fortement acculturés aux enjeux de conservation préventive et à la nécessité de prolonger le plus possible la vie des biens patrimoniaux : on sait que, parce qu'ils sont matériels, ils sont mortels »*⁽³⁾.

Cette **conscience très forte des enjeux de conservation préventive** est également affirmée par le vadémécum du Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF)⁽⁴⁾ qui vise à fournir aux professionnels de la culture un **référentiel concret et opérationnel** des mesures à mettre en œuvre. Le vadémécum rappelle en effet que *« l'une des obligations déontologiques essentielles de chaque*

(1) Joséphine Bindé, *« Fini les selfies ? À Florence, le musée des Offices va restreindre la prise de photos suite à un énième accident »*, Beaux-Arts Magazine, 25 juin 2025.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

(3) Audition du 9 février, à 8 heures.

(4) Centre de recherche et de restauration des musées de France Département de la conservation préventive, Vadémécum de conservation préventive, octobre 2024.

professionnel de musées est d'assurer une protection et une conservation satisfaisantes des collections et des objets individuels dont l'institution employeuse est responsable ». Ces **obligations déontologiques** sont par ailleurs détaillées dans une charte datant de 2007 et communiquée aux professionnels sous la forme d'une circulaire ⁽¹⁾.

La conservation préventive est définie par l'Icom comme « *l'ensemble des mesures et actions ayant pour objectif d'éviter et de minimiser les détériorations ou pertes à venir. Elles s'inscrivent dans le contexte ou l'environnement d'un bien culturel, mais plus souvent dans ceux d'un ensemble de biens, quels que soient leur ancienneté et leur état. Ces mesures et actions sont indirectes – elles n'interfèrent pas avec les matériaux et structures des biens. Elles ne modifient pas leur apparence* » ⁽²⁾.

Le vademécum du CR2MF constitue un outil très exhaustif dans le champ de la conservation préventive, présentant **les démarches à effectuer et les dispositions devant être prises pour prévenir toute détérioration des œuvres**. Son chapitre 7 traite plus particulièrement des risques de sécurité incendie et de sûreté. Ce document a pourtant été peu évoqué lors des auditions des professionnels ou des visites de terrains effectuées, **ce qui pousse le rapporteur à s'interroger sur la pleine appropriation par les acteurs de cette boîte à outils pourtant bien conçue**.

2. L'insuffisance des moyens affectés à la réalisation de ces missions

Le vademécum décrit de façon exhaustive **l'organisation idéale d'une démarche de conservation préventive** :

– le responsable scientifique des collections effectue **un premier repérage des risques** auxquels elles sont soumises : le département de la conservation préventive du C2RMF, consulté par le musée, peut apporter son appui en renforçant le premier repérage effectué, en offrant des solutions à des problèmes très localisés et en aidant à établir le contenu de l'étude nécessaire, qui constituera le cahier des charges pour le recrutement ultérieur d'un consultant en conservation préventive ;

– le consultant en conservation préventive, recruté après publicité et mise en concurrence, « *aux frais de la tutelle du musée* » ⁽³⁾, réalise **l'étude en conservation préventive, formule ses préconisations et définit un plan d'actions** à mener par l'établissement, le plan de conservation préventive (PCP),

– le responsable scientifique des collections **met en œuvre le PCP** ;

(1) Circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du Code du patrimoine

(2) XV^e conférence triennale de l'Icom-CC à New Delhi, 2008.

(3) Circulaire n° 2007/007 précitée.

– en l’absence de plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) préexistant, le responsable scientifique des collections **met celui-ci en place avec son équipe et le concours des sapeurs-pompiers.**

Si la formulation de ces différentes étapes est intéressante et permet de **clarifier le processus par lequel doit être mise en œuvre une démarche scientifique de conservation préventive**, la réalité de terrain des moyens disponibles dans les musées de France **conduit à remettre en cause l’effectivité de ces préconisations** et la vision intégrée des démarches d’approche des risques proposée par le vadémécum. Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) FSU, notait ainsi lors de son audition par la commission qu’il « *est important de relier la sûreté et la sécurité* », qui « *devraient être englobées dans une approche de conservation préventive. Ces deux matières ont tendance à être négligées et n’ont pas toujours le budget qu’elles méritent.* » ⁽¹⁾

Dans ces matières, **les moyens financiers disponibles pour faire établir les diagnostics de risques sont parfois manquants, surtout dans les petits établissements**, alors que ces états des lieux ne constituent **qu’une première étape**, néanmoins indispensable. Mme Rachel Suteau insistait sur la nécessité de ce repérage initial et sur l’établissement d’une forme de hiérarchie des risques auxquels sont soumis les collections, ce qui contribuerait à une meilleure réparation des moyens de conservation : « *Ce n’est pas un exercice facile, mais nous devons travailler selon la cartographie des risques auxquels sont soumises nos collections [...] Je préconise l’élaboration d’une cartographie mieux partagée de la vulnérabilité des biens culturels dont nous avons la responsabilité, et de la typologie des risques auxquels ils sont exposés.* » ⁽²⁾

Enfin, **les moyens doivent également permettre que plus d’agents soient formés aux outils de la conservation préventive**, car ; comme en témoignait devant la commission M. Emmanuel Moureau, président de l’Association des conservateurs des antiquités et objets d’art de France (Acaoaf), les professionnels qu’il représente « *se trouvent très souvent livrés à eux-mêmes sur le terrain ; la formation est surtout une question de souhait personnel. Notre association professionnelle s’efforce de contribuer à l’organisation de formations – principalement orientées vers les questions de sécurité et de conservation préventive. Toutefois, l’instauration d’un stage obligatoire serait vraiment souhaitable* » ⁽³⁾.

(1) Audition du 12 février 2026, à 13 heures.

(2) Audition du 19 février, à 8 heures.

(3) Audition du 19 février, à 8 heures.

Selon le rapporteur, une **meilleure diffusion des principes de la conservation préventive constitue un élément essentiel pour renforcer la sûreté et la sécurité des collections**. Cette meilleure connaissance doit être favorisée par la **mise à jour de l’offre de formations** aux professionnels concernés et par le déblocage urgent de moyens dans les établissements afin de réaliser les diagnostics nécessaires.

Recommandation n° 2 : Formaliser une doctrine nationale de conservation préventive comprenant une mise à jour de la cartographie des risques et une offre de formation améliorée.

III. UNE ÉVOLUTION DES MENACES POUR LES MUSÉES QUI NE DOIT PAS CONDUIRE À REMETTRE EN CAUSE L’EXPOSITION DE LEURS COLLECTIONS

A. UN ACCROISSEMENT NON PAS DU NOMBRE, MAIS DE LA VIOLENCE DES VOLS

1. Un phénomène international touchant le maillon le plus vulnérable de la chaîne

Au niveau international, il n’existe **pas de données consolidées** quant au nombre de vols commis dans les musées, et les études existantes abordent le sujet au **prisme plus large du trafic de biens culturels**, comme en témoigne le rapport d’Interpol paru en 2021 analysant les données de 74 pays ⁽¹⁾. Ce trafic concerne également le produit des vols commis sur les sites archéologiques, par exemple. Le rapport d’Interpol établit qu’en 2021, parmi les pays couverts par cette étude, 22 927 objets culturels ont été volés, se répartissant en plusieurs catégories : peintures, sculptures, œuvres d’art graphiques, pièces d’artisanat d’art, objets numismatiques, ouvrages précieux, objets archéologiques et paléontologies, objets religieux, et « autres objets ». La **distribution des objets volés** entre ces différentes catégories **varie largement** d’une zone géographique à l’autre selon les spécificités locales du paysage culturel. La répartition **des objets retrouvés et saisis** par les autorités, dont le total s’élève pour 2021 à 170 045 ⁽²⁾, est également variable entre ces catégories en fonction de la zone géographique.

Il est important de remarquer que selon l’enquête d’Interpol de l’année précédente, « *seule une minorité d’atteintes aux biens culturels ont eu lieu dans des musées au niveau mondial, et, dans toutes les régions à l’exception des Amériques, la proportion d’infractions de ce type commises dans ces établissements a baissé par rapport à l’année précédente* » ⁽³⁾. Les vols commis dans les musées s’inscrivent

(1)Évaluation de la criminalité visant les biens culturels en 2021, octobre 2022, Interpol.

(2) Le nombre des objets retrouvés est nettement supérieur à celui des objets volés, notamment car il existe un stock important d’objets dérobés lors des années précédentes.

(3)Évaluation de la criminalité visant les biens culturels en 2020, septembre 2021, Interpol <https://www.interpol.int/fr/Actualites-et-evenements/Actualites/2021/Une-enquete-realisee-par-INTERPOL-montre-que-la-criminalite-visant-les-biens-culturels-a-prospere-durant-la-pandemie>

donc bien **dans un contexte plus large de vulnérabilité des biens culturels** dans les divers lieux où ils peuvent être conservés ou exposés, comme les domiciles de particuliers, les boutiques d'antiquités, les sites archéologiques ou paléontologiques, les cimetières ou les édifices religieux. Il est également important de souligner **qu'aucune zone géographique ne semble être à l'abri** des atteintes aux biens culturels, comme le souligne M. Corrado Catesi, coordinateur de l'Unité Œuvres d'art d'Interpol : « *Tous les pays sont concernés d'une manière ou d'une autre par la criminalité visant les biens culturels, et l'enquête d'Interpol témoigne du bon travail de police accompli dans l'ensemble de nos pays membres pour lutter contre cette forme de criminalité.* »⁽¹⁾

Cela **justifie particulièrement l'existence, au niveau multilatéral, de régimes juridiques de définition et de protection des biens culturels**. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale et la prise de conscience internationale de la vulnérabilité des biens culturels en période de conflit, ceux-ci font en effet l'objet de **différentes conventions** visant à renforcer les garanties de leur préservation face aux risques auxquels ils sont exposés.

(1) <https://www.interpol.int/fr/Actualites-et-evenements/Actualites/2021/Une-enquete-realisee-par-INTERPOL-montre-que-la-criminalite-visant-les-biens-culturels-a-prospere-durant-la-pandemie>

Les principales conventions internationales de protection des biens culturels

Au niveau mondial, plusieurs **conventions de l'Unesco** donnent un cadre multilatéral à la protection des biens culturels :

– la **Convention pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé de La Haye de 1954** prévoit diverses mesures de respect, de sauvegarde et d'immunité pour ces biens lors des épisodes de guerres ;

– la **Convention concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels de 1970** constitue l'un des piliers de la lutte internationale contre le trafic illicite des biens culturels (en ciblant les dangers de vol, de fouilles clandestines et d'exportation illicite) : elle organise la coopération entre les États parties (au nombre de 140) et met en place le principe de certificats d'exportation obligatoires. Son application se trouve néanmoins limitée par son caractère non contraignant ;

– la **Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel de 1972** institue le Comité intergouvernemental de la protection du patrimoine culturel et naturel de valeur universelle exceptionnelle dénommé « Comité du patrimoine mondial », afin de mieux assurer la sauvegarde des sites classés à l'Unesco pour leur valeur patrimoniale.

La **Convention Unidroit** (de l'Institut international pour l'unification du droit privé, une organisation intergouvernementale indépendante) de 1995 vise notamment à faciliter la restitution des biens volés. Cette convention, élaborée et adoptée à la demande de l'Unesco afin de mettre au point un corpus uniforme minimum de règles de droit privé relatives au commerce international de l'art, vient compléter les dispositions de droit public contenues dans la Convention de l'Unesco de 1970.

Au niveau européen, il existe plusieurs dispositifs :

– la **directive 2014/60/UE du Parlement européen et du Conseil du 15 mai 2014 relative à la restitution de biens culturels ayant quitté illicitement le territoire d'un État membre** vise à assurer le retour matériel de ces biens vers leur État d'origine en organisant des coopérations administratives et des procédures judiciaires ;

– le **règlement (UE) 2019/880 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2019 concernant l'introduction et l'importation de biens culturels**, applicable depuis le 28 juin 2025, prévoit le contrôle de l'importation de biens culturels grâce à des licences d'importation et des procédures de vérification de provenance ainsi qu'un régime spécifique pour les biens culturels particulièrement menacés ;

– la **Convention du Conseil de l'Europe sur les infractions visant des biens culturels adoptée le 3 mai 2017** à Nicosie et entrée en vigueur le 1^{er} avril 2022 vise à réprimer pénalement les atteintes aux biens culturels par la criminalisation du trafic et la mise en œuvre de coopérations judiciaires renforcées : elle définit plusieurs infractions pénales, notamment le vol, les fouilles illégales, l'importation et l'exportation illégales, ainsi que l'acquisition et la mise sur le marché de biens ainsi obtenus.

Le constat publié par l'organisation internationale de coopération policière Interpol en 2022 permet de rappeler que « *le trafic de biens culturels constitue une source importante de revenus, tant pour les groupes criminels organisés que pour les terroristes, qui leur sert à renforcer leurs capacités opérationnelles nationales et*

internationales ainsi qu'à attirer de nouvelles recrues [...] De plus, les objets d'art volés et les objets culturels pillés sont une source potentielle de bénéfices qui alimente d'autres actes criminels »⁽¹⁾.

Le vol de biens culturels **s'inscrit ainsi plus largement dans le réseau du crime organisé** ; il en constitue l'une des formes et permet aussi d'alimenter les réseaux criminels en **ressources financières**.

Plusieurs registres permettent d'assurer le **recensement international** des biens culturels volés. La base de données sur les œuvres d'art volées *Psyché* d'Interpol⁽²⁾ constitue la seule base publique internationale alimentée par des informations de police certifiées sur des objets d'art volés et manquants : elle comprend les **photographies** et la **description** de près de 57 000 objets. **Toute personne intéressée peut demander à y avoir accès** en remplissant un formulaire disponible en ligne.

La base *Art Loss Register* est un catalogue privé de référence de données, tenu par l'*International Foundation for Art Research* depuis le début des années 1990. **Outil largement utilisé dans le monde de l'art** par les collectionneurs, les galeries ou les assureurs, c'est aussi la **plus large base de données d'objets culturels du monde**, avec plus de 700 000 entrées.

L'Unesco publie régulièrement sur un site internet dédié aux alertes le **signalement des biens culturels volés** afin de diffuser l'information au niveau international⁽³⁾. Le site propose également **un lien vers les actions à effectuer en cas de vol**, la « liste de contrôle d'actions à suivre par les autorités et institutions concernées des États parties en cas de vol des biens culturels » adoptée par l'institution en 2020⁽⁴⁾, qui se veut **un guide opérationnel** à destination des autorités locales.

L'Icom dispose en ligne d'un Observatoire international du trafic illicite des biens culturels⁽⁵⁾, qui se présente comme **une plateforme collaborative d'échange d'expertise autour des risques encourus** par les biens culturels, avec la mise en lumière de bonnes pratiques⁽⁶⁾. L'Observatoire vise également à mener un **action de prévention** en publiant des **listes rouges d'objets culturels particulièrement vulnérables**, dernièrement pour les pays d'Europe du Sud-Est⁽⁷⁾ : ces objets, qui n'ont pas été dérobés, sont donc signalés pour **inciter à renforcer leur protection**.

(1) Évaluation de la criminalité visant les biens culturels en 2021, octobre 2022, Interpol.

(2) <https://www.interpol.int/fr/Infractions/Atteintes-au-patrimoine-culturel/Base-de-donnees-sur-les-oeuvres-d-art-volees>.

(3) <https://www.unesco.org/fr/fight-illicit-trafficking/international-alerts>.

(4) https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374474_fre.

(5) <https://www.obs-traffic.museum/fr>.

(6) <https://www.obs-traffic.museum/fr/bonnes-pratiques>.

(7) <https://www.obs-traffic.museum/fr/new-icom-red-list-focus-objects-southeast-europe>.

Enfin, **des bases nationales existent** et viennent nourrir les bases de données de la coopération judiciaire internationale.

En Italie, c'est le **fichier du Commandement des carabinieri pour la protection des biens Culturels** (le TPC, célèbre unité de police spécialisée dans la recherche des objets d'arts volés fondée dans les années 1960) qui remplit cette fonction de centralisation des données, avec plus d'un million d'objets recensés encore recherchés, et **plus de 7 millions d'entrées depuis sa constitution**.

En France, il s'agit de la base *Treima II* de l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC), qui intègre les données relatives aux biens volés (avec dépôt de plainte) et du fichier Traitement des antécédents judiciaires (TAJ) du ministère de l'intérieur, tous deux reversés ensuite dans la base de données *Psyché* d'Interpol mentionnée *supra*.

Le ministère de la culture propose également **plusieurs bases de données patrimoniales** (qui sont des versions numérisées des inventaires) dont **les filtres permettent de faire apparaître les objets volés ou manquants**. Ces bases, *Joconde* pour les biens des musées de France et *Palissy* pour le patrimoine mobilier des monuments historiques et des monuments nationaux, sont accessibles sur la plateforme ouverte du patrimoine (POP)⁽¹⁾. Elles sont **alimentées de façon volontaire par les institutions**, ce qui **pose la question du degré d'exhaustivité des constats de disparition** (une recherche ciblant les objets volés, manquants, disparus ou présumés détruits permet d'obtenir 8 905 fiches plus ou moins renseignées où figurent les informations suivantes : désignation et description, photographie, localisation, statut juridique de l'œuvre, historique, etc.).

En matière de conservation préventive comme pour l'identification des vols et des objets menacés, l'information existe donc, elle est même parfois pléthorique et par conséquent difficile à exploiter pour les personnels concernés. C'est pourquoi le rapporteur juge utile que soit clairement identifiée au sein du service des musées de France du ministère de la culture une personne chargée de coordonner le suivi des questions de sécurité et de sûreté. Cette personne ressource serait notamment chargée de fournir aux établissements l'accès aux guides pratiques et recommandations ainsi que les contacts utiles pour leurs diagnostics de sécurité et sûreté. Contrairement à ce que l'intitulé de sa mission pourrait laisser croire, le haut fonctionnaire de sécurité et de défense placé auprès du secrétaire général du ministère de la culture n'a en effet pas à l'heure actuelle de missions d'accompagnement, de conseil ou de coordination de la sécurité et de la sûreté des établissements dont le ministère assure la tutelle ou le plein contrôle.

(1) <https://pop.culture.gouv.fr/recherche>.

Recommandation n° 3 : Au sein du service des musées de France, désigner un ou des coordinateurs chargés du suivi des questions de sûreté et de sécurité qui seraient les interlocuteurs privilégiés des établissements sur ces sujets.

Face à l'évolution des attaques subies par les institutions culturelles, il convient de souligner que celles-ci pâtissent sans doute d'une **comparaison défavorable par rapport aux autres établissements ouverts au public et susceptibles de faire l'objet d'effractions du même type**. Évoquant les efforts d'investissement massifs consacrés par les grandes bijouteries pour renforcer leurs dispositifs de sûreté, M. Jean-Emmanuel Maury, haut fonctionnaire adjoint de sécurité et de défense auprès du secrétaire général du ministère de la culture, observait lors de son audition que *« la sécurité est une donnée objective qui correspond à des critères précis – présence de capteurs de fumée, de portes battantes en état de marche, etc. –, alors que la sûreté est relative : si votre voisin a une porte blindée et une alarme mais vous non, c'est vous qui vous faites voler. Notre préoccupation principale, ce sur quoi nous mettons les bouchées doubles, est donc de ne pas rester en bas de la chaîne de craquage [...] L'enjeu est donc de ne pas se laisser distancer par les autres secteurs. Or, malgré de très gros investissements dans celui de la culture, d'autres ont investi davantage encore. C'est pourquoi il nous faut mettre toute notre énergie et tous nos deniers dans la balance. »* ⁽¹⁾

Malgré cette déclaration volontariste, le rapporteur estime qu'il est légitime de s'interroger, notamment au regard des moyens actuellement déployés pour la sécurité des musées, sur **leur capacité à rivaliser avec les bijouteries parfois très proches de la place Vendôme**. M. Bertrand Munin, inspecteur de l'Igac ayant participé à l'enquête administrative réalisée au musée du Louvre à la suite du cambriolage, soulignait en effet lors de son audition que ces bijouteries *« changent tous les cinq ans leurs vitrines pour s'adapter à l'évolution des normes et du matériel d'effraction »* ⁽²⁾ : un effort comparable demeure, même après l'électrochoc constitué par le vol commis du Louvre, **hors de portée de la plupart des musées français aujourd'hui**.

Ainsi, s'il apparaît essentiel que les musées **ne deviennent pas les maillons faibles de la protection** des objets pouvant être convoités pour leur valeur, les établissements culturels font face à **une difficulté inhérente à leur mission même**, et à ce titre, inévitable : comme le soulignait M. Philippe Chadrys, directeur national adjoint de la police judiciaire lors de son audition, le *« paradoxe du musée est que, contrairement à une bijouterie, qui limite ses accès, ou à une banque, il a pour vocation de mettre en valeur les œuvres d'art »* ⁽³⁾ ; une exposition au public qui rime nécessairement avec une exposition aux risques.

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(2) Audition du 5 février 2026, à 13 heures 30.

(3) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

2. La stabilité du nombre d'incidents en France ces dernières années

Concernant plus précisément **le nombre des vols en France**, les autorités font le constat d'une **certaine stabilité** : selon la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA), **le nombre de faits recensés dans les musées est à peu près constant, soit 18 en moyenne par an, sur 15 ans**. La DGPA précise dans ses réponses au questionnaire adressé par le rapporteur qu'en 2025, « *22 faits de vols ont été constatés dans les musées français, dont 3 qui ont concerné des musées nationaux (le musée Adrien Dubouché à Limoges, le muséum national d'histoire naturelle et le musée du Louvre à Paris)* » ⁽¹⁾.

Interrogé par la commission, le colonel Jean-Baptiste Félicité, chef de l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC), a **souligné la difficulté ancienne à qualifier les vols de biens culturels**, ceux-ci n'étant souvent signalés aux autorités que sous les catégories générales de « vol simple » ou « vol commis en bande organisée ». L'aggravation de la peine liée à la qualification de vol de bien culturel n'a été introduite qu'en 2008, avec la création par la loi n° 2008-696 du 15 juillet 2008 relative aux archives de l'article 311-4-2 du code pénal ⁽²⁾, qui porte jusqu'à sept ans la peine d'emprisonnement et jusqu'à 100 000 euros l'amende lorsque **le vol porte sur un objet mobilier classé ou inscrit en application des dispositions du code du patrimoine, un document d'archives privées classé en application des dispositions du même code, une découverte archéologique faite au cours de fouilles ou fortuitement, ou encore un bien culturel relevant du domaine public mobilier** ou étant exposé, conservé ou déposé, même de façon temporaire, soit dans un **musée de France, une bibliothèque, une médiathèque ou un service d'archives**, soit dans un lieu dépendant d'une personne publique ou d'une personne privée assurant une mission d'intérêt général, soit dans un **édifice affecté au culte**.

L'OCBC, service de police judiciaire français, a été créé en 1975 afin, selon les mots de M. Jean-Baptiste Félicité « *de concentrer la remontée de l'information pour analyser les modes opératoires* » ⁽³⁾ : il rassemble aujourd'hui un **effectif d'une trentaine de personnes**, et dispose sur l'ensemble du territoire national d'un réseau de recherche de quatre-vingt-dix correspondants en police et en gendarmerie, informés des différents phénomènes de vols, de faux en matière d'art, mais aussi de pillages archéologiques intervenus sur le territoire national. L'OCBC est amené à **travailler en co-saisine avec les unités de recherches territoriales**, qui peuvent détecter et faire remonter des « signaux faibles », à des relais au sein des groupements de gendarmerie départementale (GGD), et à des officiers adjoints chargés de la police judiciaire (OAPJ) auprès de chaque commandant de région.

L'Office dispose d'un **suiti chiffré depuis les années 1990**, permettant à M. Jean-Baptiste Félicité d'affirmer que « *depuis 1993, les vols commis dans les musées n'ont pas dépassé la cinquantaine, par an, ce qui reste modéré en matière de*

(1) Réponses écrites de la DGPA au questionnaire du rapporteur.

(2) https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019203069.

(3) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

statistiques par rapport à des phénomènes de masse [...] Les chiffres des vols dans les musées depuis 2011 fluctuent, mais restent relativement modestes. Le nombre de vols oscille entre 15 et 25 par an »⁽¹⁾. Le constat de cette **relative stabilité dans les chiffres** ne conduit pas M. Félicité à relativiser leur impact sur les communautés concernées ni leur violence, **ce que tient à souligner le rapporteur**.

La **survenue de plusieurs incidents spectaculaires en un temps très court, sept en quelques mois en 2025**, ne doit donc pas conduire à masquer la réalité d'une certaine stabilité du phénomène observé. Cette stabilité pourrait d'ailleurs **expliquer en partie un certain impensé du monde culturel à l'égard des enjeux de sûreté**, ou le fait que ceux-ci aient pu devenir des priorités de second rang face à d'autres impératifs. Le témoignage de M. Didier Rykner, fondateur de *La Tribune de l'Art* et observateur attentif de la vie patrimoniale, est à cet égard édifiant lorsqu'il déclare que « *le vol ne me semblait pas être le risque principal. Pourquoi ? Parce que depuis quelque temps, le vol de tableaux, de sculptures et de dessins – dont je me préoccupe davantage que des bijoux – a tendance à baisser, y compris dans les églises. Les policiers que je fréquente de temps en temps et l'OCBC l'expliquent par plusieurs raisons, notamment par le fait que ces œuvres sont beaucoup plus difficiles à revendre [...] Les musées ont-ils fait passer la sécurité au second plan ? Je ne saurais le dire. Je pense que ce n'était effectivement pas leur préoccupation première, du fait de la diminution des vols* »⁽²⁾.

Bien **plus qu'une recrudescence des vols commis, ce sont donc l'évolution dans leurs cibles et leur mode opératoire qui attirent fortement l'attention**. Si ces évolutions demeurent complexes à anticiper, **le rapporteur regrette qu'aucun travail prospectif ne soit mené sur ces sujets au sein de ministère de la culture**, peut-être aux côtés de l'action déjà engagée par la mission sécurité, sûreté et d'audit (Missa) du ministère, pour mener la réflexion sur les meilleures réponses à apporter et appelle à la création d'une cellule de recherche sur ce sujet.

Recommandation n° 4 : Mettre en place une cellule de recherche au sein du ministère de la culture chargée d'anticiper l'évolution des modes opératoires et de concevoir des dispositifs de réponse humains et techniques adaptés.

3. Les métaux et objets précieux, nouvelles cibles des vols

Un constat semble être formulé de façon unanime par les personnes entendues par la commission : alors qu'auparavant, les voleurs semblaient cibler **des œuvres d'art spécifiques**, recherchées pour leur valeur artistique et la possibilité de les revendre sur un marché illicite de l'art, **les matériaux mêmes constituant les œuvres peuvent désormais également apparaître comme attractifs**.

(1) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

(2) Audition du 9 février 2026, à 18 heures.

On observe donc aujourd’hui la coexistence de deux phénomènes : des vols « classiques », qui conduisent les voleurs à s’attaquer à **certaines catégories d’œuvres particulièrement recherchées**, comme **la porcelaine chinoise**, et des vols **motivés par la valeur des matériaux utilisés pour la réalisation des œuvres** (particulièrement les métaux précieux, mais aussi l’ivoire par exemple), qui pourront conduire à la destruction des objets afin notamment de fondre les métaux ou d’écouler les pierres desserties.

Dans son bilan annuel de 2024 sur les vols, disparitions, dégradations et restitutions d’objets mobiliers protégés au titre des monuments historiques, la DGPA constate ainsi, pour la typologie des biens ciblés, que « *lorsqu’on les classe par type d’objets, il apparaît que les pièces d’orfèvrerie religieuse (ciboires, calices, chandeliers, encensoirs, etc.) sont les plus recherchées par les voleurs. Viennent ensuite les sculptures (notamment les statuettes et statues) et dans une moindre mesure, les peintures. Cette prédilection pour l’orfèvrerie est une tendance qui se confirme au fil des années : ce sont des objets de petite taille, plus faciles à dérober que des tableaux accrochés aux murs ou des statues scellées sur un socle, et que l’on peut revendre à bon prix à un fondeur de métaux* »⁽¹⁾.

Comme en témoignait lors de son audition M. Philippe Chadrys, directeur national adjoint de la police judiciaire, il est possible de mettre « *en parallèle les vols commis dans les musées européens depuis 2017 avec les courbes du cours de l’or et de l’argent. De plus en plus de vols sont commis pour récupérer l’argent et l’or et non l’œuvre d’art pour sa valeur culturelle* »⁽²⁾. La DGPA le souligne également dans les réponses au questionnaire du rapporteur : « *on peut noter que le cours de l’or a été multiplié par environ 130 de 1970 à 2025 (l’once d’or pur valait 35 dollars en 1970, elle coûte désormais environ 4 500 dollars)* »⁽³⁾.

Ce constat d’une **recherche accrue des métaux ou objets précieux se confirme à l’échelle internationale, de façon tout aussi spectaculaire chez nos voisins européens.**

En Allemagne en 2017, le musée de Bode, situé dans le centre-ville de Berlin a ainsi subi le vol d’une **pièce d’or commémorative massive de cent kilos frappée en 2007** par la *Royal Canadian Mint*, la *Big Mapple Leaf*. Appartenant à un collectionneur privé et prêtée au musée, la pièce, d’un diamètre de 50 centimètres, présentait une **valeur faciale d’un million** de dollars canadiens (soit près de sept cent mille euros de l’époque) lors de son émission : au moment de son vol, la valeur du métal a été estimée à **plus de trois millions d’euros**. Les dimensions et le poids exceptionnels de l’œuvre n’ont pas empêché qu’elle soit dérobée, durant la nuit, en une vingtaine de minutes. Malgré l’interpellation et la condamnation des voleurs, dont le lien avec la criminalité organisée allemande a été établi par l’enquête, la

(1) DGPA, Vols, disparitions, dégradations et restitutions d’objets mobiliers protégés au titre des monuments historiques, Bilan 2024, 2025/

(2) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

(3) Réponses écrites au questionnaire de la DGPA.

pièce, probablement fondue, n'a jamais été retrouvée. Si le mode opératoire des voleurs de Berlin se distingue de celui choisi par les auteurs de l'effraction parisienne du Louvre (au musée de Bode, le vol est intervenu de nuit, après la fermeture), l'affaire illustre de manière frappante **l'attrait exercé par les métaux précieux**, qui conduit ici au vol **d'un des objets les plus lourds jamais dérobés dans un musée**. Elle constitue également un cas d'école du fait des conditions **rocamboliques** de l'effraction (transport de l'œuvre par une brouette et un skateboard pour la sortir du musée) et du **cumul des fragilités ou fautes internes au musée** ayant rendu celle-ci possible (angle mort des caméras, désactivation d'une alarme aux fenêtres en raison d'un dysfonctionnement, complicité interne d'un gardien récemment embauché et faiblesse de la présence humaine sur place se sont en effet conjugués à Berlin).

Lors du cambriolage du musée de la *Grünes Gewölbe* à Dresde le 25 novembre 2019, ce sont les **pierres précieuses de parures royales** qui ont attiré la convoitise des criminels, les bijoux dérobés comportant **plus de 4 300 diamants**. Les suspects interpellés étaient **liés au même groupe du crime organisé** que les auteurs du cambriolage du musée de Bode.

Le 25 janvier 2025, aux Pays-Bas, le **casque de Coțofenești**, célèbre pièce dace antique prêté par la Roumanie au musée de Drenthe de la ville d'Assen dans le cadre d'une exposition temporaire, a été dérobé, ainsi que trois bracelets d'or.

Dans la nuit du 6 au 7 mars 2025 en Italie, au *Museo d'Annunzio Segreto*, une **cinquantaine de pièces de bijoux en or** présentés lors d'une exposition temporaire consacrée au sculpteur Umberto Mastroianni ont été volés, pour un montant estimé à plus d'un million d'euros.

En France, les événements récents mettent en lumière la même recherche de **métaux précieux fongibles** ou de **pierres précieuses pouvant être desserties** puis écoulées par le biais de réseaux criminels, avec plusieurs incidents intervenus sur une période relativement courte, en 2024 et 2025.

Au musée Cognacq-Jay de Paris en novembre 2024, le **vol de tabatières précieuses** a probablement été motivé par les métaux les composant et les pierres dont elles étaient ornées, **plus que par leur valeur patrimoniale**. En septembre 2025, au Muséum national d'histoire naturelle a eu lieu le **vol de pépites d'or primitif** pour une valeur de près de 600 000 euros. Enfin, au musée du Hiéron de Paray-le-Monial, les malfaiteurs ont dérobé des **figurines dorées ornant une œuvre de grande taille**, la *Via Vitae* de l'orfèvre Joseph Chaumet. Cet attrait pour le métal précieux a d'ailleurs conduit les voleurs à s'emparer d'un élément de la statue, brillant et doré, mais en réalité fait de cuivre, pour mieux s'en débarrasser par la suite, sans doute une fois constatée leur erreur quant au type du métal. L'accumulation des vols ayant pris pour cible des métaux précieux appelle selon le rapporteur **une réponse urgente de protection renforcée des œuvres susceptibles d'être prises pour cible exposées actuellement**.

Recommandation n° 5 : Renforcer avec la plus grande diligence les dispositifs de sécurité entourant les œuvres contenant des matériaux précieux.

Le ciblage des œuvres composées de matériaux précieux peut être rapproché de **celui des objets précieux appartenant à des catégories faciles à écouler** sur le marché illicite en raison de la **forte demande** qu'ils suscitent, parfois au niveau international. C'est le cas pour **les porcelaines chinoises**, qui ont été prises pour cible ces dernières années **dans plusieurs musées français, mais aussi européens**, et qui concentrent l'attention inquiète des conservateurs. Parmi les établissements victimes, on pourra mentionner **le vol, intervenu le 4 septembre 2025 au musée national Adrien Dubouché** de Limoges de trois objets de porcelaine classés trésors nationaux ou **l'effraction au château de Fontainebleau** en 2015 ayant conduit au vol d'une quinzaine d'objets de porcelaine du musée chinois. Ces incidents ont attiré l'attention des responsables de musée disposant de tels objets dans leurs collections, conduisant parfois à certains retraits (voir *infra*).

4. Des modes opératoires de plus en plus violents

Les policiers entendus par la commission, tout comme les membres de la Missa, sont revenus sur **l'évolution des modes opératoires** lors des récents incidents de sûreté connus par les musées en France et en Europe.

Alors que les vols ont longtemps semblé se produire très majoritairement lors des périodes pendant lesquelles les musées sont peu ou pas fréquentés, **notamment la nuit, les incidents de nature spectaculaire et violente ont dernièrement connu une réelle recrudescence**. Le cambriolage commis au musée du Louvre le 19 octobre 2025 apparaît ainsi **comme emblématique d'une tendance déjà à l'œuvre** depuis plusieurs mois, voire plusieurs années.

Au-delà de **l'utilisation de moyens violents pour forcer les accès** aux établissements (comme le déclenchement volontaire d'un incendie pour dégrader le réseau électrique et neutraliser les systèmes de sécurité à Dresde ou l'utilisation d'explosifs au musée de Drenthe) ou **attaquer les vitrines** (utilisation d'une hache à Dresde, d'une disqueuse au Louvre), c'est parfois **le personnel ou le public présent** qui peut se trouver **sous la menace** d'usage de la force de la part des cambrioleurs

Lors de leur déplacement au musée du Hiéron à Paray-le-Monial, le président et le rapporteur ont pu constater **l'émotion encore très vive provoquée par ce qui s'apparente véritablement à un braquage** : le vol évoqué *supra* de certaines pièces constituant l'œuvre du joaillier Joseph Chaumet, la *Via Vitae*, a été commis **à main armée, en pleine journée**, à l'aide de fusils à pompe. Il en a été de même au musée Jacques Chirac de Sarran, où le personnel et les visiteurs ont été menacés par des braqueurs armés d'un fusil à pompe et d'armes blanches.

Désormais, les cambriolages ciblant les musées semblent ainsi constituer **l'une des déclinaisons d'une criminalité plus classique**, comme le constatait

M. Philippe Chadrys, directeur national adjoint de la police judiciaire, lors de son audition par la commission : « *nous observons dans les vols d'œuvres d'art commis dans les musées et les églises ou chez des particuliers des similitudes avec ce que nous constatons en matière de criminalité organisée. Il s'agit d'équipes qui ne sont pas forcément spécialisées – nous sommes loin du mythe du voleur amateur d'art à la Arsène Lupin – et qui se forment pour certaines très rapidement sur les réseaux sociaux, comme les équipes de tueurs impliquées dans les règlements de comptes ou les équipes de trafiquants de stupéfiants. Ce sont des gens qui sont habitués à commettre des faits criminels et vont être employés pour attaquer un musée. L'attaque du musée de Paray-le-Monial par exemple était le fait de personnes venant de la criminalité organisée classique* »⁽¹⁾. Face à ces évolutions, le personnel des musées apparaît pour une large part **démuni et demeure choqué** lorsqu'il se trouve le témoin de tels incidents, **qui prennent parfois la forme de braquages « low cost », à la limite de l'improvisation.**

Au musée Cognacq-Jay, **le vol des tabatières précité a été qualifié de « violent braquage » par le ministère de la culture.** Des hommes masqués et armés de battes de base-ball et de hache ont en effet fait irruption dans le musée au moment de son ouverture pour s'emparer de plusieurs objets précieux présentés pour l'exposition temporaire *Luxe de poche. Petits objets précieux du siècle des Lumières*. Certains de ces objets, issus des collections royales anglaises et prêtés par la *Victoria and Albert Museum*, ont ensuite pu être retrouvés et récupérés par l'institution britannique, comme cela a été indiqué au rapporteur lors de sa visite de la *Gilbert Gallery*⁽²⁾. Depuis cet incident, il a été décidé de maintenir fermée la porte cochère de l'hôtel particulier abritant les collections du musée Cognacq-Jay, et par laquelle le scooter des malfaiteurs avait forcé le passage.

Comme l'indiquait M. Chadrys, les agents d'accueil et de sécurité font face « *à des gens extrêmement organisés, qui utilisent les moyens adaptés pour découper les vitrines par exemple et qui vont très vite car ils sont habitués à commettre des actes criminels* »⁽³⁾. Au regard des moyens employés, **les dispositifs de sécurité peuvent rapidement trouver leurs limites** : « *aux Pays-Bas, en 2024 et 2025, deux attaques de musées ont été réalisées à l'explosif. C'est une marque de la criminalité organisée, qui utilise les moyens nécessaires, qu'il s'agisse d'explosifs ou de tronçonneuses, pour aboutir au vol de l'objet convoité. Vous aurez beau installer toutes les sécurités possibles, il sera compliqué de faire face si l'on découpe vos vitrines à l'explosif* », selon M. Chadrys.

L'enjeu n'est dès lors sans doute plus **d'imaginer pouvoir prévenir tout incident, le risque zéro n'existant pas**, mais d'adopter une **démarche globale** de sûreté pouvant **retarder, empêcher la commission des actes délictueux** de manière à donner aux forces de l'ordre alertées **le temps d'intervenir**. Les responsables de la sécurité entendus lors des différents déplacements du rapporteur ont tous validé

(1) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

(2) Visite de la commission à la Gilbert Gallery, Victoria and Albert Museum de Londres, 9 mars 2026.

(3) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

cette stratégie consistant à **entraver le plus possible le parcours d'éventuels voleurs**, grâce à l'éloignement physique des pièces les plus précieuses des accès (évoqué dans plusieurs sites : à la Tour de Londres, où les bijoux de la Couronne sont au cœur de plusieurs enceintes fortifiées concentriques, mais également au *Victoria and Albert Museum*, où la *Gilbert Gallery*, riche d'objets précieux, se trouve éloignée des accès extérieurs), à la résistance mécanique des points d'entrée ou des vitrines, à l'existence d'alarmes au son difficile à supporter, etc. Ils ont également confirmé **percevoir la montée de la menace d'une violence plus démonstrative** : lors de sa rencontre avec des membres de la commission, le directeur de la sécurité du *Victoria and Albert Museum de Londres*, M. Michael Delwiche, a ainsi clairement établi une différence entre le classique *burglary*, cambriolage « discret », effectué par exemple durant la nuit, et le *robbery*, type de vol perpétré par des moyens violents, dont il dit comme nombre de ses collègues constater **l'augmentation des cas en Europe**.

B. DE NOUVELLES MENACES ENCORE INSUFFISAMMENT PRISES EN COMPTE

Les auditions des responsables de grands établissements culturels réalisées par la commission, tout comme les documents stratégiques des opérateurs qui ont pu être portés à la connaissance du rapporteur, témoignent d'une **prise de conscience progressive de la diversification des menaces à l'encontre du patrimoine**. Cette diversité appelle des **réponses institutionnelles différentes**, et le degré de préparation des établissements apparaît variable selon la nature des menaces rencontrées.

1. Le patrimoine, témoin et victime d'une conflictualité politique croissante

Les menaces **d'attentats terroristes** sont **bien identifiées** par les responsables des établissements culturels, qui les placent souvent **au premier rang de leurs préoccupations** en matière de sûreté, juste après la sécurité incendie. Lors de son audition, M. Guillaume Lericolais, directeur général des services du domaine national de Chambord, déclarait ainsi : « *lorsque nous prenons nos fonctions, nous nous posons avant tout systématiquement les mêmes questions : quel est l'état de la sécurité incendie ? Comment vais-je réagir si je suis confronté à une attaque terroriste ?* »⁽¹⁾ M. Denis Fousse, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance du musée du Louvre, affirmait également que l'établissement subissait « *très régulièrement des incidents, des envahissements lors de manifestations, et la grande priorité était de nous protéger contre le risque terroriste* »⁽²⁾. Cette priorité accordée au **risque incendie ainsi qu'au risque terroriste** a été exprimée à plusieurs reprises par M. Fousse : « *Lorsque j'étais directeur, je le redis, la sécurité incendie a toujours été la priorité absolue [...] la deuxième priorité portait sur les formations en lien avec le risque d'attentat ou d'attaque terroriste. Le Louvre a déjà vécu une*

(1) Audition du 19 février 2026, à 10 heures.

(2) Audition du 19 février 2026, à 18 heures 30.

attaque terroriste ⁽¹⁾ : *j'étais présent ce jour-là et je sais qu'il faut être formé et attentif* » ⁽²⁾. Cela s'explique par l'enjeu de **protection des vies humaines** qui, **fort légitimement selon le rapporteur**, demeure un **impératif absolu**, comme l'exprimait M. Fousse en ces termes : « *Je préfère me tenir devant vous pour des bijoux volés que pour des morts* » ⁽³⁾.

Certains lieux patrimoniaux, par leur **centralité dans l'espace urbain**, sont également parfois le lieu de passage de manifestations pouvant occasionner des violences. En France en 2018, les rassemblements liés à la crise des Gilets jaunes ont ainsi donné lieu à des **manifestations parfois tumultueuses**, provoquant des dégâts importants aux abords de sites patrimoniaux (des grilles du Jardin des Tuileries ont été arrachées) ou à l'intérieur de ceux-ci (avec des dégradations importantes dans les salles d'exposition de l'Arc de Triomphe à Paris ou sur les façades du Capitole à Toulouse).

Les manifestations n'épargnent pas pour autant complètement des **lieux patrimoniaux plus éloignés des centres urbains**. Lors de son audition, M. Pierre Dubreuil, directeur général du domaine national de Chambord, a ainsi pu affirmer : « *Nous sommes confrontés à des tentatives de dégradation volontaire du patrimoine naturel du domaine – le château de Chambord est entouré de jardins à la française, sans parler de la forêt, qui est une réserve nationale de chasse et de faune sauvage. Ces tentatives de dégradation se sont produites lors de manifestations, d'agriculteurs en l'occurrence ; ces derniers ont été arrêtés grâce au concours des forces de gendarmerie* » ⁽⁴⁾.

Lors de son audition, l'ancienne ministre de la culture Mme Rima Abdul Malak témoignait en ces termes de **l'accumulation de ces risques venus de l'extérieur** qui ont dû être intégrés aux efforts de sécurité et sûreté des musées : « *depuis 2015, nous étions très concernés par le risque d'attentat, avec toutes sortes de tests, de formations, de mises à jour et d'audits, notamment sur les attentats à la voiture bélier et les attaques individuelles. Il faut y ajouter le contexte des manifestations des gilets jaunes et des mouvements sociaux de contestation de la réforme des retraites, qui présentaient un risque potentiel pour les musées et les monuments, et les actes d'écovandalisme dans les musées qui ont commencé à la fin de l'année 2022 et qui constituaient un phénomène nouveau. Il a fallu mobiliser les musées et former les agents à repérer ces risques. Enfin, en 2023, il y a eu de fausses alertes à la bombe répétées, notamment à Versailles et au Louvre.* » ⁽⁵⁾

(1) Le 3 février 2017, un homme armé de machettes a attaqué deux militaires français de l'opération Sentinelle qui tentaient d'opérer un contrôle du contenu de son sac à dos au niveau du Carroussel du Louvre, en hurlant « Allahu akbar ».

(2) Audition du 19 février 2026, à 18 heures 30.

(3) Idem.

(4) Audition du 19 février 2026, à 16 heures.

(5) Audition du 8 janvier 2026, à 11 heures.

Les **manifestations de vandalisme à l'égard des œuvres d'art ne sont pas nouvelles**, mais leur **recrudescence** durant certaines périodes récentes témoigne du fait que les musées ont pu dernièrement devenir des **lieux de revendication politique privilégiés**, soumettant les œuvres exposées à des risques de sûreté accrus et nouveaux. Face à des menaces émanant de visiteurs en apparence inoffensifs, les consignes de réaction données aux agents d'accueil et de sécurité trouvent rapidement leurs limites, particulièrement quant à la **capacité des agents à protéger les œuvres**. En mai 2024, plusieurs militants ont ainsi mené une action de collage d'affiches sur les murs voisins de *La liberté guidant le peuple* du peintre Eugène Delacroix, tout en se tenant devant l'œuvre pour être filmés. Contrairement à l'incident ayant touché l'œuvre en 2013 lors de son exposition au musée du Louvre-Lens ⁽¹⁾, le tableau n'a cette fois subi aucun dommage. L'incident a toutefois souligné **le peu de marges de manœuvre des agents d'accueil et de surveillance dans ce genre de situations**. La large diffusion des images en ligne, au-delà du message politique qu'elle cherchait à véhiculer, a dans une certaine mesure également **illustré la vulnérabilité** des établissements, lorsqu'ils sont de la sorte pris pour cadre de manifestation politiques.

Selon Charlotte Dubois, professeure en droit privé à l'Université Paris-Panthéon-Assas, « *la faiblesse de la réponse judiciaire, tant sur le terrain pénal que sur celui de la responsabilité civile, explique que les musées nationaux soient devenus le terrain d'action privilégié de ceux qui souhaitent alerter sur le réchauffement climatique* » ⁽²⁾. L'**absence de dégât matériel** causé aux œuvres par des projections, par exemple alimentaires, dès lors que les tableaux concernés sont protégés par des vitres, peut faciliter la décision des juges de prononcer des relaxes. La professeure Dubois mentionne ainsi pour exemple le raisonnement des magistrats, en juin 2024, dans l'affaire du *Printemps* de Monet, avant que la cour d'appel de Lyon ne revienne sur ce jugement de relaxe à l'issue du procès en appel demandé par le procureur de la République. L'auteure des faits, militante du mouvement Riposte alimentaire, a finalement été condamnée pour dégradation légère dans une décision du 14 janvier 2025.

La **liberté d'expression est également invoquée** dans ce type d'affaires et constitue un **autre motif possible de relaxe**. Les juges suivent en cela une jurisprudence inspirée par la Cour européenne des droits de l'homme se fondant sur un contrôle de proportionnalité entre le dommage éventuel et le respect de l'article 10 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Lorsque le message revendiqué par l'auteur de l'acte **s'inscrit dans un débat d'intérêt général**, comme cela est le cas s'agissant des conséquences du réchauffement climatique, **une relaxe peut être prononcée** : le 21 janvier 2025, la 17^e chambre correctionnelle de Paris a ainsi relaxé une militante du même mouvement, Riposte alimentaire, qui avait collé un adhésif sur le tableau *Les Coquelicots* de Claude Monet au musée d'Orsay.

(1) Une personne avait apposé une inscription sur le cadre du tableau, qui n'était pas à l'époque protégé par une vitre.

(2) <https://www.leclubdesjuristes.com/culture/le-droit-assure-t-il-une-protection-efficace-du-patrimoine-culturel-francais-1278/>

Le **caractère peu dissuasif des conséquences judiciaires** auxquelles s'exposent les manifestants se conjuguerait au **fort retentissement médiatique** des actions menées pour faire des musées un **terrain d'action privilégié**. Les actions menées n'entraînent pas, en règle générale, de dommages permanents pour les œuvres, mais n'en constituent pas moins des atteintes à leur sûreté. On a pu constater un pic des manifestations ou actions alertant sur les conséquences du changement climatique dans les musées en 2022, particulièrement au moment de la COP27, avec un apparent ralentissement depuis. De tels mouvements cycliques, liés à l'actualité et à **l'apparition de nouvelles formes militantes**, sont particulièrement **complexes à anticiper pour les musées**, qui se trouvent contraints d'adapter au fil de l'eau leurs procédures, dans une posture nécessairement réactive.

Ce type de manifestations politiques est d'autant plus difficile à prévoir et prévenir pour les musées que les contrevenants utilisent parfois **des instruments n'étant aucunement identifiés comme menaçants** par les dispositifs de sécurité. Lors de la visite de la Tour de Londres par une délégation de la commission, le directeur général du site, Sir Andrew Jackson, a ainsi témoigné, non sans humour, d'un incident intervenu à la Tour en décembre 2025. Un visiteur, déjouant la méfiance des personnels de sécurité, a réussi à jeter du crumble aux pommes contre une vitrine exposant une couronne royale, sans causer toutefois d'autre dommage que des salissures. Le directeur a pointé la difficulté à prévenir ce type d'incidents, l'institution ne considérant pas, *a priori*, la détention d'un célèbre dessert anglais comme une potentielle menace pour le patrimoine national...

L'exposition aux manifestations politiques constitue ainsi un véritable enjeu pour la sûreté du patrimoine national, **toujours susceptible d'évoluer en prenant des formes inédites et de fait difficiles à anticiper**. Les musées s'inscrivant désormais, comme évoqué *supra*, au cœur de la cité, il n'est pas surprenant qu'ils soient devenus aussi **une agora privilégiée** dans laquelle s'expriment toutes sortes de revendications de nature sociale, sociétale ou politique, cela d'autant plus qu'ils se prêtent particulièrement bien à la prise d'images diffusables en ligne.

L'art exposé peut d'ailleurs **lui-même devenir objet d'une contestation se traduisant par des menaces sur la sûreté des œuvres**.

Le rapporteur souhaite insister sur **la nuance nécessaire** à opérer dans l'appréciation qui doit être faite entre les manifestations visant à **interpeller l'opinion publique** et ne causant **pas de dégât** aux œuvres, et les atteintes envers celles-ci dans **un but affirmé de dégradation, qui mettent en cause la liberté artistique**. Selon lui, les secondes ne peuvent se voir opposer les mêmes réponses judiciaires que les premières. Ces deux formes d'expression publiques constituent néanmoins des atteintes visibles à la parfaite sûreté des œuvres, qu'il convient de chercher à prévenir.

2. La cybersécurité et les nouveaux risques technologiques

Comme de nombreuses institutions publiques ou entreprises privées, les musées sont de plus en plus **exposés aux atteintes à la cybersécurité** et l'on a pu assister ces dernières années à **des attaques massives visant de multiples établissements au même moment**. En décembre 2023, plusieurs musées américains utilisant un **même logiciel d'exploitation**, parmi lesquels le *Museum of Fine Arts* de Boston et le *Crystal Bridges Museum of American Art* de Bentonville (Arkansas), ont été victimes d'une cyberattaque avec demande de rançon. En août 2024, ce sont près de quarante établissements culturels français (dont le Grand Palais) qui étaient visés par le **piratage d'un système commun de gestion des données financières**, avec, là aussi une demande de rançon.

Comme l'indiquait lors de son audition devant la commission M. Jean-Emmanuel Maury, haut fonctionnaire adjoint de défense et de sécurité du ministère de la culture : « *les attaques cyber sont quotidiennes dans les musées pour des motifs variés : activisme, vengeance, volonté d'arnaquer la billetterie grâce à des faux sites utilisant la méthode du mirroring* ⁽¹⁾ – *cela a un fort effet réputationnel. Les attaques de demain viseront à faire tomber les défenses, qui sont essentiellement pilotées par voie numérique, avant d'attaquer à la meuleuse.* » ⁽²⁾

Cet enjeu relativement nouveau touche de **multiples aspects de l'activité des musées** et différents systèmes d'exploitation peuvent être visés, ce qui peut affecter la **maintenance** et le **fonctionnement** des bâtiments (réseaux énergétiques), le **stockage de données** (infrastructures administratives et scientifiques, archives) ou encore l'exercice de fonctions supports essentielles (billetterie, logistique).

Les systèmes informatiques hébergent fréquemment des **données patrimoniales, parfois sensibles** (catalogues, données sur les collections et données des chercheurs travaillant dans les institutions) et les atteintes envers ces systèmes peuvent avoir des **conséquences sur le travail scientifique** réalisé dans les musées, qui sont aussi souvent des lieux de vie académique.

L'**expérience des visiteurs** peut également être perturbée par les attaques contre la billetterie. Ainsi, en mars 2026, plusieurs musées de Lyon (le musée des Beaux-Arts, le musée d'Art contemporain, les deux musées de Gadagne – Histoire de Lyon et de la marionnette – ainsi que le Centre d'histoire de la Résistance et de la déportation) ont vu leur billetterie, confiée à un prestataire externe, être **la cible d'une cyberattaque qui a empêché durant plusieurs jours les réservations**, constituant une véritable entrave à l'activité de ces musées ⁽³⁾.

(1) La méthode du mirroring consiste à créer la copie exacte d'une page internet afin d'amener les utilisateurs à cliquer sur des liens frauduleux présents sur la page.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(3) <https://www.lejournaldesarts.fr/actualites/une-cyberattaque-en-cours-touche-la-billetterie-de-plusieurs-musees-en-france-182637>.

En ciblant les **infrastructures des établissements**, les attaques peuvent entraîner des **interruptions de service totales** : victime d'une attaque par *ransomware* ⁽¹⁾ en juillet 2025, le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN) s'est vu contraint d'annuler complètement l'exposition temporaire *Automne tropical : palmiers, trésors et secrets* prévue du 16 octobre au 24 novembre dans les Grandes Serres. Il faut souligner que, comme les vols, ces attaques contre les systèmes informatiques peuvent parfois **venir de l'intérieur même des institutions**, ce qui soulève la question de la sensibilité de l'accès à certains systèmes, particulièrement quand les personnels peuvent être amenés à connaître un **fort turnover**.

Face à la montée de ces nouveaux risques, le rapporteur observe que les établissements sont contraints d'apprendre de leurs erreurs, comme le relevait fort pertinemment M. Gilles Bloch, président du Muséum national d'Histoire naturelle : « *Forts de cette expérience, nous avons émis des préconisations concernant la qualité des portes, des vitrines et nous sommes en train de séparer nos réseaux d'alarme pour que, même en cas de cyberattaque, le réseau sécuritaire reste opérationnel. J'ai écrit, il y a plusieurs mois, aux ministères pour qu'ils nous accordent des moyens exceptionnels qui nous permettent d'accomplir cette démarche. Le chemin de progrès est désormais assez bien défini, mais nous ne pouvons pas, hélas, récrire le passé. Les spécimens dérobés ont, nous le savons, été fondus et ne réapparaîtront pas. Nous n'aurons pas de bonnes surprises à cet égard, comme cela peut arriver avec des œuvres d'art ; ils sont perdus pour la science.* » ⁽²⁾

Si les risques cyber auxquels sont confrontés les établissements constituent **un nouveau volet progressivement intégré dans la grille d'évaluation de la sûreté des musées** (des objectifs de couverture de ces risques figurent en effet **de façon systématique dans les contrats d'objectifs et de performance adoptés depuis 2024**), le paysage technologique comporte continuellement **de nouvelles sources de menaces à détecter**. Ainsi, le développement des drones de loisirs, ou des lunettes connectées, est susceptible de poser d'autres défis pour la sûreté des œuvres.

Dans certains établissements, **ces risques se manifestent déjà**. Comme l'indiquait lors de son audition M. Christophe Leribault, alors président de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles : « *nous constatons une recrudescence de vols de drones au-dessus du château. Si la plupart sont effectués par des touristes – le château vu du ciel est magnifique –, ces vols n'en représentent pas moins un risque pour les visiteurs ; de plus, ils facilitent la détection de nos installations de sécurité et de sûreté* » ⁽³⁾. Lors de son déplacement au château de Versailles, ce fait a été confirmé au rapporteur par le

(1) Un ransomware, ou rançongiciel, selon le site officiel [Cybermalveillance.gouv.fr](https://cybermalveillance.gouv.fr), « consiste à compromettre un équipement ou un système d'information pour en bloquer l'accès, en chiffrer et/ou en copier les données en réclamant une rançon à la victime pour les rendre à nouveau accessibles et/ou ne pas les divulguer. »

(2) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

(3) Audition du 19 février 2026, à 10 heures.

directeur de la sécurité, M. Thierry Wobley, qui a souligné qu'au regard de l'étendue du domaine, il n'est actuellement **pas possible matériellement de prévenir tout à fait son survol par ce type d'engins, pas plus qu'il n'est possible d'empêcher toute pénétration dans le parc en dehors des horaires d'ouverture**. Face à cette diversité de menaces offensives, évolutives et délicates à anticiper, le rapporteur estime que la préparation doit être renforcée grâce à l'établissement d'une cartographie des risques plus régulièrement actualisée (cf. *infra*).

3. Les évènements climatiques et naturels

a. Des menaces réelles pour la conservation des œuvres, de mieux en mieux documentées

Dès 2007, une publication du Centre sur le changement climatique et le patrimoine mondial de l'Unesco ⁽¹⁾ étudiait les **conséquences potentielles du changement climatique sur le patrimoine et les musées**. Depuis, de nombreux autres rapports officiels, émanant de diverses organisations internationales tant au niveau européen (Parlement européen ⁽²⁾) que mondial (Unesco ⁽³⁾, Icom ⁽⁴⁾) sont venus attester des **effets déjà à l'œuvre des modifications du climat sur la conservation des œuvres et les conditions de visite et d'accès du public**. La conscience de ces **risques réels** s'est progressivement imposée parmi les décideurs publics : l'ancienne ministre de la culture Mme Roselyne Bachelot soulignait ainsi lors de son audition la nécessité « *de mentionner le risque écologique, c'est-à-dire la souffrance causée par le dérèglement climatique aux bâtiments et aux œuvres. Cette contrainte frappe aussi bien des établissements qui datent de Philippe Auguste, comme le Louvre, que d'autres qui ont été construits très récemment* » ⁽⁵⁾.

L'étude de septembre 2025 réalisée par l'organisme Les Augures et le cabinet EcoAct, analysant les effets prévisibles du changement climatique sur les musées de France à l'horizon 2050 ⁽⁶⁾, souligne **le caractère grave et imprévisible** de ces effets, qui sont multiples et peuvent se cumuler. Exposition des musées aux vagues de chaleur, à la sécheresse, aux variations brutales des précipitations, à l'élévation du niveau de la mer : « *les musées français ne sont plus à l'abri. À l'instar de nombreux secteurs, ils doivent désormais composer avec une réalité climatique*

(1) Lors de sa 30^e session en juillet 2006, le Comité du patrimoine mondial a adopté le rapport « [Prédiction et gestion des effets du changement climatique sur le patrimoine mondial](#) » et une « [Stratégie pour aider les États parties à la Convention à mettre en œuvre des réactions de gestion adaptées](#) », préparés suite à une réunion d'experts en mars 2006.

(2) Museums, libraries and archives in the face of climate change challenges, European Parliamentary Research Service, octobre 2023 : [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2023\)753970](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2023)753970).

(3) On citera notamment : World Heritage Centre. (2021). Climate Change. World Heritage Review. Issue 100. Paris, Unesco : <https://www.calameo.com/read/003329972ec9666927ed0>.

(4) L'Icom a notamment partagé en septembre 2025 une étude réalisée par l'organisme Les Augures et le cabinet EcoAct, analysant les données des musées de France pour dresser le panorama des effets prévisibles du changement climatique pour ces institutions à l'horizon 2050 : <https://www.icom-musees.fr/ressources/les-musees-face-aux-effets-du-changement-climatique>.

(5) Audition du 8 janvier 2026, à 11 heures.

(6) Voir note 5.

en pleine mutation. »⁽¹⁾ Ce constat sévère vise à **alerter** pour conduire à la mise en place rapide de **mesures d'adaptation** : « *Il ne s'agit plus seulement de préserver les collections pour les musées, mais de garantir la continuité des missions culturelles dans un environnement incertain. Cela suppose une compréhension fine des vulnérabilités propres à chaque établissement, en tenant compte de son implantation géographique, de ses caractéristiques architecturales et de son exposition aux différents aléas climatiques.* »⁽²⁾

Les directeurs de musée ont généralement **bien intégré l'impératif de mettre en place les mesures nécessaires, et placent le risque climatique au cœur des questions de sûreté et sécurité**. Ainsi, M. Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée, insistait sur ce point lors de son audition : « *Il ne faut surtout pas oublier le changement climatique. Tous les bâtiments anciens ou dégradés sont concernés. Au musée de l'Armée, cela peut vouloir dire subir un orage de grêle qui occasionne des dégâts sur les vitraux, comme le 2 mai dernier, des inondations et des pluies violentes, des tornades, mais aussi des épisodes caniculaires – j'ai été conduit à fermer le musée parce que les températures étaient bien supérieures à ce qui est admis pour les œuvres – et des malaises parmi les visiteurs. Le changement climatique fait partie intégrante du sujet sécurité et sûreté.* »⁽³⁾

Les aléas climatiques ont notamment un impact sur **la durée de vie des monuments qui abritent les collections publiques**. Les variations de température et d'humidité conduisent en effet à des **déséquilibres au niveau du sol et de l'atmosphère** qui provoquent une **érosion accélérée** des surfaces extérieures et la fragilisation des assises des bâtiments. Le stress thermique subis par les matériaux induit une forte contrainte mécanique interne susceptible de causer des dommages, parfois invisibles, mais bien réels. Ainsi, les vitraux de la cathédrale de Chartres sont aujourd'hui affectés par des **microfissures** directement liées à ces changements de température.

Les mouvements de sol liés aux dilatations et rétractations des argiles du sous-sol, elles-mêmes causées par des **précipitations plus irrégulières et des inondations plus fréquentes**, peuvent avoir des conséquences dramatiques, comme en témoigne l'état de péril de l'aile François I^{er} du château de Chambord, largement dû à ces phénomènes.

En outre, alors qu'ils subissent sévèrement les désagréments et risques causés par le réchauffement climatique, les monuments historiques **ne peuvent faire l'objet des mêmes mesures de rénovation énergétique que les bâtiments plus ordinaires**. Ces enjeux sont directement en prise avec la sûreté des musées, car ils ont des conséquences immédiates et avérées **sur les conditions de travail des personnels chargés des missions d'accueil et de surveillance**. Comme le souligne

(1) Voir l'étude ici : <https://www.icom-musees.fr/ressources/les-musees-face-aux-effets-du-changement-climatique>

(2) Ibidem.

(3) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

le rapport des Augures cité *supra* : les « équipes sont particulièrement affectées en période de canicule (mais c'est également vrai pour les périodes de froid) notamment les personnes chargées de la sécurité et de l'accueil, à l'entrée des lieux. »⁽¹⁾

La conjugaison de l'ensemble de ces effets **remet en question la possibilité même d'exercer leur mission par les musées**, puisqu'elle peut mettre en cause leur capacité à ouvrir lors de trop fortes chaleurs et à accueillir le public, à dégager des ressources *via* la billetterie, à assurer tout simplement la continuité de leur mission de service public.

Au sein du musée d'Orsay, **plusieurs conséquences du changement climatique ont déjà été observées** : une augmentation de la fréquence et de la gravité des **dégâts sur les toitures et verrières**, notamment lors d'épisodes orageux intenses, entraînant des infiltrations dans la plupart des salles, ainsi que des difficultés accrues à **garantir les conditions optimales de conservation préventive**, en raison des variations climatiques brutales⁽²⁾. Conjugées à une hausse notable de la fréquentation, ces variations amplifient un phénomène accéléré **de détérioration des bâtiments**. Au musée du Louvre, les effets des avaries accrues par le changement climatique sont déjà **visibles et ont ponctuellement conduit à des fermetures de salle** qui s'ajoutent à celles causées par les fuites provoquées par les infrastructures de fluides vieillissantes. En juillet 2017, de violents orages ont ainsi nécessité l'évacuation de plusieurs tableaux de Georges de La Tour et d'Eustache Le Sueur, et causé des dommages à plusieurs autres toiles (deux des *Quatre Saisons* de Nicolas Poussin, *Le Printemps* et *L'Automne*, et une œuvre de Jean-François de Troy, *Le Triomphe de Mardochée*).

Les effets du changement climatique peuvent également être plus indirects : **l'augmentation de l'humidité ambiante contribue par exemple au développement de micro-organismes, telles les moisissures ou les insectes**. Après l'apparition de moisissures sur dix-huit de ses œuvres, le musée des Beaux-Arts de Brest a été contraint de **fermer ses portes au public** en janvier 2025 afin de traiter l'infestation par un champignon dénommé *aspergillus vitricolla*. Sa prolifération rapide avait été favorisée par la conjugaison de plusieurs facteurs : les substrats nutritifs présents sur les tableaux, le climat local breton (humidité et chocs de température), l'absence de ventilation du musée, mais également la poussière de béton existant dans ce bâtiment construit dans les années 1960.

Les **insectes xylophages**, qui s'attaquent aux œuvres en **bois parfois jusqu'à les détruire** en creusant des galeries pour y loger leurs larves, se développent également **avec plus de rapidité dans des conditions de plus grande humidité et chaleur**. Au musée de Fontainebleau, riche en boiseries anciennes, la prolifération d'insectes de ce type, les vrillettes, a imposé des traitements afin

(1) <https://www.icom-musees.fr/ressources/les-musees-face-aux-effets-du-changement-climatique>.

(2) Julie Ducos, « Le plan du Musée d'Orsay pour s'adapter au changement climatique », Challenges, 25 mars 2025. https://www.challenges.fr/entreprise/green-economie/le-plan-du-musee-dorsay-pour-sadapter-au-changement-climatique_601606?utm_source=chatgpt.com.

d'éviter des dommages irréversibles. Ces campagnes de désinfestation, souvent par anoxie ⁽¹⁾, peuvent concerner également des tableaux et panneaux peints. Si un savoir-faire s'est largement développé dans le milieu de la restauration/conservation depuis les années 1990, il nécessite néanmoins des **opérations coûteuses**. Cela impose **d'intégrer dès à présent pour les établissements la contrainte d'investissements spécifiques** dont le coût sera amené à croître, au risque sinon de devoir parfois aller jusqu'à la fermeture de certaines salles, voire de l'intégralité du musée.

On peut souligner sur ce sujet **le rôle du Centre interdisciplinaire de conservation et de restauration du patrimoine** (CICRP) ⁽²⁾, qui gère une base de données recensant les différentes espèces d'insectes présentant une menace pour le patrimoine afin de faciliter leur identification, ainsi que les matériaux pouvant être infestés. Cette base s'adresse prioritairement aux professionnels chargés de la conservation du patrimoine, mais est accessible à tout autre professionnel et scientifique intéressé par ces questions : 115 références d'espèces sont consultables en ligne.

(1) *L'anoxie consiste en une privation d'oxygène pour stopper le développement des larves et insectes par asphyxie.*

(2) *Voir leur site internet : <http://insectes-nuisibles.cicrp.fr/fr>.*

**TROUS DE VRILLETES SUR LA STATUE DE SAINT JEAN-FRANÇOIS-RÉGIS (DÉTAIL) À
L'ÉGLISE SAINT-MARTIN DE SAMPZON**



NB : objet inscrit au titre des monuments historiques.

Source : archives départementales de l'Ardèche, photographie (2002).

L'erreur consisterait à considérer que les effets du changement climatique peuvent, au sein de l'effort de protection du patrimoine national, **être déconnectés de la volonté de sécuriser les musées**. Comme le soulignait M. Bloch, président du MNHN, lors de son audition : « *Nous aurons du mal à durcir la sécurité si les bâtiments n'ont pas simplement une qualité minimale pour héberger les collections. Le changement climatique a été cité : nous avons des problèmes de conservation liés simplement à la qualité de la ventilation et au degré d'hygrométrie. Nous voyons des moisissures se développer et certains spécimens de paléontologie se dégradent physiquement. À côté de l'agression de cambrioleurs ou de gens qui veulent détruire des œuvres, il y a l'autodestruction des collections qui ne sont pas conservées de façon optimale... C'est un problème qui doit être traité de façon globale. On ne va pas mettre des climatiseurs top niveau dans des bâtiments qui se dégradent à grande vitesse !* » ⁽¹⁾

Le rapporteur souhaite insister sur **la nécessité d'une approche globale pour parer au développement de ces menaces**, qui constituent selon lui des enjeux de sûreté à part entière.

b. Les risques de crue et leurs conséquences pour le patrimoine

Autre menace naturelle, la survenue **d'épisodes de pluies intenses**, favorisés par le dérèglement climatique, peut contribuer à **la crue plus importante des fleuves**, provoquant des **inondations** qui peuvent avoir des conséquences dramatiques pour le patrimoine. Comme le souligne Mme Jocelyne Deschaux, conservatrice générale des bibliothèques et présidente de l'association Bouclier bleu ⁽²⁾, en France, ce sont plus de 48 sinistres par inondation (le décompte n'étant pas exhaustif) qui ont été répertoriés entre 2010 et 2022 pour le patrimoine culturel : **19 bibliothèques patrimoniales, 13 musées, 12 centres d'archives, 2 châteaux et 2 églises ont été touchés** ⁽³⁾.

Or, ces atteintes au patrimoine ont des **conséquences lourdes et durables pour les communautés concernées** : du fait de la **charge émotionnelle et symbolique associée au patrimoine**, elles contribuent profondément au **traumatisme** des habitants touchés. Le coût des restaurations nécessaires s'avère pour les communes concernées parfois compliqué, voire impossible, à assumer, d'autant plus qu'elles doivent faire face à **d'autres priorités jugées plus urgentes après le sinistre** (comme rouvrir les écoles). Ces dégâts ont pourtant un impact durable, notamment pour les sites touristiques, et peuvent conduire à freiner le redressement économique de la zone touchée. S'agissant de sites qui sont aussi

(1) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

(2) Relais en France de Blue Shield International, organe issu de la Convention de La Haye, le Bouclier bleu est une association professionnelle multi-sectorielle engagée pour la protection du patrimoine culturel face aux catastrophes naturelles, aux sinistres et aux conflits armés.

(3) Données issues de la présentation de Mme Jocelyne Deschaux « Une collaboration pluridisciplinaire entre le Bouclier bleu France et la DREAL Occitanie » lors de la Journée internationale de la prévention des catastrophes (Journée nationale de la résilience face aux risques) organisée par le C2RMF, 13 octobre 2022 : <https://c2rmf.fr/actualite/agir-face-aux-inondations>.

pourvoyeurs de services aux administrés (archives, musées, bibliothèques), l'interruption de service public qui en découle contribue au **sentiment de vulnérabilité** des populations subissant le sinistre.

La ville de Paris **semble particulièrement concernée par ce risque** en raison de la **concentration de grands établissements culturels à proximité des berges de la Seine** et de l'importance numérique et historique des collections publiques conservées dans ces lieux. Parmi les institutions les plus exposées, on compte le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le musée de l'Orangerie, le musée du Quai Branly – Jacques Chirac, le Centre de recherche et de restauration des musées de France, le musée des Arts décoratifs, ou encore le musée de l'Institut de France. Ces institutions disposent de **sous-sols qui sont depuis longtemps utilisées comme des lieux de réserve des œuvres** (or, pour le musée du Louvre par exemple, deux tiers des surfaces de réserve des collections sont situés en zone inondable). Lors des crues de mai-juin 2016, les plus importantes survenues à Paris depuis 1982, la Seine a vu son niveau s'élever par endroit de **près de 6 mètres**, obligeant certains établissements menacés par la montée des eaux à procéder à un certain nombre **d'évacuation d'œuvres** pour les mettre en lieu sûr : **près de 35 000 œuvres du musée du Louvre ont ainsi été déplacées en 48 heures**. Les représentants du musée d'Orsay rencontrés lors du déplacement d'une délégation de la commission ont évoqué une évacuation du même type, réalisée afin de déplacer les œuvres dans des étages supérieurs, au moment de cette crue.

La fermeture du musée du Louvre pendant les quatre jours durant lesquels ont eu lieu ces opérations a fait perdre au musée **120 000 visiteurs, soit environ 1,5 million d'euros de recettes**. Malgré les **efforts louables de tous les personnels mobilisés**, seul un quart des collections conservées ou exposées en zone inondable **a pu être évacué dans les délais prévus par le plan de protection contre les inondations (PPCI)** existant, ce qui pose la question du **niveau de préparation** pour l'ensemble des autres établissements exposés à ce risque, tous les musées n'ayant pas des ressources équivalentes à celles du Louvre ou la capacité de disposer de réserves externalisées.

Même pour des musées plus éloignés d'un accès direct au fleuve, les inondations peuvent avoir des effets dramatiques en raison d'infiltration et de débordements de réseaux souterrains causés par la saturation des nappes phréatiques. Depuis plusieurs années, la prise de conscience de la vulnérabilité de ces espaces existe : elle a donné lieu à **l'élaboration de plans d'action et à des exercices de sauvegarde**. Elle a aussi conduit les musées à développer **de nouveaux espaces de réserves alternatifs** permettant de mettre les œuvres en sécurité.

La crue de 2016 a **renforcé l'urgence de la relocalisation des collections en réserve du musée vers le Centre de conservation du Louvre (CCL) à Liévin** (Hauts-de-France), opération majeure menée par l'établissement à partir de 2019. Le bâtiment du CCL illustre **une nouvelle approche de la conservation patrimoniale**, conçue pour faire face aux effets du changement climatique. Comme le souligne la

Cour des comptes dans son rapport en 2025 : « avant le transfert des œuvres à Liévin, celles-ci étaient réparties dans 51 locaux de réserves au sein du palais, représentant un total de près de 10 000 m², dont 69 % étaient situés en zone inondable » et « le transfert des collections à Liévin a permis de réduire de moitié les espaces de réserves pérennes exposés au risque de crue »⁽¹⁾. Le CCL a en outre permis de **réduire la dispersion et l'hétérogénéité des sites de réserves**. Il faut toutefois souligner qu'aujourd'hui, les 9 600 m² de réserves disponibles du CCL arrivent à saturation, ce qui pose la question du futur stockage des œuvres lors des travaux envisagés pour le projet « Louvre-Nouvelle Renaissance ».

Face aux **différentes facettes du risque climatique**, le ministère de la culture n'est pas inactif et a mené depuis plusieurs années une **réflexion en profondeur**, dont témoigne le **Guide d'orientation et d'inspiration pour la transition écologique de la culture** publié en 2023 et disponible en ligne⁽²⁾. Des fiches pratiques⁽³⁾ sont également mises à disposition des établissements afin de les accompagner dans l'élaboration des plans de sauvegarde des biens culturels (PSBC). La ressource documentaire existe donc, mais le rapporteur s'interroge sur la **pleine appropriation par les acteurs** de ces outils et **sur les moyens, notamment humains, dont peuvent disposer les établissements pour leur mise en œuvre**. À ce titre, il pourrait être pertinent de disposer au sein du ministère de la culture d'un système bien identifié d'alerte et de diffusion des informations relatives aux questions de sécurité et de sûreté afin de mieux relayer celles-ci auprès de tous les musées de France.

Recommandation n° 6 : Mettre en place, au sein du ministère de la culture, un système d'alerte et de diffusion des informations relatives aux risques à destination des musées de France.

IV. DES MUSÉES AUX MOYENS INSUFFISANTS FACE AUX RISQUES

A. DES BESOINS CONSIDÉRABLES NON COUVERTS PAR LES MOYENS DONT DISPOSENT LES ÉTABLISSEMENTS

Le rapporteur **souscrit pleinement au constat opéré par le professeur Pascal Griener** : « *L'État ne peut pas se désengager du financement des grands musées, mais réclamer des comptes comme s'il restait le maître absolu.* »⁽⁴⁾ Sans aspirer à ce que l'État en devienne ou redevienne – si tant est qu'il l'ait jamais été – le maître absolu, le rapporteur plaide **pour un meilleur contrôle de la tutelle sur les établissements culturels, à condition que ce contrôle plus attentif s'accompagne de moyens budgétaires accrus pour la réalisation des missions**.

(1) *Cour des comptes*, L'établissement public du musée du Louvre, novembre 2025 : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/letablissement-public-du-musee-du-louvre-et-son-fonds-de-dotation>.

(2) <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/transition-ecologique/guide-d-orientation-et-d-inspiration-pour-la-transition-ecologique-de-la-culture>.

(3) <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/securite-surete/securite-et-surete-des-biens/plan-de-sauvegarde-des-biens-culturels>.

(4) Réponses écrites du professeur Pascal Griener au questionnaire du rapporteur.

Les mesures de protection nécessaires à une bonne conservation des collections publiques impliquent en effet de **lourds investissements**, tant pour garantir des **moyens suffisants à la conservation préventive** que pour maintenir dans un **état de fonctionnement satisfaisant des édifices muséaux** qui sont souvent aussi des monuments historiques, soumis à des **avaries et sujétions de travaux particulières**. L'**irrégularité du soutien** budgétaire de l'État apparaît particulièrement dommageable à la **planification pluriannuelle pourtant indispensable** des dépenses.

1. Des besoins financiers immenses pour réaliser les opérations de restauration nécessaires

Dans l'avis budgétaire consacré aux crédits du patrimoine de la commission des affaires culturelles sur le projet de loi de finances pour l'année 2026 ⁽¹⁾, le rapporteur M. Jérémie Patrier-Leitus a souligné l'**ampleur des crédits nécessaires à la réalisation des opérations pourtant indispensables de restauration et d'entretien du patrimoine monumental de l'État**. Selon l'estimation du rapporteur pour avis, pour les seuls opérateurs (établissements publics et services à compétence nationale) relevant du programme 175 *Patrimoines* ⁽²⁾ de la mission *Culture* interrogés (parmi lesquels certains n'ont pu apporter de réponse chiffrée), le **montant des investissements** pour les travaux de restauration souhaitables à l'horizon des **dix prochaines années** est compris dans une **fourchette large de 2 à 2,5 milliards d'euros**.

Les édifices concernés, souvent des **monuments historiques**, concentrent des difficultés qui requièrent des **investissements massifs** sur lesquels la puissance publique dispose d'assez **peu de visibilité à moyen ou long terme**. Au sein de ces projets, la mise aux normes de sécurité incendie et de sûreté peut représenter des montants importants. Ainsi, pour l'établissement public du château de Fontainebleau, selon les informations transmises au rapporteur, l'axe stratégique « sécuriser » a représenté, avec 60 millions d'euros pour le coût des opérations réalisées, 52 % des crédits totaux au sein des deux premières phases du schéma directeur 2015-2025 ⁽³⁾. Parmi ces dépenses, on

(1) M. Jérémie Patrier-Leitus, *Avis budgétaire présenté au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour 2026*, Assemblée nationale, XVII^e législature, n° 2043, tome III, 29 octobre 2025.

(2) Soit les entités suivantes : les treize établissements nationaux que sont le centre national d'art et de culture Georges Pompidou, l'établissement public du musée du quai Branly, l'établissement public du château de Fontainebleau, l'établissement public du Palais de la porte dorée - musée national de l'histoire de l'immigration, l'Institut national d'histoire de l'art, le musée des Arts décoratifs, le musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, le musée Guimet, le musée Henner-Moreau, le musée du Louvre, l'établissement public administratif du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie - Valéry Giscard d'Estaing, le musée Picasso et la Réunion des musées nationaux - Grand-Palais, et les douze services à compétence nationale que sont le musée du Moyen Âge - Thermes et hôtel de Cluny, le musée d'Archéologie nationale (Saint Germain-en-Laye), le musée de la Renaissance (Écouen), le musée des châteaux Malmaison, l'Île d'Aix et la maison Bonaparte (Ajaccio), le musée de la Préhistoire (Les Eyzies de Tayac), le musée du château de Pau, le musée Magnin (Dijon), le musée Clemenceau et de Laitre de Tassigny (Mouillerson-en-Pareds), le musée du château de Compiègne / musée franco-américain (château de Blérancourt), les musées du XX^e siècle, le Centre de recherche et de restauration des musées de France et le service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale.

(3) Réponses écrites de l'établissement public du château de Fontainebleau au questionnaire du rapporteur.

pourra citer les opérations suivantes : les travaux urgents de **mise en sécurité incendie et sûreté** à hauteur de 4,2 millions d’euros, la **protection périmétrique** du château pour 2,1 millions d’euros, la **mise en sécurité des escaliers recevant du public** pour 7,28 millions d’euros ou encore le déploiement de **l’alarme sonore** dans le parcours de visite pour 1,95 million d’euros. La somme de ces différents postes de dépenses de mise à niveau des établissements en matière de sûreté et sécurité conduit souvent, comme le montre l’exemple de Fontainebleau, à engager des **dépenses d’investissement massives**.

Ces engagements de crédits doivent être réalisés **en sus de dépenses de fonctionnement annuelles pour la sûreté/sécurité incendie qui, là aussi, représentent des montants importants**. Lors de son audition, Mme Angélique Delorme, directrice générale déléguée adjointe du musée du Quai Branly-Jacques Chirac indiquait ainsi que l’établissement, dont le budget total annuel est d’environ 60 millions d’euros, a dépensé, en 2025, « *4,15 millions d’euros hors taxes pour les effectifs sécurité-sûreté, donc en fonctionnement* »⁽¹⁾. Ce montant est à **ajouter à celui des investissements réalisés**, qui s’est élevé de 2023 à 2025, à près de 800 000 euros chaque année. Dès lors qu’il apparaît aujourd’hui nécessaire et urgent de réaliser des investissements conséquents en matière de sécurité, le rapporteur estime qu’un renforcement des subventions de l’État au bénéfice des établissements afin qu’ils puissent réaliser les travaux indispensables et se doter des équipements appropriés ne doit pas être reporté.

Recommandation n° 7 : Prévoir une augmentation des subventions de l’État au bénéfice des établissements culturels et garantir le fléchage de ces montants vers les investissements indispensables en matière de sécurité.

Les montants d’investissement les plus importants pour les établissements sont retracés dans **des documents de pilotage et de programmation internes qui se sont généralisés ces dernières années** : schémas immobiliers pluriannuels, schémas directeurs thématiques ou intégrés. Ces instruments font souvent l’objet **d’un échange avec l’autorité de tutelle, le ministère de la culture, ainsi qu’avec le ministère chargé du budget**. Suite aux recommandations qu’elle avait pu formuler dans un rapport de 2007⁽²⁾, la Cour des comptes estimait en 2012 que le suivi réalisé par le ministère de la culture était en voie d’amélioration : « *Des progrès significatifs ont donc été accomplis au ministère pour consolider ses procédures de programmation et de suivi des travaux. Le développement en cours, sous l’égide du secrétariat général, des schémas pluriannuels de stratégie immobilière par opérateurs, des schémas directeurs d’aménagement par équipement ou par site, de tableaux de bord ministériels pour les plus grandes opérations et la mise en œuvre d’indicateurs de programmation et de suivi des projets vont ainsi dans le bon sens* », faisant toutefois état de façon générale d’un « *bilan insatisfaisant de la programmation et de la conduite des opérations* »⁽³⁾.

(1) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

(2) Cour des comptes, Rapport public thématique : Les grands chantiers culturels, décembre 2007.

(3) Cour des comptes, Rapport public annuel 2012, tome II, les suites : Les grands chantiers culturels, décembre 2012.

Quinze ans après ce constat assez mitigé établi par la Cour des comptes, **le rapporteur estime regrettable qu'il n'existe toujours aucun document public consolidé de prévision pluriannuelle à l'échelle du ministère**, qui permettrait de garantir un processus plus transparent d'affectation des ressources budgétaires entre les différents établissements et un engagement plus ferme de l'État sur la durée. À ce titre, il est utile de rappeler le constat déjà opéré par le premier président de la Cour des comptes Philippe Séguin en décembre 2007 et qui s'avère aujourd'hui encore pertinent : « *le ministère ne dispose pas d'une programmation d'ensemble, qui prendrait la forme, par exemple d'un document d'orientation pluriannuel : la nécessité s'en fait pourtant sentir, ne serait-ce que pour statuer sur le sort des bâtiments abandonnés ou sur l'étalement dans le temps des projets.* »⁽¹⁾

C'est pourquoi le rapporteur estime intéressante la proposition du rapporteur pour avis pour le programme *Patrimoines*, M. Patrier-Leitus, relative à l'élaboration d'une **loi de programmation des dépenses de restauration du patrimoine de l'État**. Prévue par l'article 34 alinéa 11 de la Constitution, les lois de programmation sont des lois ordinaires permettant de fixer un cap à un secteur de l'action publique et d'y affecter des crédits budgétaires à moyen et long termes. Bien qu'indicatives, elles ont pour intérêt de permettre un véritable débat parlementaire sur un sujet identifié comme stratégique, **d'engager politiquement l'État plus fortement** en lui imposant de **rendre publiques les priorités** accordées aux différents projets. Une telle loi de programmation aurait également pour vertu de dégager des voies de mutualisation des dépenses de sécurité engagées pour les différents opérateurs concernés.

Recommandation n° 8 : Établir une loi de programmation pluriannuelle des dépenses de restauration du patrimoine permettant d'affirmer une stratégie claire en matière d'investissements pour la sécurité et la sûreté des établissements.

2. Des crédits budgétaires irréguliers qui conduisent à des phasages parfois discontinus

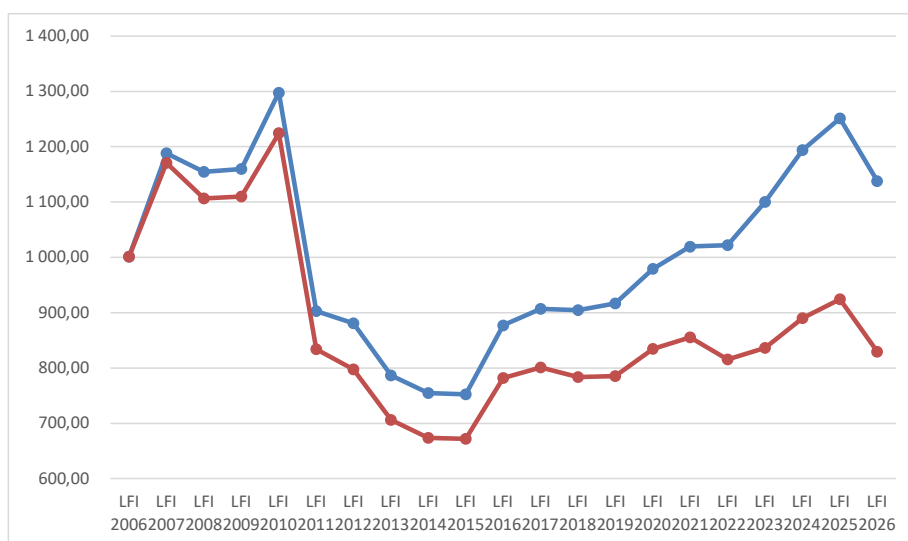
Une telle programmation pluriannuelle aurait également pour avantage d'éviter un engagement de l'État **toujours incertain d'une année à l'autre**, qui conduit à **décomposer les grands projets patrimoniaux en de multiples phases pouvant être déclenchées au gré de la disponibilité annuelle des crédits**. Si le phasage des investissements permet un **pilotage fin** des dépenses, il conduit également à **fragmenter l'exécution des projets**, et parfois à rallonger la durée de leur mise en œuvre, entraînant des coûts supplémentaires.

Depuis le début des années 2000, on constate en effet **le caractère assez irrégulier de l'engagement budgétaire de l'État pour le patrimoine**, avec des à-coups qui ne sont pas sans conséquence pour la conduite des projets de grande envergure. Ainsi, selon M. Luc Allaire, alors secrétaire général du ministère de la

(1) « *Rapport public thématique : Les grands chantiers culturels* », Conférence de presse du mercredi 12 décembre 2007, Discours de M. Philippe Séguin, premier président de la Cour des comptes.

culture : « Les obstacles sont non seulement techniques, mais aussi budgétaires. Le ministère de la culture a été un peu sous-doté en matière patrimoniale pendant les dix ou quinze premières années de ce millénaire et le plan de relance a été une vraie bouffée d'air. En tant que secrétaire général, j'ai piloté les actions menées dans ce cadre : chaque fois que je visitais des bâtiments ayant fait l'objet de financements, je me demandais comment nous aurions fait sans ces 2 milliards d'euros de crédits – une somme énorme dont tout le monde se demandait si nous saurions la dépenser ; nous l'avons utilisée, parce qu'elle répondait à des besoins. La contrainte budgétaire oblige parfois à étaler les investissements. » ⁽¹⁾

PROGRAMME 175 : ÉVOLUTION DES CRÉDITS DE PAIEMENTS EN MILLIONS D'EUROS COURANTS (BLEU) ET CONSTANTS (ROUGE) DANS LA LOI DE FINANCES INITIALE



Source : commission des affaires culturelles et de l'éducation à partir des données budgétaires, base 100 = année 2006.

Depuis 2006, année de stabilisation du périmètre des programmes budgétaires dans leur forme actuelle, on observe ainsi pour les crédits de paiement du programme 175 *Patrimoine* de la mission *Culture* (qui couvrent les actions d'entretien et de restauration du patrimoine, les subventions de fonctionnement et d'investissement des musées) entre 2006 et 2017 **des fluctuations** répétées, sans véritable continuité de l'action menée entre hausses et baisses, puis une **augmentation continue jusqu'à 2025**, brutalement interrompue par la **forte baisse** enregistrée avec les crédits votés lors de l'adoption du budget pour 2026. Cette fluctuation du niveau des crédits, qui peut être **très marquée d'une année à l'autre**, (le montant des crédits de paiement ouverts baisse ainsi de 32 % en 2011 en euros constants, puis à nouveau de 11 % en 2013, il connaît une hausse de 16 % en 2016), conduit à s'interroger sur la capacité de l'État à mettre en œuvre une action patrimoniale préservée **d'effets de stop and go** dont tous les acteurs dénoncent les effets négatifs.

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

Les incertitudes et revirements des discussions budgétaires ont en **effet des répercussions très concrètes sur la conduite des projets des établissements**. M. Gilles Bloch, président du MNHN, témoignait en ce sens lors de son audition : *« Depuis deux ans et demi, le sujet principal est l'immobilier, qui intègre la question de la sécurité. Nous nous sommes rencontrés à de nombreuses reprises sans que ces échanges aboutissent à des engagements forts de la part de l'État. Chaque projet immobilier comporte un volet relatif à la mise à niveau en matière de sécurité. Or cette mise à niveau est difficile compte tenu de l'état globalement très dégradé de notre patrimoine. La galerie de géologie et de minéralogie fait l'objet d'un projet de rénovation immobilière ambitieux, qui est sur la table depuis plusieurs années et qui a failli être lancé en 2024 avant d'être suspendu en raison des contraintes budgétaires de l'État, alors même que 1 million d'euros de crédits avait déjà été versé pour réaliser des études poussées. »* ⁽¹⁾

Enfin, **l'entretien régulier des bâtiments demeure encore aujourd'hui le parent pauvre de l'action patrimoniale de l'État**, alors qu'il est notable que sa mise en œuvre permet l'évitement de dépenses de restauration bien plus importantes. Comme le soulignait M. Fabien Sénéchal, président de l'Association nationale des architectes des bâtiments de France (ANABF), lors de son audition : *« Dans un contexte de disette budgétaire, la tentation est grande de sacrifier l'entretien lors des arbitrages. Or il serait désastreux pour la résilience du patrimoine de l'abandonner ou de le négliger. Il nous faut tirer les leçons de l'histoire et ne pas oublier que l'investissement dans l'entretien est un élément majeur. »* ⁽²⁾

B. UNE COURSE AUX RESSOURCES QUI PRODUIT DES EFFETS PERVERS

1. La pression en faveur du développement des ressources propres

Le mouvement d'autonomisation des établissements, et particulièrement des musées nationaux, **s'est accompagné depuis les années 1990 d'une incitation pour ces institutions à dégager des ressources propres**. Celles-ci recouvrent les sources de financement engendrées par les activités des établissements eux-mêmes, à la différence des subventions qui leur sont attribuées par l'État. Un rapport de 2015 de l'Inspection générale des finances (IGF) et de l'Igac répartissait ces ressources en neuf catégories ⁽³⁾ :

- billetterie ;
- éditions, publications, cartes et produits dérivés ;
- médiation et services aux visiteurs ;

(1) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

(2) Audition du 19 février 2026, à 8 heures.

(3) Serge Kancel, Frédéric Baudoin, Camille Herody et Claire Lamboley, Évaluation de la politique de développement des ressources propres des établissements culturels de l'État, IGF et Igac, mars 2015.

- activités culturelles annexes (ateliers, conférences, etc.) ;
- valorisation du domaine ;
- valorisation des collections et des productions artistiques ;
- valorisation du patrimoine immatériel,
- mécénat, partenariats et parrainages ;
- produits financiers.

La part des ressources propres varie selon les établissements, mais la billetterie représente en général le premier poste de recettes. À titre d'exemple, on pourra citer le musée du Louvre, qui, selon le rapport de la Cour des comptes de 2025 ⁽¹⁾, présente un taux élevé de ressources propres (60 % en moyenne pour les années 2018, 2019 et 2022 à 2024) en raison notamment des recettes dynamiques de billetterie (124,5 millions d'euros en 2024) et de mécénat (20 millions d'euros). À l'inverse, un établissement de plus petite taille comme le musée Guimet présentait un taux de ressources propres de 21 % en 2023 ⁽²⁾.

Selon le rapporteur, si les établissements doivent effectivement pouvoir développer ces ressources propres comme autant de voies de financement **additionnelles**, il faut demeurer **prudent quant au financement des dépenses structurelles**, et notamment d'investissement, pour l'entretien et la restauration des établissements. **Le rapporteur estime que l'État devrait continuer d'assumer très majoritairement ces dépenses.**

Mme Élise Muller, secrétaire générale de SUD Culture et représentante du syndicat élue au musée du Louvre, relevait lors de son audition, outre **la concurrence induite par cette recherche de financements entre les établissements**, les choix culturels que celle-ci conduit à opérer : *« pour attirer les financements, les directions, en particulier celle du Louvre, développent les activités événementielles telles que les spectacles, les expositions temporaires, les soirées, etc. Ces activités sont évidemment plus vendeuses que la réfection de canalisations ou de toitures ! Les moyens internes se concentrent ainsi sur ces activités annexes, au détriment de la remise à niveau des équipements. Depuis une bonne quinzaine d'années, les économies sont faites, dans les musées, sur la sûreté et la sécurité pour permettre le développement des activités événementielles. Nous considérons pourtant tous – je pense pouvoir parler, sur ce point, au nom de l'ensemble des organisations syndicales présentes – que nos missions de préservation et de transmission du patrimoine relèvent du domaine régalien et sont fondamentales. »* ⁽³⁾

(1) Cour des comptes, Rapport public thématique : L'établissement public du musée du Louvre, exercices 2018-2024, décembre 2025.

(2) Voir le rapport d'activité 2024 : <https://www.guimet.fr/sites/default/files/rapport-activite-2024/147-Musee-Guimet-Rapport-d-activite-2024.html>.

(3) Audition du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

En outre, la recherche de mécénats pose la question des **moyens qui lui sont consacrés** et des atteintes possibles à l'indépendance des musées quant aux projets muséographiques portés (le soutien d'un mécène à une exposition temporaire est en effet souvent conditionné à l'intérêt des thèmes abordés pour son activité ou à l'exposition offerte à ses marques, par exemple ⁽¹⁾). La Cour des comptes, dans son rapport de 2012 précité ⁽²⁾, alertait d'ailleurs sur le caractère fluctuant du mécénat, qui « *ne peut être considéré sans risque comme une ressource pérenne* ».

Selon le rapporteur, le développement des ressources propres, qui demeure l'un des objectifs affichés dans la stratégie budgétaire de l'État ⁽³⁾, ne saurait donc être mené sans une certaine prudence, et celles-ci ne sauraient dans tous les cas se substituer au soutien public. Comme le professeur M. Jean-Michel Tobelem le soulignait lors de son audition, si les grands établissements sont en mesure de **développer des activités commerciales ou d'attirer les mécènes**, il convient de rester « *très prudent. Pour de très grandes institutions comme le Louvre, Versailles ou Orsay, la part des ressources propres est élevée, même s'il y a beaucoup d'argent public en jeu alors que, pour de nombreux autres musées, elle représente moins de 20 % de leur budget. Ce n'est donc pas du côté de ces ressources propres qu'on trouvera une solution pérenne au financement des musées* » ⁽⁴⁾.

2. La question de la tarification de l'entrée : entre enjeux budgétaires et objectifs de démocratisation culturelle

a. Le débat récurrent de la gratuité de l'accès

La **question de la gratuité ou de la tarification de l'entrée dans les musées apparaît** en France dès la fin du XIX^e siècle, dans un contexte déjà marqué par **l'insuffisance des crédits budgétaires alloués aux institutions culturelles**. Elle donne lieu au débat dit « du tourniquet » (métaphore de l'accès payant au musée), qui voit s'affronter les « **fondamentalistes** » (opposés à toute forme de tarification) et les « **pragmatiques** » (qui, sans forcément y être très favorables, voient dans la tarification un mal nécessaire). Cette controverse, qui perdure pendant toute la première moitié du XX^e siècle, révèle en réalité **deux conceptions opposées du musée** : l'une affirmant la **vocation patrimoniale** du musée et plaidant pour la gratuité, tandis que l'autre envisage le musée **comme lieu de divertissement**, de loisir, ce qui justifie davantage le paiement d'un droit d'entrée.

À partir des années 1990, la question de la gratuité fait l'objet d'expérimentations encadrées et d'évaluations par les pouvoirs publics. En 1996, la **mise en place de la gratuité le premier dimanche du mois** au musée du Louvre

(1) Voir ainsi l'exposition : Christian Dior: Designer of Dreams, présentée en 2019 au Victoria and Albert Museum et dont le principal mécène était le groupe LVMH, propriétaire de la marque.

(2) Cour des comptes, Rapport public annuel 2012, tome II, les suites : Les grands chantiers culturels, décembre 2012.

(3) Il fait l'objet d'un indicateur dans les rapports annuels de performances du programme 175 Patrimoines de la mission Culture.

(4) Audition du 8 janvier 2026, à 9 heures.

donne lieu à des enquêtes quantitatives et qualitatives. Celles-ci montrent une **augmentation significative de la fréquentation** lors de ces journées, tout en soulignant la **nécessité de mesures d'accompagnement** (information, médiation, gestion des flux) pour **inscrire la gratuité dans une pratique durable et renouvelée de visite**.

Une étape importante est franchie en 2008 avec **l'expérimentation d'une gratuité totale pendant un semestre dans 14 musées et monuments nationaux**. Cette expérimentation, accompagnée d'une enquête de grande ampleur, met en évidence **une mobilisation accrue des visiteurs peu familiers des établissements culturels, des jeunes et des publics issus des catégories populaires**. Sur cette base, une mesure pérenne de gratuité catégorielle est instaurée en 2009 en faveur des jeunes de 18 à 25 ans ressortissants de l'Union européenne.

À ce jour, ce sont essentiellement ces **dispositifs catégoriels** qui permettent la gratuité d'accès aux collections publiques en France, la seule gratuité universelle consistant en **un jour mensuel d'ouverture, le premier dimanche de chaque mois**, pour certains musées. Dans les musées nationaux, l'accès gratuit est accordé à plusieurs publics prioritaires, notamment les moins de 18 ans, les jeunes de 18 à 25 ans ressortissants de l'Union européenne, les personnes en situation de handicap (et un accompagnateur), les demandeurs d'emploi, les étudiants en histoire de l'art, ainsi que les titulaires de cartes professionnelles ou institutionnelles (telles que les Pass Éducation, carte Culture, carte Icom, carte de presse, carte de guides-conférenciers).

Il **n'existe pas en revanche de politique tarifaire uniformisée** applicable à l'ensemble des musées de France. L'article L. 442-6 du code du patrimoine dispose simplement que « *les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser l'accès de ces musées au public le plus large* ». Cette formulation **volontairement générale** résulte des débats parlementaires ayant accompagné la création de l'appellation « musée de France » et traduit la volonté de **ne pas imposer un régime tarifaire uniforme**. Cette approche s'explique notamment par le respect du principe constitutionnel de libre administration des collectivités territoriales, qui limite la capacité de l'État à prescrire des tarifs aux musées relevant des collectivités. Elle permet également, dans certains cas, une évolution à la hausse des tarifs, compensée par l'existence de dispositifs de gratuité ciblés.

Le rapport du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) intitulé *Les visites du patrimoine culturel et la question de la gratuité* ⁽¹⁾ atteste de l'importance de la gratuité des musées et monuments nationaux le premier dimanche du mois comme **levier de démocratisation de l'accès à la culture**. Alors que le prix d'entrée demeure un obstacle pour près d'une personne sur cinq (19 %), ce dispositif a déjà bénéficié à 20 % de la population. Il joue un rôle crucial pour rapprocher du patrimoine des publics qui en sont

(1) Régis Bigot, Sandra Hoibian et Jörg Müller, *Les visites du patrimoine culturel et la question de la gratuité*, Crédoc, Collection des rapports, mars 2016.

traditionnellement éloignés, comme en témoignent les 12 % de personnes à bas revenus et les 16 % de moins de 25 ans qui en ont profité au cours de l'année. Ce succès explique pourquoi une large majorité de citoyens soutient la mesure : 48 % des Français souhaitent même son extension et 45 % son maintien en l'état. Il convient cependant de noter que les données du même organisme produites en 2022 attestent d'un recul du soutien des publics à cette gratuité.

Aujourd'hui, la question semble toutefois être devenue celle de **la limite à ne pas dépasser dans l'augmentation des tarifs**. Comme le relevait lors de son audition le professeur Jean-Michel Tobelem, « *si l'on accepte l'idée que les tarifs augmentent de manière significative afin de profiter de l'afflux d'un public venu du monde entier pour voir La Joconde – le billet d'entrée au Louvre est récemment passé de 15 à 22 euros, ce qui représente une augmentation de 47 %, bien plus forte que celle du pouvoir d'achat des Français – , il faut aussi accepter d'en payer le prix : la venue au musée relève de l'exceptionnel. Or, pour les conservateurs comme pour les élus de la République, l'enjeu n'est pas que les gens ne visitent qu'une fois dans leur vie le Louvre, Versailles ou le Mont-Saint-Michel, mais qu'ils y reviennent régulièrement* » ⁽¹⁾. De plus, comme le remarquait déjà la Cour des comptes en 2011, « *l'augmentation indéfinie des droits d'entrée n'est pas compatible avec l'ambition de démocratisation de l'accès aux musées* » ⁽²⁾, **constat auquel souscrit pleinement le rapporteur**.

b. L'introduction d'une tarification différenciée

L'instauration depuis janvier 2026, dans un nombre limité d'établissements publics nationaux, de **tarifications de billetterie différenciées selon l'origine des visiteurs** répond à la préoccupation d'accroître les ressources propres. Le droit de l'Union européenne ne permettant pas d'introduire de différence de traitement entre les citoyens des États membres de l'Union européenne (UE) et de l'Espace économique européen (EEE), la tarification différenciée, qui résulte d'une **décision du conseil d'administration de chaque établissement**, ne peut être légalement applicable qu'aux **visiteurs non-résidents de l'EEE**, et consiste à leur faire supporter une hausse de prix par rapport au tarif plein individuel.

Le tarif du billet pour les non-résidents de l'UE/EEE est ainsi passé en 2026 à 32 euros pour le musée du Louvre (22 euros pour les résidents), à 35 euros pour le billet « passeport » permettant la visite la plus complète du château de Versailles (32 euros pour les résidents), à 31 euros pour le domaine de Chambord (21 euros pour les résidents).

Dans une certaine mesure, cette forme de tarification différenciée **entérine une logique catégorielle préexistante**, qui conduisait à opérer des distinctions au sein du public. Pour autant, là où la différenciation déjà évoquée pour la gratuité répondait à la **volonté d'élargir l'accès, on peut s'interroger sur la logique sous-**

(1) Audition du 8 janvier 2026, à 9 heures.

(2) Cour des comptes, rapport précité.

jacente qui conduit à renchérir le coût de la visite pour les visiteurs ne venant pas de l'Union européenne. Ici, l'objectif est bien de **dégager de nouvelles ressources** pour financer des projets parfois très structurants pour les établissements culturels concernés. Les promoteurs de la différenciation tarifaire mettent en avant l'argument selon lequel les visiteurs français **contribueraient déjà, dans une certaine mesure, à l'entretien et au fonctionnement des musées par le biais des prélèvements obligatoires dont ils s'acquittent.**

Ainsi, le surcoût assumé par les visiteurs hors UE constituerait une forme de « **rattrapage** », d'égalisation des contributions des visiteurs. En visant des visiteurs *a priori* occasionnels (les touristes étrangers extra-européens), il aurait également pour effet **d'éviter une hausse générale des tarifs qui serait prohibitive pour les visiteurs plus réguliers**, et de permettre que, pour ceux-ci, la venue au musée ne devienne pas exceptionnelle en raison du coût d'accès.

Selon le rapporteur, **ce raisonnement apparaît biaisé pour plusieurs raisons.** D'abord parce que les visiteurs étrangers résidant au sein de l'Union européenne, qui ne contribuent pas non plus par leurs impôts au financement des services publics français, sont **épargnés par cette hausse sélective** au motif d'un principe de non-discrimination et d'égalité d'accès des citoyens européens.

En outre, le rapporteur considère que « surtaxer » les visiteurs extra-communautaires pose en soi **plusieurs problèmes de principe.** D'abord, cela repose sur une **vision quelque peu stéréotypée d'un riche touriste occidental pouvant se permettre ce modeste surcoût** (au vu de la composition du public des établissements concernés, on peut imaginer une référence plus ou moins consciente aux visiteurs américains). Mais il semble délicat de feindre d'ignorer **les visiteurs moins fortunés**, pour lesquels un voyage à Paris constitue peut-être un investissement déjà très conséquent, et que l'accroissement du coût du billet d'entrée empêchera de se rendre au Louvre ou à Versailles. Cet effet d'éviction produira des **arbitrages entre les établissements**, voire entre les destinations touristiques. De plus, il constitue une **entorse non négligeable au principe d'universalité** défendu par les plus grands établissements culturels comme une orientation constitutive de leur raison d'être. Si l'on considère que les grands musées concernés présentent au public une partie du patrimoine de l'humanité, compliquer progressivement l'accès à celui-ci par un relèvement continu des tarifs pose une réelle question de principe.

Enfin, cette forme de tarification fait craindre de **nouvelles difficultés dans le contrôle des billets des visiteurs**, qui motive l'opposition d'une partie des personnels face à ce qui est perçu comme une **charge supplémentaire de travail prévisible.**

C. SOUSTRAIRE CERTAINES ŒUVRES AU REGARD DU PUBLIC : UNE SOLUTION À ÉVITER À TOUT PRIX

Face au manque de moyens humains et financiers que nécessiterait une protection optimale de leurs collections, les établissements se trouvent souvent pris en défaut. Les retraits préventifs d'œuvres de ces derniers mois ont donc constitué la réaction de défense la plus immédiate face aux menaces de vols constatées sur les éléments les plus sensibles. Si cela peut constituer une mesure de protection temporaire, **le rapporteur considère que la mise en réserve ne saurait s'établir à plus long terme comme une réponse satisfaisante aux risques pesant sur les collections publiques.**

Dès le lendemain du cambriolage intervenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025, les ministres de la culture et de l'intérieur ont conjointement fait parvenir une instruction au préfet de police, à l'ensemble des préfets de zones de défense et de sécurité, des régions et des départements ainsi qu'à toutes les directions des affaires culturelles afin que soient recensées dans l'ensemble des musées de France les œuvres de grande valeur placées en situation de vulnérabilité particulière du fait de faiblesses inhérentes aux systèmes de sûreté des établissements. Cette volonté **d'identifier les risques et de prévenir de nouvelles atteintes aux collections publiques peut être saluée**, mais le retrait de certaines œuvres de l'exposition au public, produit en définitive pour ce dernier le même type de résultat qu'empporterait un vol des œuvres, à savoir une perte d'accès aux biens culturels. À ce titre, le rapporteur estime qu'il ne peut donc s'agir que d'une solution de dernière extrémité. Si la volonté de protection de certains chefs d'établissement peut légitimement les conduire à envisager cette solution, cette mise en réserve **doit être comprise par les autorités comme un signal d'alerte devant déclencher en urgence des mesures de mise à niveau de la sûreté des espaces**, pour permettre de rendre les œuvres à l'appréciation du public dans les meilleurs délais.

Il n'existe pas à l'heure actuelle de données consolidées **sur la part des œuvres des musées de France ayant fait l'objet de mesures de mises en réserve en raison d'une réévaluation des risques pesant sur la sûreté**, et les établissements, sans les dissimuler, n'en font pas une publicité particulière dès lors qu'elles constituent une perte de qualité pour l'expérience de visite du public. Toutefois, les déplacements et auditions menés par la commission conduisent à penser que ces mises en réserves, vécues comme de véritables mises à l'abri, sont relativement **courantes**.

Ces mesures de retrait peuvent d'abord être présentées comme **provisoires**, le temps que certaines mesures urgentes de sécurisation des lieux puissent être prises. C'est le sens du témoignage de M. Bloch pour le MNHN : *« Immédiatement après le cambriolage, outre le fait que nous avons retiré les objets les plus précieux de certaines vitrines, nous avons renforcé la présence physique pendant le temps nécessaire à la sécurisation des portes et des vitrines et au travail de séparation des*

réseaux d'alarme »⁽¹⁾. Lors du déplacement effectué au château de Versailles, le rapporteur a pu constater que certaines montres du Roi, exposées dans une vitrine peu sécurisée (un petit meuble présentoir historique), avaient été mises en réserve en raison de leur trop grande accessibilité, confirmant les propos de M. Christophe Leribault, alors président de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles : « *Au château de Versailles, nous avons accru notre vigilance et renforcé nos procédures ; quelques objets ciblés ont été retirés de vitrines insuffisamment protégées et temporairement mis à l'abri dans des réserves sécurisées et des armoires fortes. Nous espérons les exposer à nouveau prochainement.* »⁽²⁾

Les mises en réserve ici évoquées ont donc été pensées comme une réponse de première intention après les événements traumatiques connus par les établissements eux-mêmes (pour le MNHN) ou des établissements aux enjeux comparables (le musée du Louvre dans le cas du château de Versailles). Parfois, elles ont pu constituer une mesure d'urgence prise juste après la survenue d'un incident de sécurité, comme a pu en témoigner Mme Maud Siron, directrice du Musée du Hiéron : « *J'ai décidé de ne plus exposer nos œuvres les plus précieuses pour les laisser à l'abri dans les réserves du musée. C'est un creve-cœur, mais je préfère sacrifier la présentation au public plutôt que de prendre le risque qu'elles disparaissent à tout jamais* »⁽³⁾. La directrice du musée, rencontrée par le rapporteur et le président lors de leur déplacement à Paray-le-Monial, a témoigné avoir pris seule cette décision. Il est intéressant de relever que la tutelle, qui recommande aujourd'hui cette solution en ultime recours, avait manifesté une forme d'incompréhension, voire son opposition au retrait de certaines œuvres de l'exposition. Le cambriolage survenu au Louvre a probablement contribué, depuis, à faire évoluer le regard sur ces mises en réserve « préventives ».

Ainsi, à la suite du cambriolage survenu au Louvre, le musée des Beaux-Arts de Lyon a procédé à la mise en réserve d'un nombre important de pièces en or et de porcelaines chinoises, lesquelles n'avaient pas été remises en exposition au moment de la rédaction du présent rapport⁽⁴⁾.

Le directeur du musée de l'Armée (qui n'est pas sous la tutelle du ministère de la culture), le général Yann Gravêthe, témoignait lors de son audition de la même préoccupation, avec **une méthode relativement comparable** à celle exposée par ses collègues d'autres établissements : « *Dans l'après-midi qui a suivi l'attaque du Louvre, j'ai demandé que l'on me transmette la valorisation de l'ensemble des œuvres du musée de l'Armée, que j'ai classées en fonction, d'une part, de leur valeur financière, d'autre part, de leur valeur patrimoniale. Le croisement de ces deux classements m'a permis, après discussion avec la directrice de la conservation et*

(1) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

(2) Audition du 19 février 2026, à 10 heures.

(3) https://www.lemonde.fr/culture/article/2025/12/14/depuis-le-cambriolage-au-louvre-les-musees-francais-sous-tension_6657227_3246.html.

(4) Déplacement au Musée des Beaux-Arts de Lyon, le 21 avril 2026.

mon directeur adjoint, de déterminer les pièces qui remplissaient les trois critères suivants : unicité historique, valeur financière et éventuelle sensibilité particulière dans le contexte du moment. »⁽¹⁾

L'objectif affiché, et l'espoir exprimé, par les dirigeants des établissements concernés demeurait de **limiter au maximum ces retraits et de rendre le plus rapidement possible ces objets à l'appréciation du public**, comme l'indiquait Mme Séverine Lepape, directrice de l'établissement : « *Au musée de Cluny, nous avons procédé à des retraits, mais avec parcimonie, car nous nous efforçons évidemment de mettre toutes nos œuvres à la disposition du public. »*⁽²⁾

Certaines réponses communiquées au rapporteur soulignent expressément la complémentarité des mises en réserve et des diagnostics effectués, par exemple au musée des Arts décoratifs : « *Des mesures d'urgence supplémentaires ont été prises, notamment la mise en réserve des œuvres les plus sensibles (pièces d'orfèvrerie ou joaillerie présentant des matériaux précieux ; porcelaines chinoises à marque impériale ayant une forte valeur financière). »*⁽³⁾

Ces décisions, intervenues en réaction à des faits de cambriolage, ont également pu être la conséquence de l'instruction des ministères de la culture et de l'intérieur de procéder à une évaluation de la sensibilité des collections et de veiller à la sécurité des objets les plus menacés. Mais au regard de la responsabilité des chefs d'établissement quant à la conservation des collections publiques, les décisions de retrait évoquées devant la commission apparaissaient souvent comme relever de l'initiative et de la sélection des équipes de conservation des établissements, plus à même d'identifier les objets les plus menacés. Mme Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et métiers, témoignait ainsi : « *Après l'attaque du Louvre, les responsables de chaque domaine de collection – énergie, transport, instruments scientifiques – ont identifié les objets dits sensibles, au nombre de quatorze, que nous avons retirés des vitrines et mis au coffre dans notre réserve de Saint-Denis. La liste de ces objets a été transmise à l'administratrice générale pour validation avant leur mise en réserve, dont nous avons informé ensuite la tutelle – celle-ci n'a donc pas pris part à la décision. »*⁽⁴⁾

Ces retraits d'œuvre ont aussi parfois pu être le résultat direct de recommandations officielles se diffusant jusqu'aux établissements territoriaux. Mme Aymée Rogé, directrice des affaires culturelles de la région Auvergne-Rhône-Alpes, expliquait ainsi lors de son audition que la Drac avait, suite à une série de vols commis dans la région, « *incité les propriétaires de ces musées – collectivités ou associations – à s'interroger sur leur sécurité et leur sûreté effectives et à envisager, dans ce contexte, de retirer temporairement ces objets de la diffusion au public, de s'équiper de matériel ou de renforcer les moyens humains, l'un n'empêchant pas*

(1) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

(2) Audition du 9 février 2026, à 15 heures.

(3) Réponses écrites du musée des Arts décoratifs au questionnaire du rapporteur.

(4) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

l'autre »⁽¹⁾. Comme en témoignait M. Hilaire Multon, Drac de la région Hauts-de-France, la même logique prévalait : « *À la suite des vols et des dégradations multiples et répétées – sur lesquels la gendarmerie locale, en particulier la brigade de Vervins, au nord de l’Aisne, a mené des enquêtes –, la conservatrice des objets d’art a décidé de retirer de certaines églises rurales non sécurisées plusieurs objets protégés et de les mettre en réserve, à la demande des évêques, dans des lieux de conservation et de stockage permettant d’en assurer la sécurité.* »⁽²⁾

Il s’agit donc ici de cas **de retraits préventifs et pensés comme des pis-aller, mais des situations différentes ont pu retenir l’attention du rapporteur.** Ainsi, dans le cas de la préparation d’une exposition temporaire au musée Carnavalet, les risques mis en lumière par le cambriolage du Louvre ont conduit la directrice du musée, Mme Valérie Guillaume, à substituer dans le parcours de visite une œuvre moins précieuse à celle d’abord envisagée. Cette décision s’inscrivait dans une **démarche plus large de retrait d’objets des salles**, comme l’expliquait la directrice devant la commission : « *Dans le prolongement du vol du Louvre, nous avons lancé un audit interne portant sur la sûreté des 3 700 pièces exposées dans le parcours, en tenant compte des matériaux particulièrement ciblés, tels que l’or ou les pierres précieuses. Certaines œuvres ont été retirées des salles, et pour certaines expositions temporaires, notamment celle prévue en avril, nous avons choisi de présenter le dessin d’un bijou plutôt que le bijou lui-même* »⁽³⁾. Sans remettre en cause la pertinence de cette décision dans un contexte de péril accru au vu de l’accumulation des événements récents, **le rapporteur estime qu’il convient d’être particulièrement vigilant à ne pas trop interioriser cette menace, ce qui pourrait conduire à une perte de qualité de l’expérience du public.**

(1) Audition du 26 janvier 2026, à 14 heures.

(2) Ibidem.

(3) Audition du 5 février 2026, à 11 heures.

PARTIE II – SÉCURISER LES MUSÉES : DES OUTILS EXISTANTS À MIEUX UTILISER, DES LACUNES D'ORGANISATION ET DE COORDINATION À COMBLER

I. DES LIENS À RESSERRER ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS ET LA TUTELLE, UN PILOTAGE À CONSOLIDER

La très grande majorité des 1 218 musées de France ⁽¹⁾ est la propriété des collectivités territoriales, principalement des communes et des départements. Celles-ci en assurent le plus souvent la gestion en régie directe, les musées étant alors considérés comme des services publics locaux : la collectivité finance les dépenses de fonctionnement et d'investissement, emploie les agents qui y travaillent et nomme la direction.

À l'échelle de l'État, le ministère chargé de la culture principalement, mais aussi d'autres départements ministériels (armées, enseignement supérieur), assurent la tutelle de soixante et un musées nationaux (cf. *infra*), dont les statuts comme les degrés d'autonomie varient. Ces établissements se répartissent entre services à compétence nationale et établissements publics, ces derniers bénéficiant de marges de manœuvre accrues en matière de gestion administrative et financière.

Enfin, près de 10 % des musées de France appartiennent à des personnes privées, qu'il s'agisse d'associations ou de fondations.

Cette diversité de statuts n'est pas sans incidence sur l'objet de la présente enquête. Elle détermine les rapports qu'entretiennent les musées et leur autorité de tutelle, ainsi que le degré de contrôle exercé par la personne publique sur leur gestion interne. Il en résulte des approches différenciées en matière de sûreté et de sécurité, tant dans la définition des priorités que dans la mobilisation de moyens financiers.

À cet égard, les travaux menés par la commission mettent en évidence la faiblesse du pilotage exercé par le ministère chargé de la culture. Il apparaît que le mouvement d'autonomisation des musées, engagé depuis une trentaine d'années, ne s'est pas accompagné d'une redéfinition suffisamment aboutie des modalités d'exercice de la tutelle. L'administration de l'État, à l'échelon central comme au niveau déconcentré, apparaît ainsi en retrait dans l'exercice de ses fonctions de coordination, d'évaluation et d'impulsion en matière de sûreté et de sécurité. Quant aux autres ministères qui disposent d'une autorité de tutelle sur des établissements muséaux, l'exercice de celle-ci ne constitue probablement pas une préoccupation de premier ordre dès lors que, contrairement au ministère de la culture, il s'agit pour eux d'une mission qui reste relativement accessoire au regard de leurs compétences premières.

(1) <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/musees>.

S'agissant des musées territoriaux, les difficultés observées tiennent apparemment davantage à des contraintes budgétaires qu'à un défaut de suivi institutionnel, et appellent à un renforcement urgent des moyens.

A. LE LENT DÉSENGAGEMENT DE LA TUTELLE AU NOM DE L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS

1. L'autonomisation des musées publics vis-à-vis de leur autorité de tutelle

a. Une gestion historiquement centralisée

Jusqu'aux années 1990, les musées disposent d'une autonomie très limitée. **Les musées nationaux, directement administrés par le ministère** de la culture, n'ont la maîtrise ni de leurs ressources propres, ni de leurs moyens humains, lesquels relèvent de la **direction des musées de France (DMF)**. Parallèlement, la politique d'acquisition des œuvres de l'ensemble des musées est conduite par la **Réunion des musées nationaux (RMN)** ⁽¹⁾, financée par les droits d'entrée perçus par les musées nationaux.

Dans ce **système centralisé**, à la fois mutualiste et coopératif selon les mots de la Cour des comptes ⁽²⁾, tant la gestion quotidienne des établissements que la conduite de la politique culturelle sont déterminées au niveau de l'administration centrale.

Au tournant des années 1990, et dans l'esprit des lois de décentralisation, les limites de ce modèle apparaissent de plus en plus nettement. Selon le chercheur Jean-Michel Tobelem, entendu par la commission, « *la centralisation excessive de la gestion des musées nationaux avait créé une lourdeur et un manque de souplesse qui ralentissaient les processus de décision et constituaient un frein au dynamisme des établissements* » ⁽³⁾. Dès 1984, l'Inspection générale des finances relevait que « *l'absence d'autonomie financière est la clé du système* » ⁽⁴⁾, soulignant la **faible responsabilisation des conservateurs responsables des établissements** et la complexité des circuits administratifs. Cette organisation contribuait également à la relative faiblesse des actions culturelles entreprises par les musées, peu incités à développer leur fréquentation ou à diversifier leur public.

(1) Créé en 1896, la Réunion des musées nationaux (RMN) acquiert le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial, bénéficiaire – en intégralité ou en partie – des droits d'entrée des musées sous statut d'établissements publics. S'agissant des musées nationaux, la RMN avait pour mission, d'assurer l'accueil du public ainsi que l'organisation des expositions, des activités commerciales et d'édition. Elle était chargée de la politique d'acquisition des œuvres d'art pour tous les musées, quel que soit leur statut.

(2) Cour des comptes, Les musées nationaux après une décennie de transformations, mars 2011, p. 14.

(3) Jean-Michel Tobelem, Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion, 2^e édition, 2010, p. 165.

(4) Inspection générale des finances, Rapport d'enquête sur la gestion des musées nationaux, 1984.

Dans ce contexte, un **processus d'autonomisation s'engage**, soutenu notamment par les conservateurs. Il vise à accorder davantage de latitude aux responsables des musées dans la définition de leurs projets scientifiques et culturels ainsi que dans la gestion de leurs établissements.

Cette évolution répond également à un objectif plus large de transformation de l'action de l'État, consistant à **recentrer les missions du ministère de la culture sur des fonctions d'impulsion, d'orientation stratégique et d'évaluation** plutôt que sur la gestion directe des établissements.

Cette transformation constitue un préalable essentiel à l'évolution des politiques de sécurité des musées, en **modifiant en profondeur les chaînes de décision, les responsabilités et les capacités d'action des établissements**.

L'autonomisation des musées : un mouvement général en Europe

Dès le début du XX^e siècle, les musées européens traversent une **période de crise**, marquée tant par la baisse de leur fréquentation que par la **concurrence nouvelle des collectionneurs originaires des États-Unis** sur le marché de l'art⁽¹⁾. S'ensuit un mouvement général d'autonomisation des principaux musées publics en Europe pour en améliorer l'efficacité de la gestion et l'attractivité.

Aux **Pays-Bas**, le Parlement vote en 1993 la loi sur l'autonomie des musées. Entre 1988 et 1996, vingt et un musées nationaux sont transformés en **fondations autonomes**. Certains principes, prévus par la loi, encadrent cette autonomisation : les collections demeurent la propriété de l'État, tout comme les édifices ; le ministère continue d'être responsable du financement des musées ; le personnel en place conserve ses droits ; l'opération doit être neutre pour le budget⁽²⁾.

Au **Royaume-Uni**, la plupart des musées nationaux ont le statut d'organismes publics autonomes, gérés par des **trusts de garants**. En 1895, le *National trust* est créé. Cette organisation non gouvernementale, sans but lucratif, est chargée de la gestion permanente des biens patrimoniaux qu'elle acquiert, dans l'intérêt de la nation. Son financement repose sur les cotisations de ses membres, les revenus de ses placements financiers et de ses propriétés.

Enfin, en **Italie**, la **loi Ronchey de 1993 a ouvert la possibilité d'une gestion privée des musées** et des sites patrimoniaux par des sociétés concessionnaires dans le but d'« améliorer l'accueil du public et la valorisation du patrimoine artistique ».

(1) *La privatisation des musées nationaux et des institutions auxiliaires aux Pays-Bas. Justification et documents, ministère de l'enseignement, de la culture et des sciences néerlandais, 31 décembre 1994.*

(2) *Le musée du château de Versailles et du Trianon ; le musée du château de Fontainebleau ; le musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau ; le musée des antiquités nationales au château de Saint-Germain-en-Laye ; le musée de la Renaissance au château d'Ecouen ; le musée des termes et de l'hôtel de Cluny ; le musée Picasso à Paris ; le musée des arts africains et océaniques ; le musée des arts et des traditions populaires ; le musée Guimet.*

b. La naissance des grands établissements publics

Dans le prolongement du mouvement d'autonomisation engagé à la fin des années 1990, **l'organisation des musées nationaux évolue et se structure en deux catégories principales**.

D'une part, les principaux musées nationaux sont institués en **services à compétence nationale** (SCN) par le décret n° 89-701 du 21 septembre 1989 ⁽¹⁾. Ce statut s'accompagne d'un élargissement significatif des responsabilités des chefs d'établissement, qui accèdent notamment à la qualité d'ordonnateurs secondaires pour les recettes et les dépenses de fonctionnement, ainsi que pour certains crédits d'investissement, en particulier dans les domaines de la recherche et de la restauration des collections.

D'autre part, plusieurs musées nationaux accèdent au statut d'**établissements publics à caractère administratif** (EPA). Initialement réservé à des institutions de taille modeste – telles que les musées Henner, Gustave Moreau et Rodin, en raison du caractère spécifique de leur collection et de la volonté des donateurs –, ce modèle est progressivement étendu à des établissements majeurs. D'abord le musée du Louvre ⁽²⁾, le château de Versailles ⁽³⁾, puis, au début des années 2000, le musée d'Orsay et de l'Orangerie ⁽⁴⁾ ainsi que le musée Guimet ⁽⁵⁾ accèdent à ce statut.

Les musées nationaux érigés en établissements publics sont désormais régis par trois principes structurants :

– l'**autonomie**, qui se traduit par la reconnaissance de la personnalité morale et de l'autonomie budgétaire, permettant aux établissements de gérer eux-mêmes leurs ressources ;

– l'existence d'une **tutelle administrative**, exercée par le ministère de la culture, destinée à garantir la cohérence de leur action avec les orientations de la politique culturelle nationale ;

– la **spécialité**, qui limite l'action des musées aux missions définies par leurs statuts. Les modalités d'exercice de ces missions et l'organisation de chaque établissement sont définies par décret. À titre d'exemple, le décret du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du musée du Louvre précise que celui-ci a pour mission de « *conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'État et présenter au public* » ⁽⁶⁾ les œuvres relevant de ses collections.

(1) *Le musée du château de Versailles et du Trianon ; le musée du château de Fontainebleau ; le musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau ; le musée des antiquités nationales au château de Saint-Germain-en-Laye ; le musée de la Renaissance au château d'Ecouen ; le musée des termes et de l'hôtel de Cluny ; le musée Picasso à Paris ; le musée des arts africains et océaniques ; le musée des arts et des traditions populaires ; le musée Guimet.*

(2) *Décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du musée du Louvre.*

(3) *Décret n° 95-463 du 27 avril 1995 portant création de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.*

(4) *Décret n° 2003-13000 du 26 décembre 2003 portant création de l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie-Valérie Giscard d'Estaing.*

(5) *Décret n° 2003-1301 du 26 décembre 2003 portant création de l'établissement public du musée des arts asiatiques Guimet.*

(6) *Alinéa 1^{er} de l'article 2 du décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992.*

Toutefois, le développement de ce **statut n'a pas conduit à l'émergence d'un modèle homogène** d'organisation des musées nationaux. Il apparaît ainsi que, tant au regard de leur taille que de leur fréquentation et de la richesse de leurs collections, les établissements ne jouissent pas des mêmes prérogatives. Comme le souligne M. Jean-François Hébert, ancien directeur général des patrimoines et de l'architecture, **certains établissements publics continuent de faire l'objet d'un suivi étroit par la tutelle**, tandis que d'autres ont acquis une **réelle autonomie d'action** : « *Contrairement à d'autres établissements, comme le musée Guimet, qui peuvent avoir besoin d'un accompagnement rapproché dans de nombreux domaines, le Louvre appelle davantage une tutelle stratégique.* » ⁽¹⁾

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

Les services à compétence nationale (SCN)

Les SCN constituent une catégorie juridique spécifique des services de l'État, distincte à la fois des administrations centrales et des services déconcentrés. Ils ont été institués par le décret n° 97-464 du 9 mai 1997.

Aux termes de l'article 1^{er} de ce décret, les SCN exercent des missions à caractère opérationnel, de portée nationale, dans des domaines variés : gestion, expertise technique, formation, production de biens ou prestation de services. Ils interviennent dans le champ de compétence du ministre dont ils relèvent. À ce titre, ils occupent une position intermédiaire : leur champ d'intervention est national, à la différence des services déconcentrés, mais leurs activités sont opérationnelles, à la différence des administrations centrales.

Les SCN sont créés par un **arrêté ministériel, qui en précise** les conditions de fonctionnement. Ils ne disposent pas de la personnalité juridique, contrairement aux établissements publics, et restent intégrés à l'État.

Le ministère de la culture compte aujourd'hui dix-neuf SCN, dont douze musées nationaux :

- le musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau ;
- la maison Bonaparte ;
- les musées nationaux de l'Île d'Aix ;
- le musée de la Renaissance et du château d'Écouen ;
- le musée du Moyen-Âges, thermes de l'hôtel de Cluny ;
- le musée Magnin ;
- le musée national Clémenceau – de Lattre ;
- le musée Fernand-Léger ;
- le musée national Marc-Chagall ;
- le musée national Pablo Picasso ;
- le musée national de Port-Royal des Champs ;
- le musée national de Préhistoire.

Depuis les années 2000, le périmètre des SCN a évolué. Une partie d'entre eux a été transformée en établissements publics afin de bénéficier d'une autonomie accrue et d'une plus grande souplesse de gestion, tandis que d'autres ont été rattachés à des structures existantes, comme le musée national Eugène Delacroix, rattaché au musée du Louvre.

Or, le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025 met en lumière les limites de cette **tutelle « à plusieurs vitesses »**.

D'une part, le rapporteur estime qu'elle conduit à laisser sans réponse des difficultés parfois graves rencontrées par des établissements, livrés à eux-mêmes et insuffisamment alertés sur certaines priorités. Ainsi qu'il l'a affirmé lors de son audition par la commission, M. Philippe Bélaval, ancien directeur général des patrimoines et ancien président du Centre des monuments nationaux, considère que

le nombre élevé d'opérateurs sous tutelle du ministère de la culture empêche l'exercice d'« *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* »⁽¹⁾. L'exercice par le ministère de sa mission de tutelle concernant le musée du Louvre illustre ce désengagement, au nom de la « *confiance* » faite aux établissements, terme employé à plusieurs reprises par les représentants de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA) et du secrétariat général du ministère de la culture, entendus par la commission, pour caractériser la relation entre les établissements publics et leur ministère de tutelle. Lors de son audition par la commission, M. Jean-François Hébert, ancien directeur général des patrimoines et de l'architecture, a ainsi déclaré, à propos du musée du Louvre, et plus spécifiquement de la mise en œuvre de son schéma directeur des équipements de sûreté (cf. *infra*) : « *Comprenez bien que le rapport entre le ministère et les établissements dont il a la tutelle est fondé sur la confiance. Nous faisons d'autant plus confiance aux grands établissements qu'ils sont très armés.* »⁽²⁾

D'autre part, elle entre en contradiction avec la mission fondamentale des musées nationaux de conservation des collections nationales, dont la gestion doit impérativement être contrôlée par l'État.

Dans ce contexte, le rapporteur juge absolument indispensable de réaffirmer le rôle de l'État dans l'exercice de sa mission de tutelle. L'ensemble des musées nationaux, indépendamment de leur taille ou du niveau de leurs ressources propres, doit faire l'objet d'un suivi rapproché. Les musées les plus importants, ayant la responsabilité de collections nationales majeures et de l'accueil d'un public particulièrement nombreux, doivent impérativement faire l'objet d'un suivi attentif et régulier de la part du ministère de la culture.

(1) Audition du 2 avril 2026, à 8 heures 30.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

Les musées nationaux

Fixée par décret, la liste des musées nationaux est prévue aux articles R. 421-2 à R. 421-4 du code du patrimoine et comporte :

- le musée du Louvre ;
- le musée d’Orsay et musée de l’Orangerie-Valéry Giscard d’Estaing ;
- le musée du Moyen-Âge - thermes et hôtel de Cluny ;
- le musée de la céramique à Sèvres ;
- le musée des arts asiatiques Guimet ;
- le musée des civilisations de l’Europe et de la Méditerranée ;
- le musée des châteaux de Versailles et de Trianon ;
- la salle du Jeu de Paume à Versailles (annexe du musée des châteaux de Versailles et de Trianon) ;
- le musée des carrosses (annexe du musée des châteaux de Versailles et de Trianon) ;
- le musée d’archéologie nationale (des origines à l’an mille) - château de Saint-Germain-en-Laye ;
- le musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau ;
- le musée de la maison Bonaparte à Ajaccio (annexe du musée de Malmaison) ;
- le musée du château de Compiègne ;
- le musée de la voiture et du tourisme à Compiègne (annexe du musée du château de Compiègne) ;
- le musée du château de Fontainebleau ;
- le musée du château de Pau ;
- le musée franco-américain du château de Blérancourt ;
- le musée Gustave Moreau ;
- le musée d’Ennery ;
- le musée Rodin ;
- le musée Jean-Jacques Henner ;
- le musée Magnin à Dijon ;
- le musée Adrien Dubouché à Limoges ;
- le musée Clemenceau et de Lattre de Tassigny à Mouilleron-en-Pareds ;
- le musée napoléonien et le musée africain de l’île d’Aix, fondation Gourgaud (annexe du musée de Malmaison) ;
- le musée Fernand Léger à Biot ;
- le musée Marc Chagall à Nice ;
- le musée Eugène Delacroix ;
- le musée de Vallauris (La Guerre et la Paix de Picasso) ;
- le musée de Port-Royal des Champs à Magny-les-Hameaux ;

- le musée de préhistoire des Eyzies-de-Tayac ;
- le musée de la Renaissance - château d'Ecouen ;
- le musée Hébert ;
- le musée Picasso à Paris ;
- le musée du Quai Branly ;
- le musée de la musique (Cité de la musique) ;
- le musée national de l'histoire de l'immigration (Cité nationale de l'histoire de l'immigration) ;
- le musée national d'art moderne (Centre national d'art et de culture Georges Pompidou) ;
- le musée des monuments français (Cité de l'architecture et du patrimoine) ;
- le musée des plans et reliefs.

2. Une érosion des financements publics au détriment de la conservation des œuvres

L'autonomie accordée aux musées n'est pas sans conséquence sur leurs modalités de financement et, par extension, sur leur capacité à engager les investissements nécessaires à la mise aux normes et au renforcement de leurs dispositifs de sûreté-sécurité.

L'incitation des établissements publics, désormais dotés d'un budget propre, à développer leur capacité d'auto-financement (cf. *supra*) s'accompagne d'une **érosion progressive des subventions versées par l'État**. Un rapport d'information du Sénat sur les musées nationaux met en exergue une diminution du soutien public aux musées nationaux depuis 2014 ⁽¹⁾ qui **touche en priorité les établissements les plus importants**, considérés comme les plus susceptibles d'accroître leurs ressources propres. Cette orientation s'est confirmée dans les arbitrages budgétaires récents. S'agissant de l'évolution de la subvention allouée au musée du Louvre pour 2026, la sous-directrice des affaires financières et générales du ministère de la culture fait état d'« *une petite baisse en fonctionnement et en investissement au global ; les arbitrages rendus pour la construction du PLF ayant considéré que la tarification différenciée, entrée en vigueur hier, produirait des ressources propres importantes pour financer, comme la ministre l'a annoncé, les travaux d'investissement et les schémas directeurs techniques du musée* » ⁽²⁾.

(1) Rapport d'information de M. Yves Gaillard fait au nom de la commission des finances, Les musées nationaux : quelles ressources pour quelles missions ?, Sénat, n° 5474 (2013-2014), déposé le 4 juin 2014.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

Cette double évolution – accroissement des ressources propres d’une part et contraction des financements publics d’autre part – place les établissements face à des **injonctions contradictoires**. Désormais, les musées doivent simultanément développer leur attractivité et assumer des missions fondamentales de service public, au premier rang desquels figure la conservation des œuvres. À l’occasion d’une conférence donnée le 3 octobre 2025 au château de Versailles et intitulée « Face à la crise : des musées investis et innovants », l’Icom interroge la manière dont les musées tendent à devenir des « *variables d’ajustement budgétaire* », victimes d’un « *a priori tenace* » qui « *les enjoint à générer une part toujours plus grande de leurs ressources propres au détriment de leurs missions cruciales : celle de la conservation, de la valorisation et de l’accroissement des collections qui leur sont confiées* ».

Cette **pression financière est d’autant plus marquée que les dépenses de fonctionnement des musées ont connu une hausse continue**, sous l’influence des grands projets patrimoniaux des années 1990. Les projets d’envergure, à l’instar du projet « Grand Louvre » ou l’inauguration de la grande galerie de l’évolution au Muséum national d’Histoire naturelle, ont entraîné une augmentation structurelle des charges. « *En 1993, la Direction des musées de France mentionnait l’existence de quatre cents chantiers achevés ou en cours de 1981, et "la rumeur prétend qu’il s’en ouvre un tous les mois"* »⁽¹⁾. Ainsi, selon l’Igac et l’IGF, les dépenses de fonctionnement avaient progressé de plus de 60 % entre 2004 et 2013. Pour le seul musée du Louvre, le budget de l’établissement était passé « *de 45 millions d’euros avant sa rénovation à 120 millions d’euros en 2001 et à plus de 250 millions* » en 2010⁽²⁾.

Dans ce contexte, les capacités d’investissement, notamment en matière de sécurité, se trouvent directement affectées. Pour les musées devenus établissements publics, **la participation de l’État au financement des travaux d’investissement est sans cesse à négocier**. Cette situation entraîne des disparités entre les établissements selon le niveau d’engagement de la tutelle. À titre d’exemple, l’État a assuré un financement intégral des premières phases du schéma directeur du château de Fontainebleau, lancé en 2015, pour un montant de plus de 100 millions d’euros⁽³⁾. À l’inverse, **d’autres établissements rencontrent des difficultés à obtenir des engagements financiers stabilisés**. Ainsi, pour le musée du Louvre, la contribution du ministère de la culture aux travaux liés à la mise en œuvre du schéma directeur des équipements de sûreté n’a été précisée que tardivement, plus de deux ans après la validation du projet, pour un montant de 9 millions d’euros par an⁽⁴⁾ sur un coût total aujourd’hui estimé à plus de 88 millions d’euros.

(1) Claire Bosseboeuf, Les collectivités territoriales et leurs musées : Recherche sur le développement et les modalités de gestion et de gouvernance d’un service public local, thèse à l’Université René-Descartes – Paris V, 2012 ; citant Michel Guerrin et Emmanuel de Roux, « La fièvre des musées I – Les nouveaux temples de la consommation culturelle », Le Monde, 2 février 1993.

(2) Jean-Michel Tobelem, *op.cit.*, p. 165.

(3) Rapport de M. Joël Giraud fait au nom de la commission des finances, de l’économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi de finances pour 2020, Assemblée nationale, XI^e législature, n° 2272, enregistré le 10 octobre 2019.

(4) Procès-verbal du conseil d’administration du 11 mars 2025.

Dès lors, le rapporteur estime que l'autonomie financière des établissements constitue un facteur de fragilisation de leurs politiques de sécurité. L'obsession de maîtrise de la dépense publique, portée par les gouvernements successifs, a contribué à perturber le fonctionnement interne des établissements et à sous-estimer l'importance du long terme, comme les travaux d'investissement pour la préservation des collections et du bâti.

3. Des musées territoriaux globalement mieux accompagnés mais sous-financés

a. Une tutelle mieux assumée à l'échelle territoriale

i. Le fonctionnement en régie directe

Les musées appartenant aux collectivités territoriales représentent 85 % des établissements disposant du label « Musée de France ». La plupart sont aujourd'hui encore gérés en régie directe. Comme n'importe quel autre service public local, les musées emploient des agents de la fonction publique territoriale, et les moyens matériels et financiers de l'établissement sont ceux que la collectivité leur consacre. Leur organisation interne dépend en outre du choix de l'assemblée délibérante de la collectivité concernée.

Sans méconnaître des potentielles lourdeurs, techniques et administratives, attachées à ce modèle, il en résulte, selon le rapporteur, une meilleure connaissance par les collectivités propriétaires des enjeux de sûreté et de sécurité auxquels leurs établissements sont confrontés. Il partage à ce titre la position défendue par l'Assemblée des départements de France relative aux musées départementaux : « *La régie directe nous semble efficace : elle garantit un contrôle démocratique total, une intégration dans les politiques départementales (équité territoriale, transversalité avec éducation/jeunesse) et une réactivité budgétaire. Elle évite les surcoûts de délégation et permet une mutualisation des services (archives, bibliothèques). Des regroupements montrent son adaptabilité. Cependant, elle exige une professionnalisation continue des équipes.* » ⁽¹⁾

À l'échelle communale, la sensibilisation de la tutelle aux enjeux de sûreté et de sécurité doit être rapprochée des **pouvoirs de police du maire**, notamment en matière de sécurisation des établissements recevant du public (ERP). Les relations entre les directions de musées et la police municipale ou la gendarmerie semblent ainsi bien établies (cf. *infra*). L'**ancrage local d'un musée** facilite également l'articulation entre les enjeux propres à l'établissement et les contraintes de la collectivité. À l'occasion du déplacement qu'ils ont effectué au musée municipal du Hiéron à Paray-le-Monial, le président et le rapporteur ont pu constater le haut degré de connaissance mutuelle, par le conseil municipal et la direction du musée, des besoins de l'établissement d'une part et des capacités de financement de la commune d'autre part, permettant de hiérarchiser de façon concertée les priorités en matière de sécurisation et de planifier les investissements.

(1) Contribution écrite de l'Assemblée des départements de France en réponse au questionnaire du rapporteur.

La connaissance, par la collectivité propriétaire, des enjeux de sûreté et de sécurité des musées dont elle a la charge s'explique également par la **définition claire des responsabilités**. La collectivité, à la fois propriétaire et gestionnaire, est pleinement responsable des éventuels dysfonctionnements des systèmes de sûreté ou de sécurité mettant en danger les œuvres et les publics.

La responsabilisation claire de la tutelle constitue ainsi **un levier incitatif à la prise en compte effective des enjeux de sûreté et de sécurité**. À la suite du vol de cinq toiles de maître au musée d'Art moderne de Paris, la Ville a ainsi mis en place un plan d'urgence pour l'ensemble de ses musées. Du point de vue de l'établissement, son directeur, M. Fabrice Hergott rappelle que « *immédiatement après l'effraction, la Ville a engagé un programme d'investissements d'une ampleur inédite, afin de sécuriser ses musées et de renforcer leurs dispositifs de sûreté. Entre 2010 et 2015, dix-sept millions d'euros ont été consacrés à la sécurité et la sûreté des musées* »⁽¹⁾. Du point de vue de la tutelle, Rima Abdul Malak, alors conseillère de l'adjoint à la culture, souligne que : « *Dans la foulée [du vol], nous avons entrepris une réforme d'ampleur de l'organisation des musées ; nous avons lancé un plan de rénovation, un plan dédié à la sûreté, etc. Des crédits de 120 millions d'euros, me semble-t-il – et peut-être même davantage – ont été mis sur la table* »⁽²⁾.

Le domaine public des collectivités territoriales

Il n'existe pas un mais plusieurs domaines publics, rattachés aux différentes catégories de personnes publiques. L'État, comme les collectivités territoriales mais aussi les établissements publics peuvent être propriétaires de biens publics.

Depuis 2006, le code général de la propriété des personnes publiques (CG3P), confère désormais un fondement législatif à la définition du domaine public mobilier et immobilier. Font partie du domaine public les biens appartenant à une personne publique « *soit affectés à l'usage direct du public, soit affectés à un service public pourvu qu'en ce cas ils fassent l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public* » (article L. 2111-1 du même code).

L'appartenance d'un musée et de ses collections au domaine public de la collectivité territoriale se traduit par les principes d'insaisissabilité, d'inaliénabilité et d'imprescriptibilité, mentionnés *supra*.

ii. Les autres modèles d'organisation

La régie directe ne constitue pas l'unique modèle d'organisation. Les musées territoriaux peuvent avoir le statut d'établissement public administratif, d'établissement public à caractère industriel ou commercial (Epic) ou d'établissement public de coopération culturelle (EPCC). Leur gestion peut également être déléguée à une personne de droit privé.

(1) Audition du 5 février 2026, à 11 heures.

(2) Audition du 8 janvier 2026, à 11 heures.

DIFFÉRENTS MODES DE GESTION, INTÉRÊTS ET POINTS DE VIGILANCE

<i>Modes de gestion</i>	<i>Intérêts</i>	<i>Points de vigilance</i>
<i>Régie directe</i>	La collectivité définit le projet scientifique et culturel, le développement et la valorisation du site	Consolidation des dépenses directes et indirectes d'exploitation et des recettes (en tenant notamment compte de l'ensemble des services intervenant dans l'exploitation, l'entretien et le suivi de la structure) Suivi de la fréquentation et analyse des potentiels de développement Établissement et contrôle de la régie d'avance et de recettes
<i>Mise à disposition d'une association</i>	La collectivité conserve la propriété	Convention déterminant les relations juridiques et financières (dont perception des recettes publiques, établissement d'une convention de mandat, valorisation de la mise à disposition du bien et, le cas échéant, du personnel) entre la collectivité et l'association Cohérence des statuts de l'association avec les activités développées, en particulier économiques et commerciales Contrôle de l'association par la collectivité (suivi de l'activité, recueil et analyse des comptes)
<i>Création d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC)</i>	La collectivité peut conserver la propriété Permet l'association d'acteurs locaux du territoire et de l'État et le développement d'activités commerciales et lucratives	Convention définissant le cadre juridique et financier entre l'EPCC et la collectivité propriétaire (en tenant notamment compte de l'ensemble des services intervenant dans l'exploitation, l'entretien et le suivi de la structure) Cohérence des statuts de l'EPCC avec les activités développées, et la création de structures satellites (Société par action simplifiée - SAS, Société publique locale - SPL, etc.) Contrôle de l'EPCC par la collectivité (suivi des satellites et carte des risques financiers et juridiques pour la collectivité)
<i>Baux emphytéotiques administratifs (BEA)</i>	La collectivité conserve la propriété tout en reportant les charges d'entretien et de restauration sur le locataire	Conditions définies dans le bail (entretien, restauration et valorisation) Contrôle de la collectivité quant au respect des clauses définies, notamment en matière d'entretien et de restauration
<i>Délégation de service public (DSP)⁷⁰</i>	La collectivité conserve la propriété tout en faisant porter le risque d'exploitation à un tiers	Respect de la procédure d'attribution de la DSP Identification de la réalité du risque assumé par le délégataire et détermination des missions confiées du délégataire Contrôle du délégataire par la collectivité ⁷¹

Source : *Cour des comptes*, Les collectivités territoriales face aux enjeux de leur patrimoine monumental, septembre 2025, p. 58.

Pour les collectivités de taille plus importante, la gestion des musées territoriaux par des établissements publics, autonomes de la collectivité, semble également bien fonctionner. Tel est le cas de l'**établissement public Paris Musées**, créé en 2013, afin d'assurer la gestion des quatorze musées de la Ville de Paris ⁽¹⁾. Cet établissement, créé pour se substituer au fonctionnement en régie directe qui

(1) Musée d'Art moderne de Paris, maison de Balzac, musée Bourdelle, musée Carnavalet, Catacombes, musée Cernuschi, musée Cognacq-Jay, Crypte archéologique du parvis Notre-Dame, Palais Galliera, musée de la Mode, musée du Général-Leclerc-de-Hauteclocque-et-de-la-Libération-de-Paris, Petit palais, musée des Beaux-arts de la Ville de Paris, musée de la Vie romantique, maison de Victor Hugo Paris / Guernesey, musée Zadkin.

prévalait jusqu'alors, regroupe l'ensemble des services chargés de la gestion et de la production des événements culturels et des expositions ainsi que du suivi des collections, en coordination étroite avec la politique culturelle municipale.

Les auditions conduites par la commission ont montré **l'efficacité de ce modèle pour le suivi et l'accompagnement des musées dans la prise en charge des enjeux de sécurité**. La réaction rapide de la tutelle à la suite du vol de sept tabatières survenu au musée Cognacq-Jay, le 20 novembre 2024, illustre la capacité de réaction et de gestion de crise de l'établissement public Paris Musées. Mme Anne-Sophie de Gasquet, directrice de l'établissement a ainsi souligné : *« Pour ma part, j'ai été avertie dès le départ des cambrioleurs, le vol n'ayant duré que quatre minutes. Sans attendre, nous avons informé la Ville de Paris et nous nous sommes rendus sur place. Dans le même temps, nous avons contacté les prêteurs par téléphone, afin de les informer, en toute transparence. Des réunions ont également été organisées sur place ou en visioconférence. Un accompagnement psychologique a immédiatement été proposé aux agents comme aux visiteurs, en étroite collaboration avec la Ville de Paris. »* ⁽¹⁾

Les questions de sûreté et de sécurité semblent consciencieusement prises en compte, tant par les musées que par l'établissement public : *« Dans le cadre des rénovations importantes, nous sollicitons le service opérationnel de prévention situationnelle (Sops) [de la préfecture de police], dont les directives très précises orientent nos décisions. Nous appliquons également l'ensemble des préconisations relatives à la sécurité incendie, puisque nos musées sont soumis aux commissions de sécurité de la préfecture de police. Par ailleurs, nous suivons les recommandations de la mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit (Missa), dans le cadre des audits qu'elle conduit ou des demandes de prêts que nous formulons auprès des musées nationaux. »* ⁽²⁾

b. Une gestion qui se heurte au manque de moyens financiers

Au terme du présent travail d'enquête, il est apparu que la principale difficulté à laquelle sont confrontés les musées territoriaux ne tient pas à leur gouvernance mais à **l'insuffisance des moyens financiers dont ils disposent** pour réaliser les investissements nécessaires à la sécurisation du bâti. Interrogée par le rapporteur, l'Assemblée des départements de France déclare que *« les principales difficultés sont budgétaires, humaines et techniques. »* ⁽³⁾

En 2023, les dépenses culturelles des collectivités territoriales s'élevaient à 10,7 milliards d'euros, dont 37 % affectés à la conservation et à la diffusion du patrimoine ⁽⁴⁾, faisant de cet enjeu un poste majeur de dépense pour les collectivités. Malgré cet effort significatif, *« les recettes générées par la fréquentation d'un*

(1) Audition du 5 février 2026, à 11 heures.

(2) Audition du 5 février 2026, à 11 heures.

(3) Contribution écrite de l'Assemblée des départements de France en réponse au questionnaire du rapporteur.

(4) Ministère de la culture, Tableau de bord des dépenses culturelles des collectivités territoriales, 27 mai 2025.

monument se révèlent en outre toujours insuffisantes pour couvrir les charges de fonctionnement », selon la Cour des comptes⁽¹⁾. Par ailleurs, le budget des collectivités en faveur de la culture se trouve particulièrement contraint par la diminution du soutien de l'État. Selon l'Assemblée des départements de France : « En 2025, 70 % des départements interrogés par l'Observatoire des politiques culturelles ont déclaré une baisse de leur budget culture (parfois supérieure à 10 %, et jusqu'à 50 % des subventions aux associations dans certains cas comme l'Ille-et-Vilaine ou l'Hérault). Cette contraction s'explique par la situation dans laquelle se trouvent les départements pris en étau entre la baisse de leurs ressources (DMTO, dotations de l'État), l'absence de levier fiscal et la hausse des dépenses contraintes (principalement dans le domaine social) »⁽²⁾. D'après une récente enquête de l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalités (AMF) sur l'action culturelle des communes et des intercommunalités, 82 % d'entre elles rencontrent des difficultés pour la gestion et la rénovation du patrimoine : « **Les difficultés financières constituent ici aussi le principal frein** (61 % des communes et 50 % des intercommunalités citent l'insuffisance de moyens financiers au sein de la collectivité et 48 % le manque d'aides financières). Le manque d'ingénierie ressort également pour près d'un quart des communes (24 %) et concerne en particulier celles de moins de 30 000 habitants, à l'instar des difficultés liées à la connaissance du cadre légal, à l'accompagnement par la Drac, ainsi que pour l'appel à un maître d'œuvre. »⁽³⁾

Il en résulte une forte **dépendance des collectivités à l'égard du soutien de l'État** pour le financement des travaux de conservation et de restauration. Le ministère de la culture intervient à travers des subventions d'investissement, allouées au titre du programme 175 *Patrimoines* après instruction des demandes par les directions régionales des affaires culturelles (Drac). À l'échelle de l'échantillon des collectivités contrôlées par la Cour des comptes en 2024 et 2025, « aucun chantier d'envergure n'a pu être engagé par une collectivité sans l'assurance d'obtenir un cofinancement au titre des crédits déconcentrés. »

Toutefois, ces concours demeurent partiels. À titre d'exemple, la Drac Occitanie participe à hauteur de 10 % à 15 % des budgets des chantiers des musées de la région. Selon l'enquête de la Cour des comptes, le « **reste à charge** » pour les communes représente en moyenne **43 %** des opérations d'investissement⁽⁴⁾.

Il est urgent d'augmenter la participation de l'État aux chantiers de conservation et de sécurisation du patrimoine muséal local, en particulier pour les **collectivités les plus fragiles**. Le fonds de sûreté, voté dans le cadre de la loi de finances pour 2026, doit être mobilisé à cet effet en priorité (cf. *infra*).

(1) Cour des comptes, Les collectivités territoriales face aux enjeux de leur patrimoine monumental, septembre 2025, p. 56.

(2) Contribution écrite de l'Assemblée des départements de France en réponse au questionnaire du rapporteur.

(3) Contribution écrite de l'Association des maires de France en réponse au questionnaire du rapporteur.

(4) Cour des comptes, op.cit., p. 10.

B. LA DIFFICULTÉ DES AUTORITÉS À ENDOSSER LEUR RÔLE DE TUTELLE

1. La tutelle : un rôle encore mal appréhendé

a. Une tutelle principalement exercée par le ministère de la culture

La tutelle des musées nationaux placés sous l'autorité du ministère de la culture est aujourd'hui exercée par le **service des musées de France (SMF)**, qui fait partie de la direction générale du patrimoine et de l'architecture du ministère de la culture. Le SMF est composé de deux sous-directions :

– la sous-direction de la politique des musées, qui assure directement la tutelle des musées nationaux, en lien avec le secrétariat général du ministère, et définit les grandes orientations de la gestion des musées ;

– la sous-direction des collections, qui veille à la bonne gestion des collections des musées, en application du code du patrimoine.

Au sein du ministère, le SMF exerce la tutelle des musées nationaux en lien avec le **secrétariat général**. M. Luc Allaire, secrétaire général en fonction lors de son audition par la commission, le 15 janvier 2026, définissait ainsi son rôle : *« j'ai une fonction de pilotage budgétaire en ma qualité de RFFIM (responsable de la fonction financière ministérielle) – vous connaissez les termes de la Lolf [loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances] –, une fonction de coordination et de pilotage de la politique immobilière en tant que responsable du parc immobilier, une fonction d'appui juridique des établissements publics et des directions générales et administrations centrales, par l'intermédiaire de la direction des affaires juridiques, dont Yannick Faure est le directeur, et une fonction d'appui numérique aux établissements publics, avec un rôle particulier en matière de cyber sécurité. »*

À cela s'ajoute le rôle joué par le ministère de l'économie et, plus spécifiquement, par la direction du budget, dans le suivi budgétaire et financier des établissements.

Enfin, aux côtés des musées sous l'autorité du ministère de la culture, certains musées nationaux dépendent de la tutelle d'autres ministères – à l'instar du musée national de la Marine, placé sous l'autorité du ministère des armées – ou de plusieurs autorités de tutelle – comme le musée de l'Homme, placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère de la transition écologique.

Dès le départ, l'appropriation par le ministère de la culture de son rôle de tutelle s'est avéré difficile, révélant **de nombreuses lacunes dans le pilotage de ses opérateurs**. En 1997, déjà, un rapport de la Cour des comptes révélait que *« la dispersion des responsabilités à l'échelon central n'a facilité ni l'exercice d'une tutelle d'ensemble sur les musées, ni la conduite d'une gestion cohérente des musées*

nationaux »⁽¹⁾. Le rapport relevait une inadéquation entre les « *ambitions croissantes* » du ministère de la culture à développer une politique muséographique et ses « *difficultés à adapter en conséquence ses moyens d'action*. »

C'est en 2007 que le Sénat met en évidence une « *prise de conscience relativement récente de l'importance de la tutelle* »⁽²⁾. Citant un ouvrage publié en 2004 par le comité d'histoire du ministère de la culture, il rapporte que « *la responsabilité d'assurer la pérennité et la tutelle de nombreux établissements publics n'apparaissait jamais comme une des tâches principales de ce ministère* ». Enfin, le rapport souligne « *la confusion des responsabilités de gestion et de tutelle* ».

Il ressort des travaux de la commission que **la situation a, depuis, peu évolué**. La posture essentiellement réactive de la tutelle en matière de sûreté et sécurité le montre. Or l'anticipation des risques fait partie intégrante de la mission d'orientation et d'impulsion du service des musées de France.

À ce titre, le rapport de la Cour des comptes publié en 2021, *Recentrer les missions du ministère de la culture*, est sans appel : « *le pouvoir d'orientation et d'incitation du ministère de la culture s'est incontestablement émoussé [...] Cet estompement des lignes de force de la politique ministérielle se retrouve également dans le domaine du patrimoine, où la dimension administrative et financière a pris le pas sur une approche résolument assumée en termes de choix et de priorités.* » Cette **absence de vision stratégique** se décline au niveau déconcentré, au détriment des musées territoriaux : « *les conditions de déclenchement et les taux appliqués aux aides à l'entretien et à la restauration du patrimoine varient selon les Drac, sans que se dégage une doctrine homogène fixant, de façon nette, des critères de choix et d'opportunité.* »⁽³⁾

Lors de son audition par la commission, Mme Rachida Dati, alors ministre de la culture, a appelé au renforcement des capacités de pilotage des établissements relevant de celui-ci : « *C'est tout le sens de la circulaire que j'ai adressée à l'ensemble des opérateurs : nous devons réfléchir au renforcement de la tutelle, éviter qu'elle n'intervienne que trop tard. Cela vaut pour la sécurité, mais également pour la gestion – il ne faut pas attendre la fin du mandat d'un dirigeant pour se rendre compte que ça ne va plus du tout et qu'il faut tout réorganiser ! C'est pourquoi on peut envisager des comptes rendus plus fréquents à la tutelle, plutôt que de nommer et d'attendre la fin du mandat du dirigeant pour savoir si on le garde ou si on en change. On peut enfin introduire des critères objectifs de résultats dans les contrats d'objectifs.* »⁽⁴⁾

(1) *Cour des comptes*, Musées nationaux et collections nationales d'œuvre d'art, 1997, p. 9.

(2) *Rapport d'information de M. Yann Gaillard fait au nom de la commission des finances*, Quatre établissements culturels et leurs tutelles, Sénat, n° 384 (2006-2007), déposé le 12 juillet 2007.

(3) *Cour des comptes*, Recentrer les missions du ministère de la culture, décembre 2021, p. 11.

(4) *Audition du lundi 23 février 2026, à 16 heures 30.*

b. La difficile question du partage des responsabilités

Selon la directrice générale des patrimoines et de l'architecture, l'exercice de la tutelle est « **un exercice délicat, qui requiert de trouver sa juste place** ». « *Nous ne devons pas être trop interventionnistes, afin de ne pas nous substituer aux prérogatives des chefs d'établissement et des conseils d'administration, mais nous devons aussi rester suffisamment proches pour que [...] autonomie ne rime pas avec indépendance* »⁽¹⁾.

Pour garantir cet équilibre, le rôle de la tutelle est juridiquement défini. Selon M. Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques au secrétariat général du ministère de la culture, « du strict point de vue juridique, le pouvoir de tutelle, administrative et financière, se distingue de la relation que l'État entretient avec ses propres services ». Ainsi, la tutelle est « exclusive de toute intervention directe et hiérarchique en matière de fonctionnement interne de l'établissement. *Une telle intervention de l'État doit être prévue dans un texte [...]. La liberté de fonctionnement et de gouvernance octroyée aux établissements a pour contrepartie leur responsabilité et la possibilité de mener une politique propre – de création de ressources, de gestion plus proche, dans une logique de subsidiarité* »⁽²⁾.

Cette répartition des rôles s'appuie sur un ensemble de normes juridiques. Elle est d'abord encadrée par des **textes généraux**, au premier rang desquels la loi organique relative aux lois de finances (Lof), qui structure la tutelle financière autour d'objectifs de performance. Elle repose également sur des **textes spécifiques**, en particulier les décrets statutaires propres à chaque établissement, ainsi que sur la jurisprudence. En vertu de celle-ci⁽³⁾, « *la tutelle sur les établissements publics est classiquement constituée de pouvoirs d'annulation, d'approbation, d'autorisation, et, plus exceptionnellement, de substitution. Sont en revanche exclus, comme pour tout établissement public placé sous la tutelle d'un ministère, les pouvoirs d'instruction et de réformation* »⁽⁴⁾. « *La distinction entre le ministère de la culture et les établissements publics est importante : ils n'ont pas les mêmes niveaux de responsabilité.* »⁽⁵⁾

En définitive, selon M. Luc Allaire, ancien secrétaire général du ministère de la culture : « *les établissements publics sont autonomes : ils doivent assumer leurs responsabilités* »⁽⁶⁾.

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(3) Notamment les arrêts du Conseil d'État du 9 janvier 1959 Chambre syndicale nationale des entreprises industrielles de boulangerie, et du 8 novembre 1962 Coutarel, excluant les pouvoirs d'instruction et de réformation.

(4) Réponses écrites de M. Yannick Faure au questionnaire du rapporteur.

(5) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(6) Idem.

Selon le ministère de la culture, **ce cadre juridique serait suffisamment clair** et connu par les musées comme par la tutelle. Selon M. Yannick Faure : « *De mon point de vue, [le cadre juridique] est relativement clair quant aux responsabilités des uns et des autres. Il n'y a pas d'ambiguïté pour les responsables. Pour autant, cette clarté du droit n'exclut pas que, selon la taille des établissements, l'appropriation des cadres juridiques soit plus ou moins aboutie* » ⁽¹⁾.

Toutefois, et à rebours des déclarations faites par le secrétariat général, il apparaît, aux yeux du rapporteur, que **les contours de l'autonomie des établissements demeurent excessivement flous**.

Il transparaît, aux termes des auditions, une **absence totale de doctrine unifiée** quant aux modalités pratiques d'exercice de la tutelle. Les enjeux de gestion interne auxquels le ministère de la culture devrait être associé ne sont pas clairement définis. La question de la transmission au ministère de la culture d'audits de sûreté, réalisés à la demande de l'établissement – et plus particulièrement celle du rapport élaboré par un expert de chez Van Cleef & Arpels, portant sur la galerie Apollon du musée du Louvre (cf. *infra*) –, illustre ces incertitudes. Le secrétariat général du ministère estime, pour sa part, que l'accès à de telles informations ne relève pas, en soi, du périmètre normal de la tutelle. Toutefois, celle-ci est tenue de répondre à l'établissement si ce dernier la sollicite sur des sujets de cet ordre. Ainsi, « *Informé le ministère [de l'existence du rapport Van Cleef & Arpels] aurait été envisageable* », selon le secrétaire général. Au sein de la DGPA, Christelle Creff, cheffe du service des musées de France, considère à l'inverse que le directeur général des patrimoines ainsi que le secrétaire général du ministère de la culture auraient dû être informés de l'existence d'un tel audit ⁽²⁾.

Ces divergences d'appréciation traduisent une **difficulté persistante à définir le niveau d'implication attendu de la tutelle** dans le suivi des risques. Elles contribuent, en pratique, à fragiliser la circulation de l'information et, partant, le niveau de sécurité au sein des établissements muséaux. Aux yeux du rapporteur, une information plus systématique du ministère de la tutelle quant aux résultats des audits de sûreté-sécurité réalisés auprès des établissements est souhaitable, et doit être rendue obligatoire lorsque des failles significatives sont identifiées.

Recommandation n° 9 : Rendre obligatoire la transmission à la tutelle des résultats des audits de sûreté réalisés auprès de chaque établissement.

(1) Idem.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

2. Des instruments de pilotage existants mais insuffisamment mobilisés

a. Des outils de tutelle resserrés sur le suivi scientifique et culturel

Plusieurs outils ont été mis en place par le ministère de la culture afin d'exercer son rôle de tutelle. Ceux-ci sont le reflet du souci d'équilibre entre le respect de l'autonomie de gestion des établissements et l'exercice par l'État de sa mission d'orientation stratégique.

Les principaux outils sont :

– les **lettres de mission** adressées aux autorités exécutives – président ou directeur général – nommées à la tête des musées nationaux ;

– les **contrats d'objectifs et de performance (COP)**, élaborés de manière concertée entre par les musées et le ministère de la culture. Ces documents reposent sur trois piliers : une visibilité stratégique et financière pluriannuelle ; un engagement réciproque entre les établissements et la tutelle sur les objectifs à atteindre et les moyens humains et financiers nécessaires à leur mise en œuvre ; une évaluation des résultats. Aussi, les objectifs sont assortis d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs de résultat ;

– les **objectifs annuels**, afin de préciser et d'actualiser ces orientations. Ces objectifs sont définis au moment de l'élaboration des projets annuels de performances (PAP), annexés aux lois de finances dans un souci de bonne gestion des opérateurs de l'État, auquel n'échappent naturellement pas les musées ;

– la **part variable de rémunération** des dirigeants d'établissement, laquelle dépend à 80 % de l'atteinte des objectifs annuels susmentionnés et à 20 % de la « note ministre », c'est-à-dire de l'appréciation personnelle du dirigeant par le ministre de tutelle, selon les informations communiquées par M. Luc Allaire, ancien secrétaire général du ministère de la culture ⁽¹⁾.

D'autres moyens méritent également d'être mentionnés, qui permettent à la tutelle de s'exercer :

– la nomination par décret des dirigeants et des membres du conseil d'administration des établissements publics ;

– la **représentation de la tutelle au conseil d'administration** des établissements publics et, en amont, l'organisation de réunions préparatoires (dites « pré-conseil »), afin de préparer les décisions et sujets à l'ordre du jour ;

– les échanges d'informations réguliers ;

– la mise en place de réunions spécifiques à certains enjeux.

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

À cela s'ajoute un **contrôle scientifique et technique** exercé par l'État sur l'ensemble des musées de France, au titre de l'article L. 442-11 du code du patrimoine. Le champ d'application de ces contrôles est très large, s'étendant sur la totalité des missions permanentes des musées de France. Il inclut notamment :

- un avis obligatoire sur les travaux ;
- un avis sur le projet scientifique et culturel (PSC) ;
- le contrôle de l'inventaire et du récolement ;
- le contrôle des qualifications requises de certains personnels des musées de France ;
- la supervision des prêts et dépôts ;
- la vérification des conditions de conservation, de sûreté et de sécurité ;
- l'intervention en cas de sinistre ou de menace (vol, infiltrations, risques sanitaires, etc.).

Cette compétence est partagée entre le service des musées de France au niveau central et les Drac au niveau déconcentré. Le contrôle peut s'exercer sur pièces ou sur place. Il s'articule avec les outils de planification tels que le plan de récolement décennal (PRD) et le plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC).

Enfin, le contrôle scientifique et technique s'exerce également au moment de l'enrichissement et de la restauration des collections, à travers l'intervention des commissions scientifiques régionales d'acquisition (CSRA) et des commissions scientifiques régionales de restauration (CSRR). Ces instances sont chargées d'émettre des avis sur les acquisitions et les projets de restauration des musées n'appartenant pas à l'État.

Corollaire de l'autonomie nouvelle des établissements en matière de programmation culturelle, le **contrôle scientifique et technique** des musées semble avoir été favorisé par l'État par rapport au contrôle de leur gestion et de leur fonctionnement, grâce aux outils de tutelle mentionnés *supra*. Ainsi, la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France a fait de ce contrôle une obligation légale, prévue par le code du patrimoine ⁽¹⁾, dans le but d'assurer la mise en œuvre d'une politique culturelle cohérente et équitable sur le territoire. L'article D. 442-15 du code du patrimoine conditionne l'octroi d'une subvention de l'État à « *un projet de construction, d'extension ou de réaménagement d'un musée de France* » à l'approbation préalable d'un PSC.

(1) *Article L. 410-2 du code du patrimoine* : « Les musées des collectivités territoriales ou de leurs groupements auxquels l'appellation "musée de France" a été attribuée sont régis par les articles L. 441-1 et suivants et soumis au contrôle scientifique et technique de l'État dans les conditions prévues par les mêmes articles ». *Article L. 442-11 du même code* : « Les musées de France sont soumis au contrôle scientifique et technique de l'État dans les conditions prévues par le présent livre. »

Le contrôle scientifique et culturel semble avoir pris le pas sur les autres formes de contrôle et d'accompagnement, notamment technique et financier, à destination des musées de France, qui demeurent moins développées. Cette évolution n'est pas sans conséquence au regard des enjeux actuels de sûreté et de sécurité, lesquels tendent à être relégués au second plan de l'exercice de la tutelle.

b. Des outils insuffisamment mobilisés comme moyens de contrôle

Force est de constater que les outils de tutelle des musées nationaux demeurent inégalement et insuffisamment mobilisés, révélant les lacunes du pilotage stratégique exercé par le ministère de la culture. Ce constat n'est pas nouveau : dès 2011, la Cour des comptes relevait : « *Le mouvement d'autonomie des musées aurait dû avoir pour corollaire une évolution du pilotage ministériel. À l'ancienne tutelle des actes devait succéder un encadrement stratégique, incarné par le choix de dirigeants missionnés et par l'inscription des objectifs assignés aux établissements dans un cadre pluriannuel formalisé par un contrat [...]. Or ce type de pilotage ne s'est pas concrétisé.* » ⁽¹⁾

En pratique, les dirigeants des musées apparaissent insuffisamment accompagnés. Les **lettres de mission**, pourtant essentielles pour orienter l'action des dirigeants, sont transmises avec un retard injustifié. Ainsi, la directrice du musée de Cluny n'a reçu sa lettre de mission que trois ans après sa prise de poste. **Le directeur du musée d'Histoire naturelle, en poste depuis septembre 2023, n'en est toujours pas doté.** Le rapporteur s'étonne d'une telle situation. Celle-ci fait courir le double risque d'un défaut de pilotage ou d'une autonomie excessive des dirigeants. Les lettres de mission devraient, en toute logique, être transmises aux personnes nommées avant leur prise effective de fonction. Il apparaîtrait même opportun que celles-ci soient rédigées par la tutelle avant même la sélection du candidat, afin de servir de base au recrutement et de clarifier les exigences présidant au choix de la personne nommée. Les lettres de missions pourraient ainsi être conçues comme des « fiches de poste », publiées à l'annonce de la vacance de poste. Cette mesure irait dans le sens d'une plus grande transparence dans la nomination des dirigeants des musées nationaux (cf. *infra*).

Recommandation n° 10 : Adresser systématiquement la lettre de mission au dirigeant du musée dès la décision de la nomination effective.

De la même manière, le rapporteur a pu observer une certaine discontinuité dans le déploiement des **contrats d'objectifs et de performance (COP)**, éléments clés du pilotage stratégique des établissements. L'analyse des documents qui lui ont été transmis révèle qu'**il n'est pas rare que le cadre contractuel liant les établissements à leur tutelle soit suspendu pendant des périodes de gestion plus ou moins longues**, le temps que de nouveaux contrats soient négociés. Ces durées semblent parfois excessives. Ainsi, alors qu'un premier COP avait été conclu avec le musée Picasso pour les années 2016-2018, le second n'a été signé que six ans plus

(1) *Cour des comptes, Les musées nationaux après une décennie de transformations, op. cit, p. 26.*

tard, pour couvrir la période 2024-2027. **Le rapporteur appelle à la plus grande vigilance et à la plus grande rigueur dans l'élaboration des COP.** Ces documents sont nécessaires à la planification de projets de long terme, à l'instar des travaux de sûreté et de sécurité, en dépit des éventuels changements de directions.

Par ailleurs, l'analyse de ces documents met en évidence une **prise en compte insuffisante des enjeux de sûreté et de sécurité.** Ceux-ci n'y apparaissent que de manière marginale et non systématique, sont souvent limités aux risques incendie ou cyber, ou ne sont abordés qu'à l'occasion de la mise en œuvre d'un schéma directeur. Le risque de vol ou d'intrusion n'est quasiment jamais mentionné. Sur un échantillon de vingt-neuf COP correspondant aux douze principaux musées nationaux analysés par la commission, cet enjeu n'est mentionné explicitement qu'à deux reprises. Ainsi, le COP 2025-2028, négocié entre la tutelle et l'établissement public du musée du Louvre au moment du vol du 19 octobre, ne comportait aucune mention de ce risque. Il a depuis été révisé afin d'intégrer cette menace.

À une seule reprise également, la question de la formation des agents est abordée, au détour d'un objectif invitant à « *poursuivre les efforts de formation des agents d'accueil et de surveillance en matière de maîtrise des risques en organisant des exercices opérationnels réguliers de prévention contre les risques liés aux vols, incendies et attentats* »⁽¹⁾.

De manière plus préoccupante encore, **la question de la sécurité est, à plusieurs reprises, essentiellement abordée à l'aune de ses conséquences financières**⁽²⁾, à travers des indicateurs de coût de la surveillance ou de rationalisation des dépenses. Le rapporteur s'étonne que l'approche de la question de la sécurité soit davantage centrée sur la maîtrise des dépenses que sur la gestion des risques.

Enfin, l'insuffisante prise en compte des enjeux de sécurisation dans les outils de pilotage apparaît en décalage avec l'évolution des menaces pesant sur les musées. Selon M. Jean-François Hébert, ancien directeur général des patrimoines et l'architecture : « *jusqu'à présent [la prise en compte de ces questions] n'était pas systématique : elles sont intégrées lorsque la situation le nécessite* »⁽³⁾. Au regard de l'évolution des menaces, une telle approche – réactive plutôt que préventive et proactive – s'avère très largement insuffisante, voire incompréhensible, aux yeux du rapporteur.

Il apparaît indispensable d'intégrer de manière systématique les enjeux de sûreté et de sécurité au sein des COP, afin d'en faire de véritables instruments de pilotage stratégique orientés vers la prévention des risques. La révision régulière de ces contrats doit permettre d'actualiser les objectifs afin de les adapter à l'évolution des menaces et des modes opératoires. Surtout, il est urgent que l'ensemble des musées nationaux en soient dotés.

(1) COP 2018-2021 du musée d'Orsay.

(2) COP 2011-2013 du musée du Quai Branly – Jacques Chirac ; COP 2016-2018 du musée national Picasso-Paris ; COP 2016-2018 du musée Rodin ; COP 2017-2020 du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou ; COP 2017-2019 du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (Museum).

(3) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

Enfin, l'atteinte des objectifs en matière de sûreté et de sécurité doit conditionner l'octroi d'une partie de la part variable de la rémunération des dirigeants des musées, afin de les rendre pleinement contraignants. La non-atteinte de ces objectifs ne saurait toutefois avoir des conséquences sur la rémunération ou les avantages sociaux des autres membres du personnel.

Recommandation n° 11 : Intégrer systématiquement les enjeux de sûreté et de sécurité dans les contrats d'objectifs et de performance ainsi que dans les critères d'attribution de la part variable de rémunération des dirigeants d'établissement.

3. L'insuffisance des moyens humains et techniques consacrés à l'exercice de la tutelle

Au-delà même de la question de l'usage de ces outils, celle des moyens dévolus à leur conception et à leur suivi mérite que l'on s'y attarde.

Au niveau central, le **bureau du pilotage des musées nationaux (BPMN)** est chargé du suivi des musées nationaux. À l'heure actuelle, le BPMN comprend **huit chargés de mission**, six étant chargés du suivi des quinze établissements publics opérateurs du ministère et deux du suivi des treize services à compétence nationale. Ces moyens apparaissent nettement insuffisants pour assurer, de manière satisfaisante, le suivi de musées parfois qualifiés de « **musées monstres** », à l'instar du Louvre, qui compte plus de 2 000 agents.

L'enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025 menée par l'Igac met en évidence les limites de cette organisation. Elle relève, s'agissant du Louvre, « **un exercice de tutelle plus formel qu'efficace** »⁽¹⁾, ajoutant que « *Le suivi de l'établissement est effectué traditionnellement par un chargé de tutelle avec un profil administratif de début de carrière, qui reste deux à trois ans sur ce poste. Même appuyés par leur hiérarchie ces chargés de tutelle se trouvent en **situation de forte asymétrie** par rapport au musée du Louvre qui, lui, est doté de nombreux services, riches d'agents, ayant pour beaucoup une forte mémoire de l'institution dans laquelle ils ont déroulé toute leur carrière, d'un cabinet entourant la présidente, comme d'un accès privilégié à la présidence de la République, autant de caractéristiques propices à un dialogue de tutelle équilibré* ». Dans ces conditions, les syndicats dénoncent une position de toute puissance de la direction. M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT culture, compare ainsi le musée du Louvre à « **un État dans l'État, capable de tordre le bras du ministre de la culture** »⁽²⁾.

Dans ces conditions, le rapporteur relève que les échanges entre les musées nationaux et l'État sont souvent davantage politiques que techniques, sans que l'administration y soit toujours associée. Ce mode de fonctionnement avait déjà été

(1) Igac, Enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025, 5 novembre 2025, p. 41.

(2) Table ronde du 12 février 2026, à 13 heures.

relevé par la Cour des comptes, en 2011 : « À l'exercice ancien de la "tutelle", qu'il fallait réinventer, a succédé une coexistence régulée pour l'essentiel par les **relations directes entre les équipes dirigeantes des musées et les autorités politiques**, les premières ayant pris l'habitude de ne référer qu'aux secondes sans que les services du ministère de la culture parviennent à assurer, au quotidien, la continuité d'une politique nationale. Ce mode de fonctionnement a eu une double conséquence : il a affaibli le cadrage stratégique pluriannuel, c'est-à-dire concrètement la cohérence et la continuité de la politique des musées ; et il a placé le ministère dans une situation où toute décision devient à la fois plus longue, plus complexe et souvent plus coûteuse. »⁽¹⁾ Selon les témoignages des anciens ministres de la culture, entendus par la commission, les dirigeants d'établissement sont en lien, de manière hebdomadaire – voire quotidienne, comme pendant l'épidémie du covid-19⁽²⁾ – avec le ministre ou son cabinet.

Cette situation n'est pas sans conséquences sur le suivi des musées et la connaissance par l'administration de leurs potentielles difficultés en matière de sécurité. D'une part, elle **affecte la continuité des orientations données aux établissements**, dans un contexte marqué par une forte instabilité ministérielle : depuis 2017, pas moins de sept ministres de la culture se sont succédé rue de Valois. D'autre part, elle entraîne des **inégalités de traitement entre établissements**, certains faisant l'objet d'une attention politique plus soutenue, comme le Louvre, tandis que d'autres, notamment en région, peinent à obtenir la prise en compte de leurs besoins. Les agents du musée national Adrien Dubouché, à Limoges, désormais intégré à l'établissement public des Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national⁽³⁾, déploreraient cette situation, se considérant « *abandonnés par Paris* »⁽⁴⁾.

Les insuffisances de la tutelle ne concernent pas seulement les établissements publics mais aussi – et plus étonnamment encore au regard de leur statut –, les SCN. En 2018, l'Igac dressait un constat sévère sur l'attention portée par l'administration à ces musées, qui lui sont pourtant directement rattachés : « *le faible montant des crédits et le faible public que représentent les SCN globalement et surtout individuellement par rapport aux établissements publics explique sans doute la forme de "bienveillante négligence" dont ils "bénéficient", qui se traduit par une large autonomie scientifique et culturelle et une faible incitation à la performance.* »⁽⁵⁾

(1) Cour des comptes, Les musées nationaux après une décennie de transformations, *op. cit.*, p. 27.

(2) Audition du 8 janvier 2026, à 11 heures.

(3) Aux termes du décret n° 2024-1219 du 27 décembre 2024 portant création de l'établissement public, la dénomination officielle de l'établissement est « Mobilier national – Musée national de céramique – Musée national Adrien Dubouché – Manufactures nationales de Sèvres, des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie – Atelier de recherche et de création – Ateliers de dentelles d'Alençon et du Puy-en-Velay ».

(4) Déplacement au musée Adrien Dubouché à Limoges, le 3 mars 2026.

(5) Igac, Forces et faiblesses du statut de service à compétence nationale pour les musées de France : synthèse des rapports de l'Igac et préconisations, 2018, p. 20.

En raison de ses moyens contraints, le SMF semble rencontrer des difficultés dans l'accompagnement et l'animation du réseau des musées de France, prévus dans ses attributions ⁽¹⁾. La directrice du musée des Beaux-Arts de Lyon, Mme Sylvie Ramond, regrette la « *grande distance entre le SMF et les musées en région. Les liens se sont beaucoup distendus ces dernières années et cela tient aussi à la réduction des budgets. Heureusement, le musée [des Beaux-Arts de Lyon] est très bien soutenu par la mairie [propriétaire]* » ⁽²⁾.

Au niveau déconcentré, les moyens consacrés au suivi technique des musées de France semblent également insuffisants. Dans chaque région, les Drac jouent un rôle central dans le suivi de ces établissements : elles organisent les commissions scientifiques régionales compétentes pour les acquisitions et la restauration des collections, attribuent des subventions, gèrent les crédits déconcentrés, apportent un appui à la formation des professionnels et accompagnent les musées dans la rédaction de documents structurants, tels que les PSC. Les conseillers pour les musées, présents dans chaque Drac, sont chargés de mettre en œuvre la politique arrêtée au niveau national : instruction des demandes d'appellation « musée de France », des projets de construction ou de rénovation et exercice du contrôle scientifique et technique.

Or le nombre de conseillers pour les musées – **d'un à quatre selon les régions** – est largement en deçà des besoins. À titre d'exemples, la région Bretagne dispose d'un conseiller pour 36 musées de France ; les régions Bourgogne, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie comptent chacune deux conseillers pour les musées pour respectivement 104, 118 et 133 musées de France. Dans ces conditions, le contrôle et le suivi des établissements ne peuvent être correctement exercés, et les enjeux de sûreté et de sécurité sont trop souvent relégués au second plan.

Interrogés par la commission, les représentants des Drac soulignent leurs difficultés à assurer leur mission d'accompagnement, de conseil et d'ingénierie. Selon les informations transmises, il en résulte un retard important dans l'élaboration de documents structurants, comme les PSC, ainsi qu'un taux de récolement qui demeure inférieur aux exigences légales (cf. *infra*). À titre d'exemple, seuls 39 % des musées ayant répondu à l'enquête, menée dans le cadre du rapport remis par le député en mission Christophe Marion, disposent d'un PSC finalisé. En outre, M. Hilaire Multon, directeur de la Drac Hauts-de-France, met en évidence le faible recours aux outils coercitifs dont dispose l'État lorsque les musées de France ne respectent pas leurs obligations en matière de conservation et de restauration des collections, prévues par le code du patrimoine : « *En cas de péril, l'article L. 452-2 [du code du patrimoine] dispose que l'autorité administrative peut mettre le propriétaire en demeure [lorsque la conservation ou la sécurité d'un bien faisant partie d'une collection d'un musée de France est mise en péril]. L'article L. 442-3 [du même code] prévoit le retrait de l'appellation "musée de France". Mais les dispositions*

(1) Article 4 de l'arrêté du 25 août 2025 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines et de l'architecture.

(2) Déplacement au musée des Beaux-Arts de Lyon, le 21 avril 2026.

coercitives sont peu appliquées. Pourtant, c'est le cas dans d'autres champs du patrimoine, en particulier les archives. [...] Ainsi, il y a un code du patrimoine, mais pas toujours la police du patrimoine pour veiller à son application. » ⁽¹⁾

Sur les enjeux de sûreté et de sécurité plus spécifiquement, l'accompagnement par les Drac des musées de France est quasi inexistant. Selon la Drac Bourgogne-Franche-Comté, l'accompagnement proposé est « *insuffisant pour ce qui concerne les enjeux de sûreté et de gestion des risques, notamment parce que la Missa, qui est très sollicitée au global à l'échelle nationale, ne peut répondre à toutes les sollicitations qui lui sont adressées et que les conseillers ne disposent pas de l'expertise nécessaire pour pallier ce déficit de réponse* » ⁽²⁾. En outre, la majorité des Drac interrogées ont soulevé l'insuffisance des moyens pour les déplacements sur site de leurs agents, pourtant essentiels pour apprécier concrètement les conditions de sécurité des établissements et établir un dialogue avec les directions.

Le lien entretenu par les Drac avec les collectivités propriétaires sur les enjeux muséaux est très variable, et faible avec les communes de plus petite taille. Selon une récente enquête conduite par l'AMF, 24 % des communes de moins de 2 000 habitants entretiennent des relations avec la Drac, contre 70 % pour les communes de plus de 10 000 habitants. Seules 22 % des collectivités échangent avec la Drac sur la question du patrimoine et notamment sur les enjeux muséaux ⁽³⁾.

Enfin, au sein des collectivités territoriales, la question de la capacité de suivi et de contrôle des musées se pose également, notamment dans les plus petites communes. Celles-ci manquent parfois de l'expertise technique pour assurer un suivi de fond de leur gestion et de leurs besoins d'investissement.

C. LA CRÉATION D'UN FONDS DE SÛRETÉ : UNE RÉPONSE DÉJÀ NETTEMENT INSUFFISANTE AU REGARD DES BESOINS

1. Derrière une mesure saluée par le secteur, la crainte d'un simple « effet d'annonce »

À la suite du vol survenu au Louvre, le 19 octobre 2025, la ministre de la culture a annoncé la mise en place d'un **fonds de sûreté**, consacré à la sécurisation des sites patrimoniaux. Créé dans le cadre de la loi de finances pour 2026, le fonds est doté de 10 millions d'euros en crédits de paiement (CP) et 30 millions d'euros en autorisations d'engagement (AE) pour une programmation sur trois ans.

Dans son principe, la création d'un fonds de sûreté est saluée par l'ensemble des acteurs afin de financer les travaux concourant à la rénovation et à la sécurisation des établissements muséaux. Lors de la discussion budgétaire, plusieurs députés ont proposé d'en augmenter les moyens. Ainsi, un amendement déposé par le président

(1) Audition du 26 janvier 2026, à 14 heures.

(2) Réponses écrites de la Drac Bourgogne-Franche-Comté au questionnaire du rapporteur.

(3) Contribution écrite de l'AMF en réponse au questionnaire du rapporteur.

de la commission des affaires culturelles et de l'éducation M. Alexandre Portier visait à doter le fonds de 50 millions d'euros en AE et CP pour l'année 2026 ⁽¹⁾. Selon Mme Rachida Dati, ancienne ministre de la culture, la Missa « a évalué la dotation du fonds à 30 millions [d'euros] » ⁽²⁾.

En effet, les moyens attribués à ce fonds apparaissent largement insuffisants au regard des **besoins abyssaux à combler**. À titre d'exemple, s'agissant de la seule région Bourgogne-Franche-Comté « le montant des subventions sollicitées pour les musées de France de la région en 2025, sur la base d'un recensement consolidé des besoins, s'élevait à 1 460 013 € » ⁽³⁾. Ainsi doté, le fonds de sûreté ne permettrait de financer que les besoins annuels de sept régions de France comparables à ceux de Bourgogne-Franche-Comté.

En outre **les besoins s'accroissent, sous l'effet du vieillissement des bâtiments et de la vétusté des dispositifs de sûreté**, qui réduisent mécaniquement le niveau de protection des collections. Selon le secrétaire général du ministère de la culture : « le vieillissement du bâti patrimonial constitue l'un des défis structurels majeurs des politiques culturelles contemporaines. Une part significative des musées et sites patrimoniaux est installée dans des bâtiments anciens, parfois classés ou inscrits, conçus pour des usages initiaux (résidences, châteaux, palais, etc.) différents de ceux auxquels ils sont aujourd'hui assignés (musées, expositions de collections publiques, accueil des publics, etc.). C'est une différence fondamentale avec les bâtiments contemporains nativement conçus à des fins muséales. » ⁽⁴⁾

Par ailleurs, alors que ce fonds devait être opérationnel dès 2026, **la répartition de l'enveloppe demeure inconnue au moment où ce rapport est rédigé**. Il apparaît urgent de clarifier son utilisation afin de donner de la visibilité sur le financement des travaux, par essence pluriannuels, et lancer leur mise en œuvre au plus tôt. Une clef de répartition devra rapidement être rendue publique, en mettant l'accent sur les besoins les plus urgents, eu égard aux enjeux de sécurité et de sûreté des collections.

Le rapporteur appelle également à une **augmentation de la dotation** du fonds de sûreté, afin que celui-ci reflète les besoins réels des sites patrimoniaux, pour la rénovation du bâti et l'amélioration de leurs dispositifs techniques.

Recommandation n° 12 : Augmenter les moyens du fonds de sûreté afin d'accompagner l'ensemble des musées dans la mise aux normes de leurs dispositifs de sûreté et de sécurité et dans la réalisation des investissements nécessaires.

(1) Amendement n° 3209.

(2) Audition du lundi 23 février 2026, à 16 heures 30.

(3) Réponses écrites de la Drac Bourgogne-Franche-Comté.

(4) Réponses écrites de M. Luc Allaire au questionnaire du rapporteur.

2. Des moyens à renforcer et une gouvernance à structurer, sur le modèle du plan « sécurité des cathédrales »

Le rapporteur appelle à engager un effort comparable à celui mis en œuvre dans le cadre du plan « sécurité des cathédrales », déployé au lendemain de l'incendie de Notre-Dame de Paris, le 15 avril 2019.

Ce plan s'est traduit par :

– un **renforcement substantiel des moyens financiers mobilisés**, portant le total des crédits consacrés à la sécurisation des cathédrales à 25 millions d'euros sur la période 2021-2022 et à 12 millions d'euros d'investissement supplémentaire pour la seule année 2023 ⁽¹⁾ ;

– l'**amélioration de l'organisation de la sécurité incendie** par « *des partenariats renforcés entre le ministère de la culture, le clergé affectataire, les services départementaux incendie et secours (SDIS), le Centre des monuments nationaux (CMN) voire les collectivités territoriales* » ⁽²⁾, ainsi qu'un **partage clair des responsabilités**. Le pilotage stratégique du plan « cathédrales » a été confié, au sein du ministère de la culture, à la Missa et, au niveau déconcentré, aux Drac. Au niveau des régions, l'architecte des bâtiments de France (ABF) nommé par arrêté du préfet comme conservateur des monuments historiques et responsable unique de sécurité (RUS) ⁽³⁾ est chargé de la mise en œuvre opérationnelle du plan.

Ce plan a eu des effets bénéfiques sur le niveau de sécurité des cathédrales. Tel est le constat dressé dans un rapport d'information de la commission des finances de l'Assemblée nationale, en mai 2023 ⁽⁴⁾. Il souligne une amélioration notable du niveau de sécurité des cathédrales appartenant à l'État, avec une réduction significative du nombre d'avis défavorables à l'exploitation et une montée en gamme progressive vers des niveaux de sécurité supérieurs aux exigences réglementaires. Les plans de sauvegarde des biens culturels ont également été généralisés, dans un objectif d'amélioration de la protection des œuvres.

Ainsi, le plan « cathédrales », défendu par le ministère de la culture comme une réussite, démontre l'**importance d'agir sur deux leviers** : renforcer les moyens, d'une part ; améliorer l'organisation et la coordination entre les différents acteurs intervenant en faveur de la sûreté et de la sécurité du patrimoine, d'autre part.

(1) Rapport d'information de M. Philippe Lottiaux fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le plan d'action « sécurité cathédrales », Assemblée nationale, XVI^e législature, n° 1237, enregistré le 16 mai 2023, p. 34.

(2) Réponses écrites de la DGPA.

(3) Article 5 de l'arrêté du 15 septembre 2006 relatif à la protection contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public relevant du ministère chargé de la culture.

(4) Rapport d'information de M. Philippe Lottiaux, *op.cit.*

Lors de son audition, Mme Rachida Dati, alors ministre de la culture, a appelé à s'inspirer de ce plan pour renforcer la sécurisation des musées et invité les établissements à déployer un schéma directeur afin de profiter des crédits dont sera doté ce fonds : « [Le fonds de sûreté] *se rapproche de celui destiné à assurer la mise aux normes de sécurité incendie de Notre-Dame. Dès lors qu'ils auront un schéma directeur, les établissements pourront bénéficier du fonds.* »⁽¹⁾

II. UNE GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS QUI DILUE LES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE SÛRETÉ ET DE SÉCURITÉ

A. LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ RELÉGUÉES DERRIÈRE LES PRIORITÉS ASSIGNÉES AUX MUSÉES

1. Des sujets techniques insuffisamment pris en compte, y compris dans la formation des conservateurs

a. Des investissements techniques et peu visibles

Techniques, chronophages, souvent ingrates, les questions liées à la sûreté et à la sécurité sont souvent reléguées au second plan des priorités des musées, au bénéfice des projets culturels participant à la renommée de l'établissement.

En effet, les **travaux de sécurisation des grands musées sont souvent longs, coûteux et fastidieux**. Pour des établissements, souvent des musées et des châteaux, les difficultés techniques liées à la réalisation des travaux impliquent de faire appel à une ingénierie particulière, ralentissent les processus de décision et de réalisation des travaux. Selon M. Luc Allaire, ancien secrétaire général du ministère : « *Ces opérations sont très coûteuses et très lourdes du point de vue fonctionnel. Les travaux impliquent des années d'études, des APS – études d'avant-projet sommaire – et des APD – études d'avant-projet définitif – très compliquées, des documents de consultation des entreprises... Les opérations sont d'une telle ampleur qu'il faut des années pour lancer les marchés puis les exécuter, d'autant que les travaux ont lieu en site occupé. Même si toutes les salles des appartements du Roi ne sont plus visibles en ce moment, il faut garantir un circuit de visite ; s'agissant de la galerie des Glaces, les travaux seront menés morceau par morceau afin d'assurer la continuité des visites. Les obstacles sont non seulement techniques, mais aussi budgétaires. Le ministère de la culture a été un peu sous-doté en matière patrimoniale pendant les dix ou quinze premières années de ce millénaire* »⁽²⁾. Auditionnée par la commission, l'ancienne direction du Louvre fait valoir **l'ampleur des études préalables aux travaux** pour expliquer le retard pris dans la mise en œuvre du schéma directeur des équipements de sûreté (cf. *infra*) : « *C'est vrai, les délais ont été exceptionnellement longs, mais c'est parce que le Louvre est exceptionnel. Il n'a pas d'équivalent en France. C'est un bâtiment qui compte huit cents ans d'évolutions, ce qui complique le passage des réseaux et les installations de caméras.* »⁽³⁾

(1) Audition du lundi 23 février 2026, à 16 heures 30.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(3) Audition du 19 février 2026, à 18 heures 30.

La complexité comme l'ampleur des travaux peut être source de **découragement de la part de la direction**. Le rapporteur s'étonne ainsi que l'ancienne direction du musée Adrien Dubouché ait renoncé à équiper la galerie historique de caméras de surveillance, malgré la réalisation d'un devis en 2019, du fait des contraintes liées à la réalisation de ces travaux dans un lieu classé. C'est dans cette même galerie, en 2025, soit six ans plus tard, que trois pièces en porcelaine évaluées à plus de six millions d'euros ont été volées. Au cours de son travail d'enquête, la commission a ainsi pu observer que l'obligation de saisine de **l'architecte en chef des monuments historiques**, dès lors que des opérations sont envisagées sur un tel bâtiment, constitue un frein à la réalisation d'un certain nombre de travaux. Le responsable d'un musée national interrogé par la commission par écrit, et anonymisé pour des questions de sécurité, déclare rencontrer des limites à la sécurisation de son établissement liées à la nature du bâtiment : « *un monument historique classé comprenant en plus des vitrines classées dans la galerie historique [...] L'installation de barreaudage intégral sur certaines façades, ou le remplacement des verres anciens par des verres de sécurité est donc impossible sauf à rompre l'unité architecturale qui fait l'intérêt patrimonial du site.* »

Le rapporteur tient à rappeler que le respect des caractéristiques historiques et esthétiques des bâtiments classés ne fait pas obstacle à la réalisation de travaux de sécurisation. Si celles-ci peuvent en renchérir le coût, elles ne sauraient toutefois empêcher leur mise en œuvre, nécessaire pour leur sécurisation et, partant, leur conservation.

Les règles applicables aux interventions sur les monuments historiques

Le régime applicable aux interventions sur les monuments historiques distingue, au-delà du seul critère du classement ou de l'inscription, deux régimes de maîtrise d'œuvre selon que l'immeuble relève de la propriété publique ou privée.

Le **classement** (article L. 621-1 du code du patrimoine) concerne les immeubles dont la conservation présente, au point de vue de l'histoire ou de l'art, un **intérêt public**. L'**inscription** (article L. 621-25 du même code) vise les immeubles qui, sans justifier une demande de classement immédiat, présentent un **intérêt d'histoire ou d'art** suffisant pour en rendre désirable la préservation. Cette distinction commande l'intensité de la protection et le degré de contrainte applicable aux travaux.

S'agissant des **immeubles classés appartenant à l'État**, le régime est caractérisé par une intégration des fonctions de conservation, d'expertise et de conduite d'opération. Les **travaux de réparation** relèvent de la maîtrise d'œuvre de l'**architecte des bâtiments de France** territorialement compétent (article R. 621-25 du même code). La maîtrise d'œuvre des **travaux de restauration** est confiée à l'**architecte en chef des monuments historiques** territorialement compétent (article R. 621-27 du même code). Les travaux sur immeuble classé, quelle qu'en soit la nature, ne peuvent être entrepris sans **autorisation de l'autorité administrative** et s'exécutent sous le **contrôle scientifique et technique** des services de l'État (article L. 621-9 du même code). Pour les **immeubles inscrits**, en revanche, le régime est principalement **déclaratif** (article R. 621-60 du même code).

Pour les **immeubles classés n'appartenant pas à l'État**, la maîtrise d'œuvre n'est pas réservée aux corps d'État. Les **travaux de réparation** sont confiés à un architecte justifiant d'une compétence spécialisée en architecture et patrimoine (article R. 621-26 du même code). Les **travaux de restauration** peuvent être confiés à un **architecte en chef des monuments historiques** ou à un architecte remplissant les conditions de qualification prévues par les textes (article R. 621-28 du même code).

Pour certains musées, le constat d'un manque d'investissement dans la réalisation des aménagements de sûreté et de sécurité mérite d'être nuancé. Les directions des établissements visités par le rapporteur ont ainsi fait des questions de sûreté et de sécurité leur priorité. Il en va ainsi du musée du Hiéron, à Paray-le-Monial, où la Missa est intervenue à plusieurs reprises à la demande de la direction et dont l'ensemble des recommandations ont été appliquées.

À ce titre, le rapporteur a été surpris de constater que certains musées territoriaux, pour lesquels pouvait être présumé un moindre niveau de ressources par rapport aux grands musées nationaux, sont souvent mieux équipés en dispositifs de protection et de surveillance. Cette situation, contre-intuitive de prime abord, est le résultat de l'attention portée par les collectivités à ces musées, sources d'attractivité pour leur territoire, mais aussi de l'action des conservateurs, soucieux d'assurer la pérennité des collections dont ils ont la charge. Le rapporteur tient à saluer leur investissement et leur travail pour la sécurisation du patrimoine et sa transmission.

b. Paradoxalement, des conservateurs insuffisamment sensibilisés à la question de la sûreté et de la sécurité

Au constat d'une sûreté et d'une sécurité trop souvent reléguées au second rang des priorités est souvent opposé **l'argument selon lequel ces enjeux seraient bien connus des conservateurs**, dont le cœur de métier consiste précisément à assurer la conservation des œuvres. Les représentants de la DGPA ont ainsi fait valoir, au cours de leur audition, « *que la sûreté est l'une des premières missions d'un conservateur, car la conservation du patrimoine passe à la fois par sa sûreté et sa conservation dans un environnement adapté* »⁽¹⁾.

Cet *a priori* conduit à considérer que les conservateurs seraient suffisamment sensibilisés aux enjeux de sécurité, ce qui rendrait **moins nécessaire un encadrement ou un contrôle renforcé de la tutelle**. Selon M. Noël Corbin, chef de service de l'Igac : « *La question qu'on peut se poser c'est de savoir quel est le rôle d'un président d'établissement public [...]. S'il faut que le ministre de la culture lui dise que la sûreté est une priorité, c'est problématique. Le métier d'un conservateur est de conserver, c'est de faire en sorte que les œuvres restent en bon état* »⁽²⁾. La connaissance des enjeux de sûreté et de sécurité est considérée comme acquise, fréquemment actualisée et mise en application. Ainsi, Mme Rima Abdul Malak, ancienne ministre de la culture, déclare, s'agissant de la question de la sécurité au Louvre : « *Pour moi, les choses étaient traitées* »⁽³⁾.

Les éléments recueillis par le rapporteur au cours de ses travaux invitent à nuancer fortement cette appréciation. Les enjeux de sûreté et de sécurité apparaissent en réalité **relativement absents de la formation des conservateurs**. À l'Institut national du patrimoine (INP), qui forme les futurs cadres dirigeants des musées, ces thématiques ne représentent qu'une part marginale du cursus : sur dix-huit mois de formation initiale, seuls trois journées y sont consacrées, dont seulement deux heures aux questions liées aux risques de vol et d'intrusion. La direction de l'Institut reconnaît elle-même qu'« *en matière de sûreté, la lisibilité du parcours doit être renforcée* »⁽⁴⁾. La question semble mieux prise en compte s'agissant des modules de formation continue, au cours desquels la Missa intervient fréquemment.

Alors que la formation en matière de sécurité incendie a été renforcée à l'INP à la suite de l'incendie de Notre-Dame de Paris, le vol survenu au Louvre doit conduire à une réévaluation comparable. Cela passe par le **renforcement des modules de formation** consacrés aux enjeux de sûreté et de sécurité, en termes tant de volume que de contenu, afin de préparer les futurs conservateurs à la prise en compte de ces risques. Ces enseignements doivent être constamment actualisés afin de suivre l'évolution des menaces, l'émergence de nouveaux modes opérations ainsi que le développement des risques cyber.

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

(2) Audition du 5 février 2026, à 13 heures 30.

(3) Audition du 8 janvier 2026, à 11 heures.

(4) Réponses écrites de l'INP au questionnaire du rapporteur.

La formation des conservateurs aux enjeux de sûreté et de sécurité à l'Institut national du patrimoine

L'Institut national du patrimoine (INP) est un établissement d'enseignement supérieur du ministère de la culture, chargé de recruter par concours et de former les conservateurs du patrimoine de l'État, de la fonction publique territoriale et de la Ville de Paris, ainsi que les restaurateurs du patrimoine.

La formation initiale à l'INP dure dix-huit mois, dont neuf mois de stage de terrain.

Différents modules proposés dans le cadre de la formation initiale concernent les enjeux de sûreté et de sécurité au sens large :

– le module **conservation-restauration** : une journée complète est consacrée à la question de la rédaction et du suivi du PSBC. Ce module constitue l'un des ateliers du nouveau tronc commun de l'Institut national du service public (INSP) ;

– le module **construction et aménagement des édifices culturels et patrimoniaux** : trois heures sont consacrées à la sécurité incendie et aux sinistres, deux heures à la protection contre le vol et l'intrusion, et une journée complète à une étude de cas sur site ;

– le module du **droit du patrimoine**, dans le cadre duquel a lieu l'intervention de professionnels intitulée « *Les responsabilités de protéger et de conserver le patrimoine* ».

Enfin, l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC) intervient dans le cadre du séminaire en recherche de provenance, sur la sécurisation des collections et la lutte contre le trafic illicite des œuvres.

Recommandation n° 13 : Renforcer les modules consacrés aux enjeux de sûreté et de sécurité dans le cadre de la formation des conservateurs à l'Institut national du patrimoine (INP).

2. L'accent mis sur le rayonnement et les grands projets muséographiques

Au cours des trois dernières décennies, la perception du musée et de son rôle dans la société a profondément évolué, comme évoqué *supra*. La priorité est désormais donnée à la mise en valeur des lieux, en lien avec des préoccupations d'ordre culturel, éducatif, touristique et économique. Les musées sont ainsi devenus des **instruments de rayonnement**, dont il est attendu qu'ils participent à l'influence culturelle de la France.

Cette mutation du rôle des musées se reflète dans les orientations fixées à leurs dirigeants. L'analyse, par la commission, des quarante-trois lettres de mission adressées à des dirigeants des musées nationaux met en évidence une **hiérarchie claire des priorités** :

– la thématique de **l'accueil des publics et de l'éveil artistique et culturel** est évoquée dans 100 % des cas ;

– la thématique des **expositions et de la programmation** dans 93 % des cas ;

– la thématique de **l'enrichissement des collections** dans 88 % des cas ;

– la thématique de **la sûreté des œuvres et des personnes** au sens large (récolement, restauration, sécurité incendie, etc.) dans 55 % des cas seulement.

Une telle hiérarchisation est contestable. Si les questions d'éducation artistique et d'enrichissement des collections sont au cœur des missions des musées, elles ne doivent pas occulter les enjeux de sécurité et de sûreté des œuvres, indispensables à leur exposition et à leur transmission aux générations futures. En pratique toutefois, ces objectifs peuvent entrer en contradiction, lorsque le développement des activités de valorisation – séminaires, ateliers, voire concerts – conduisent à accroître les risques pesant sur les œuvres et sur les personnes.

Ces craintes sont largement exprimées par les agents des musées. Selon Élise Muller, agente du musée du Louvre et secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires : *« Pour attirer les financements, les directions, en particulier celle du Louvre, développent les activités événementielles telles que les spectacles, les expositions temporaires, les soirées, etc. Ces activités sont évidemment plus vendeuses que la réfection de canalisations ou de toitures ! **Les moyens internes se concentrent ainsi sur ces activités annexes, au détriment de la remise à niveau des équipements.** »* ⁽¹⁾ Les représentants des agents entendus par la commission pointent l'insuffisant encadrement de ces activités, pour lesquelles les agents de sécurité se portent volontaires, ainsi que le risque que les installations scénographiques mettent en péril les œuvres alentour. Entendu par la commission, Côme Fabre, conservateur au musée du Louvre et représentant de la CFE-CGC, élu au sein des instances représentatives du musée, déclare ainsi : *« dès 2023, les projets et chantiers se sont emballés et accumulés, et les activités se sont énormément dispersées, y compris dans des domaines qui n'étaient peut-être pas le cœur de mission du musée du Louvre, avec notamment un accent énorme mis sur l'art contemporain, sur le spectacle vivant dans les salles, sur les arts premiers et sur la mode ou la haute couture contemporaines [...]. Nous avons lancé de nombreuses alertes face à cet emballement et à cet empilement de chantiers et de projets, en soulignant la nécessité absolue de donner des priorités, de hiérarchiser et de proportionner les chantiers en fonction de la réalité des effectifs humains et des moyens financiers. »* ⁽²⁾ Ce constat est partagé par les organisations syndicales du musée d'Orsay, rencontrées par le rapporteur. À titre d'illustration, un incident sur une toile de maître, lors de l'installation d'une scène de concert au sein d'une salle d'exposition, a été signalé.

Cette évolution de la programmation des musées est aussi le résultat de la pénétration de considérations économiques dans le secteur patrimonial. En 2014, le Sénat soulignait déjà l'évolution des musées *« dans un univers en profonde mutation, qui se caractérise en particulier par une concurrence croissante, en raison d'une offre culturelle toujours plus abondante, et par une réduction des ressources publiques dans un contexte budgétaire très tendu »* ⁽³⁾. Selon Élise Muller, : *« Le vol*

(1) Audition du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

(2) Audition du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

(3) Rapport spécial « Les musées nationaux : quelles ressources pour quelles missions », Sénat, 2014 <https://www.senat.fr/rap/r13-574/r13-57410.html#toc90>

du 19 octobre n'est ni le fruit du hasard ni la faute à pas de chance : il est la conséquence du modèle économique de la sphère muséale suivi depuis une vingtaine d'années, ainsi que des défaillances de la gouvernance du musée du Louvre. L'intrication de ces deux facteurs a conduit à la catastrophe. »⁽¹⁾ Cette évolution serait, selon elle, d'autant plus préoccupante qu'elle s'accompagnerait d'un **désinvestissement dans les opérations de sûreté-sécurité afin de financer cette nouvelle programmation** : *« Depuis une bonne quinzaine d'années, les économies sont faites, dans les musées, sur la sûreté et la sécurité pour permettre le développement des activités événementielles. »*

Cet avis est partagé par le chercheur François Mairesse, entendu par la commission : *« Le cambriolage du Louvre est, pour le musée lui-même, le résultat de choix budgétaires, sachant que, pour tout directeur de musée – je l'ai moi-même été –, le nombre des visiteurs est un élément primordial qui le conduit inévitablement à ériger en priorités les expositions temporaires ou l'aménagement des collections. »*⁽²⁾

Une réflexion doit être engagée, par le ministère et par les établissements, sur le rôle assigné aux musées et sur les conditions de conciliation entre, d'une part, leur nécessaire ouverture au public et, d'autre part, les exigences de sécurité. Surtout, cette réflexion ne peut avoir lieu sans une association étroite des agents qui y travaillent.

Recommandation n° 14 : Réorienter les lettres de mission vers des objectifs de conservation, de sûreté et de sécurité, en sus du développement de l'activité muséographique.

B. DES « HYPERPRÉSIDENCES » À LA TÊTE DES GRANDS MUSÉES NATIONAUX

1. Une personnalisation exacerbée des fonctions

a. L'affirmation du rôle des chefs d'établissement

L'autonomisation scientifique et culturelle des musées, ainsi que leur affirmation dans la vie culturelle et politique française, a transformé le rôle des conservateurs nommés à la tête de ces établissements.

(1) Audition du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

(2) Table ronde du 8 janvier 2026, à 9 heures.

Le métier de conservateur : évolution statutaire et conceptuelle

L'intérêt pour la fonction de conservateur apparaît dès la Révolution française. Le 15 mars 1794, le comité d'Instruction publique adopte une instruction « *sur la manière d'inventorier et de conserver tous les objets qui peuvent servir aux arts, aux sciences et à l'enseignement* ».

Le cadre statutaire des conservateurs est toutefois érigé tardivement. Le **décret n° 90-404 du 16 mai 1990** ⁽¹⁾ crée le **corps des conservateurs du patrimoine**. Il est complété par le décret n° 2013-788 du 28 août 2013 ⁽²⁾, qui confirme le **recrutement par concours**, la formation à l'Institut national du patrimoine et l'engagement de servir pour une durée de dix ans après la formation. À l'échelle locale, le statut des conservateurs territoriaux du patrimoine a été fixé par le décret n° 91-839 du 2 septembre 1991 ⁽³⁾.

Dans la conception française, le conservateur demeure d'abord le garant scientifique des collections. Sa légitimité procède de l'étude, de la documentation, de la qualification et de la mise en ordre des œuvres. Depuis les années 1970, la diversification des musées, la territorialisation des politiques culturelle^s et l'attention croissante portée aux publics ont contribué à élargir les attentes à l'égard du conservateur ⁽⁴⁾. La **charte de déontologie des conservateurs du patrimoine de 2007** rappelle à cet égard que le métier s'exerce désormais dans un cadre élargi, intégrant, outre la politique scientifique et culturelle, des responsabilités de direction, de gestion, d'action éducative et de dialogue des cultures ⁽⁵⁾.

Enfin, le **code de déontologie de l'Icom** constitue une ligne directrice commune à tous les pays membres de celui-ci dans l'évolution de la fonction de conservateur de musée.

- (1) Décret n° 90-404 du 16 mai 1990 portant statut particulier du corps des conservateurs du patrimoine.
- (2) Décret n° 91-839 du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emplois des conservateurs territoriaux du patrimoine.
- (3) Décret n° 91-839 du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emplois des conservateurs territoriaux du patrimoine.
- (4) Frédéric Poulard, *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale, La Documentation française*, coll. « Musées-Mondes », 2010 ; Sylvie Octobre, « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées », in *Revue française de sociologie*, 1999, 40-2. pp. 357-383
- (5) Ministère de la culture et de la communication, circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine, 2007.

Initialement centrée sur des missions scientifiques et patrimoniales, **cette fonction s'est progressivement élargie et politisée**, en intégrant des dimensions stratégiques, économiques et diplomatiques de plus en plus marquées. Comme le soulignent les travaux de recherche de Mmes Corinne Beaujard et Joëlle Lagier ⁽¹⁾, la diminution des financements publics encourage la recherche de ressources par les responsables d'établissement, au détriment de leur fonction traditionnelle de conservation. Ils se trouvent davantage mobilisés par des activités de représentation, de communication et de levée de fonds. La recherche du mécénat, en particulier, occupe une place croissante dans leurs missions. « Le Grand Dîner du Louvre » illustre cette évolution, en réunissant les personnalités du monde entier afin de collecter des fonds au profit du musée et de ses activités, sur le modèle américain du *Met Gala*.

(1) Corinne Beaujard, Joëlle Laggier, « Les directeurs de musées français : mutation des activités et des pratiques managériales », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2020.

Au tournant du XXI^e siècle sont aussi apparus **les « grands projets » muséographiques**, portés par les dirigeants d'établissement pour marquer l'histoire de leur musée. Le projet « Louvre Nouvelle Renaissance » illustre aujourd'hui la volonté de certains dirigeants d'introduire d'importants changements dans l'architecture et l'activité des établissements, comme ont pu le faire par le passé, non des conservateurs placés à la tête des musées, mais des présidents de la République, à l'instar de François Mitterrand par l'inauguration de la pyramide de Peï, ou de Jacques Chirac par la création du musée du Quai Branly. La conduite d'une politique d'acquisition volontaire entre également dans ce périmètre.

Dans ce contexte, la fonction de conservateur, qui s'est professionnalisée, est aujourd'hui exercée par des spécialistes hautement formés, qui contribuent à la singularité du modèle culturel français. **Les conservateurs du patrimoine figurent parmi les agents du ministère de la culture les mieux rémunérés.** Des estimations permettent de situer les salaires perçus par les dirigeants des musées. Selon le rapport social unique du ministère de la culture pour l'année 2024, la rémunération annuelle brute moyenne des conservateurs du patrimoine s'élève à 72 621 euros pour les agents relevant du titre 2 et 72 824 euros pour ceux relevant du titre 3, c'est-à-dire ceux rémunérés par des établissements publics ⁽¹⁾.

Ces chiffres ne donnent qu'une **vision incomplète de la rémunération effective des dirigeants des musées**, laquelle comprend une part variable, attribuée en fonction d'une « note ministre » et de la réalisation des objectifs annuels (cf. *supra*). Le rapporteur regrette le manque de transparence entourant la rémunération exacte de ces hauts fonctionnaires.

S'agissant de la fonction publique territoriale, la rémunération des conservateurs du patrimoine en chef, soit le grade le plus élevé des conservateurs territoriaux du patrimoine, oscille, selon les échelons, entre un peu plus de 3 000 euros et 5 000 euros bruts mensuels, hors primes ⁽²⁾.

(1) Ministère de la culture, Rapport social unique. Périmètre ministériel, 2024.

(2) Grille indiciaire de la fonction publique territoriale, mise à jour le 15 février 2026 : <https://www.emploi-collectivites.fr/grille-indiciaire-territoriale-conservateur-territorial-patrimoine/2/6.htm>.

b. Une source de discontinuités pour les établissements

Cette personnalisation forte de la direction des grands établissements n'est pas sans conséquence sur la gestion de ceux-ci. La **volonté des dirigeants d'« imprinter leur marque » conduit à d'importantes discontinuités**, dommageables pour les équipes comme pour le suivi des dossiers techniques. Ce constat est fait par la Cour des comptes, dans son rapport de novembre 2025 sur l'établissement public du musée du Louvre : *« Au cours des années récentes, notamment en ce qui concerne les aménagements muséographiques, les projets portés par les présidents directeurs successifs du musée ont pris une place importante dans la programmation des travaux. En outre, à rebours du principe de continuité entre les directions qui semblait prévaloir jusque-là, des aménagements réalisés quelques années seulement auparavant sont remis en chantier. »*⁽¹⁾

Les organisations syndicales entendues par la commission font ce même constat. Selon M. Côme Fabre, représentant de la CFE-CGC élu au sein des instances représentatives du musée du Louvre : *« La succession des trois présidents-directeurs en une vingtaine d'années a provoqué des dysfonctionnements structurels. L'établissement est totalement paralysé pendant un an à un an et demi à chaque transition : cela signifie des **suspensions ou des annulations de projets**, un gâchis énorme de crédits et d'énergie, des départs et des recrutements. Ce mode de fonctionnement pousse aussi à **accorder la priorité aux projets novateurs et expansionnistes** – Louvre-Lens, Louvre Abu Dhabi, nouveaux départements, Louvre-Nouvelle Renaissance, absorption du domaine des Tuileries – **au détriment des projets rénovateurs**. Ainsi, les grands projets sont redimensionnés et priorisés en fonction des échéances du mandat présidentiel, tandis que les investissements de fond sur le très long terme patinent. Ils sont suspendus, réécrits à chaque changement d'équipe dirigeante. Nous en avons eu une illustration très concrète, avec le retard inexplicable enregistré par le schéma directeur sûreté commencé en 2017 et qui n'était toujours pas mis en œuvre en 2025. »*⁽²⁾ Il ajoute : *« Le problème de cette hyperprésidentialisation du Louvre a été identifié depuis longtemps. Le président-directeur fait montre d'une toute-puissance et d'une autosuffisance, ce qui s'explique aussi par le fait que la Missa n'ait jamais été saisie par le Louvre pour mener un audit de sûreté. Malgré toutes les promesses d'écoute et d'esprit de coconstruction qui sont affichées par les nouveaux présidents-directeurs à leur arrivée, tous finissent par évoluer dans un style de management autoritaire. Cela se voit notamment dans la politique de recrutement qui, petit à petit, privilégie des impératifs de loyauté personnelle aux compétences ou à l'expertise. »*

De la même manière, les **refontes d'organigramme** à l'arrivée d'un nouveau responsable ne sont pas rares. Or, celles-ci entraînent une déstabilisation importante au sein des établissements, souvent mal vécue par les équipes. Les organisations syndicales du musée d'Orsay, entendues par le rapporteur, ont ainsi

(1) Cour des comptes, L'établissement public du musée du Louvre. Exercices 2018-2024, novembre 2025, p. 67.

(2) Table ronde du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

pointé les changements d'organisation interne, engagés au début de la présidence de Laurence des Cars en 2017, auxquels les agents n'ont pas été associés et que les équipes peinent, encore aujourd'hui, à s'approprier.

Cette discontinuité est source d'une « perte de mémoire » au sein des établissements, mise en évidence par l'enquête administrative de l'Igac, conduite à la suite du cambriolage survenu au Louvre le 19 octobre 2025 : « *La conservation et la transmission de la mémoire au musée du Louvre semblent défaillantes. [...] Conservation et transmission de la mémoire dépendent de deux éléments : d'une part, l'élaboration et la mise en place d'une politique archivistique et, d'autre part, la stabilité de l'organisation et des équipes. Concernant le deuxième point, les changements d'organisation et des personnes, c'est celui qui a sans doute le plus de conséquence aujourd'hui au Louvre sur la transmission de la mémoire et de l'établissement* ». « *Avec l'arrivée de la nouvelle présidente en 2021, d'importants changements d'équipes ont eu lieu [...] il ne semble pas que ces changements aient été accompagnés ni de tuilage ni de "passation de pouvoir" formelle avec transmission et information sur les dossiers les plus sensibles.* »⁽¹⁾

Les dossiers de fond à l'instar de la sûreté et de la sécurité pâtissent de ces ruptures. Il apparaît dès lors nécessaire de formaliser une **doctrine encadrant les modalités de transition entre deux directions** afin de garantir la continuité des aménagements techniques engagés. Il incombe également à la tutelle de pleinement jouer son rôle, en veillant à **éviter une personnalisation excessive de la gouvernance** des musées, préjudiciable tant à la stabilité des établissements qu'à leurs équipes, et en assurant la poursuite du suivi des dossiers techniques, en particulier ceux relatifs à la sûreté et à la sécurité.

(1) Inspection générale des affaires culturelles, Enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025, Annexe 7 « Focus sur la mémoire du Louvre », 5 novembre 2025.

Le Board of Trustees du British Museum

Le déplacement effectué à Londres par le rapporteur et le président du 8 au 10 mars 2026 a permis d'observer des modes de fonctionnement différents dans la gouvernance des grands établissements britanniques, à l'instar du système de *Board of Trustees* existant au *British Museum* (système pouvant également se retrouver dans d'autres institutions, culturelles ou non). Ce comité est composé de 25 membres : quinze sont nommés par le premier ministre, un par la Couronne, quatre par le *Secretary of State for Culture, Media & Sport* sur proposition d'institutions culturelles (la *Royal Academy*, la *British Academy*, la *Society of Antiquaries of London* et la *Royal Society*), les cinq derniers membres étant nommés par le *board* lui-même selon un système de co-optation.

Régi dans sa constitution et son fonctionnement par le *British Museum Act* de 1963, le *Board of Trustees* est responsable de la gestion des collections et de la mise en œuvre de la stratégie du musée. Il élit en son sein un président, le *Chair of the Board*, qui est également chargé de mener la procédure de sélection du directeur du musée (le *Director*, actuellement M. Nicholas Cullinan). L'existence du *Board of Trustees* permet d'assurer une forme de continuité entre les mandats des différents directeurs se succédant. Tout en déléguant l'exercice de certains pouvoirs au directeur, le *Board* possède des pouvoirs propres qui lui sont réservés, parmi lesquels l'approbation de la stratégie de sécurité de l'établissement.

L'existence de cet organe, se réunissant obligatoirement chaque trimestre constitue donc un contrepoint utile aux pouvoirs du directeur, qui doit régulièrement présenter et justifier devant le *Board* ses décisions et la politique menée pour l'établissement.

Le rapporteur rappelle également, à cette occasion, **l'importance de mettre en œuvre une politique d'archivage exhaustive**. Celle-ci est indispensable pour que des documents fondamentaux de travail – notamment des audits de sûreté des établissements – ne soient pas perdus, « *coincés dans la mémoire de l'ordinateur d'un chef de projet* »⁽¹⁾, selon les mots de Laurence des Cars, ancienne présidente du musée du Louvre. Cette circulation de l'information a cruellement fait défaut au musée du Louvre, lors de la transition entre les deux présidences, en 2021 (cf. *infra*). Selon M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture et co-auteur de l'enquête administrative sur le vol survenu au Louvre, « *Pendant des années, les archives ont été laissées en jachère, elles n'étaient pas gérées – le problème n'est pas spécifique au Louvre, mais il y est plus aigu qu'ailleurs.* »⁽²⁾

La mise en place d'une politique d'archivage par les établissements n'est pertinente qu'à la condition de préserver une « **mémoire vive** » **au sein des musées**. Comme le relevait avec justesse M. Lionel Duparay, député, lors d'une audition conduite par la commission, « *la nouvelle direction, si elle n'a pas connaissance de l'existence de cette archive, ne peut pas la demander* »⁽³⁾. La fidélisation des agents et la valorisation de leurs connaissances – des lieux, des collections, et des projets

(1) Audition du 24 mars, à 16 heures 30.

(2) Audition du 5 février 2026, à 13 heures 30.

(3) Idem.

entrepris par les directions successives – sont des éléments essentiels de la continuité de la mémoire des musées.

Recommandation n° 15 : Mettre en place une doctrine formalisée sur la transition entre les équipes dirigeantes afin d'éviter toute rupture d'information.

2. Des conseils d'administration « chambres d'enregistrement »

Face à ces « hyperprésidences », il est apparu, au cours des travaux d'enquête, que **les conseils d'administration des établissements ne remplissent pas leur rôle.**

Au sein de chaque établissement existe un conseil d'administration. Il approuve le contrat pluriannuel d'objectifs et de performance (COP), adopte le budget, fixe ou approuve la politique tarifaire du musée et statue sur les grandes décisions d'investissement. La tutelle est représentée aux conseils d'administration de l'ensemble des établissements, dans des proportions variables. Le plus souvent, le directeur général des patrimoines et de l'architecture, le secrétaire général du ministère ainsi que le directeur du budget sont représentés. Des personnalités dites « qualifiées », choisies le plus souvent en raison de leur connaissance des musées et des enjeux liés à leur gestion, siègent également au sein des conseils d'administration.

Ainsi, en matière de sûreté et de sécurité, la mise en œuvre des schémas directeurs – du lancement des études préparatoires à l'appel d'offres, puis à la réalisation concrète des travaux – est présentée, à chaque étape, en conseil d'administration. En principe, ces organes peuvent émettre des alertes lorsque des difficultés apparaissent, ou lorsque ces enjeux semblent insuffisamment pris en compte dans les décisions d'investissement des établissements.

Toutefois, les auditions menées par la commission ont révélé la faiblesse de ces organes, qualifiés par plusieurs personnes auditionnées de « **chambres d'enregistrement** ». M. Alexis Frichte, secrétaire général de la CFDT Culture, juge que le conseil d'administration « *souffre de ne pas être un lieu de contre-pouvoir* ». Il met en cause la composition du conseil : « *Nous nous interrogeons également sur le choix des personnalités qualifiées, qui confine souvent à l'entre soi – on fait venir ses connaissances* ». Ce constat n'est pas démenti par M. Philippe Béval, ancien directeur général des patrimoines et ancien président du Centre des monuments nationaux (CMN), qui, fort de son expérience, témoigne du formalisme des conseils d'administration, lesquels « *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. [...] 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. »⁽¹⁾

Le rapport de l'Igac sur le vol au musée du Louvre reprend en partie ces observations, qualifiant l'intervention de la tutelle au sein de ces instances « *d'approbations formelles* ». « *Les différents services des ministères se concentrent sur ce que le décret statutaire de l'EPML [établissement public du musée du Louvre] exige d'eux, à savoir approuver certaines délibérations du CA de manière express.* » « *Les services du ministère peinent à faire valoir leur point de vue au-delà des délibérations du CA qu'ils doivent approuver, et peinent à offrir à l'établissement le regard extérieur sur son fonctionnement dont il aurait besoin dans un processus d'amélioration continue.* »⁽²⁾

Il est urgent, aux yeux du rapporteur, que le conseil d'administration des musées devienne une véritable instance de contrôle ainsi qu'une « *structure centrale pour le fonctionnement des établissements* »⁽³⁾, selon les mots de M. Alexis Frichte, secrétaire général de la CFDT Culture. Cela passe, en premier lieu, par l'information et l'association de ses membres aux décisions stratégiques, et notamment des personnalités qualifiées, désignées du fait de leurs compétences par arrêté du ministre chargé de la culture⁽⁴⁾. Selon M. Philippe Bévalat entendu par la commission, « *Ces dernières [les personnalités qualifiées] reçoivent des informations, mais elles ne disposent pas forcément des moyens de les analyser* ». Cette affirmation est partagée par M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT Culture : « *Nous cherchons donc à ouvrir les yeux des membres du conseil d'administration – les personnalités qualifiées et les représentants de la tutelle – sur les décisions qu'on leur demande d'entériner.* » La pleine association des personnalités qualifiées implique par conséquent qu'elles soient effectivement nommées en fonction de leurs compétences et en mesure de donner l'alerte aux établissements sur ses éventuelles difficultés de gestion ou de pilotage, alors que le modèle actuel est critiqué par certaines organisations syndicales comme dérivant vers une forme d'« entre-soi » en raison des conditions de leur nomination⁽⁵⁾.

Le rapporteur propose également de **modifier les décrets statutaires des établissements afin de prévoir la présence systématique au sein des conseils d'administration d'un ou plusieurs parlementaires** (selon la taille de

(1) Audition du 2 avril 2026, à 8 heures 30.

(2) Inspection générale des affaires culturelles, Enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025, 5 novembre 2025, p. 42.

(3) Table ronde du 12 février 2026, à 13 heures.

(4) Article 13 du décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Établissement public du musée du Louvre ; article 11 du décret n° 2010-1367 du 11 novembre 2010 relatif à l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles ; article 15 du décret n° 2003-1300 du 26 décembre 2003 portant création de l'Établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie-Valéry Giscard d'Estaing ; article 10 du décret n° 2009-279 du 11 mars 2009 créant l'Établissement public du château de Fontainebleau ; article 6 du décret n° 2005-703 du 24 juin 2005 relatif au Domaine national de Chambord ; article 6 du décret n° 2004-1350 du 9 décembre 2004 relatif au statut de l'Établissement public du musée du quai Branly-Jacques Chirac.

(5) Table ronde du 12 février 2026, à 13 heures.

l'établissement), au titre de leur mandat. À l'heure actuelle, deux députés et deux sénateurs siègent au sein du conseil d'administration du centre national d'art et de culture Georges-Pompidou⁽¹⁾, nommés respectivement par les présidents de l'Assemblée nationale et du Sénat⁽²⁾. Toutefois, le cas du centre Pompidou fait figure d'exception, et lorsque des parlementaires participent aux conseils d'administration de musées nationaux, ils siègent le plus fréquemment en tant que personnalités qualifiées. M. Philippe Bélaval, ancien président du Centre des monuments nationaux, rappelait ainsi la présence, en tant que personnalité qualifiée, de M. Jacques Legendre, président de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat au sein du conseil d'administration de l'établissement durant les premières années de son mandat⁽³⁾. Récemment, la loi n° 2018-699 du 3 août 2018 visant à garantir la présence des parlementaires dans certains organismes extérieurs au Parlement et à simplifier les modalités de leur nomination a imposé l'existence d'une base législative pour la participation des sénateurs et des députés à tout organisme extraparlémentaire. En conséquence, les dispositions – dont la base n'était que réglementaire – prévoyant la présence de parlementaires au sein des conseils d'administration du musée du quai Branly⁽⁴⁾ et du domaine national de Chambord⁽⁵⁾ ont été supprimées.

Selon le rapporteur, l'association de la représentation nationale est nécessaire au contrôle des musées nationaux, bénéficiaires d'importantes subventions publiques. En 2024, ont ainsi été versés au musée au Louvre 92,2 millions d'euros au titre de la subvention pour charges de service public et 3,6 millions d'euros au titre de la subvention d'investissement à partir du programme 175 *Patrimoines* (auxquels il faut ajouter un montant de 815 000 euros de subvention pour charges de service public provenant du programme 361 *Transmission des savoirs et démocratisation de la culture*)⁽⁶⁾.

L'implication des parlementaires se justifie également au nom du contrôle qui doit être opéré sur la conservation d'œuvres nationales, propriétés de l'État.

Recommandation n° 16 : Modifier les décrets statutaires des musées nationaux pour prévoir la présence systématique, au sein des conseils d'administration, de parlementaires.

(1) Article 4 de la loi n° 75-1 du 3 janvier 1975 portant création du centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; Article 4 du décret n° 92-1351 du 24 décembre 1992 portant statut et organisation du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou.

(2) Article 1 du décret n° 2019-579 du 11 juin 2019 portant modification des dispositions réglementaires prévoyant la participation de parlementaires dans certains organismes relevant du ministère de la culture.

(3) Audition du 2 avril 2026, à 8 heures 30.

(4) Article 2 du décret n° 2019-579 du 11 juin 2019 portant modification des dispositions réglementaires prévoyant la participation de parlementaires dans certains organismes relevant du ministère de la culture.

(5) Article 6 du décret n° 2019-579 du 11 juin 2019 portant modification des dispositions réglementaires prévoyant la participation de parlementaires dans certains organismes relevant du ministère de la culture.

(6) Rapport annuel de performances, Annexe au projet de loi relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année 2024, mission Culture, 2024.

3. Une procédure de nomination opaque des dirigeants des musées

Les dirigeants des musées nationaux sont nommés par décret du président de la République, pris en conseil des ministres, sur proposition du ministre de tutelle. Cette nomination intervient en application de l'**article 13 de la Constitution**, qui confère au président de la République le pouvoir de nomination à certains emplois civils et militaires. Conformément aux dispositions prévues par les décrets statutaires des établissements, la fonction de dirigeant de musée national entre dans cette catégorie. Il est prévu que le dirigeant est nommé « *par décret* », sous-entendu du président de la République.

Le président ou le directeur général nommé à la tête de l'établissement est généralement entouré d'un administrateur général ou d'un directeur général délégué, nommé par arrêté du ministre de la culture sur proposition du président de l'établissement ⁽¹⁾.

Si le statut de la plupart des établissements prévoit la nomination du président « *en raison de ses compétences scientifiques* » ⁽²⁾, **ni les critères ni les conditions de cette nomination ne sont rendus publics**. En pratique, les auditions conduites par la commission révèlent l'existence de processus variables reposant généralement sur la présentation d'un projet devant plusieurs niveaux décisionnels – administration centrale, ministre de tutelle, cabinet du premier ministre, cabinet de l'Élysée voire président de la République lui-même.

Les témoignages recueillis illustrent cette diversité. À titre d'illustration, la reconduction de M. Jean-Luc Martinez à la présidence du Louvre, en 2018, a suivi des modalités différentes de celles de sa nomination en 2014, en intégrant la présentation du projet qu'il soutenait devant un jury international : « *En 2018, pour mon renouvellement, le directeur général des patrimoines a souhaité constituer un jury international devant lequel j'ai eu à rendre compte de mon action et à présenter un projet écrit pour un deuxième mandat. Ce jury était constitué du directeur général des patrimoines, de la directrice des musées de France et, au-delà du cercle des professionnels de ma tutelle directe, de certaines personnalités qualifiées, dont mon collègue du British Museum. J'ai ensuite été auditionné par le cabinet de la ministre de la culture puis par la ministre de la culture elle-même, ensuite par le cabinet du président de la République et par le président de la République lui-même.* » ⁽³⁾ Il apparaît, aux yeux du rapporteur, que cette absence de formalisation **ne permet d'assurer ni l'égalité de traitement entre les candidats, ni la transparence des critères retenus** pour leur nomination.

Dans ce contexte, **il ne peut être exclu que l'absence de procédure formalisée puisse conduire à une sélection arbitraire des futurs dirigeants** des grands musées

(1) Articles 17 et 18 du décret n° 2013-157 du 21 février 2013 portant création de l'établissement public du musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCem).

(2) Article 12 du décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du musée du Louvre ; article 14 du décret n° 2003-1300 du 26 décembre 2003 portant création de l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie-Valéry Giscard d'Estaing.

(3) Audition du 19 février 2026, à 18 heures 30.

nationaux, la proximité personnelle et politique semblant parfois peser autant, si ce n'est davantage, sur la décision de nomination que la qualité du projet scientifique présenté.

Cette situation est d'autant plus dommageable que les mandats des présidents de musées peuvent être longs – trois années pour le musée du Quai Branly, le musée Guimet et le château de Fontainebleau ; cinq années pour le musée du Louvre, le musée d'Orsay et le centre national d'art et de culture Georges Pompidou – et sont en général renouvelés, dans les limites fixées par le statut de l'établissement. Les dirigeants disposent ainsi d'une **influence déterminante et durable** sur la gestion des musées.

Le rapporteur appelle à mettre fin à cette procédure opaque de nomination, qu'il qualifie de « **fait du prince** » **présidentiel**. Il propose d'associer la représentation nationale à la nomination des dirigeants des musées. Cette évolution permettrait par ailleurs de renforcer la légitimité démocratique de ces nominations, en cohérence avec l'importance des missions confiées aux présidents des établissements muséaux, chargés de la conservation de collections nationales majeures.

Plusieurs exemples étrangers reflètent un modèle moins vertical de nomination. **Au musée du Prado**, à Madrid, la nomination du directeur intervient à l'**initiative du Real Patronato, l'organe d'administration du musée, réuni en séance plénière** ⁽¹⁾. Ce dernier est composé de membres de droit, associant exécutif d'État, exécutifs locaux (communauté autonome de Madrid et ville de Madrid) et représentants d'institutions culturelles, ainsi que de membres nommés. La décision de nomination est, **dans un second temps, entérinée par un décret en conseil des ministres**, sur proposition du ministre de la culture ⁽²⁾. En Allemagne, le président des musées d'État de Berlin est élu par le conseil d'administration de la **Stiftung Preußischer Kulturbesitz** (SPK, Fondation du patrimoine culturel prussien), l'organisme chargé de la gestion des musées de la capitale. Pour procéder à la désignation du candidat, le conseil de la SPK nomme une **commission spéciale (ou comité de recherche)**, composée de représentants des États de Hambourg, de Brandebourg, de Berlin et de Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Le nom du candidat désigné est ensuite proposé au conseil d'administration.

Le rapporteur propose de prendre appui sur ces modèles, pour lesquels la nomination des présidents des musées nationaux intervient à l'issue d'un vote au sein d'un collège préexistant ou *ad hoc*. Il propose que les **dirigeants des établissements soient élus, selon une procédure publique et collégiale**, par le conseil d'administration réunissant des représentants du personnel du musée et de l'autorité de tutelle, des parlementaires, ainsi que des personnalités qualifiées, nationales ou internationales, reconnues pour leur expertise. Une telle refonte de la procédure de nomination des dirigeants des musées nationaux implique une modification, par le pouvoir réglementaire, des décrets statutaires des établissements.

Dans la continuité de cette proposition, le rapporteur invite à engager une réflexion sur les modalités de **sélection des candidats** aux postes de dirigeants des

(1) Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba del Estatuto del Museo Nacional del Prado.

(2) Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado.

musées nationaux. Un appel à candidatures public pourrait être lancé, sur la base de fiches de poste formalisées, mentionnées *supra*. Cette procédure de recrutement est d'ores-et-déjà en vigueur s'agissant des musées territoriaux. Il pourrait également être envisagé de confier la mission de désignation des candidats à un organe indépendant de l'établissement, sur le modèle allemand. Cette fonction pourrait être confiée au Haut Conseil des musées de France (HCMF), réuni en formation restreinte. Rattachée au service des musées de France (SMF), cette instance est chargée d'émettre un avis sur l'attribution, par le ministère de la culture, de l'appellation « Musée de France » aux établissements en faisant la demande. Elle réunit un député, un sénateur, des représentants de l'État et des collectivités territoriales, des professionnels des musées et des personnalités qualifiées. En application de cette nouvelle procédure, le HCMF serait destinataire des candidatures et serait chargé d'effectuer une présélection, sur la base de critères objectifs.

Recommandation n° 17 : Mettre en place une procédure transparente de nomination des présidents des musées nationaux, élus par les conseils d'administration des établissements.

Au-delà de la refonte des modalités de nomination, **un suivi régulier par la représentation nationale de l'action menée au sein des musées nationaux doit être instauré.** Des auditions devant les commissions compétentes de chaque assemblée, notamment lors de la conclusion des contrats d'objectifs et de performance (COP), contribueraient à assurer un contrôle plus étroit de la gestion des établissements et à renforcer la responsabilité des présidents s'agissant de la conservation et de la sécurité des collections.

Recommandation n° 18 : Prévoir l'audition à échéance régulière des présidents des musées nationaux devant la représentation nationale, notamment lors de l'adoption des contrats d'objectif et de performances.

C. LE LOUVRE : UN RÉVÉLATEUR DES DYSFONCTIONNEMENTS DU MODÈLE MUSÉAL FRANÇAIS

1. Des failles en matière de sûreté et de sécurité connues, mais qui n'ont pas été traitées de manière prioritaire

Le musée du Louvre fait face à d'importants enjeux en matière de sécurité. Situé dans un palais de 244 000 mètres carrés, dont 70 000 mètres carrés ouverts au public, il nécessite le déploiement de moyens colossaux pour la sécurisation du bâtiment comme de ses abords, qui s'étendent sur 37 hectares.

S'ajoute à cela une forte pression liée aux visiteurs, dont le nombre a atteint près de 9 millions en 2024, laquelle met en tension la sécurité du public et la sûreté des œuvres.

Pourtant, **l'obsolescence des dispositifs techniques, datant pour leur majorité de l'époque du « Grand Louvre »**, était bien identifiée par le musée et le

ministère de la culture. Selon Mme Delphine Christophe, directrice générale des patrimoines et de l'architecture, « *Avant même l'entrée en fonction de la nouvelle présidente, les courriers qui nous sont adressés signalent, il est vrai, un important niveau d'obsolescence des installations techniques, qui nécessitent une modernisation considérable, à la fois parce que tout un secteur n'a pas été modernisé il y a quarante ans, mais aussi en raison de l'usure liée au passage de millions de visiteurs chaque année. Quiconque est déjà allé au Louvre en plein milieu de journée comprend combien cette affluence impose des ajustements, des améliorations, des travaux d'investissements courants ; et il y en a. [...] Nous avons connaissance de la nécessité de remédier à l'obsolescence et au vieillissement d'un palais classé monument historique, situé dans un domaine national* »⁽¹⁾. Fréquemment, des salles sont fermées au public à la suite de défaillances en matière de sécurité et de sûreté. Ces défaillances ont perturbé la vie de l'établissement ; une partie de l'exposition « Naples à Paris », organisée en 2023, a ainsi fermé en urgence du fait d'une fuite d'eau mettant en péril les collections. La galerie Campana, où est présentée la céramique grecque antique, a été fermée au public en 2025 du fait de la fragilité de son plafond.

Tant l'état dégradé que le niveau de sécurisation du « plus grand musée du monde » étonnent. Les membres de la commission ont été **particulièrement surpris de découvrir l'exiguïté et la vétusté des équipements du poste de commandement central (PCC)**, chargé du contrôle des images de vidéosurveillance interne et externe de l'établissement. Face à cette obsolescence avancée, la Cour des comptes fait le constat de l'absence de « *réponses structurelles* » aux enjeux de l'accueil du public et de la sécurisation de l'établissement⁽²⁾. Dans son rapport de novembre 2025 sur l'EPML, elle relève que « **60 % des salles de l'aile Sully et 75 % pour l'aile Richelieu ne sont pas protégés par des dispositifs de vidéosurveillance** »⁽³⁾. Lors de son audition par la commission, l'ancienne présidente du Louvre, Mme Laurence des Cars, rappelle toutefois que certaines actions ont été entreprises, notamment à l'occasion du réaménagement muséographique des salles : « *plus de 134 caméras sont ainsi installées dans la phase des études du schéma directeur* »⁽⁴⁾.

Pourtant, plusieurs alertes avaient été données. Deux audits successifs ont mis en évidence les faiblesses de l'établissement en matière de sûreté et de sécurité : un premier rapport de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), datant de 2017, puis un second, remis en 2019 par Van Cleef & Arpels dans le cadre d'un mécénat de compétence. **Ces rapports, alarmants, alertent sur les points faibles de l'établissement et l'urgence à les traiter.** Parmi les principales vulnérabilités identifiées par l'INHESJ, la Cour des comptes relève « *l'inexistence d'un schéma directeur ou plan d'action sûreté, l'inadaptation et le*

(1) Audition du 1 janvier 2026, à 9 heures.

(2) Cour des comptes, L'établissement public du musée du Louvre. Exercices 2018-2024, novembre 2025, p. 38.

(3) Cour des comptes, op. cit., p. 76.

(4) Audition du 24 mars 2026, à 16 heures 30.

caractère vieillissant des dispositifs techniques de protection du site, intérieurs et extérieurs (protection mécanique, vidéo-surveillance, détection électronique et contrôle d'accès), la mauvaise préparation à la gestion de crise, le manque de contrôles au point d'accueil et de contrôle, et la protection insuffisante des œuvres pendant les travaux »⁽¹⁾. Cruelle ironie, le second audit, communiqué au rapporteur, retrace le mode opératoire qui sera suivi par les voleurs la matinée du 19 octobre 2025.

L'enquête administrative conduite par l'Igac à la suite du vol a mis en évidence l'ensemble des défaillances qui ont conduit à ce que les conclusions de ces deux audits ne soient pas appliquées. Parmi elles, **l'absence de vision et de coordination au niveau de la direction** de la politique de sûreté et de sécurité constitue sans doute le nœud gordien. L'ancienne direction fait toutefois valoir la réalisation de certains travaux préconisés par le rapport de Van Cleef & Arpels, notamment le remplacement des vitrines datant des années 1950 par des modèles équipés d'un verre offrant une meilleure protection⁽²⁾. Les fenêtres de la galerie d'Apollon, donnant sur le quai, et identifiées comme un point de vulnérabilité par le rapport, n'ont toutefois pas été sécurisées (cf. *infra*).

L'obsolescence des équipements ainsi que le manque de formation et de mobilisation des agents, dans un climat social particulièrement tendu, ont participé à un affaiblissement du niveau global de sécurité et à une trop faible préparation aux risques.

2. Un retard inexplicable dans la mise en place du schéma directeur des équipements de sûreté

L'élaboration d'un schéma directeur des équipements de sûreté (Sdes) a été lancée en 2017 afin de répondre à ces défis, avec l'objectif de « *moderniser les réseaux et les équipements techniques de sûreté du musée ainsi qu'[à] déployer de nouveaux outils permettant la gestion et l'interface entre les différents équipements présents sur le domaine. Son périmètre comprend le musée du Louvre, le jardin du Carrousel et le jardin des Tuileries, le centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) et deux annexes de l'EPML* »⁽³⁾.

Après une première phase de sélection d'une assistance à maîtrise d'ouvrage puis la désignation d'un maître d'œuvre, jusqu'en décembre 2020, un avant-projet sommaire (APS) a été établi puis validé entre février et octobre 2021.

(1) *Cour des comptes*, op.cit., p. 77.

(2) *Audition du jeudi 19 février 2026, à 18 heures 30.*

(3) *Note du 27 janvier 2026 de l'EPML adressée au rapporteur.*

Auditionnée par la commission de la culture, de l'éducation, de la communication et du sport du Sénat puis par la commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale les 24 novembre 2025, puis le 24 mars 2026, dans le cadre du présent rapport d'enquête, Laurence des Cars a réfuté qu'il y ait eu tout retard dans la mise en œuvre du Sdes.

À l'Assemblée nationale, le 24 novembre 2025, elle déclare : « *le principe d'un schéma directeur avait été posé par mon prédécesseur en 2019. Après l'interruption due à la pandémie de covid-19, nous en étions à la phase d'études. Un premier projet m'est remis au printemps 2022, six mois après ma prise de fonction. Je l'ai trouvé incomplet, notamment parce qu'il ne prenait pas en compte les vidéos périmétriques, donc la couverture extérieure du bâtiment [...] et insuffisamment la rénovation des postes de commandement, au regard de la technologie d'hypervision* ⁽¹⁾. Il fallait disposer d'une vision beaucoup plus complète, beaucoup plus ambitieuse en localisant un poste de commandement central près de la direction générale et en traitant les questions de cybersécurité. » ⁽²⁾

Les affirmations de Mme des Cars sur l'absence de retard du Sdes et sur l'insuffisante prise en compte de « *la rénovation des postes de commandement, au regard de la technologie d'hypervision* » soulèvent des interrogations au regard des éléments réunis par la commission. Contesté par Mme des Cars, le retard dans le déploiement du Sdes est attesté par les documents en possession du rapporteur. Ceux-ci permettent d'estimer ce retard à **un peu plus de deux ans par rapport au calendrier initial**.

Le retard est **apparu dès le début du projet et s'est accentué régulièrement au cours de son déroulement**. Ce retard a été établi par le rapporteur sur la base du planning prévisionnel déterminé en octobre 2019. Selon ce document, la validation de l'APS ⁽³⁾ devait intervenir en décembre 2020. Dans les faits, elle est intervenue en octobre 2021, soit avec un retard de dix mois. La validation de l'avant-projet définitif (APD) ⁽⁴⁾ devait intervenir, selon les domaines, entre mars 2021 (« *APD Réseau informatique de sûreté* ») et septembre 2021 (« *APD Aménagement du PCC* ⁽⁵⁾ et des PCZ ⁽⁶⁾ »). Dans les faits, il n'a été validé qu'en février 2023, soit avec un retard compris entre 17 et 23 mois. La validation de la phase d'études de projet (PRO) ⁽⁷⁾ était prévue, selon les domaines, entre septembre 2021 (réseau informatique de sûreté) et avril 2022 (aménagement du PCC et des PCZ). Dans les faits, elle est intervenue en décembre 2023, soit un retard compris entre 20 et 27 mois.

(1) Un outil d'hypervision permet de contrôler et de gérer l'ensemble des systèmes de sécurité au sein d'une seule plateforme.

(2) Audition du 19 novembre 2025, à 9 heures 30.

(3) L'avant-projet sommaire est une version préliminaire permettant de préciser les grandes lignes du projet.

(4) L'avant-projet définitif est la phase qui succède à l'avant-projet sommaire afin de finaliser les plans et de préciser les aspects techniques du projet.

(5) Poste de commandement central.

(6) Poste de commandement de zone.

(7) La phase PRO succède à la phase APD et vise à la préciser par des plans, coupes et élévations ; par les tracés des alimentations et des évacuations de tous les fluides ; par l'établissement du coût prévisionnel des travaux décomposé par corps d'état sur la base d'un avant-métré et par la détermination du délai global de réalisation de l'ouvrage.

Si plusieurs éléments doivent être pris en compte – parmi eux la survenue de la crise sanitaire – le rapporteur a la conviction que les importants retards pris dans le déploiement du Sdes révèlent l’attention insuffisante portée par l’EPML aux questions de sécurité et de sûreté.

Certains éléments ont été avancés par l’ancienne direction afin de justifier les délais. Mme Laurence des Cars évoque ainsi un calendrier initial trop ambitieux au regard de l’ampleur du chantier à mener : « *si une erreur a été commise – je pense avoir prouvé que j’assume ma part de responsabilité –, elle est liée au fait que nous péchons souvent, au Louvre, par optimisme et par volontarisme, notamment pour ce qui est des calendriers* »⁽¹⁾. L’ancienne direction fait également valoir la faillite de l’entreprise mandataire du groupement de maîtrise d’œuvre, ainsi que le temps nécessaire aux négociations budgétaires avec la tutelle⁽²⁾. À la demande de la direction, en novembre 2022, une contre-expertise financière du chantier a aussi été réalisée : « *le coût prévisionnel du SDES a connu d’importantes hausses tout au long du projet, dues aussi bien à l’élargissement de son périmètre qu’à son renforcement* »⁽³⁾. Sa réalisation a été particulièrement longue (vingt-deux mois), mais n’aurait pas emporté de retard dans le lancement de la phase de consultation des entreprises (DCE), selon l’ancienne direction⁽⁴⁾.

L’ensemble des justifications avancées ne convainc guère le rapporteur. Si des déconvenues sont apparues, comme dans tout chantier d’ampleur, et ont complexifié la mise en œuvre du Sdes, celles-ci ne sauraient justifier le fait qu’aucune mesure d’urgence n’ait été prise. À l’inverse, de nombreuses fragilités du musée ont été laissées sans réponse dans l’attente de la mise en œuvre prochaine du Sdes, pourtant sans cesse retardée. Le document unique d’évaluation des risques professionnels (Duerp) de juillet 2024 en fait état : « *les demandes de changement [de dispositifs de surveillance et d’alarme obsolètes] sont refusées du fait du schéma directeur des équipements de sûreté à venir. Par ailleurs, des difficultés à maintenir ces outils sont constatées (ex : des pièces qui n’existent plus sur le marché)* ». C’est l’ensemble de ces fragilités qui a rendu possible le vol survenu dans la galerie d’Apollon, le 19 octobre 2025.

Aussi, force est de constater, malgré les éléments avancés, que la question de la sûreté et de la sécurité n’était pas la priorité de l’ancienne direction du musée Louvre, bien que celle-ci s’en défende. Selon Mme Laurence des Cars, lors de son audition par la commission : « *le schéma directeur est traité comme une urgence est une priorité absolue.* »⁽⁵⁾

La tutelle aurait également dû s’alarmer des retards du Sdes par rapport au calendrier prévisionnel. Pourtant, la mise en œuvre du schéma directeur constituait un objectif du contrat d’objectifs et de performance (COP) portant sur la période

(1) Audition du mardi 24 mars 2026, à 16 heures 30.

(2) Note transmise par l’ancienne direction du musée du Louvre, le 24 mars 2026.

(3) Ibidem.

(4) Audition du 24 mars 2026, à 16 heures 30.

(5) Audition du 24 mars 2026, à 16 heures 30.

2020-2024 (indicateur 19). Les rapports annuels de performances, annexés aux lois de règlement, analysaient chaque année l'état d'avancement du Sdes et fixaient de nouveaux jalons prévisionnels compte tenu des décalages constatés ⁽¹⁾. Par ailleurs, la DGPA ainsi que le service des affaires financières et générales du secrétariat général du ministère étaient associés aux comités de pilotage du projet. La tutelle était également informée de l'avancement du Sdes à l'occasion des conseils d'administration. Selon M. Francis Steinbock : « à chaque fois nous constatons, à regret, que nous ne tenions pas les échéances que nous nous étions fixées. Nous en avons parlé au conseil d'administration. » ⁽²⁾ Aussi, la tutelle ne peut prétendre ne pas avoir été informée. **L'absence de réaction de sa part est d'autant moins compréhensible aux yeux du rapporteur.**

Il appelle à ce que le ministère **joue pleinement son rôle de tutelle**, en étant attentif aux difficultés, perçues ou exprimées de la part des établissements. Sur les sujets techniques de la sûreté et de la sécurité, la tutelle pourrait s'appuyer sur l'expertise du ministère de l'intérieur, fort de son expérience en matière de prévention situationnelle (cf. *infra*). Celui-ci pourrait être sollicité par le ministère de la culture dès lors qu'un musée national projette ou met en œuvre un schéma directeur technique en faveur de sa sécurisation. La Missa est ainsi intervenue à la demande du cabinet de la ministre de la culture pour étudier le contenu du Sdes du musée du Louvre à la suite du vol du 19 octobre et a conclu à un « *schéma directeur complet et adapté aux enjeux de sûreté actuels et à venir* » ⁽³⁾. Cette pratique gagnerait à être formalisée et systématisée.

Recommandation n° 19 : Assurer un contrôle effectif par la tutelle et le ministère de l'intérieur de l'élaboration et de la mise en œuvre des schémas directeurs de sûreté des établissements.

3. Une gestion du musée discutable et insuffisamment contrôlée

Le musée du Louvre constitue à cet égard une illustration significative des dysfonctionnements observés par la commission : les enjeux de sûreté et de sécurité y apparaissent **relégués au second plan, derrière des objectifs de rayonnement et d'influence**, érigés en priorités pour cet établissement emblématique.

Ces missions sont celles fixées à Laurence des Cars dans sa lettre de mission. La tutelle lui assigne comme objectif premier de reconquérir les publics, après la fermeture du musée du fait de la pandémie : « *La vocation universelle du musée devra être réaffirmée et articulée avec les débats de la société contemporaine. Cet objectif sera décliné au travers d'une politique d'expositions et de programmation culturelle exigeante, variée et fédératrice, que vous proposez [...]. Le rayonnement international du musée du Louvre constituera une autre de vos priorités dans une logique d'ouverture et de relais de l'action de la France à l'étranger.* » La question

(1) Note transmise par l'ancienne direction du musée du Louvre, le 24 mars 2026.

(2) Audition du 24 mars 2026, à 16 heures 30.

(3) Mail envoyé par la Missa à la direction du Louvre, le 2 décembre 2025.

de la sûreté et de la sécurité est quasiment absente, abordée essentiellement à l'aune de la conservation des œuvres et du récolement. À une seule reprise, il est question de la sécurité : « *la politique d'entretien et de restauration des bâtiments et jardins devra se poursuivre à travers la rénovation du palais (mise aux normes de sécurité des équipements, etc.) et les travaux d'entretien du jardin des Tuileries* ». Cette mention intervient après la demande faite à la présidente de l'établissement de poursuivre « *les efforts entrepris en matière de maîtrise des dépenses de fonctionnement* ».

Conformément à ces objectifs, une **politique muséographique et d'acquisitions ambitieuse est menée**. Dans son rapport publié en novembre 2025 sur la gestion de l'EPML, la Cour des comptes fait état d'« *un budget d'acquisition surdimensionné* »⁽¹⁾. En entre 2018 et 2024, le Louvre a mobilisé **105,4 millions d'euros en crédits de paiement pour l'enrichissement de ses collections** et 63,5 millions d'euros en faveur de la rénovation des aménagements muséographiques⁽²⁾. En comparaison, l'EPML n'a consacré que 26,7 millions d'euros pour la mise en œuvre des travaux d'entretien et de mise aux normes et 59,5 millions d'euros pour la réalisation des travaux de restauration du palais au titre des monuments historiques.

Si le rapporteur défend fermement le principe de l'acquisition d'œuvres par les musées, qui constitue une mission clé des établissements, celle-ci ne peut s'effectuer au détriment de la sécurisation des collections déjà en dotation. **L'absence de contrôle de la tutelle à l'égard des choix de la direction** apparaît injustifiée. Ainsi, la pertinence des choix effectués n'est jamais mise en question lors des conseils d'administration par les représentants du ministère de la culture. La **Missa n'est jamais intervenue** auprès de l'établissement avant le vol du 19 octobre, en l'absence de sollicitation de l'établissement comme du service des musées de France, et ce malgré la connaissance, par la tutelle, des failles du musée en matière de sécurité (cf. *supra*).

Si une leçon doit être tirée du vol du Louvre, c'est donc bien l'impérieuse nécessité d'assurer un suivi rapproché et régulier des grands établissements, gardiens de la mémoire nationale.

(1) *Cour des comptes*, L'établissement public du musée du Louvre. Exercices 2018-2024, novembre 2025, p. 39.

(2) *Cour des comptes*, *op. cit.*, p. 48.

III. UNE COORDINATION DES ACTEURS À AMÉLIORER ET DES MOYENS TECHNIQUES À RENFORCER

Si la sécurité des musées relève de la compétence des établissements, elle mobilise de nombreux acteurs extérieurs aux musées, publics et privés. La mission de la sûreté, de la sûreté et de l'audit (Missa) du ministère de la culture occupe une place centrale dans cet écosystème. Le rapporteur et le président tiennent à saluer la qualité de son travail et l'investissement des professionnels qui la composent. Toutefois, ses moyens limités ne lui permettent pas de répondre à l'ensemble des besoins d'accompagnement des établissements.

Dans ce contexte, un renforcement des capacités d'appui aux musées apparaît nécessaire. Il suppose, d'une part, un appui technique, pour évaluer les besoins de sécurisation des établissements et définir les mesures adaptées et, d'autre part, un effort budgétaire afin de soutenir la mise à niveau des équipements de sûreté.

A. UNE MULTITUDE D'ACTEURS LE LONG DE LA « CHAÎNE DE SÛRETÉ-SÉCURITÉ »

1. De multiples acteurs, publics et privés

a. *La Missa, un acteur central et unique en Europe*

La Missa du ministère de la culture constitue un service unique en Europe.

Créée, sous une première forme, en 1985, la Missa assure des missions de conseil et d'assistance sur l'application des normes de **sécurité incendie, sûreté et accessibilité auprès des musées de France et des établissements patrimoniaux.**

Rattaché à la délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation (Diri), au sein de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, ce service emploie quatre officiers sapeurs-pompiers de la brigade de Paris, trois commandants de police et un expert en sûreté spécialisé dans les archives et les biens archéologiques. Selon M. Pascal Mignerey, chef de la Diri : « *Deux de ces trois commandants de police ainsi que l'ingénieur sont affectés aux musées ; le troisième est plus spécifiquement chargé des cathédrales et des monuments appartenant à l'État, hors musées.* » ⁽¹⁾

La Missa intervient en faveur de la sécurisation des musées et de leurs collections de deux manières :

– par la réalisation d'**audits de sûreté des sites**, à la demande de l'établissement, de la Drac ou du service des musées de France. Elle a effectué à ce titre **87 visites de sites au cours de l'année 2024** ;

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

– par des avis dans le cadre de prêts d’œuvres, des demandes de dispense d’assurance ou de garantie de l’État, en France et à l’étranger. Les avis de la Missa sont ensuite analysés par la commission nationale des prêts, chargée de les valider.

Les responsables de musée entendues par la commission ont unanimement salué le travail de la Missa pour la **qualité de ses audits** et des avis rendus. Les agents de gendarmerie, rencontrés à Sarran et à Paray-le-Monial, ont reconnu la précision de ses expertises, qui tiennent fidèlement compte des besoins d’intervention des forces de l’ordre. Ses travaux ont servi de **base à la réalisation d’aménagements techniques**, comme au château de Fontainebleau, où le diagnostic de la Missa réalisé en 2021 a permis d’ajuster le déploiement de la seconde phase du schéma directeur. Un musée national, anonymisé à dessein compte tenu des éléments évoqués, détaille de manière concrète l’utilité des audits de la Missa pour mettre à jour les faiblesses de l’établissement en matière de sécurité et de surveillance : *« Le niveau de sûreté et de sécurité est fréquemment insuffisant par manque de personnel. Une fragilité a récemment été identifiée avec la Missa concernant l’efficacité du service de nuit. Des formations plus régulières et l’allocation de moyens humains complémentaires sont souhaitables. Le schéma d’emplois imposé au musée ne laisse en effet aucune place à l’imprévu et le recours à des vacances est nécessaire, notamment lors des périodes de congés annuels. »*

Toutefois, les effectifs de la Missa apparaissent **sous-dimensionnés pour répondre à l’ampleur des besoins**. Trois équivalents temps plein (ETP) sont chargés du suivi de plus de 1 200 musées de France. La plupart des établissements n’ont ainsi jamais été audités par la Missa. Le rapporteur s’étonne que celle-ci ne soit jamais intervenue au musée du Louvre dans le cadre d’un audit de sûreté. Plus surprenant encore, la Missa demeure non identifiée par certains musées. Le Muséum national d’Histoire naturelle, sous la tutelle du ministère de la recherche et de l’enseignement supérieur et de la transition écologique, déclare : *« N’étant pas sous tutelle [du ministère de la] Culture, la Missa ne nous était pas connue (et réciproquement), mais nous avons demandé un audit de sa part de la Galerie de minéralogie suite au cambriolage de septembre dernier »*⁽¹⁾.

À la suite du vol survenu au Louvre le 19 octobre 2025, le ministère de la culture **a annoncé un renforcement des effectifs de la mission** : *« ses effectifs ont déjà augmenté et seront encore renforcés en 2026 par l’arrivée d’un pompier et d’un policier, ce qui permettra d’accroître sa capacité d’intervention auprès des établissements publics dont nous sommes la tutelle, mais aussi des 1 220 musées de France et des monuments historiques. »*⁽²⁾ Par ailleurs, ses recommandations en matière de sûreté seront rendues **prescriptives**. Lors de son audition par la commission, Mme Delphine Christophe, directrice générale des patrimoines et de l’architecture, annonce que *« le non-respect entraînera essentiellement la suspension des subventions pour un certain nombre de travaux, jusqu’à la réalisation des mesures prescrites »*⁽³⁾.

(1) Réponses écrites du Muséum national d’Histoire naturelle.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

(3) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

Le rapporteur plaide pour aller plus loin. Il propose un renforcement plus large des moyens de la Missa – le recrutement de deux agents supplémentaires ne pouvant suffire à combler les besoins. L’opportunité de créer des **cellules territoriales**, rattachées aux Drac, devrait être explorée et impliquerait le cas échéant une hausse significative des moyens.

Le rapporteur appelle également à **rendre obligatoire pour les musées la réalisation d’audits de sûreté** à échéances régulières, par la Missa ou par un prestataire extérieur homologué. Cette périodicité pourrait être fixée à cinq ans et être revue en cas d’apparition de risques ou de modes opératoires nouveaux, justifiant une intervention rapprochée. Si le rapporteur préférerait que les audits de sûreté soient réalisés par la Missa, les moyens actuels du service ne le permettent pas. Dans ce contexte, les musées de France pourraient faire appel à des entreprises d’audit, évaluant le niveau de sécurisation des établissements selon des critères et des procédures comparables à celles employées par la Missa.

Recommandation n° 20 : Renforcer significativement les effectifs de la Missa.

Recommandation n° 21 : Rendre obligatoire la réalisation d’audits de sûreté et de sécurité à échéances régulières, par la Missa ou, à défaut, par un prestataire extérieur homologué.

b. Les référents sûreté du ministère de l’intérieur

Les services du ministère de l’intérieur interviennent à plusieurs titres en faveur de la sécurité et de la sûreté des musées. Leurs missions ont été rappelées, lors de son audition, par le préfet de police M. Patrice Faure : « *la prévention des atteintes à la sécurité des personnes et des biens, la protection de l’ordre public et la lutte contre les atteintes aux biens culturels.* » ⁽¹⁾

Leurs actions s’inscrivent à chaque étape de la chaîne de sûreté-sécurité, en anticipation des risques et en réaction aux événements :

– par la **sécurisation de l’espace public aux abords des musées**. Elle se matérialise par des patrouilles sur la voie publique, mais aussi par la délivrance d’autorisation aux musées pour l’usage de caméras extérieures ⁽²⁾ ;

– par la **prévention situationnelle**. Au sein de la préfecture de police de Paris, le service opérationnel de prévention situationnelle (Sops) réalise des audits destinés à améliorer la sûreté et la sécurité de bâtiments sensibles parisiens, parmi lesquels les musées occupent une place de premier plan. Selon les données communiquées par la préfecture de police, 39 musées, dont 38 parisiens, ont déjà

(1) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

(2) En vertu de l’article L. 252-1 du code de sécurité intérieure, toute installation d’un système de vidéoprotection doit être autorisée par le représentant de l’État dans le département – et à Paris, par le préfet de police – après avis de la commission départementale de vidéoprotection. L’autorisation est donnée pour une durée de cinq ans, renouvelable (article L. 252-4 du même code). Elle fixe la durée maximale de conservation des enregistrements, qui ne peut excéder un mois (article L. 252-5 du même code).

donné lieu à une ou plusieurs interventions du service⁽¹⁾. En dehors de Paris, au sein des préfectures, des référents sûreté, policiers ou gendarmes spécialistes de la prévention situationnelle, peuvent de la même manière être sollicités par les responsables des musées pour des conseils ou la réalisation d'un audit de sûreté. Des exercices peuvent également être réalisés, notamment avec la brigade de recherche et d'intervention (BRI), afin d'entraîner les agents des musées aux différents types de risque (*cf. infra*) ;

– dans un **cadre judiciaire** et notamment par la **lutte contre le trafic illicite de biens culturels**. Service d'enquête de la direction nationale de la police judiciaire (DNPJ), l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC) recense l'ensemble des objets d'arts volés, conduit une veille sur le marché de l'art et assure la coopération avec les services étrangers, notamment par l'intermédiaire de l'agence européenne Europol⁽²⁾. Il compte une trentaine d'agents.

Toutefois, l'action des services du ministère de l'intérieur pourrait gagner en efficacité. La principale limite identifiée par la commission tient au **caractère non prescriptif des recommandations émises par le Sops**. Selon M. Patrice Faure : *« nous pouvons apporter du conseil, une expertise, mais nous n'avons pas le pouvoir d'exiger que nos prescriptions soient appliquées. [...] Peut-être faudrait-il passer à un schéma, comme celui appliqué pour les inondations, dans lequel nous serions prescriptifs. »*⁽³⁾

Par ailleurs, l'intervention du Sops, à la seule demande des établissements, tend à limiter son efficacité. Ce fonctionnement conduit à des relations ponctuelles, sans continuité dans le suivi des difficultés identifiées par le service.

Dans ces conditions, une évolution du cadre d'intervention est nécessaire. D'une part, les recommandations formulées par le Sops à l'issue des audits doivent être rendues prescriptives pour les établissements. D'autre part, les services compétents devraient pouvoir se saisir d'office des situations présentant des vulnérabilités avérées, ou intervenir à la demande du service des musées de France.

(1) Réponse de M. Patrice Faure au questionnaire du rapporteur.

(2) Pour identifier les biens culturels volés, l'OCBC dispose d'une base de données, TREIMA (Thesaurus de Recherche Électronique et d'Imagerie en Matière Artistique), recensant l'image et les caractéristiques de l'ensemble des objets, les conditions du vol. Un logiciel utilisant l'intelligence artificielle est en cours de déploiement pour effectuer une veille sur les sites de vente en ligne.

(3) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

Recommandation n° 22 : Conférer une dimension prescriptive aux recommandations des préfetures concernant la sécurisation des musées.

Recommandation n° 23 : Engager une démarche de contacts réguliers et formalisés entre les musées et le Sops ou les référents sûreté.

c. Les entreprises privées de sécurité

Les entreprises privées de sécurité et de surveillance sont devenues des acteurs incontournables de la chaîne de sûreté-sécurité des musées. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de dynamisme du nombre de visiteurs et de stagnation des plafonds d'autorisation d'emplois rémunérés par l'État des opérateurs limitant l'évolution des effectifs des établissements publics. Dans ce contexte, les musées nationaux ont **recours de manière accrue à l'externalisation** de leur mission d'accueil et de sécurisation des bâtiments et des espaces muséographiques. Certains musées nationaux recourent à des contrats multi-services (CMS), allant jusqu'à confier la majeure partie de l'activité de sécurité à une entreprise privée, à l'instar du musée du Quai Branly. Le CMS y « *couvre notamment les prestations de surveillance humaine du site, le contrôle des accès, la gestion des flux aux points d'entrée, la réalisation de rondes de sécurité ainsi que la surveillance des espaces d'exposition et des zones sensibles* » ⁽¹⁾.

Ce mouvement d'externalisation s'observe également dans les musées territoriaux à travers l'analyse des marchés publics des collectivités propriétaires ⁽²⁾. Ceux-ci, bien que non soumis aux plafonds d'emplois, sont soucieux de bénéficier d'une expertise spécifique dont ils ne disposent pas toujours en interne. Dans les musées de plus petite taille, la surveillance est bien souvent confiée à des entreprises de vidéosurveillance.

Le recours à la sous-traitance ne constitue pas une spécificité française. Plusieurs grands établissements étrangers ont engagé des démarches similaires. La *National Gallery*, à Londres, confie ainsi l'intégralité de la mission de surveillance à une entreprise privée depuis 2015 ⁽³⁾. Au musée du Prado, le choix de la sous-traitance a suscité d'importantes contestations sociales, notamment pour dénoncer le recours à des contrats précaires et des effectifs insuffisants mettant en danger la sûreté des collections et la sécurité du public ⁽⁴⁾.

(1) Réponses écrites du musée du Quai Branly – Jacques Chirac au questionnaire du rapporteur.

(2) La ville de Bayonne a ainsi passé un marché de sécurité-sûreté du bâtiment et surveillance des espaces muséographiques pour le musée Bonnat-Helleu en 2025 : <https://www.marchesonline.com/appels-offres/avis/musee-bonnat-helleu-marche-de-securite-surete-d/ao-9451866-1>.

(3) Béatrice Latini, « Les Offices, la National Gallery, le Prado, le Rijksmuseum : dans les musées européens, une sécurité souvent sous-traitée », Libération, 21 octobre 2025 : https://www.liberation.fr/societe/les-offices-la-national-gallery-le-prado-le-rijksmuseum-dans-les-musees-europeens-une-securite-souvent-sous-traitee-20251021_6KNO4R247FF6NAFLU5736J23NE/.

(4) Jose Durán Rodríguez, « Huelga en el Museo del Prado : la plantilla que atiende a los visitantes protesta contra su subcontratación », El Salto, 7 décembre 2023 : https://www.elsaltodiario.com/laboral/huelga-museo-del-prado-plantilla-atiende-visitantes-protesta-subcontratacion?ref=hyperallergic.com&utm_source=chatgpt.com.

Au-delà de leurs missions opérationnelles, les entreprises de sécurité exercent une fonction de **conseil et d'expertise**, consacrée par l'article R. 631-20 du code de sécurité intérieure qui dispose que « *Les entreprises et leurs dirigeants s'obligent à informer et conseiller sérieusement et loyalement le client ou mandant potentiel. Ils s'interdisent de lui proposer une offre de prestation disproportionnée au regard de ses besoins. Ils lui fournissent les explications nécessaires à la compréhension et à l'appréciation des prestations envisagées ou en cours d'exécution* ». Dans la pratique, ces entreprises participent à l'identification des vulnérabilités et à l'évaluation des dispositifs existants, tant en amont des prestations qu'au cours de leur exécution. Entendu par la commission, M. Alban Ragani, vice-président et administrateur du Groupement des entreprises de sécurité, détaille cette mission : « *Avant la prestation elle-même, un travail d'audit et de conseil en sécurité sûreté peut également être mené [...]. Nos agents remontent systématiquement ces informations [en cas de déficience d'un dispositif], surtout en matière de vidéoprotection – si trois caméras seulement fonctionnent sur un total de dix, par exemple –, mais **la décision de faire ou de ne pas faire [les réparations nécessaires] appartient au client**. Nous identifions les problèmes au quotidien, mais c'est le financier qui décide d'y remédier ou pas.* » ⁽¹⁾

Toutefois, la coexistence des services internes de sécurité et de surveillance, de prestataires et des forces de l'ordre complexifie la transmission d'information et la coordination des interventions. Selon M. Alban Regani, « *il y a un **problème de coordination** entre les services de sécurité privée, les services internes – qui font le même métier mais avec des prérogatives et des avantages différents – et la police. Nos agents le vivent au quotidien* ».

Le vol survenu le 19 octobre 2025 illustre cette difficulté. L'enquête administrative a mis en évidence des défauts de transmission d'information entre les agents du musée et ceux de l'entreprise prestataire Securitas, conduisant à l'arrivée tardive de ces derniers sur le lieu exact de l'intrusion. Une meilleure coordination aurait permis de réduire les délais d'intervention et potentiellement d'empêcher la fuite des voleurs, comme l'a rappelé M. Noël Corbin, chef du service de l'Igac, lors de son audition : « *On dit qu'à trente secondes près, les agents de Securitas ou les policiers auraient pu empêcher la fuite des voleurs. [...] Du temps aurait pu être gagné si une information plus précise avait été donnée aux agents de Securitas et à la police au sujet de la localisation de l'effraction.* » ⁽²⁾

Dans ces conditions, le recours aux entreprises privées de sécurité doit s'accompagner d'une vigilance accrue quant aux modalités de coordination opérationnelle avec les agents du musée. La définition de procédures claires, le partage d'information en temps réel et une répartition claire des responsabilités sont nécessaires pour assurer l'efficacité de la chaîne de sûreté-sécurité.

(1) Audition du 23 février 2026, à 14 heures 30.

(2) Audition du 5 février 2026, à 13 heures 30.

2. Des actions à mieux articuler

a. Des dispositifs destinés à améliorer la coordination avec les forces de l'ordre

Des initiatives ont été mises en place afin d'améliorer la coordination des acteurs intervenant le long de la chaîne de sûreté-sécurité.

D'un point de vue technique d'abord, pour l'ensemble des musées publics, le **dispositif Ramses** ⁽¹⁾ offre la possibilité d'une liaison directe des établissements sensibles avec les centres d'information et de commandement de la police nationale. En cas de déclenchement, manuel ou automatique de l'alarme anti-intrusion, l'alerte est directement transmise à l'état-major de la police, qui envoie une patrouille sur les lieux. Ce dispositif permet une intervention rapide des forces de l'ordre, sans levée de doute préalable. Selon les éléments communiqués par M. Patrice Faure lors de son audition par le Sénat, le 29 octobre 2025, le dispositif Ramses gère près de **500 liaisons, dont une centaine concerne les musées.**

D'un point de vue humain ensuite, des référents sûreté-sécurité ont été nommés aux différents échelons de l'administration afin de renforcer le dialogue entre les forces de l'ordre et les services du ministère de l'intérieur.

Au sein du ministère de la culture, comme au sein d'autres ministères, un **haut fonctionnaire de défense et de sécurité** a été nommé, à des fins de « *coordination administrative, d'impulsion et de vigilance* » ⁽²⁾ auprès des établissements culturels. Cette fonction est assumée par le secrétaire général du ministère, assisté par un adjoint. L'arrêté du ministère de la culture du 26 août 2014 portant organisation du service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité détaille ses missions, notamment celle de participer à la diffusion des plans et des lignes directrices gouvernementales en matière de défense et de sécurité ainsi que de veiller à leur application.

Au niveau déconcentré, les directeurs régionaux des affaires culturelles ou leur adjoint assument désormais le rôle de **référents locaux de sécurité-sûreté** auprès des acteurs culturels de leurs territoires, conformément à la circulaire du 24 avril 2017 du ministre de la culture ⁽³⁾. En lien avec les services de la préfecture, de la gendarmerie et l'autorité municipale, les référents locaux sont chargés d'informer les acteurs culturels, de relayer auprès d'eux les directives ministérielles et d'assurer leur mise en relation avec les services du ministère de l'intérieur sur le territoire.

(1) Réception des alarmes et messages des sites et établissements sensibles.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(3) Circulaire du 24 avril 2017 relative à la [désignation des directeurs régionaux des affaires culturelles-adjoints et des directeurs des affaires culturelles comme référents sécurité-sûreté et modalités de collaboration entre les différents acteurs de la sécurité et de la sûreté - Légifrance](#).

Mise en place dans un contexte de risque d'attentats, cette mesure demeure toutefois axée sur la sécurité des visiteurs contre d'éventuelles attaques terroristes. Aussi, les risques de vols au sein des musées apparaissent relativement absents des considérations des référents locaux de sécurité-sûreté.

Le rapporteur plaide pour une meilleure prise en compte des risques de vols, potentiellement à main armée. Il s'étonne par ailleurs que, parmi les Drac interrogées, l'une d'elles n'ait pas connaissance de l'obligation de nomination du référent sûreté-sécurité. Une meilleure communication autour de cette mesure ainsi qu'une évolution des missions associées apparaissent nécessaires.

Recommandation n° 24 : Étendre le dispositif Ramses aux musées de France particulièrement exposés aux risques de vol et d'intrusion.

b. Des liens qui demeurent relativement lâches

Malgré les initiatives mises en œuvre pour améliorer les synergies, les liens entre acteurs de la chaîne de sécurité demeurent lâches. Seulement 18 % des musées entretiennent des contacts réguliers avec les forces de l'ordre et 22 % avec les services de pompiers. Pour chacun de ces services, respectivement 42 % et 44 % des musées n'ont pas de point de contact identifié ⁽¹⁾. La Drac de Bourgogne-Franche-Comté dresse le constat suivant : « *Dans notre région, nous constatons que les musées territoriaux connaissent mal les acteurs du ministère de l'intérieur aptes à les aider en matière de prévention des risques de vol.* » ⁽²⁾

L'absence de contact préalablement établi peut faire perdre un temps précieux dans l'intervention des forces de l'ordre en cas d'urgence, faute d'une connaissance *a priori* des lieux par les services de police ou de gendarmerie. Les agents rencontrés sur le terrain ont rappelé à quel point une connaissance fine des établissements, de leurs points d'entrée et de sortie, était nécessaire à l'intervention des secours ou des forces de sécurité intérieure dans les meilleures conditions. L'absence de contact régulier prive également les établissements d'une expertise et de conseils sur leur niveau de sûreté et de sécurité.

Certains musées se distinguent par des contacts fréquents. Les responsables du musée du Quai Branly s'en félicitent. Ainsi, « *le chef du service sécurité et sûreté a aussi des relations directes avec son homologue de la Missa (mission sécurité, sûreté et audit) du ministère de la culture et le rencontre régulièrement – environ tous les deux ou trois mois – de manière informelle. Ils se sont vus la semaine dernière pour évoquer les événements du Louvre* » ⁽³⁾.

(1) Christophe Marion, rapport gouvernemental sur la sécurisation des collections publiques conservées dans les monuments historiques ou les établissements culturels relevant de la loi musée, février 2026, p. 105.

(2) Réponses écrites de la Drac de Bourgogne-Franche-Comté.

(3) Audition du 9 février 2026, à 17 heures

Les contacts semblent plus réguliers pour les musées situés au sein de communes de petite taille, où les liens entre acteurs sont facilités par leur proximité immédiate. Tel est le cas notamment du domaine national de Chambord. Selon M. Guillaume Lericolais, directeur général des services du domaine : « *En ce qui concerne la sécurité et la sûreté, nous nous inscrivons dans un continuum avec la gendarmerie, la police, les services de la préfecture et les maires* ». Cette proximité tend à favoriser une culture de la sécurité ainsi qu'une meilleure conscience des enjeux par les directions d'établissements. Selon le directeur général des services : « *Nous travaillons aussi très régulièrement avec la Missa – mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit – du ministère de la culture sur la sûreté et la sécurité des collections, du bâtiment et des personnes accueillies. Ses membres sont venus observer nos exercices de sécurité et d'évacuation du public. Ils viennent expertiser la sécurité et la sûreté des objets déposés par d'autres musées en vue d'une exposition. Le contact est donc quasi quotidien* »⁽¹⁾. Le rapporteur et le président ont pu observer de pareils liens au château de Versailles, comme au musée du Hiéron, à Paray-le-Monial, et au musée Jacques Chirac, à Sarran.

c. Des réseaux d'échange informels entre professionnels du secteur

Des réseaux d'échange informels entre professionnels des musées se sont mis en place afin de favoriser le partage d'informations et de bonnes pratiques.

Au niveau des directions d'établissements, des échanges réguliers, y compris à l'échelle internationale, permettent **d'identifier et d'alerter sur l'émergence de nouveaux risques** en matière de sûreté. Lors de son audition par la commission, Mme Laurence des Cars a déclaré avoir, dans le cadre de ses fonctions, échangé à plusieurs reprises avec les directeurs de musées internationaux sur les enjeux sécuritaires : « *J'ajoute tout de même que le monde des musées est extrêmement international. Jusqu'à ma démission, je présidais une association regroupant les directeurs de soixante des plus grands musées du monde. Entre directeurs de musée, nous échangeons beaucoup ; pour partager nos solitudes respectives, mais aussi pour trouver des solutions à nos problèmes communs, y compris l'évolution des menaces. Les échanges au sein du réseau professionnel, même s'ils sont informels, sont importants. Vous mentionniez la Tour de Londres : j'ai justement beaucoup échangé avec nos confrères anglais sur les questions que vous évoquiez. Ces sujets devraient pouvoir être partagés au niveau européen, voire plus largement, dans un cadre qui garantirait la confidentialité. Ce serait un objet politique intéressant.* »⁽²⁾

Des échanges comparables existent **entre les responsables de sécurité des musées**. M. Hakim Boukortt, sous-directeur sécurité-sûreté et responsabilité unique de la sécurité de la Réunion des musées nationaux et du Grand-Palais (RMN-GP), a informé la commission de l'existence de plusieurs fils de discussion, créés pour partager des **informations opérationnelles** entre professionnels du secteur, exerçant notamment au sein d'établissements situés dans un même périmètre géographique.

(1) Audition du 19 février, à 10 heures.

(2) Audition du 24 mars, à 16 heures 30.

Cette démarche permet une approche territorialisée des risques : « *Outre nos liens avec le haut fonctionnaire de défense et de sécurité, le commissariat de secteur ou encore le Sops (service opérationnel de prévention situationnelle), nous échangeons entre experts sécurité d'établissements recevant du public (ERP) dans le cadre de boucles WhatsApp ou Signal et du comité Champs-Élysées. Ces canaux nous permettent **d'anticiper les menaces et de nous informer sur les modes opératoires**. Il existe aussi l'agora des directeurs de la sécurité, où nous échangeons entre pairs et avec des intervenants institutionnels. [...] [L'agora] nous offre la possibilité de rencontrer nos homologues et d'évoquer des thèmes précis, **le cas échéant avec des membres des services de police ou de renseignement**. Cela nous permet d'échanger sur les menaces, qui sont en évolution constante, et sur les moyens techniques. Il est important que nous discutons entre experts de la sécurité et avec les institutions. Par ailleurs, à l'échelon local, nous discutons avec les établissements voisins des menaces spécifiques à notre arrondissement – j'ai évoqué, par exemple, le comité Champs-Élysées. Nous avons la chance que le commissaire participe à nos échanges.* »⁽¹⁾ Les travaux d'enquête ont montré à quel point le partage d'information était indispensable pour permettre aux établissements de faire évoluer leur politique de sûreté et de sécurité, en prenant appui sur une anticipation concrète des menaces. Toutefois, ces réseaux informels d'échange concernent au premier chef les musées nationaux, et de nombreux musées territoriaux ne font pas partie de ces canaux d'information.

Ces systèmes de coopération gagneraient à être institutionnalisés et généralisés, afin de garantir un partage d'information fluide, qui profite à l'ensemble des établissements et qui inclurait la tutelle. L'objectif est également d'offrir un cadre sécurisé à ces échanges traitant de données sensibles.

À l'échelle nationale et territoriale, des **conférences périodiques**, réunissant directions des établissements et services des ministères de la culture et de l'intérieur, devraient être organisées sous l'égide de la tutelle. Il apparaît primordial que celle-ci en soit à l'initiative et y participe, tant pour émettre des alertes auprès des établissements que pour adapter ses orientations stratégiques à l'évolution des menaces et aux remontées de terrain. Des rencontres similaires devraient réunir les responsables de la sécurité des établissements. L'exemple du Royaume-Uni est pertinent pour imaginer ces forums de discussion. Les *security advisors* des musées-palais se réunissent mensuellement autour de scénarios de risques, et annuellement dans le cadre d'un exercice en conditions réelles.

La **mutualisation de moyens**, comme des dispositifs de veille partagés, entre musées doit également être encouragée. Cette forme de coopération se justifie en premier lieu s'agissant des **musées territoriaux de petite taille** aux budgets contraints, afin de pallier le manque de moyens techniques, humains ou budgétaires. Elle présenterait aussi l'avantage d'adapter les réponses aux spécificités locales et de répondre au sentiment d'isolement des directeurs d'établissement de musées communaux face aux défis de la sécurisation de leurs musées, dont ont témoigné certains directeurs rencontrés.

(1) Audition du 9 février 2026, à 15 heures.

Enfin, à l'échelle européenne et internationale, la **coopération entre les services de police** demeure un enjeu central. La mobilité des auteurs d'infractions, dans un contexte d'ouverture des frontières, ainsi que l'internationalisation du marché de l'art imposent une coordination renforcée entre États. Dans ce cadre, l'action d'organisations internationales comme Interpol joue un rôle structurant pour faciliter l'échange d'informations et les synergies entre les forces de l'ordre des différents pays.

Recommandation n° 25 : Créer un réseau des directeurs d'établissements et des responsables de la sûreté et de la sécurité des musées de France se réunissant au moins annuellement sous l'égide des ministères de la culture et de l'intérieur.

Recommandation n° 26 : Structurer le dialogue avec le ministère de l'intérieur et les partenaires européens et internationaux afin de suivre l'évolution des menaces et des modes opératoires touchant les musées.

Recommandation n° 27 : Mettre en place, sous l'égide des différentes tutelles concernées, des dialogues formalisés entre musées d'un même territoire sur les enjeux spécifiques de sûreté et de sécurité afin de favoriser le partage de bonnes pratiques.

Recommandation n° 28 : Encourager la mutualisation des moyens et services entre petits musées sur les questions de sûreté et sécurité pour favoriser les synergies.

B. AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS, UN MANQUE DE VISION GLOBALE DES EFFORTS MIS EN ŒUVRE POUR LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ

1. La sûreté-sécurité : une question transversale mal appréhendée

a. Les différentes étapes de la mise en sûreté des collections

Les moyens techniques et technologiques ne sont qu'un chaînon des dispositifs mis en place par les musées pour assurer la sûreté des collections.

Un certain nombre de règles applicables à l'ensemble des collections des musées de France concourent à leur protection : obligation d'inventaire, récolement décennal, contrôle scientifique et technique de l'État, et règles encadrant les acquisitions, restaurations et dépôts.

La sûreté des œuvres passe avant tout par une **bonne connaissance des collections conservées dans le musée**. Les collections publiques des musées doivent être inscrites à l'inventaire, défini à l'article D. 451-17 du code du patrimoine comme un « *document unique, infalsifiable, titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections, répertoriant tous les biens par ordre d'entrée dans les collections* ». Le **récolement**, prévu à l'article L. 451-2 du même code, permet de **détecter les éventuelles détériorations, voire disparitions**, de certaines œuvres conservées par l'établissement. Défini par l'arrêté du 25 mai 2004 ⁽¹⁾, celui-ci

(1) Arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement.

consiste à vérifier, sur pièces et sur place, à partir du bien ou de son numéro d'inventaire, sa présence dans les collections, sa localisation, son état de conservation, son marquage, la conformité entre le bien et son inscription à l'inventaire, ainsi que sa concordance avec les sources documentaires disponibles. Le récolement est organisé par campagnes, dans le cadre de plans de récolement décennaux (PRD) établis par chaque établissement.

Les **conditions de mise en réserve** des œuvres sont également cruciales pour garantir la sûreté des œuvres. Les exigences doivent être particulièrement élevées s'agissant de la maîtrise de la température et du taux d'humidité, du choix des matériaux de conditionnement et de l'organisation de procédures d'urgence, notamment en cas de crues (cf. *supra*).

Enfin, la sécurisation et l'entretien du bâti comme la surveillance en temps réel constituent les chaînons les plus évidents de la sûreté-sécurité des musées et de leurs collections. Cette dernière étape repose majoritairement sur les moyens organisationnels et humains mis en place par les établissements.

b. Des enjeux d'accueil du public et de surveillance souvent confondus

Souvent réunies, l'accueil et la surveillance constituent pourtant deux missions à distinguer.

Dans la majorité des établissements, une direction de l'accueil et de la surveillance assure conjointement le pilotage de ces missions, auxquelles peuvent s'ajouter, pour certains établissements, la maintenance des équipements techniques de sûreté ou l'organisation d'événements.

Pour autant, ces thématiques méritent d'être considérées séparément. Pour preuve, ces questions sont dissociées lors du recrutement des agents. Les contractuels, notamment saisonniers, recrutés pour la gestion de la billetterie ou l'orientation du public ne peuvent procéder à la fouille des visiteurs. En effet, surveillance et accueil ne font pas appel aux mêmes compétences. Selon M. Cédric Paulin, secrétaire général du Groupement des entreprises de sécurité (GES) : « *En sécurité privée, il est hors de question de mener une mission d'accueil et de surveillance en même temps. Ce sont deux missions différentes, parfois même un peu trop, au détriment d'une gestion sécurisée globale des sites. On ne lit nulle part dans le contrat de prestation une mention ainsi rédigée : "Vos agents de sécurité privée feront du contrôle d'accès et de l'accueil". C'est du contrôle d'accès, et rien d'autre. Ils ne doivent pas être divertis de leur mission de surveillance – faire de l'accueil est susceptible de sanctions et sanctionné.* » ⁽¹⁾

Or, pour faire face au défi de la surfréquentation, **la mission d'accueil tend à être favorisée au détriment de celle de surveillance**. Les agents affectés en salle se trouvent davantage sollicités pour des tâches de gestion des flux de visiteurs et

(1) Audition du 23 février 2026, à 14 heures 30.

d'anticipation des risques pour la sûreté et la sécurité des œuvres et des personnes, au détriment de leurs missions premières. M. Christian Galani, agent du Louvre et membre du syndicat SNMD CGT, souligne : « *la période covid a été difficile pour tout le monde et, au moment de la reprise, nous avons senti la détresse des personnels. Mais celle-ci doit surtout être associée à l'hyperfréquentation, qui conduit les agents postés en salle muséographique à se borner à la gestion de flux, alors que le cœur de leurs missions concerne l'accueil et la surveillance. Dans ce contexte d'hyperfréquentation, il est plus difficile, du fait du sous-effectif, de surveiller les œuvres, d'assurer la sécurité du public.* »⁽¹⁾ Cette évolution n'est pas sans conséquence. Elle tend à fragiliser la capacité des établissements à assurer la surveillance des collections et à garantir les conditions de sécurité optimales pour le public.

Sans les concevoir isolément, il importe de bien distinguer ces deux enjeux, la gestion des flux de visiteurs ayant eu tendance à prendre le pas sur des enjeux plus structurels de sécurisation de l'établissement.

c. Une absence de vision globale du niveau de sécurité et de sûreté

Au sein des établissements muséaux, la gestion des questions de sûreté et de sécurité nécessite la mobilisation d'une pluralité de métiers. De manière évidente, les agents d'accueil et de surveillance veillent sur les œuvres et sur les visiteurs (cf. *infra*). Les régisseurs d'œuvre sont chargés de la manipulation des collections, de leur transport et de leur mise en réserve. Les archivistes, documentalistes et les chargés de récolement conduisent les opérations de recensement des pièces, conformément au code du patrimoine. Les restaurateurs d'art interviennent directement sur les œuvres, dans un objectif de conservation préventive ou de remise en l'état. Enfin les conservateurs imaginent les modalités d'exposition des œuvres et les dispositifs propres à leur conservation.

Ce partage des responsabilités se retrouve à l'échelle des directions. Les directions du bâtiment ou de l'immobilier, des collections ou de la préservation des collections, des systèmes d'information, participent, avec la direction de la sécurité, à la sûreté et à la sécurité des établissements. Chacune, dans son champ d'expertise intervient dans la sécurisation de l'établissement et des œuvres qu'il abrite. Selon M. Noël Corbin, chef du service de l'Igac ayant conduit l'enquête administrative sur le vol survenu au Louvre le 19 octobre : « *Il est vrai que quatre ou cinq directions [du Louvre] ont à connaître des questions à sûreté et que, s'il existe une direction de l'accueil du public et de la surveillance (DAPS), il n'existe pas de direction de la sûreté : celle-ci n'est pas un point cardinal dans l'organigramme du Louvre.* »⁽²⁾

Cet éclatement des responsabilités fait courir le **risque d'un fonctionnement en silo** et d'une absence de vision claire du niveau global de sécurisation des collections. C'est ce manque de coordination qui, entre autres, a sans

(1) Table ronde du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

(2) Audition du 5 février 2026, à 13 heures 30.

doute conduit à laisser sans réponse l'importante faille de sécurité pourtant identifiée au niveau de galerie d'Apollon dans laquelle est survenu, le 19 octobre 2025, le vol des bijoux de la couronne. Les vitrines, dépendantes de la direction des objets d'art, avaient bien été changées, conformément aux préconisations de l'audit conduit par Van Cleef & Arpels, mais pas les fenêtres, du ressort de la direction de l'architecture. Selon M. Guy Amsellem, co-auteur du rapport d'enquête administrative sur le vol, « *le manque de coordination est patent* ». « *L'audit de l'INHESJ souligne l'émiettement des responsabilités, d'une part, et le fonctionnement en silo, d'autre part. Or dans la situation que l'on a connue, les deux défauts se conjuguent : six directions sont concernées et elles travaillent chacune côte à côte. La galerie d'Apollon est un bon cas d'école : la rénovation a été initiée par la direction de la médiation et de la présentation des collections ; elle décide de renouveler les vitrines alors que l'audit avait aussi alerté sur les vitres extérieures ; elle ne s'occupe que de ce qui l'intéresse, le reste relevant d'une autre direction. [...] Au sein de la galerie d'Apollon, les vitrines, dépendantes de la direction des objets d'art, avaient bien été changées, contrairement aux fenêtres, dépendantes de la direction de l'architecture* » ⁽¹⁾.

Ce fonctionnement nuit à la circulation de l'information et conduit à négliger de potentielles failles en matière de sûreté et de sécurité. Interrogée par la commission, l'ancienne présidente du musée du Louvre reconnaît cette difficulté : « *La circulation de l'information et le décloisonnement sont des enjeux permanents. Le fonctionnement en silo est malheureusement inhérent à toute grande organisation. [...] Parmi les mesures post-19 octobre, j'ai demandé un audit interne sur la circulation, l'archivage et l'étiquetage selon le degré de sensibilité des documents les plus importants et structurants au sein de l'établissement. Ce travail est mené depuis le mois de décembre, en liaison avec le haut fonctionnaire de défense et de sécurité du ministère de la culture, qui est placé auprès du secrétaire général du ministère de la culture. [...] J'ai fortement souffert du problème et j'ai connu des moments d'énervement quand les informations ne remontaient qu'au goutte-à-goutte – pas sur les questions de sûreté, mais sur des travaux ou des dossiers plus anodins. C'est parce que la maison est grande. Les agents du Louvre sont dispersés sur plusieurs sites et ne se croisent pas forcément. J'ai plaidé – et j'espère que mon successeur pourra la mettre en place – pour une gestion centralisée des documents, une GED, selon un modèle largement diffusé dans les entreprises, afin d'éviter que les documents restent coincés dans la mémoire de l'ordinateur d'un chef de projet. C'est exactement ce qui s'est produit avec le rapport de Van Cleef & Arpels.* » ⁽²⁾

Cette absence de vision globale et la segmentation des questions de sécurité et de sûreté est à rapprocher d'une **insuffisante impulsion au niveau de la direction.**

(1) Table ronde du 5 février 2026, à 13 heures 30.

(2) Audition du 24 mars 2026, à 16 heures 30.

La coexistence, au sein des établissements, d'un président ou d'un directeur général ainsi que de plusieurs adjoints (administrateur général, directeur général ou directeur général délégué, directeur des collections) contribue à diluer les responsabilités relatives à la prise en charge des affaires opérationnelles et des sujets techniques, à l'instar de la sécurité-sûreté. Au musée du Louvre par exemple, cette question relève de la responsabilité de la présidence, déléguée à l'administrateur général et son adjoint. L'ancienne présidente du Louvre, Mme Laurence des Cars, a ainsi détaillé les modalités de cette répartition concernant le suivi de la mise en œuvre du Sdes : « *En l'occurrence, là encore, je me contente d'arbitrer ce qui m'est remonté par la commission de sécurité. Cette instance, composée d'experts et présidée par l'administrateur général adjoint, me fait part des nouvelles analyses techniques qui sont réalisées.* » ⁽¹⁾

Cette responsabilité à plusieurs niveaux – dispersée à la fois au niveau de la direction et entre les différents services – a été identifiée par l'Igac comme l'une des vulnérabilités de l'établissement ayant conduit à invisibiliser les enjeux de sûreté et de sécurité. Reprenant une préconisation formulée par l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) dans son rapport de 2017, l'inspection préconise de créer un pôle « sûreté », ou *a minima* un poste de référent directement rattaché à la direction générale, pour permettre une vision globale et interdirectionnelle de la question.

De manière plus générale, **au sein des musées de France, le rapporteur appelle à ce que le partage des compétences et des responsabilités au niveau de la direction soit clarifié.** Il propose l'instauration d'un **tandem composé d'un président et d'un directeur**, le premier étant chargé du pilotage stratégique de l'établissement, et le second des affaires courantes. Ce fonctionnement horizontal, et sans rapport hiérarchique, présenterait le mérite de **mettre sur le même plan ces deux aspects**, alors que les questions de représentation et de rayonnement tendent aujourd'hui à prendre le pas, dans l'agenda des dirigeants d'établissement (cf. *supra*), sur les sujets plus techniques et de long terme comme ceux de la sûreté et de la sécurité. Cette évolution implique de repenser les modalités de nomination du « second », aujourd'hui désigné sur proposition du président-directeur.

Recommandation n° 29 : Clarifier la répartition des compétences et des responsabilités au sein des directions des établissements.

2. Le besoin urgent d'une doctrine partagée en matière de sûreté

Alors que la prise en charge de la sécurité au sein des établissements recevant du public fait aujourd'hui l'objet d'une doctrine formalisée, il n'en est pas de même s'agissant de la sûreté. Cette différence de traitement constitue une anomalie à laquelle il convient de remédier.

(1) Audition du 24 mars, à 16 heures 30.

a. Des instructions éparses à destination des musées

Les recommandations en matière de sûreté à destination des établissements sont diffusées.

Des instructions, notes et fiches techniques sont élaborées par les **services du ministère de la culture** afin de transmettre des informations et recommandations aux chefs d'établissements et au personnel scientifique chargé de la conservation des œuvres. À la suite du vol survenu au musée d'Art moderne de la Ville de Paris, une circulaire en date du 9 juin 2010 a été envoyée à tous les directeurs de musées nationaux et territoriaux afin de renforcer la prise en compte des enjeux de sûreté. Elle rappelait la nécessité de garantir les conditions de la maintenance des équipements, de veiller à l'adéquation des effectifs aux besoins et d'assurer le respect des obligations d'inventaire des collections.

Le **secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN)**, en lien avec le haut fonctionnaire de défense et de sécurité du ministère de la culture, diffuse aussi des guides et fiches pratiques, à l'instar du référentiel « Gérer la sûreté et la sécurité des événements et sites culturels » d'avril 2017. Enfin, la **Missa** met à disposition des établissements des fiches relatives à l'application de certaines normes, par exemple sur la mise en place du plan de sauvegarde des biens culturels.

La diffusion des bonnes pratiques en matière de sûreté-sécurité est également **extérieure à l'administration**. L'Icom diffuse une série de recommandations, élaborées en lien avec Interpol. Il recommande notamment de :

- maintenir un gardiennage permanent, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, impliquant un nombre suffisant d'agents, des rotations et des remplacements éventuels ;

- disposer de systèmes de détection d'intrusion intérieurs et extérieurs, en particulier de vidéosurveillance et d'alarme, opérationnels et fréquemment vérifiés par le personnel de sécurité ;

- mettre en place une procédure pour assurer un contact régulier et une chaîne d'information claire entre les agents de surveillance, le reste du personnel de l'établissement et les prestataires privés ;

- disposer d'un protocole clair, mis à jour, et prenant en compte le contexte actuel pour déclarer et réagir en cas d'urgence ;

- établir une liste stricte de membres du personnel autorisés à accéder aux bâtiments ;

- limiter l'approche des véhicules aux abords de l'établissement ;

- faire un rapport à la direction du musée sur la sécurité une fois par semaine minimum.

Ces instructions et recommandations, plus ou moins contraignantes, participent à l'information, uniforme entre les musées, des enjeux de sûreté et de sécurité. Leur éparpillement nuit toutefois à leur lisibilité. L'enjeu est donc de les réunir au sein d'une même **doctrine, qui soit suffisamment lisible, cohérente et permette d'assurer l'articulation entre ces différentes lignes directrices**. L'édition d'une doctrine en matière de sûreté n'a pas vocation à ignorer les particularités de chaque établissement, mais à fixer des standards en matière de sécurité, susceptibles d'être adaptés en fonction des spécificités de chaque établissement.

Recommandation n° 30 : Rassembler, à partir des éléments existants et au sein de documents communs partagés, les recommandations relatives à la sûreté, à la sécurité et à la cybersécurité à destination des établissements, afin de donner une vision globale des risques.

b. Une doctrine à unifier

La formalisation des règles en matière de sécurité incendie a permis une meilleure appropriation de cet enjeu, par la responsabilisation des acteurs et la clarification de leur rôle. Les articles R. 143-4 à R. 143-11 du code de la construction et de l'habitation détaillent les obligations applicables aux établissements recevant du public s'agissant de leur construction et de leur exploitation, pour assurer l'évacuation rapide et sûre du public, limiter les causes d'un sinistre, restreindre sa propagation et faciliter l'intervention des secours.

Ces obligations sont clairement définies. Un **registre de sécurité** doit être renseigné, qui précise les différentes informations relatives à la sécurité de l'établissement : liste du personnel chargé du service d'incendie, consignes en cas d'incendie, dates des contrôles et des vérifications des dispositifs de sécurité, dates et noms des responsables des travaux d'aménagement et de transformation. **Le ministre de l'intérieur fixe les conditions d'application de ces règles par arrêté** ⁽¹⁾ et détermine les obligations particulières applicables aux ERP, en fonction de la nature de leur activité et de leur capacité d'accueil. Ainsi, en matière de sécurité, les musées pouvant accueillir plus de 1 500 personnes font l'objet de dispositions renforcées.

L'édition d'un ensemble de règles, adossé à des contrôles réguliers, a permis aux musées d'atteindre un niveau de préparation face au risque incendie globalement satisfaisant. Selon le rapport du député en mission Christophe Marion, 54 % des établissements interrogés considèrent le niveau de compétence de leurs équipes en matière de sécurité satisfaisant, contre seulement 13 % des musées s'agissant de la sûreté ⁽²⁾.

(1) Arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public.

(2) Christophe Marion, *op. cit.*, p. 109.

En matière de sûreté, des règles claires sont donc à appliquer. Cela passe notamment par le fait de rendre obligatoire l'élaboration d'un **plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC)**. Le ministère de la culture a demandé, par une note du 10 juin 2016, à l'ensemble des musées de se doter d'un PSBC, afin de prévoir « *les premiers moments de traitements d'un sinistre dans un établissement culturel* ». Le PSBC « *consiste donc à établir des priorités d'actions sur les biens culturels (œuvres, locaux, ...)* pour prévoir les opérations de déplacement ou de protection sur place ». Les Drac peuvent apporter un appui technique à l'élaboration de ce plan, qui doit être réalisé en coopération étroite avec les services de secours. Le PSBC doit être tenu à leur disposition en cas d'intervention, afin de guider la prise de décisions opérationnelles. Or, dix ans après cette instruction, seule une minorité d'établissements se sont dotés d'un PSBC. Selon le rapport gouvernemental sur la sécurisation des collections publiques, 22 % des musées disposent d'un plan finalisé.

Recommandation n° 31 : Établir une doctrine formalisée des obligations minimales en matière de sûreté, sur le modèle des règles incendie.

Recommandation n° 32 : Rendre obligatoire l'adoption d'un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) par l'ensemble des établissements et sa transmission aux services de secours.

L'édiction d'une doctrine en matière de sûreté doit s'accompagner de la mise en place de contrôles réguliers du respect des obligations de sûreté par les établissements. Cela passe notamment par un contrôle des opérations de récolement. Au *British Museum*, plus de 2 000 objets ont été dérobés depuis 2013 – notamment des bijoux, des pierres précieuses et de la verrerie –, vraisemblablement par un conservateur du musée, ayant profité du mauvais recensement des pièces, selon les déclarations faites par la direction du musée ⁽¹⁾. Une campagne de récupération de ces objets a été lancée à l'initiative de l'établissement, qui poste régulièrement sur son site internet la liste des biens perdus (« *what is missing?* ») et retrouvés (« *what is the latest progress ?* ») ⁽²⁾.

Aujourd'hui encore, **le taux de récolement** global constaté au sein des musées témoigne d'une nette insuffisance et de disparités importantes : à la fin de l'année 2015, le taux de récolement des collections des musées nationaux atteignait environ 71 %, et demeurait inférieur à 50 % pour les musées de France en région ⁽³⁾. Les résultats de la seconde campagne de récolement, arrivée à son terme le 31 décembre 2025, n'ont pas encore été rendus publics à la date de publication du présent rapport.

(1) *Nadia Khomani*, « *Hundreds of items 'missing' from British Museum since 2013* », *The Guardian*, 24 août 2023 : <https://www.theguardian.com/culture/2023/aug/24/hundreds-of-items-missing-from-british-museum-since-2013>.

(2) *British Museum*, « *Recovery of missing items* » : <https://www.britishmuseum.org/our-work/departments/recovery-missing-items>.

(3) *Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art*, 20 ans de récolement de dépôts d'œuvres d'art de l'État, septembre 2018 p. 13.

La conduite du récolement au sein des établissements devrait être mieux contrôlée, par des visites sur pièces et sur place. Aujourd'hui la commission de récolement des dépôts des œuvres d'art (CRDOA) contrôle le récolement des seules œuvres en dépôt. Une nouvelle instance devrait être créée pour contrôler le respect par les musées des règles de sûreté ainsi établies.

Enfin, l'établissement d'une doctrine unifiée en matière de sûreté-sécurité pourrait permettre de faire essaimer des bonnes pratiques, mises en place par certains musées. L'Assemblée des départements de France évoque un dispositif innovant mis en place par le musée Dobrée, à Nantes, dans la conduite de ses obligations de récolement : « *Dans le département de la Loire-Atlantique (44), le musée Dobrée à Nantes a mis en place un récolement annuel systématique des collections (vérification physique et numérique), couplé à une base de données partagée avec la Drac Pays de la Loire. Cela a évité un vol potentiel en 2024 en détectant une anomalie précoce.* » ⁽¹⁾

Le contrôle des ERP en matière de protection incendie

Les ERP font l'objet d'une réglementation stricte face au risque incendie. En vertu de l'arrêté du 12 juin 1995, les établissements de type Y – dont font partie les musées – sont soumis à des dispositions particulières. En fonction de leur fréquentation, ces établissements sont répartis en catégories différentes (de 1 à 5).

Une commission de sécurité vérifie le respect par les ERP de leurs obligations par des contrôles sur place :

- **visite à l'ouverture** : à l'achèvement des travaux, le maire saisit la commission dans un délai d'un mois avant son ouverture au public ;
- **visite périodique** : les ERP font l'objet de visites de contrôle régulières, selon une périodicité qui varie entre deux ans pour les ERP de catégorie 1, et cinq ans pour les ERP de catégorie 4 ;
- **visite inopinée** : cette visite est demandée par le maire, lorsqu'il a connaissance de dysfonctionnements au regard de la réglementation ;
- **visite de contrôle** : elle est réalisée par la commission de sécurité, pour s'assurer que l'établissement sous avis défavorable a suivi les observations formulées par celle-ci et s'est mis en conformité avec la réglementation en vigueur.

Selon le niveau de fréquentation, l'effectif et les risques propres à l'établissement, la création d'un service de sécurité incendie à demeure peut être imposée par la commission de sécurité.

(1) Contribution écrite de l'Assemblée des départements de France en réponse au questionnaire du rapporteur.

C. ACCÉLÉRER LE DÉPLOIEMENT DE DISPOSITIFS DE SÉCURITÉ MODERNES

1. Une obsolescence rapide des dispositifs de sécurité

L'évolution rapide et constante des modes opératoires conduit à une obsolescence accélérée des dispositifs de sûreté et de sécurité.

Les **systèmes informatiques des musées** constituent un point de vulnérabilité croissant (cf. *supra*). Les cyberattaques peuvent rendre obsolète un système entier de sécurité, en neutralisant les systèmes d'alarme ou de vidéosurveillance. Lorsque le réseau support des équipements est mutualisé entre les différents dispositifs de protection, la prise de contrôle par un individu malveillant peut permettre de venir à bout des mesures de sécurisation d'un musée, afin de permettre l'intrusion et le vol. Comme le soulignait lors de son audition M. Luc Allaire, alors secrétaire général du ministère de la culture et haut fonctionnaire de défense et de sécurité, « *La clé du cambriolage à l'avenir résidera dans les cyberattaques : il suffit d'annihiler tous les systèmes de surveillance et de vidéoprotection ou d'attaquer le poste de commandement (PC) pour entrer au Louvre bien plus facilement qu'en cassant une vitre* »⁽¹⁾.

En raison **des investissements majeurs nécessités par la mise à jour régulière des systèmes de réseaux, peu d'établissements disposent aujourd'hui d'une protection réellement adaptée**. L'accompagnement par la tutelle des établissements culturels est selon le rapporteur indispensable, cette nécessité étant bien identifiée au niveau ministériel. Lors de son audition, M. Allaire affirmait ainsi : « *S'agissant de la cybersécurité, les instructions interministérielles disent très clairement qu'il n'est pas possible de laisser les établissements publics tout seuls. La complexité, la violence et la puissance des attaques nécessitent un pilotage ministériel et interministériel en appui et en réparation.* »⁽²⁾

Comme l'indique M. Jean-Emmanuel Maury, haut fonctionnaire adjoint à la sécurité et à la défense du ministère de la culture, certains incidents récents illustrent le risque d'une défaillance systémique : « *Le cas du Muséum national d'histoire naturelle, même s'il ne relève pas du ministère de la culture, est un exemple très intéressant que nous avons examiné avec plusieurs responsables sécurité. Le Muséum a été victime d'une vraie malchance : à cause d'un déni de service malencontreux, le signal de l'alarme du local où se trouvaient les pépites n'a pas été transmis au PC sécurité. Demain, ce déni de service sera provoqué. Dans de nombreux établissements, les signaux transmis par les câbles sont les mêmes, qu'ils concernent les ressources humaines, la paye, les achats, la messagerie ou les reports caméra. Un mail frauduleux aux ressources humaines fait tomber le système ; il n'y a plus de caméra, il ne reste plus qu'à sortir la meuleuse.* »⁽³⁾

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(2) Audition du 15 janvier 2026, à 13 heures 30.

(3) Ibidem.

Évoquant ce vol subi par le MNHN, M. Gilles Bloch, son directeur, expliquait : « *Le contexte était particulier puisque le Muséum avait été victime, le 28 juillet, d'une cyberattaque qui a fait tomber l'ensemble de nos systèmes d'information, nous privant de réseau et des reports d'alarme. Pendant quelques semaines, nous avons donc fonctionné selon un mode dégradé : des rondes nocturnes étaient effectuées dans le Jardin des plantes. Le cambriolage a déclenché des alarmes mais elles n'ont pas été entendues à l'extérieur de la galerie.* »⁽¹⁾

C'est pourquoi, selon M. Jean-Emmanuel Maury, il est « *indispensable, pour éviter la contagion, de dissocier du reste le système de report d'alarme, d'incendie et de sûreté* » afin d'éviter le risque de propagation en cas d'attaque, et de minimiser le phénomène d'obsolescence globale susceptible d'affecter simultanément l'ensemble du système de sécurité du musée. La segmentation des réseaux présente d'autres avantages, en facilitant les installations de câblage et leur extension en cas de travaux, sans avoir à procéder à une refonte entière du système.

Par ailleurs, les **dispositifs physiques de protection perdent en efficacité** face à des auteurs de cambriolages plus violents et mieux équipés. Au musée régional de Drenthe, à Assen (Pays-Bas), les cambrioleurs ont eu recours à des explosifs pour pénétrer dans l'établissement et dérober des biens archéologiques. Au musée du Louvre, les vitrines abritant les bijoux de la couronne, bien que conformes à des normes élevées de résistance, ont cédé en quelques minutes, découpées à l'aide d'une meuleuse portable.

Enfin, la plupart des équipements de sécurité ne permettent pas de prévenir le **risque de vol à main armée**. Cette limite conduit à reconnaître, comme l'ont souligné plusieurs personnes auditionnées, que « *le risque zéro n'existe pas* ». Dans ce type de situation, les auteurs du méfait empruntent les circuits ordinaires de visite et menacent les agents susceptibles de donner l'alerte. Ces situations créent un effet de panique qui immobilise les agents et permettent aux voleurs de prendre la fuite. Le braquage survenu au musée du Hiéron, à Paray-le-Monial, en constitue une illustration : la mise en joue des agents de sécurité et des visiteurs par l'un des cambrioleurs a permis à ses complices de s'emparer de pièces en métaux précieux de la *Via Vitae*. Ce braquage met en évidence les limites des dispositifs techniques face à des actions violentes qui menacent les agents et les visiteurs.

Enfin, l'efficacité des dispositifs de sûreté doit être appréciée au regard de leurs potentiels effets pervers. Certains équipements, tels que les systèmes de brouillard opacifiant, les lumières stroboscopiques ou les alarmes sonores de forte intensité, peuvent provoquer des **réactions de panique chez les assaillants déjà armés**. Ces réactions imprévisibles sont susceptibles de mettre en péril les visiteurs et agents présents. Ces effets induits doivent être anticipés, afin d'éviter que des mesures destinées à protéger ne contribuent à aggraver le danger.

(1) Audition du 9 février 2026, à 17 heures.

Recommandation n° 33 : Généraliser la dissociation des systèmes de report d’alarmes incendie et intrusion du reste du système d’information pour éviter la contagion par le risque cyber.

Recommandation n° 34 : Améliorer la formation des directions des musées et des agents aux risques cyber.

2. Un déploiement à accélérer

Au cours des dernières années, les dispositifs de sûreté et de sécurité ont connu des évolutions considérables, portées notamment par le **développement de l’intelligence artificielle**.

La vidéosurveillance est devenue un élément structurant de la protection des établissements, en complément des dispositifs de protection physique et des moyens humains. Elle remplit plusieurs fonctions, d’appui à la surveillance en temps réel, de levée de doute à distance lors du déclenchement des alarmes, et de support d’enquête par l’exploitation des images enregistrées. L’amélioration constante de la performance des caméras et des logiciels d’analyse des images renforce son efficacité, tout en induisant cependant des coûts élevés pour les établissements, liés au renouvellement régulier des équipements.

L’intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives. Les systèmes de vidéoprotection permettent désormais la détection de présences anormales ou d’intrusions, la lecture automatisée des plaques d’immatriculation, l’analyse comportementale, le comptage des personnes ou encore la détection des dynamiques de foule. L’**hypervision**, qui centralise et croise les informations issues de différents capteurs, constitue une avancée importante.

Toutefois, le rythme rapide des innovations dépasse largement le rythme d’investissement des établissements, et les équipements finalement installés peuvent s’avérer **obsolètes dès leur mise en service**, ainsi que le rappelle M. Kim Pham, administrateur général du musée du Louvre, interrogé sur le schéma directeur des équipements de sûreté (Sdes) : « *J’aimerais revenir sur l’hypervision, [...]. Les technologies en ce domaine ont évolué très rapidement ces dernières années. Ce que permet aujourd’hui l’intelligence artificielle est hors de proportions avec les capacités d’il y a cinq ou dix ans. La tentation, pour les assistants à maîtrise d’ouvrage et ensuite les maîtres d’œuvre, est de toujours vouloir intégrer la technologie la plus récente afin que les matériels ne soient pas déjà en retard au moment où ils seront effectivement mis en place, quatre ou cinq ans plus tard. Les ingénieurs qui nous assistaient ont d’ailleurs souhaité, à juste titre, intégrer les toutes dernières évolutions. Mais il faut bien à un moment lever les crayons et prendre la technologie disponible en acceptant d’être dépassé le jour venu.* » ⁽¹⁾ La situation est ainsi paradoxale : les équipements en matière de sûreté ne cessent de se développer, laissant présager une meilleure sécurisation des musées. Or, le constat est celui d’une impréparation des établissements à la menace, ainsi que d’un insuffisant accès à ces outils.

(1) Audition du 24 mars, à 16 heures 30.

Par ailleurs, le développement de ces technologies suscite **des questionnements juridiques et éthiques**. En l'état du droit, l'utilisation de traitements automatisés d'analyse d'images en temps réel demeure strictement encadrée. Dans une position publiée en juillet 2022 ⁽¹⁾, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) estime que la législation actuelle n'autorise pas l'usage, par la puissance publique, de ces dispositifs, en raison des risques qu'ils présentent pour les droits et les libertés individuelles.

Certains responsables publics plaident pour une évolution du cadre juridique afin de permettre un recours plus large à ces technologies et de détecter de manière préventive les comportements anormaux. Le préfet de police, M. Patrice Faure, est ainsi favorable à une évolution du cadre législatif : « *Le véritable enjeu réside plutôt dans l'absence de recours à l'intelligence artificielle (IA) pour la détection préventive et l'anticipation de comportements anormaux. Certains logiciels, utilisés notamment dans les ports à l'étranger, permettent par exemple de repérer des mouvements suspects de conteneurs afin d'identifier ceux qui sont susceptibles de contenir des produits illicites. Si nous disposions d'un réseau de caméras numériques couplé à une IA, il serait possible d'anticiper sur l'alerte humaine des personnels chargés de la sûreté du musée, mais aussi sur l'alerte physique et informatique, vers Police-Secours, le 17, et vers le réseau Ramses.* » ⁽²⁾ Il précise, devant la commission : « *Il s'agit de pouvoir détecter des mouvements anormaux – de foule, de véhicules... – et de déclencher une recherche-acquisition automatique. Cela existe, c'est extrêmement facile et cela permet d'optimiser, de multiplier par 1 000 l'efficacité du réseau de vidéosurveillance. L'intelligence artificielle interagit en effet avec elle-même au fil des semaines, élabore des scénarios et permet de détecter automatiquement ce qui n'est pas normal. Nous aurions besoin que l'ensemble des caméras soient équipées d'intelligence artificielle. Notre cadre législatif ne le permettant pas, ceux qui ont à mettre des caméras pourraient en acheter qui ne comportent pas d'intelligence augmentée. Il faudrait au moins pouvoir détecter et suivre de façon automatisée tous les événements anormaux.* » ⁽³⁾

Le rapporteur reste **fermement opposé au traitement automatisé** en temps réel d'images captées dans les musées, qu'il considère comme attentatoire aux libertés individuelles. De tels dispositifs constituent par ailleurs **une porte d'entrée vers l'utilisation de technologies biométriques et de reconnaissance faciale auxquelles il n'est pas favorable**. Néanmoins, certains équipements intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle peuvent contribuer à la sécurisation des musées sans porter atteinte aux droits fondamentaux. Tel est le cas des portiques de sécurité utilisés au *British Museum*, qui permettent de détecter des objets dangereux de manière automatisée, tout en limitant l'intervention humaine et sans recourir à des procédés biométriques ⁽⁴⁾.

(1) Cnil, « Caméras dites "intelligentes" ou "augmentées" dans les espaces publics – Position sur les conditions de déploiement », juillet 2022.

(2) Audition devant le Sénat le 29 octobre 2025.

(3) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

(4) Déplacement au British Museum le 10 mars 2026.

L'expérimentation de l'utilisation de caméras augmentées en temps réel dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques

La loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 relative aux jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 a autorisé l'utilisation, à titre expérimental, de traitements algorithmiques en temps réels sur les images captées par les dispositifs de vidéoprotection. Celle-ci avait pour objectif de faciliter le travail des agents des forces de l'ordre chargés du visionnage des images, en leur permettant de se concentrer sur les séquences présentant un risque pour l'ordre public.

Dans un avis rendu en juillet 2022, la Cnil avait déduit qu'une base législative explicite était nécessaire pour encadrer le recours à l'intelligence artificielle sur des images issues de l'espace public. La Cnil, comme le Conseil d'État, considérait en effet que cette technologie pouvait conduire à un traitement massif de données personnelles, menaçant les droits et libertés fondamentales des personnes et la préservation de l'anonymat dans l'espace public.

L'expérimentation de l'utilisation de caméras augmentées en temps réel a donc été strictement encadrée par le législateur : déploiement limité dans le temps et l'espace ; interdiction de traitement de données biométriques, et notamment de la reconnaissance faciale ; analyse humaine des signalements issus de l'analyse faite par intelligence artificielle ; interdiction de croiser les fichiers.

L'expérimentation a pris fin le 30 juin 2025.

3. La question des moyens

La mise aux normes des dispositifs de sûreté et de sécurité, ainsi que leur renouvellement au profit d'équipements plus modernes, pèsent sur le budget des établissements. Cette contrainte s'exerce plus particulièrement sur les collectivités les plus fragiles, propriétaires de musées. Le général de corps d'armée Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée, estime ainsi le coût de la sécurisation de son établissement : « *Le besoin exprimé pour les années qui viennent dans la loi de programmation militaire actuelle, qui court jusqu'en 2030, est de 4 millions d'euros en investissement pour améliorer nos technologies et nos infrastructures. Pour le personnel, nous aurons besoin de 900 000 à 1 million d'euros supplémentaires par an pour arriver à ce qui, après l'audit, nous paraît être le juste compromis entre le durcissement de l'infrastructure, la montée en gamme technologique et le juste niveau de sécurité humaine.* »⁽¹⁾

Les systèmes de vidéosurveillance intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle présentent des **écarts de prix significatifs**. Le conseil départemental de la Corrèze, propriétaire du musée du Président Jacques Chirac à Sarran, évalue ainsi à 500 euros le prix d'une caméra classique, contre 1 800 à 2 000 euros pour une caméra dotée d'outils d'intelligence artificielle.

(1) Table ronde du 9 février 2026, à 17 heures.

D'autres dispositifs, tels que les produits de marquage codés, destinés à faciliter l'identification et la restitution des œuvres en cas de vol, représentent également des investissements substantiels.

De telles dépenses pèsent lourdement dans le budget des collectivités. Certaines ont engagé des programmes d'investissement importants afin de renforcer la sécurité de leurs musées. La ville de Vannes a investi 17 millions d'euros – sur un budget total de travaux 25 millions d'euros – pour la réhabilitation du musée des Beaux-arts, dont une part importante a été consacrée à sa sécurisation en réaction au vol survenu au musée du Louvre d'octobre 2025. À la suite de cet évènement, la mairie de Chartres a procédé à des investissements complémentaires pour renforcer son dispositif de sûreté – à hauteur de 200 000 euros – à l'occasion du prêt d'un tableau de Claude Monet par le musée d'Orsay.

La mise aux normes des équipements de sûreté s'impose désormais aux établissements. L'**élévation des exigences** en matière de sécurité est également soutenue **par les institutions prêteuses et par les assureurs**. Les conditions de prêt d'œuvres intègrent désormais des standards de sécurité plus élevés, adossés aux nouvelles technologies disponibles. Selon M. Vincent Billerey, administrateur général du musée national des Arts asiatiques – Guimet : « *Depuis le vol du Louvre, les assureurs se rendent beaucoup plus sur place, examinent davantage les lieux et font certaines recommandations – on nous demande l'ajout de caméras ou la réorientation de certaines d'entre elles, par exemple. Cela induit des coûts indirects que nous n'avions pas forcément à assumer auparavant.* »⁽¹⁾

En effet, aux coûts d'acquisition de ces dispositifs s'ajoute celui de leur entretien. La maintenance des dispositifs de sûreté, souvent assurée par des prestataires spécialisés, implique des dépenses récurrentes et significatives qui doivent être intégrées dans le budget des établissements.

L'ensemble de ces éléments plaide pour un renforcement de l'accompagnement budgétaire des établissements, dans le cadre du fonds de sûreté notamment (cf. *supra*). Selon le rapporteur, l'effort d'investissement ne saurait se faire au détriment des moyens humains. Les dispositifs de sécurité, y compris ceux reposant sur l'intelligence artificielle, nécessitent une supervision constante et ne peuvent se substituer à l'intervention des agents. Ces derniers demeurent indispensables à l'appréciation des situations, la gestion des incidents et la mise en œuvre des premières mesures d'urgence.

Recommandation n° 35 : Accompagner la généralisation de l'utilisation d'outils intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle, pleinement respectueux des droits et libertés individuelles.

(1) Table ronde du 9 février 2026, à 15 heures.

IV. FORMER, VALORISER ET MOBILISER LES AGENTS : UNE NÉCESSITÉ FONDAMENTALE POUR LA SÉCURISATION DES MUSÉES

La sécurisation des établissements est fragilisée par les suppressions de postes, le non-remplacement des départs et la multiplication du recours aux contrats de courte durée. Cette évolution affecte les conditions d'exercice des agents d'accueil et de surveillance, davantage exposés et sollicités pour faire face à des situations à risques, afin de pallier le manque ou la défaillance des équipements de sécurité-sûreté.

Dans le même temps, les auditions conduites par la commission ainsi que les déplacements effectués au sein des établissements ont mis en évidence l'engagement et l'attachement fort des agents d'accueil et de surveillance à leur métier. Ces femmes et ces hommes se distinguent par une connaissance fine des lieux, des publics qu'ils accueillent et des collections qu'ils protègent, bien que cette connaissance demeure insuffisamment reconnue et valorisée.

Dans ce contexte, il apparaît primordial d'agir en faveur de l'attractivité et de la reconnaissance de la filière afin de renforcer la sécurité des musées.

A. LE CORPS DES AGENTS D'ACCUEIL ET DE SÉCURITÉ : UN POSITIONNEMENT COMPLIQUÉ, VOIRE PARADOXAL

1. Un métier en évolution, progressivement recentré sur des missions d'accueil

Les chercheurs Élisabeth Caillet et Michael Van Praët relevaient, en 2001, que « *les métiers de l'accueil et de la surveillance se sont professionnalisés pour une large part au cours de la dernière décennie* »⁽¹⁾. Celle-ci a conduit à une évolution des missions, avec le passage de la simple surveillance des salles à un rôle d'accueil et d'orientation du public, voire de médiation.

Le décret n° 54-494 du 10 mai 1954 institue le premier statut particulier des « gardiens des musées nationaux », des préposés et du chef du service de surveillance et d'entretien. À cette époque, la hiérarchie est strictement définie : les gardiens, classés en catégorie D, sont placés sous l'autorité directe de brigadiers et de surveillants relevant de la catégorie C. La mission est alors quasi exclusivement tournée vers la **garde physique et le maintien en état des locaux**. Ce premier état du droit traduit une conception du métier fondée avant tout sur la présence physique et la garde des espaces, dans une organisation hiérarchique distincte de celle qui prévaudra ensuite. Il s'agit moins d'un métier d'interface avec le public que d'une **fonction de surveillance physique** intégrée au fonctionnement quotidien des musées nationaux.

(1) Élisabeth Caillet, Michel Van Praët, avec la participation de Jean-Louis Martino-Lagarde, « *Musées et expositions. Métiers et formations en 2001* », Chroniques de l'AFAA, n° 30, 2001, p. 39.

Le décret n° 82-937 du 2 novembre 1982 marque une étape de **professionnalisation** avec la création d'un corps de catégorie B dédié spécifiquement au contrôle hiérarchique et technique. En parallèle, deux corps de catégorie C sont instaurés (agent chef et agent de surveillance spécialisé), tandis que les gardiens de base relèvent toujours de la catégorie D. Cette réforme ne modifie pas le contenu des missions, mais introduit une première différenciation entre l'exécution des tâches de surveillance et leur encadrement technique et hiérarchique. Elle constitue une première étape de professionnalisation de la filière.

Le décret n° 88-700 du 9 mai 1988 constitue une rupture en fusionnant les statuts des personnels des musées, des archives, des monuments historiques et des écoles d'art au sein d'un corps unique « *d'agent technique de surveillance et de magasinage* » marquant l'apparition officielle de la mission d'accueil du public. L'article 5 dispose que les agents ne se contentent plus de veiller à la sécurité, mais sont « *particulièrement chargés des conditions d'accueil du public* » et peuvent assurer la « *conduite des visites commentées* » ainsi que participer à l'animation des établissements.

Le décret de 1988 formalise ainsi un changement de logique. La surveillance ne disparaît pas, mais **cesse d'être le principe directeur du métier**. Les agents sont désormais définis par la combinaison de missions de protection, d'accueil et, selon les établissements, d'appui à la valorisation culturelle.

Aujourd'hui, les agents d'accueil et de surveillance relèvent encore majoritairement des fonctions publiques territoriale et d'État et, de plus en plus, sont des contractuels de droit public ou privé, en fonction du statut du musée.

La mission des agents se situe au carrefour du paradoxe – présentation des collections au public la plus large possible, d'une part ; impératif de sécurisation des œuvres, d'autre part – qui est au cœur des missions de chaque musée.

2. La crainte d'un rééquilibrage des missions au détriment de l'accueil du public

Au sein des établissements, la défaillance des dispositifs de sûreté et de sécurité entraîne un fonctionnement dégradé des missions d'accueil et de surveillance. L'obsolescence des dispositifs techniques conduit les agents à effectuer un « *travail à l'aveugle* », selon les mots de Mme Élise Muller, agente du musée du Louvre et secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires, en l'absence de remontées d'alarmes et en raison des pannes affectant les dispositifs. Mme Nathalie Ramos, secrétaire générale du SNMD CGT-Culture, l'a rappelé lors de son audition : « *Cette obligation d'en faire de plus en plus avec de moins en moins de moyens a malheureusement tendance à se répandre. C'est ce que nous dénonçons, préavis après préavis* ». Le document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) de juillet 2024 du musée du Louvre fait état de cette difficulté. Il révèle que, pendant trois semaines, les caméras du poste de contrôle Lemonnier n'ont pas fonctionné : « *Cela ne permet pas de mener les missions de surveillance vol-*

effraction de façon correcte et entraîne de la frustration pour les agents et leurs encadrements. » Ce cas de figure n'est pas rare. La CGT Culture souligne que « trop souvent dans ces établissements les services travaillent en mode dégradé, ne permettant pas toujours de pouvoir faire des levées de doute à deux agents »⁽¹⁾.

Ce **fonctionnement « en mode dégradé »**, selon les mots de la CGT Culture, est dénoncé par l'ensemble des organisations syndicales entendues par la commission. Selon l'organisation SUD, « *lorsque des équipements sont défaillants, c'est la **protection humaine qui compense les dysfonctionnements**. Par exemple, si on a connaissance d'une alarme défaillante ou d'une caméra HS, on renforcera la présence de l'équipe dans l'espace concerné afin qu'elle effectue une surveillance accrue in situ. La difficulté à laquelle on est confronté en raison du sous-effectif est qu'il n'y a plus assez d'agents disponibles pour effectuer ces tâches supplémentaires sans en abandonner d'autres. Par ailleurs, le manque de confiance dans les équipes, adossé à la culture du secret (nécessaire en matière de sûreté) amène certaines hiérarchies à ne pas informer les services qui devraient assurer ce renfort. La conséquence est qu'une œuvre hors alarme ou une salle "aveugle" sera laissée en l'état.* »⁽²⁾

Dans ce contexte, et au cours du présent travail d'enquête, la **question du rôle des agents en cas d'incident**, et notamment en cas de vol, a été soulevée à plusieurs reprises. Certaines analyses préconisent un renforcement de leur formation en matière de surveillance, voire recommandent leur interposition face aux malfaiteurs. Dans son rapport publié à la suite du vol survenu au Louvre, l'Igac défend une évolution en ce sens des missions des agents : « *La transformation progressive du rôle des gardiens de musée, devenus depuis des agents d'accueil et de surveillance, voire de médiation, ainsi que la crainte pour les dirigeants d'être mis en cause (par les syndicats, les médias ou les visiteurs, voire la justice) ont conduit à une paralysie complète des réactions. [...] Il importe de faire évoluer le plan de formation des agents de la direction de l'accueil du public et de la surveillance (la Daps), afin de donner une place accrue aux formations à la surveillance, aujourd'hui très minoritaires au regard des autres formations axées sur l'accueil du public. [...] Ces nouvelles actions de formation devraient prendre la forme de mises en situation. Les agents reçoivent actuellement des formations dites de terrain, notamment sur les risques attentat, incendie, évacuation et confinement. Concernant le vol [...] aucune appréhension n'est prévue, même en cas de flagrant délit.* »⁽³⁾

Au cours des auditions, cette attente a été plusieurs fois relayée. M. Alban Ragani vice-président et administrateur du Groupement des entreprises de sécurité (GES), revient ainsi sur le vol survenu au Louvre, soulignant qu'une meilleure formation des agents aurait pu permettre d'arrêter les voleurs : « *Les choses auraient pu être mieux faites car, vu de l'extérieur, il y a eu une défaillance. [...] Si les agents*

(1) Réponses écrites de la CGT Culture.

(2) Réponses écrites de SUD Culture.

(3) Igac, op.cit., 5 novembre 2025.

avaient été formés, peut-être les choses auraient-elles été faites différemment. [...] J'ai lu dans un rapport qu'il était question de trente secondes : un agent de sécurité confirmé, sûr de ses convictions et connaissant son métier, aurait pu mettre ce temps à profit pour faire deux ou trois choses. » ⁽¹⁾

Les attentes exprimées en matière d'intervention directe des agents face à des malfaiteurs suscitent d'importantes réserves. Elles inquiètent les organisations syndicales des agents d'accueil et de surveillance, qui font part de leur **refus unanime d'intervenir comme agents de sécurité**. Lors de son audition par la commission, Mme Élise Muller a rappelé que la doctrine actuelle privilégie la protection des personnes, en particulier du public, et la prévention des risques de « *suraccident* » liés à des mouvements de panique ⁽²⁾. Les agents ont ainsi vocation à sécuriser les espaces, à donner l'alerte et faciliter l'intervention des forces de l'ordre, sans s'exposer à des situations de confrontation.

Dans ces conditions, il apparaît nécessaire de réaffirmer les missions assignées aux agents d'accueil et de surveillance. **Le rapporteur rejoint l'avis défendu par les représentants du personnel et s'oppose à ce que les agents d'accueil et de surveillance deviennent des agents de sécurité ayant vocation à s'interposer entre les œuvres et les malfaiteurs** qui souhaiteraient s'en prendre à elles. Face à de telles menaces, leur rôle est avant tout de **mettre à l'abri le public**. Il tient à ce titre à saluer le travail des agents présents au Louvre le 19 octobre et qui ont fait preuve d'un courage et d'un professionnalisme indiscutables.

B. REPENSER LES INCITATIONS POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS

1. Un métier marqué par une forte pénibilité

L'ensemble des éléments précédemment exposés contribue à une désaffection pour les métiers d'accueil et de surveillance et à un déficit d'attractivité de la filière.

La surveillance des salles est une fonction qui se caractérise par une **forte pénibilité**, les agents devant faire preuve d'une vigilance constante aux moindres signes pouvant sembler suspects et caractériser un potentiel risque pour le public ou pour les œuvres, tout en restant debout, plusieurs heures durant. À ces contraintes s'ajoute le **travail en horaires atypiques** pour les agents de nuit.

Le cadre réglementaire tient compte de cette pénibilité. Le temps de travail des agents des agents du ministère de la culture est régi par une circulaire ministérielle en date du 27 novembre 2001, portant application du décret du 25 août 2000 relatif à l'aménagement de la réduction du temps de travail dans la fonction

(1) Audition du 23 février, à 14 heures 30.

(2) Audition du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

publique de l'État. Le temps de travail des agents postés présente des spécificités ; il est inférieur à celui prévu par le cadre réglementaire, du fait de la pénibilité du métier. Toutefois, dans les faits, les sollicitations des agents par les établissements pour réaliser des heures supplémentaires sont fréquentes, afin de pallier le manque d'effectifs et d'encadrer les activités annexes organisées au sein du musée (cf. *supra*). Cette situation accentue la fatigue des agents.

Les **conséquences sur la santé des personnels** sont significatives. Les taux d'absentéisme dus aux arrêts maladie sont plus élevés parmi les agents d'accueil et de surveillance que dans les autres personnels des musées. Pour les musées d'Orsay et le musée de l'Orangerie, le **taux d'absentéisme** s'élève à 10,9 % pour les agents postés en salle en 2019, contre 3,4 % pour les agents non postés ⁽¹⁾. Cette tendance est renforcée par le vieillissement du personnel de la filière, qui peine à se renouveler. Selon un rapport de l'Igac, publié en 2021, 50 % des agents du château de Fontainebleau ont plus de 50 ans « avec une très forte exposition dans les services sécurité / sûreté / surveillance » ⁽²⁾.

Le sous-effectif chronique accentue ces difficultés et a des répercussions directes sur la santé des agents comme sur les conditions d'accueil du public. Dans un rapport de la Mission d'inspection santé et sécurité au travail (Misst) de l'Igac, publié en 2024, l'Inspection relève : « Il y a le constat d'un sous-effectif chronique des musées Chagall et Léger (absentéisme, difficultés de recrutement), ce qui impacte directement les conditions de travail des agents, avec une répercussion sur la santé (stress, fatigue, burn-out...). Cette situation de sous-effectif a, en effet, des effets négatifs induits sur l'accueil du public (fermeture de salles), avec des tensions pour les agents d'accueils et de surveillance et de la RMN-GP au contact avec le public. »

En effet, la hausse de la fréquentation des musées, sans augmentation corrélative des effectifs, accentue mécaniquement la **pression sur les agents d'accueil et de surveillance**, comme évoqué supra. Ainsi, selon le mission-diagnostic sur l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, 2022, « les effectifs globaux du musée ont faiblement augmenté en 10 ans alors que la croissance de la fréquentation a été soutenue et que l'offre (expositions, programmation culturelle) a été considérablement renforcée » ⁽³⁾.

Cette difficulté a aussi été signalée par les syndicats. Lors de son audition devant la commission, M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT-Culture, a ainsi déclaré : « Notre premier sujet est celui de la surfréquentation et du modèle économique des établissements. Depuis une vingtaine d'années, en effet, on a donné priorité à la fréquentation – à la surfréquentation – des établissements culturels. Le musée du Louvre reçoit ainsi 30 000 visiteurs par jour et 9 millions par an, avec une entrée qui ne permet d'en accueillir que la moitié : déjà, ça ne va pas ! La

(1) Igac, Mission-diagnostic sur l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, 2022.

(2) Igac, Mission-diagnostic sur l'établissement public du château de Fontainebleau, mai 2021, p. 28.

(3) Ibidem, p. 59.

surfréquentation va de pair avec les conditions de visite. Au Louvre ou au château de Versailles, entre autres sites témoignant de l'importante attractivité de la France, les conditions d'accueil sont souvent assez déplorables. Nous souhaitons donc vous alerter à propos des conditions de visite et donc, nécessairement, des conditions de travail, puisque nous représentons les personnels »⁽¹⁾. M. Gilles Neviaski, secrétaire général de la CFTC Culture, rapporte que dans certains musées là où un surveillant couvrait deux salles auparavant, il doit désormais en surveiller quatre⁽²⁾.

À cela s'ajoutent l'agressivité et les incivilités en augmentation constante de la part des visiteurs, dans un contexte où les conditions de visite sont de plus en plus dégradées. La CGT-Louvre souligne que « *l'hyperfréquentation **augmente les tensions** entre les personnels, mais aussi entre les personnels et les visiteurs, lesquelles peuvent se traduire par des **violences physiques et verbales*** »⁽³⁾.

2. Une diminution critique du nombre d'agents en salle

Les établissements muséaux sont ainsi pris dans un cercle vicieux : la réduction du personnel dégrade les conditions d'exercice des métiers, ce qui fragilise en retour leur attractivité et, partant, le recrutement et la fidélisation des agents.

Depuis deux décennies, les effectifs ont connu une baisse significative. Les réformes engagées dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) de 2007 ont durablement affecté les emplois du secteur de la culture et des musées publics. Entre 2012 et 2024, les effectifs de la filière accueil, surveillance et magasinage sont passés de 3 776 à 3 103 agents titulaires selon les données de la CGT-Culture⁽⁴⁾, soit une baisse de 18 %. À l'échelle des établissements, les représentants du syndicat SUD pour le musée du Louvre dénoncent une suppression de 111 emplois équivalents temps plein (ETP) au sein du service de l'accueil et de la surveillance entre 2014 et 2024 – le SNMD CGT évoquant un nombre encore plus élevé : 192,7. Sur la même période, 49,2 postes administratifs ont été créés.

Pour compenser partiellement ces réductions, les établissements ont eu recours à des **agents contractuels**. Selon la mission-diagnostic sur l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, conduite par l'Igac en 2022 : « *la plupart des agents d'accueil et de surveillance sont des titulaires mais l'établissement recourt tout de même à des contractuels pour ces missions, principalement pour les vacances d'hiver et d'été. Par ailleurs, la surveillance des collections permanentes est assurée par des titulaires et celle des expositions temporaires est confiée à des agents contractuels.* »⁽⁵⁾ L'Inspection générale de la Ville de Paris met en évidence un net recours aux agents contractuels au sein des

(1) Audition du 21 janvier, à 16 heures 30.

(2) Réponses écrites de la CFTC Culture au questionnaire du rapporteur.

(3) Réponses écrites de la CGT-Louvre au questionnaire du rapporteur.

(4) Réponses écrites de la CGT-Culture au questionnaire du rapporteur.

(5) Igac, Mission-diagnostic sur l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, 2022, p. 60.

musées parisiens : jusqu'à 31 % de contractuels en 2021 exerçant sur des postes de catégorie C, correspondant aux agents de surveillance et de sécurité ⁽¹⁾.

Or, la **rotation des effectifs** affecte la sécurité des musées. Il constitue même un risque pour la **confidentialité de certaines informations**. « *Les prestataires attributaires des marchés embauchent des intérimaires sans être trop regardants, avec parfois une rotation rapide des personnes. Le personnel externalisé acquiert une connaissance des systèmes de surveillance (accès, codes...) voire des failles dans les dispositifs, ce qui peut se révéler problématique.* » ⁽²⁾

Dans les métiers de l'accueil et de la surveillance, la connaissance des espaces, des habitudes de circulation, des procédures et des réactions appropriées en cas d'incident est un élément clé de la sécurisation des lieux. En situation d'urgence, et face à des malfaiteurs, la rapidité de la réaction repose en grande partie sur cette **expérience de terrain**. Une appropriation insuffisante des lieux, des dispositifs et des procédures d'alerte peut entraîner des délais d'intervention préjudiciables. Selon Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac), « *L'externalisation des missions, notamment de surveillance, d'entretien des bâtiments ou de levée de doute, entraîne une certaine rotation des personnes. [...] Recourir à l'externalisation implique un renouvellement constant des effectifs, alors que nous parlons de bâtiments complexes, parfois anciens, à Paris comme en province, et qu'il faudrait au contraire s'assurer que les personnes qui viennent travailler dans nos musées sont réellement impliquées et s'approprient les lieux* » ⁽³⁾.

Dans ce contexte, le recours accru au personnel contractuel est en décalage avec les exigences de sécurisation des établissements. Il induit un renouvellement constant des équipes, incompatible avec la nécessité de stabiliser les effectifs et de renforcer leur expertise. Le rapporteur plaide pour le relèvement du plafond d'emplois ainsi que l'organisation de nouveaux concours de recrutement, *a minima* tous les deux ans pour reprendre la préconisation de la CGT Culture ⁽⁴⁾, pour renforcer les effectifs titulaires, condition *sine qua non* d'une politique de sécurisation efficace de notre patrimoine.

Recommandation n° 36 : Augmenter le nombre de concours de recrutement de titulaires et relever les plafonds d'emplois afin d'éviter le recours à du personnel contractuel.

Recommandation n° 37 : Limiter le recours aux agents contractuels aux missions ne relevant pas des enjeux de sûreté et de sécurité.

(1) *Inspection générale de la Ville de Paris*, Enquête relative à l'Établissement public Paris Musées, n° 22-06, mars 2023, p. 22.

(2) *Réponses écrites de la CFTC culture au questionnaire du rapporteur.*

(3) *Table ronde du 12 février 2016, à 13 heures.*

(4) *Réponses écrites de la CGT Culture au questionnaire du rapporteur.*

3. Une attractivité à renforcer

Le manque d'attractivité des métiers de l'accueil et de la surveillance tient notamment à leur **niveau de rémunération**, peu incitatif. Les agents des musées nationaux ou des collectivités territoriales, qui relèvent majoritairement de la fonction publique d'État ou de la fonction publique territoriale, perçoivent en début de carrière une rémunération comprise entre 1 400 et 1 600 euros net par mois ⁽¹⁾, en application des grilles indiciaires actuellement en vigueur. Ce montant apparaît en décalage avec les contraintes du métier, tant en termes de pénibilité que de responsabilités.

Des écarts de rémunération, sensibles et injustifiés, sont par ailleurs constatés entre établissements. À fonctions équivalentes, les agents exerçant au sein d'établissements publics disposant d'une autonomie de gestion peuvent bénéficier d'une rémunération plus favorable que ceux travaillant au sein de services à compétence nationale. Selon M. Christian Galani, membre de la section SNMD CGT du musée du Louvre, cette situation alimente un sentiment d'iniquité : « *On constate un écart de rémunération, à fonction égale, entre les établissements relevant du titre 3, qui sont en gestion autonome, et ceux qui relèvent du titre 2, c'est-à-dire les administrations centrales, les services à compétence nationale et quelques autres établissements publics. Je parle là de la dimension indemnitaire – plus précisément, de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE).* » ⁽²⁾

Certains musées ont entrepris des mesures de revalorisation des salaires, qui doivent servir de modèles à d'autres établissements. Le centre national d'art et de culture Georges Pompidou a décidé de l'augmentation de 25 points d'indice pour les responsables d'accueil et de surveillance. « *Cette revalorisation a été suivie, en janvier 2022, d'une augmentation identique pour les chefs d'équipe sécurité incendie et les chefs de groupe sûreté* » ⁽³⁾. Ces initiatives demeurent toutefois ponctuelles et ne sauraient se substituer à une **réflexion d'ensemble sur la revalorisation de la filière**.

Au-delà de la question salariale, les **perspectives d'évolution professionnelle** apparaissent limitées. La mobilité, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, est peu encouragée. S'agissant des musées parisiens, l'Inspection générale de la Ville de Paris en fait le constat : « *La mobilité entre établissements est relativement rare, elle n'est pas organisée dans le cadre d'une politique RH mais à l'initiative des agents.* » ⁽⁴⁾ Cette situation contribue au **sentiment de mal-être** au travail ainsi qu'au **compréhensible désengagement d'une partie de ces agents**. À l'inverse, certains établissements ont développé la mobilité interne, permettant à leurs agents de diversifier leurs missions et d'accéder à de nouvelles responsabilités. L'établissement public du château, du musée

(1) *Rapport social unique ministériel 2025 du ministère de la culture.*

(2) *Table ronde du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.*

(3) *Cour des comptes, La gestion du centre national d'art et de culture Georges Pompidou. Exercices 2013-2022, p. 97, 2024.*

(4) *Inspection générale de la Ville de Paris, Enquête relative à l'Établissement public Paris Musées, n° 22-06, mars 2023, p. 23.*

et du domaine national de Versailles, auprès duquel le rapporteur a effectué un déplacement, constitue à ce titre un exemple vertueux. Les agents rencontrés sur site ont fait part d'une pratique répandue de la mobilité en interne. Certains agents en salle ont ainsi pu être affectés, au cours de leur carrière, à la surveillance des images de vidéoprotection, au sein du poste de sécurité. Ces organisations favorisent un climat social plus apaisé et une **plus grande fidélisation des personnels** vis-à-vis des établissements au sein desquels ils exercent. L'Igac relève ainsi, au sein du château de Versailles, un « *climat plutôt serein* ». « *Le bilan social permet par ailleurs de constater un nombre de conflits sociaux, notamment ayant entraîné des jours de grève, ainsi qu'un taux d'absentéisme sans caractère préoccupant.* » ⁽¹⁾

Les difficultés de recrutement sont particulièrement marquées dans les musées territoriaux, jugés moins attractifs. Interrogée par le rapporteur, l'Assemblée des départements de France déplore un « *recrutement difficile de conservateurs, régisseurs et agents de sécurité qualifiés dans les territoires ruraux ou intermédiaires* » ainsi qu'« *turn-over élevé face à la concurrence du secteur privé* » ⁽²⁾. Au musée Adrien Dubouché, à Limoges, le personnel a entamé une grève reconductible le 8 janvier 2026 pour réclamer que trois postes d'agents vacants depuis plusieurs mois soient pourvus.

Cette situation souligne la nécessité d'agir sur l'ensemble des leviers d'attractivité. Le rapporteur appelle à la mise en place de mesures d'accompagnement pour faciliter la **mobilité géographique des agents**. Pour améliorer l'attractivité de ces postes tout comme la qualité de vie des agents qui les occupent, il pourrait être envisagé de mettre à disposition de certains agents en charge de la sécurité des logements de service, au sein même des établissements ou à proximité, capables d'accueillir les agents et leurs familles, sur le modèle de l'établissement public du château de Versailles ou de la Tour de Londres. Cette solution peut également s'avérer utile en cas de dysfonctionnement des dispositifs de sécurité du musée ou de menace particulièrement grave requérant une présence humaine permanente. M. Gilles Bloch, président du Muséum national d'Histoire naturelle, évoque le recours à une telle mesure à la suite du cambriolage survenu dans la nuit du 15 au 16 septembre 2025 au sein de la galerie de minéralogie : « *Immédiatement après le cambriolage, outre le fait que nous avons retiré les objets les plus précieux de certaines vitrines, nous avons renforcé la présence physique pendant le temps nécessaire à la sécurisation des portes et des vitrines et au travail de séparation des réseaux d'alarme.* » ⁽³⁾

Enfin, la valorisation des métiers de l'accueil et de la surveillance passe également par une meilleure reconnaissance institutionnelle de la filière, « *relativement dénigrée* », selon SUD Culture ⁽⁴⁾. « *En conséquence, elle [cette filière] n'est pas écoutée dans les grands arbitrages* », selon le syndicat. L'association plus étroite des agents aux réflexions stratégiques de l'établissement,

(1) Igac, *Mission-diagnostic sur l'établissement public du château du musée et du domaine national de Versailles*, juillet 2022, p. 22.

(2) *Contribution écrite de l'Assemblée des départements de France en réponse au questionnaire du rapporteur.*

(3) *Table ronde du 9 février 2026, à 17 heures.*

(4) *Contribution écrite.*

notamment dans le cadre du dialogue social et des instances de gouvernance, tels que les conseils d'administration (cf. *supra*), apparaît nécessaire. Une telle évolution contribuerait à accroître la cohérence des politiques de sécurité des musées et à renforcer l'engagement des agents qui y exercent.

Recommandation n° 38 : Améliorer l'attractivité des métiers de l'accueil et de la surveillance, notamment en région, par une revalorisation salariale et la mise à disposition de logements de fonction, lorsque cela est nécessaire et pour certains agents en charge de la sûreté-sécurité.

C. DIFFUSER UNE CULTURE DE LA SÛRETÉ-SÉCURITÉ À TOUS LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ

1. L'insuffisante formation des agents aux enjeux de sécurité-sûreté

Comme tout agent de la fonction publique, les agents d'accueil et de surveillance bénéficient d'un droit à la formation, prévu à l'article L. 421-1 du code général de la fonction publique. Le décret n° 95-239 du 2 mars 1995 portant statut particulier du corps des adjoints techniques d'accueil, de surveillance et de magasinage du ministère de la culture mentionne l'accès à la formation afin de favoriser l'accès à un nouvel emploi ou de la mobilité fonctionnelle.

En ce sens, le **bureau de la formation scientifique et technique (BFST)** de la DGPA propose une offre de formations en sécurité-sûreté aux agents titulaires et aux personnes extérieures au ministère de la culture – à l'instar des agents territoriaux – moyennant une participation financière de l'employeur. Elle comprend notamment des modules relatifs à la lutte contre le vol et le trafic illicite des biens culturels, ainsi qu'à la sécurité et à la sûreté dans les lieux patrimoniaux ⁽¹⁾.

Des formations internes sont également proposées par les musées, dans le cadre de leurs **plans de formation**, en cohérence avec les souhaits exprimés par les agents et les priorités de l'établissement. M. Thierry Webley, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la sécurité du château, du musée et du domaine de Versailles, précise « *la formation organisée par le ministère pour nos agents permanents après leur recrutement dure six jours et intègre des modules relatifs à la sûreté et à la sécurité. Nous dispensons une formation supplémentaire de quatre jours qui prend également en compte ces sujets* » ⁽²⁾.

Ces formations peuvent prendre la forme d'**exercices pratiques**. Dans certains établissements patrimoniaux, des exercices conjoints avec les forces de l'ordre, les secours et les entreprises de sécurité privée sont mis en œuvre. Ils favorisent l'instauration d'une culture partagée. M. Emmanuel Skoulios, directeur général délégué aux ressources du Muséum d'Histoire naturelle, détaille ainsi un exemple de formation pratique, organisée par l'établissement avec les forces de

(1) Ministère de la culture, Formations et e-formations, [Formations et e-formations | Ministère de la Culture](#).

(2) Audition du 19 février, à 10 heures.

l'ordre : « *Nous en avons mené un [exercice] la semaine dernière avec le **Raid, le GIGN et les commandos parachutistes sur le site du Jardin des plantes**. Les forces de sécurité voulaient étudier le scénario d'une prise d'otages multiple.* »⁽¹⁾ Or, ce type de formation reste davantage orienté vers la prise en charge du risque terroriste. Selon M. Denis Fousse, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance du musée du Louvre, « *Avec les forces de l'ordre, nous organisons assez régulièrement des exercices pour nous préparer au risque d'attentat, premier risque à nos yeux, sur lequel nous avons beaucoup travaillé. Nous avons proposé au préfet de police d'être support et avons effectué plusieurs exercices avec la zone de défense : un exercice sur table avec la préfecture et deux exercices, dont un grandeur nature avec tous les acteurs concernés, y compris le préfet, portant sur une attaque terroriste* »⁽²⁾.

Aussi, plusieurs constats convergent pour caractériser l'insuffisance de la formation spécialisée en matière de sûreté, et notamment face au risque de vol ou d'intrusion. S'agissant du musée du Louvre, M. Noël Corbin, chef du service de l'Igac rappelle ainsi que « *seuls 3 % des agents de la DAPS [Direction de l'accueil du public et de la surveillance] sont formés au risque de vol et d'intrusion* ». Cette affirmation est toutefois nuancée par l'ancienne direction du Louvre : « *Il [le chiffre cité] traduit la part des formations "déclarées" spécifiquement classées sûreté/sécurité sur la période récente, mais ne reflète pas à ce titre l'ensemble des actions de sensibilisation que nous avons déployées en complément. [...] [Entre 2023 et 2025] en moyenne, 2 % des stagiaires ont suivi des formations sûreté au sens strict des "formations déclarées", et ~3 % du budget formation a été consacré à la sûreté, avec de fortes variations annuelles selon les projets et demandes* »⁽³⁾. En dépit de cette clarification, le taux de formation des agents apparaît nettement insuffisant, et ce d'autant plus que les formations proposées sont majoritairement orientées vers les problématiques de sécurité incendie. M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT Culture rappelle que « *le cursus de formation pour les métiers de la sûreté, qui nécessitent maintenant des compétences renforcées, n'est pas suffisant. Si le volet sécurité incendie bénéficie d'une formation spécifique, la formation Ssiap (Service de sécurité incendie et d'assistance à personnes), il n'existe pas d'équivalent pour la sûreté intrusion.* »⁽⁴⁾

L'accès insuffisant des agents à des formations qualifiantes est dénoncé par les agents eux-mêmes, qui vivent cette situation comme un **manque de valorisation des acquis professionnels**. Le Duerp du musée du Louvre de juillet 2024 fait ainsi état d'un « *manque de formation qualifiante sur les missions de sûreté réalisées au quotidien (vol et effraction ; vidéo protection) : les agents regrettent l'absence d'une formation qualifiante dans ce domaine* ».

(1) Table ronde du 9 février 2026, à 17 heures.

(2) Audition du 19 février, à 18 heures 30.

(3) Réponses écrites de Mme Laurence des Cars au questionnaire du rapporteur.

(4) Table ronde du 12 février 2026, à 13 heures.

2. La nécessaire formation, à tous les échelons

Le besoin principal tient donc au **renforcement de la formation spécialisée en surveillance, sûreté et réaction opérationnelle**. Il s'agit moins d'ajouter des principes généraux que de développer des formations adaptées à l'évolution des risques et à la diversification des missions des agents d'accueil et de surveillance. Le rapport de l'Igac établi à la suite du vol au musée du Louvre souligne qu'« *il importe de faire évoluer le plan de formation des agents [...] afin de donner une place accrue aux formations à la surveillance, aujourd'hui très minoritaires au regard des autres formations axées sur l'accueil du public* ».

Au-delà des agents d'accueil et de surveillance, il apparaît urgent de former l'ensemble des agents des musées à ces enjeux – équipes de direction, agents de médiation – mais aussi les services du ministère de la culture et les élus locaux. Selon Mme Émilie Girard, présidente du comité français de l'Icom : « *La sûreté et la sécurité, c'est vraiment l'affaire de tous. Donc le sujet doit être abordé par le biais de la formation et de la sensibilisation pour tous les métiers des musées, quels qu'ils soient* ». « *Bien sûr, le chef d'établissement est responsable, mais il convient aussi de sensibiliser les autres services d'une collectivité, ville, région ou département qui peuvent intervenir comme la direction du patrimoine et de l'architecture et la direction des systèmes d'information et du numérique.* » ⁽¹⁾

Cela passe notamment par le renforcement de la place donnée à ces enjeux au cours de la formation initiale à l'INP (cf. *supra*), ainsi que par une formation uniforme des conservateurs de musées. Mme Rachel Suteau, présidente de l'Association nationale des conservateurs et des professionnels des musées et des patrimoines publics de France (AGCCPF) rappelle que si « *les conservateurs du patrimoine bénéficient d'une formation obligatoire de dix-huit mois [...] elle ne concerne pas ceux accédant à ce statut par voie de promotion interne dans les collectivités territoriales* » ⁽²⁾. D'autres propositions ont été formulées par les acteurs de terrain. M. Alexis Fritche, au nom la CFDT-Culture, propose « *l'instauration d'une formation obligatoire à la sécurité et à la sûreté, organisée par l'IHEDN, en lien avec l'INP et l'École du Louvre [...]. Ceux qui doivent être le plus sensibilisés sont les chefs d'établissement [...]. Nous proposons que le **fonds de sûreté réserve une enveloppe à des formations nationales**. Il nous semble nécessaire que les directrices et les directeurs d'établissement public suivent ce parcours obligatoire, qui ne serait pas forcément très long mais qui les sensibiliserait à ces enjeux. Nous demandons, de surcroît, l'affectation à l'INP d'un équivalent temps plein travaillé, qui serait chargé d'assurer une formation idoine sur les questions de sécurité et de sûreté* » ⁽³⁾.

Le besoin de formation concerne également les élus locaux des collectivités propriétaires de musées, comme le souligne M. Bruno Saunier, inspecteur des

(1) Audition du 2 avril, à 10 heures.

(2) Audition du 19 février, à 8 heures.

(3) Table ronde du 12 février 2026, à 13 heures.

patrimoines : « *les élus locaux devraient également être sensibilisés à cette question [de la sûreté]* » ⁽¹⁾. La sensibilisation à ces enjeux pourrait s'inscrire dans le droit à la formation des élus locaux au cours de leur mandat, prévu à l'article L. 2123-12 du code général des collectivités territoriales. Au-delà des élus, le besoin de formation s'étend aux **services techniques des collectivités territoriales**, comme cela a été mentionné lors de son audition par M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture, s'appuyant sur les observations tirées de ses missions de terrain ⁽²⁾.

Enfin, au niveau de l'administration centrale, les référents-sûreté et conseillers pour les musées des Drac devraient être également concernés.

La réalisation d'exercices réguliers, pratiques et en commun avec les forces de l'ordre est incontournable et doit occuper une place centrale dans la formation des agents à tous les échelons. C'est ce qu'a rappelé M. Patrice Faure, préfet de police, au cours de son audition : « *Le plus important dans ce domaine est de faire ce que l'on appelle dans les armées le drill, c'est-à-dire s'exercer, répéter, travailler tous les schémas ensemble. Un schéma sur le papier reste un schéma sur le papier.* ». Pour ce dernier, « *le drill, c'est-à-dire des entraînements in situ, avec les différents personnels impliqués [...] est la seule façon de faire prendre conscience des enjeux* » ⁽³⁾.

Le rapporteur préconise de prendre exemple sur l'effort de formation entrepris dans le cadre du plan « sécurité cathédrales ». Une vaste offre de formation *in situ* a été proposée aux agents pour qu'ils puissent « *appréhender concrètement les questions de sécurité incendie* » ⁽⁴⁾, selon la DGPA. Ces formations ont concerné plus de 350 personnes en deux ans.

Recommandation n° 39 : Créer des modules de formation continue en matière de sûreté et de sécurité à destination des membres de l'équipe dirigeante des musées et de leurs agents.

Recommandation n° 40 : Sensibiliser les élus locaux et les services techniques des collectivités territoriales aux enjeux de sûreté et de sécurité des musées.

3. L'apaisement du dialogue social, préalable à la construction d'une culture partagée

Une culture d'institution partagée ne peut s'épanouir que dans un contexte social serein. Or, il est apparu au cours des travaux d'enquête que de nombreux musées nationaux faisaient face à un climat social dégradé.

Avant même l'épisode traumatisant du vol, le musée du Louvre est resté fermé plusieurs heures le 16 juin 2025 en raison d'un mouvement spontané des agents d'accueil et de surveillance qui dénonçaient des conditions de travail

(1) Audition du 15 janvier 2026, à 9 heures.

(2) Idem.

(3) Audition du 5 février 2026, à 9 heures.

(4) Réponses écrites de la DGPA.

« insoutenables », en raison de la surfréquentation du musée, d'un sous-effectif chronique et d'une surcharge au titre des missions de sécurité. Le 15 décembre 2025, l'assemblée intersyndicale a voté une grève reconduite en janvier, puis en février. Le Louvre n'est pas un cas isolé. Au musée Adrien Dubouché, où le rapporteur a effectué un déplacement, le climat est également tendu. Les musées de la Ville de Paris sont aussi affectés : en 2020, l'Inspection générale de la Ville de Paris constatait « *que tous les établissements ont été ou sont touchés par des tensions diverses* ».

Ce climat de défiance entre les personnels et la direction est fortement favorisé par l'existence d'« hyprésidences » (cf. *supra*), qui instaurent une grande distance avec les syndicats. Les organisations syndicales au musée du Louvre déplorent une absence de réponse des dirigeants à leurs alertes. « *Il n'y a pas eu de retour direct à la suite des alertes que nous avons lancées sur la priorisation des énormes projets annoncés au fil du temps* », selon Mme Victorian Gertenbach, représentante de la CFE-CGC⁽¹⁾. Ces revendications ne sont pas davantage entendues par la tutelle, reflet de son désengagement de la gestion interne des établissements (cf. *supra*). Mme Élise Muller, agente du musée du Louvre et secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires, l'a rappelé : « *À Sud Culture par exemple, après avoir émis de très nombreuses alertes sur les dysfonctionnements du Louvre et les problématiques de gouvernance sans jamais être entendus par la tutelle du ministère de la culture – côté administratif –, nous en étions arrivés à envisager de saisir Bercy : quand le contrôle politique est défaillant, reste le contrôle économique ! Nous n'aimons pourtant guère les faire intervenir, car cela débouche généralement sur moins d'argent et moins d'effectifs... Mais une tutelle défaillante amène à rechercher un autre interlocuteur.* »⁽²⁾

Il est urgent de renouer un dialogue social apaisé entre les agents, les directions d'établissement et la tutelle, afin d'offrir un cadre propice aux échanges sur les enjeux de sûreté et de sécurité. Cela implique d'assurer une circulation de l'information entre les différents échelons, de garantir une association de l'ensemble des agents aux décisions stratégiques et d'être attentif aux difficultés exprimées par les représentants du personnel, afin de ne laisser sans réponse aucune fragilité, qui pourrait avoir des conséquences sur la sécurité du public et sur la sûreté des œuvres

(1) Audition du 21 janvier 2026, à 16 heures 30.

(2) Ibidem.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Axe 1 : Améliorer le pilotage stratégique des établissements par leur autorité de tutelle en matière de sécurité

Recommandation n° 9 : Rendre obligatoire la transmission à la tutelle des résultats des audits de sûreté réalisés auprès de chaque établissement.

Recommandation n° 10 : Adresser systématiquement la lettre de mission au dirigeant du musée dès la décision de la nomination effective.

Recommandation n° 11 : Intégrer systématiquement les enjeux de sûreté et de sécurité dans les contrats d'objectifs et de performance ainsi que dans les critères d'attribution de la part variable de rémunération des dirigeants d'établissement.

Recommandation n° 14 : Réorienter les lettres de mission vers des objectifs de conservation, de sûreté et de sécurité, en sus du développement de l'activité muséographique.

Recommandation n° 19 : Assurer un contrôle effectif par la tutelle et le ministère de l'intérieur de l'élaboration et de la mise en œuvre des schémas directeurs de sûreté des établissements.

Axe 2 : Instaurer une culture de la sécurité partagée entre les dirigeants des établissements, les agents, la tutelle et les forces de l'ordre

Recommandation n° 3 : Au sein du service des musées de France, désigner un ou des coordinateurs chargés du suivi des questions de sûreté et de sécurité qui seraient les interlocuteurs privilégiés des établissements sur ces sujets.

Recommandation n° 4 : Mettre en place une cellule de recherche au sein du ministère de la culture chargée d'anticiper l'évolution des modes opératoires et de concevoir des dispositifs de réponse humains et techniques adaptés.

Recommandation n° 6 : Mettre en place, au sein du ministère de la culture, un système d'alerte et de diffusion des informations relatives aux risques à destination des musées de France.

Recommandation n° 13 : Renforcer les modules consacrés aux enjeux de sûreté et de sécurité dans le cadre de la formation des conservateurs à l'Institut national du patrimoine (INP).

Recommandation n° 23 : Engager une démarche de contacts réguliers et formalisés entre les musées et le Sops ou les référents sûreté.

Recommandation n° 24 : Étendre le dispositif Ramses aux musées de France particulièrement exposés aux risques de vol et d'intrusion.

Recommandation n° 25 : Créer un réseau des directeurs d'établissements et des responsables de la sûreté et de la sécurité des musées de France se réunissant au moins annuellement sous l'égide des ministères de la culture et de l'intérieur.

Recommandation n° 26 : Structurer le dialogue avec le ministère de l'intérieur et les partenaires européens et internationaux afin de suivre l'évolution des menaces et des modes opératoires touchant les musées.

Recommandation n° 27 : Mettre en place, sous l'égide des différentes tutelles concernées, des dialogues formalisés entre musées d'un même territoire sur les enjeux spécifiques de sûreté et de sécurité afin de favoriser le partage de bonnes pratiques.

Recommandation n° 28 : Encourager la mutualisation des moyens et services entre petits musées sur les questions de sûreté et sécurité pour favoriser les synergies.

Recommandation n° 34 : Améliorer la formation des directions des musées et des agents aux risques cyber.

Recommandation n° 39 : Créer des modules de formation continue en matière de sûreté et de sécurité à destination des membres de l'équipe dirigeante des musées et de leurs agents.

Recommandation n° 40 : Sensibiliser les élus locaux et les services techniques des collectivités territoriales aux enjeux de sûreté et de sécurité des musées.

Axe 3 : Créer pour les établissements des référentiels et des obligations en matière de sûreté

Recommandation n° 2 : Formaliser une doctrine nationale de conservation préventive comprenant une mise à jour de la cartographie des risques et une offre de formation améliorée.

Recommandation n° 21 : Rendre obligatoire la réalisation d'audits de sûreté et de sécurité à échéances régulières, par la Missa ou, à défaut, par un prestataire extérieur homologué.

Recommandation n° 22 : Conférer une dimension prescriptive aux recommandations des préfetures concernant la sécurisation des musées.

Recommandation n° 30 : Rassembler, à partir des éléments existants et au sein de documents communs partagés, les recommandations relatives à la sûreté, à la sécurité et à la cybersécurité à destination des établissements, afin de donner une vision globale des risques.

Recommandation n° 31 : Établir une doctrine formalisée des obligations minimales en matière de sûreté, sur le modèle des règles incendie.

Recommandation n° 32 : Rendre obligatoire l'adoption d'un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) par l'ensemble des établissements et sa transmission aux services de secours.

Recommandation n° 33 : Généraliser la dissociation des systèmes de report d'alarmes incendie et intrusion du reste du système d'information pour éviter la contagion par le risque cyber.

Axe 4 : Accroître les moyens en faveur de la sécurisation des musées

Recommandation n° 5 : Renforcer avec la plus grande diligence les dispositifs de sécurité entourant les œuvres contenant des matériaux précieux.

Recommandation n° 7 : Prévoir une augmentation des subventions de l'État au bénéfice des établissements culturels et garantir le fléchage de ces montants vers les investissements indispensables en matière de sécurité.

Recommandation n° 8 : Établir une loi de programmation pluriannuelle des dépenses de restauration du patrimoine permettant d'affirmer une stratégie claire en matière d'investissements pour la sécurité et la sûreté des établissements.

Recommandation n° 12 : Augmenter les moyens du fonds de sûreté afin d'accompagner l'ensemble des musées dans la mise aux normes de leurs dispositifs de sûreté et de sécurité et dans la réalisation des investissements nécessaires.

Recommandation n° 20 : Renforcer significativement les effectifs de la Missa.

Recommandation n° 35 : Accompagner la généralisation de l'utilisation d'outils intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle, pleinement respectueux des droits et libertés individuelles.

Axe 5 : Mettre fin à l'hyperprésidence à la tête des grands musées nationaux

Recommandation n° 15 : Mettre en place une doctrine formalisée sur la transition entre les équipes dirigeantes afin d'éviter toute rupture d'information.

Recommandation n° 16 : Modifier les décrets statutaires des musées nationaux pour prévoir la présence systématique, au sein des conseils d'administration, de parlementaires.

Recommandation n° 17 : Mettre en place une procédure transparente de nomination des présidents des musées nationaux, élus par les conseils d'administration des établissements.

Recommandation n° 18 : Prévoir l'audition à échéance régulière des présidents des musées nationaux devant la représentation nationale, notamment lors de l'adoption des contrats d'objectif et de performances.

Recommandation n° 29 : Clarifier la répartition des compétences et des responsabilités au sein des directions des établissements.

Axe 6 : Valoriser les métiers de l'accueil et de la surveillance comme maillons clés de la sécurité des collections

Recommandation n° 1 : Proposer systématiquement l'assistance d'une cellule d'appui et de soutien psychologique en cas de vol ou d'effraction commis au sein d'un musée de France afin de mieux prendre en compte les conséquences de ces événements pour les personnels concernés.

Recommandation n° 36 : Augmenter le nombre de concours de recrutement de titulaires et relever les plafonds d'emplois afin d'éviter le recours à du personnel contractuel.

Recommandation n° 37 : Limiter le recours aux agents contractuels aux missions ne relevant pas des enjeux de sûreté et de sécurité.

Recommandation n° 38 : Améliorer l'attractivité des métiers de l'accueil et de la surveillance, notamment en région, par une revalorisation salariale et la mise à disposition de logements de fonction, lorsque cela est nécessaire et pour certains agents en charge de la sûreté-sécurité.

EXAMEN EN COMMISSION

Au cours de sa première réunion du 6 mai 2026, la commission procède à l'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).

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, objectif, 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^e 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 bijoux 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 connaissons 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 transparent 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 sécurité, 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.

*

CONTRIBUTIONS DES GROUPES

CONTRIBUTION DU GROUPE RASSEMBLEMENT NATIONAL (RN)

Les députés du groupe Rassemblement national saluent le président et le rapporteur pour les auditions qui ont été menées et le travail fourni. Ils remercient chaleureusement le personnel de l'Assemblée nationale pour l'organisation des travaux.

La commission d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées a été constituée, en donnant à la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation les prérogatives d'une commission d'enquête, à la suite du vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025. Cette funeste affaire a brutalement exposé les très graves manquements dans le système de sécurité du musée le plus visité au monde, joyau du rayonnement culturel de notre nation. Un rapport accablant de la Cour des comptes a ensuite renforcé les craintes.

C'est donc du Louvre que partait cette commission d'enquête, et ses travaux ont confirmé des manquements considérables à tous les étages, un fonctionnement problématique du musée, avec une véritable asymétrie entre le musée et le ministère de la Culture, pourtant chargé de sa tutelle. Notons aussi que le Louvre, si son fonctionnement est tout de même un cas particulier, est loin d'être un cas isolé en matière de défaillance de sécurité. À titre d'exemple, en septembre 2025, des pépites d'or avaient disparu des collections du muséum d'Histoire naturelle de Paris et de la porcelaine d'une valeur de 6,5 millions d'euros avait été dérobée au musée Adrien-Dubouché de Limoges.

La commission d'enquête a auditionné de nombreux acteurs, permettant de donner une vision globale de la protection du patrimoine et particulièrement des musées : des responsables politiques, des acteurs institutionnels du patrimoine, des acteurs de sécurité privée, des syndicats.

Les quarante recommandations issues de ce rapport nous semblent, pour un grand nombre, intéressantes et pertinentes. L'établissement d'une loi de programmation pluriannuelle des dépenses de restauration du patrimoine permettant d'affirmer une stratégie claire en matière d'investissement pour la sécurité et la sûreté des établissements est une idée judicieuse : en matière de patrimoine, c'est une politique de long terme qui doit être menée, et une telle loi permettrait de stabiliser des investissements utiles et nécessaires. La question des moyens est centrale, c'est pourquoi il faudrait aussi, comme proposé dans les recommandations, garantir le fléchage des subventions de l'État destinées aux établissements culturels vers les investissements indispensables en matière de sécurité. Mais pour le groupe Rassemblement national, la question de l'augmentation des moyens pour la

sécurisation de notre patrimoine ne doit pas forcément signifier une hausse du budget du ministère de la Culture, mais plutôt une réorganisation de ses crédits.

D'autres mesures relèvent du bon sens : formaliser une doctrine nationale de conservation préventive, renforcer les dispositifs de sécurité entourant les œuvres contenant des matériaux précieux, rendre obligatoire la transmission à la tutelle des résultats des audits de sûreté réalisés auprès des établissements...

Des recommandations permettraient de renforcer le contrôle sur les musées nationaux : modifier leurs décrets statutaires pour prévoir la présence systématique, au sein des conseils d'administration, de parlementaires, mettre en place une procédure transparente de nomination de leurs présidents, élus par les conseils d'administration, prévoir l'audition régulière des présidents devant la représentation nationale, notamment lors de l'adoption des contrats d'objectifs et de performance, assurer un contrôle effectif par la tutelle et le ministère de l'Intérieur de l'élaboration et de la mise en œuvre des schémas directeurs de sûreté. Plusieurs mesures mentionnent spécifiquement la cybersécurité, qui est un sujet incontournable à l'heure actuelle.

Les députés du groupe Rassemblement national espèrent que ce rapport portera ses fruits et permettra, par l'application d'un certain nombre de mesures, de sécuriser correctement notre patrimoine et nos musées et d'éviter que n'adviennent de nouveaux incidents.

ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

(par ordre chronologique)

Les comptes rendus écrits des auditions font l'objet du tome 2 du présent rapport.

Les enregistrements vidéo des auditions ouvertes à la presse sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <https://videos.assemblee-nationale.fr/commissions.affaires-culturelles-et-education-commission>

- **Table ronde sur l'histoire des musées réunissant des chercheurs** (8 janvier 2026 à 9 heures) : **M. François Mairesse**, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3 et titulaire de la Chaire Unesco pour l'étude de la diversité muséale, **M. Dominique Poulot**, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, **M. Paul Rasse**, professeur à l'université Côte d'Azur, et **M. Jean-Michel Tobelem**, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- **Audition de Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot, et M. Franck Riester**, anciens ministres de la culture (8 janvier 2026 à 11 heures)
- **Audition réunissant des représentants de la direction générale des patrimoines et de l'architecture** (15 janvier 2026 à 9 heures) : **Mme Delphine Christophe**, directrice générale des patrimoines et de l'architecture, **M. Jean-François Hébert**, ancien directeur général des patrimoines et de l'architecture, **Mme Christelle Creff**, cheffe du service des musées de France, **Mme Sonia Bayada**, sous-directrice des affaires financières et générales, **M. Pierre Ouvry**, sous-directeur de la politique des musées, **M. Franck Isaïa**, ancien sous-directeur de la politique des musées, **M. Pascal Mignerey**, chef de la délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation et **M. Bruno Saunier**, inspecteur des patrimoines et de l'architecture, **MM. André Popon** et **Guy Tubiana**, conseillers sûreté des musées de France, et lieutenant-colonel **Jean-François Duarte Paixao**, conseiller prévention sécurité des musées de France, au sein de la mission sécurité, sûreté et audit

- **Audition réunissant des représentants du secrétariat général du ministère de la culture** (15 janvier 2026 à 13 heures 30) : **M. Luc Allaire**, secrétaire général du ministère de la culture, **M. Yannick Faure**, chef du service des affaires juridiques, et **M. Jean Emmanuel Maury**, chef de service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité et haut fonctionnaire adjoint de défense et de sécurité pour le ministère de la culture
- **Audition réunissant des représentants syndicaux des salariés du musée du Louvre** (21 janvier 2026 à 16 heures 30) : **M. Alexis Fritche**, secrétaire général de la CFDT-Culture, et **Mme Valérie Baud**, secrétaire de la section CFDT du musée du Louvre ; **Mme Mélanie Budin**, **Mme Victoria Gertenbach**, et **M. Côme Fabre**, représentants de la CFE-CGC élus au sein des instances représentatives du musée du Louvre ; **Mme Nathalie Ramos**, secrétaire générale du SNMD CGT-Culture, **M. Gary Guillaud**, secrétaire de la section SNMD CGT du musée du Louvre, et **M. Christian Galani**, membre de cette section ; **Mme Stéphanie Delalande**, **Mme Élise Muller** et **M. Mehenna Belaïd**, représentants de SUD élus au sein des instances représentatives du musée du Louvre
- **Audition de représentants de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles** (26 janvier 2026 à 14 heures) : **Mme Isabelle Chardonner**, directrice régionale des affaires culturelles de la région Grand Est, présidente de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles, **M. Edward de Lumley**, directeur régional des affaires culturelles d'Île-de-France, **Mme Aymée Rogé**, directrice régionale des affaires culturelles d'Auvergne-Rhône-Alpes, et **M. Hilaire Multon**, directeur régional des affaires culturelles des Hauts-de-France
- **Audition du préfet de police et de responsables du ministère de l'intérieur** (5 février 2026 à 9 heures) : **M. Patrice Faure**, préfet de police, **M. Vincent Annereau**, chef du service opérationnel de prévention situationnelle de la préfecture de police, **M. Philippe Chadrys**, directeur national adjoint de la police judiciaire, et **M. Jean-Baptiste Félicité**, chef de l'office central de lutte contre le trafic des biens culturels
- **Audition d'élues et de responsables des services de la Ville de Paris, et de responsables de musées parisiens** (5 février 2026 à 11 heures) : **Mme Carine Rolland**, adjointe à la maire de Paris en charge de la culture et de la ville du quart d'heure, **Mme Karen Taïeb**, adjointe à la maire de Paris en charge du patrimoine, de l'histoire de Paris et des relations avec les cultes, **Mme Aurélie Filippetti**, directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris, **Mme Anne-Sophie de Gasquet**, directrice générale de Paris Musées, **M. Fabrice Hergott**, directeur du musée d'Art moderne de Paris, et **Mme Laurie Szulc**, secrétaire

générale, **Mme Valérie Guillaume**, directrice du musée Carnavalet, et **M. Antoine Esteve**, secrétaire général, et **Mme Christine Marchandise**, secrétaire générale du musée Cognacq-Jay

- **Audition des auteurs de l'enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025** (5 février 2026 à 13 heures 30) : **M. Noël Corbin**, chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles, **M. Guy Amsellem**, **M. Philippe Belin**, **Mme Maryline Laplace** et **M. Bertrand Munin**, inspecteurs généraux des affaires culturelles, **M. Bruno Saunier**, inspecteur des patrimoines et de l'architecture, et **M. Guy Tubiana**, expert conseiller sûreté des musées de France
- **Table ronde réunissant des responsables d'établissements culturels et de musées nationaux sous la tutelle du ministère de la culture** (9 février 2026 à 15 heures) : **M. Christophe Chauffour**, directeur général délégué de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP), et **M. Hakim Boukortt**, sous-directeur sécurité-sûreté et responsable unique de sécurité ; **M. Laurent Le Bon**, président du centre national d'art et de culture Georges Pompidou, **Mme Julie Narbey**, directrice générale, et **M. Alexandre Aumis**, directeur du bâtiment et de la sécurité ; **Mme Yannick Lintz**, présidente du musée national des Arts asiatiques – Guimet, **M. Vincent Billerey**, administrateur général, et **M. Vincent Delacour**, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la billetterie ; **Mme Séverine Lepape**, directrice du musée national du Moyen Âge – thermes et hôtel de Cluny, **Mme Marie-France Cocheteux**, secrétaire générale, et **Mme Alexandra Hernandez**, cheffe de l'accueil et de la surveillance
- **Table ronde réunissant des responsables de musées nationaux sous la tutelle d'un autre ministère que celui de la culture** (9 février 2026 à 17 heures) : **M. Yann Gravêthe**, directeur du musée de l'Armée ; **Mme Michèle Antoine**, directrice du musée des Arts et métiers ; **Mme Angélique Delorme**, directrice générale déléguée adjointe du musée du Quai Branly Jacques Chirac ; **MM. Gilles Bloch**, président du Muséum national d'Histoire naturelle, et **Emmanuel Skoulios**, directeur général délégué aux ressources
- **Audition de M. Didier Rykner**, fondateur de *La Tribune de l'Art* (9 février 2026 à 18 heures 30)
- **Table ronde réunissant des représentants des syndicats représentatifs du personnel du ministère de la culture** (12 février 2026 à 13 heures) : **M. Dominique Perrin**, membre de la commission exécutive de la CGT Culture, **M. Alexis Fritche**, secrétaire général de la CFDT Culture, **Mme Élise**

Muller, secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires, **Mme Nadège Favergeon**, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) FSU, et **M. Gilles Neviaski**, secrétaire général de la CFTC Culture

- **Table ronde réunissant des acteurs de la conservation du patrimoine** (19 février 2026 à 8 heures) : **M. Fabien Sénéchal**, président de l'association nationale des architectes des bâtiments de France (ANABF), **M. Christophe Bottineau**, président de la compagnie des architectes en chef des monuments historiques et **Mme Gwendoline Thépaut**, vice-présidente, **Mme Rachel Suteau**, présidente de l'association nationale des conservateurs et des professionnels des musées et des patrimoines publics de France (AGCCPF), et **M. Emmanuel Moureau**, président de l'association des conservateurs des antiquités et objets d'art de France (ACAOAF)
- **Table ronde réunissant des responsables de sites patrimoniaux** (19 février 2026 à 10 heures) : **M. Pierre Dubreuil**, directeur général et commissaire du domaine national de Chambord, et **M. Guillaume Lericolais**, directeur général délégué ; **Mme Marie-Christine Labourdette**, présidente de l'établissement public du château de Fontainebleau, et **Mme Anne Mény-Horn**, administratrice générale, et **Mme Muriel Barbier**, directrice du patrimoine et des collections du château ; **M. Christophe Leribault**, président de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, **M. Pierre-Emmanuel Lecerf**, administrateur général, et **M. Thierry Webley**, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la sécurité ; **Mme Marie Lavandier**, présidente du Centre des monuments nationaux (CMN) et **M. Kevin Riffault**, directeur général
- **Audition de membres de l'ancienne direction du musée du Louvre** (19 février 2026 à 18 heures 30) : **M. Jean-Luc Martinez**, ancien président de l'établissement public du musée du Louvre, **Mme Valérie Forey**, ancienne administratrice générale adjointe, **M. Denis Fousse**, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance, et **M. Romain Salagnon**, ancien chef de projet chargé du suivi des travaux du schéma directeur des équipements de sûreté
- **Audition de M. Alban Ragani**, vice-président et administrateur du Groupement des entreprises de sécurité (GES), et **M. Cédric Paulin**, secrétaire général (23 février 2026 à 14 heures 30)
- **Audition de Mme Rachida Dati**, ministre de la culture (23 février 2026 à 16 heures 30)

- **Audition de M. Christophe Marion**, député chargé par le premier ministre d'une mission sur la sécurisation des établissements culturels conservant des collections publiques d'une sensibilité ou valeur particulière, relevant de la loi-musées ou protégés au titre des monuments historiques, et de **M. Thomas Degos**, préfet, co-auteur du rapport (4 mars 2026 à 9 heures)
- **Audition de Mme Laurence des Cars**, ancienne présidente de l'établissement public du musée du Louvre, accompagnée de **MM. Kim Pham**, administrateur général, et **Francis Steinbock**, administrateur général adjoint (24 mars 2026 à 16 heures 30)
- **Audition de M. Philippe Béval**, ancien directeur général des patrimoines, ancien président du Centre des monuments nationaux (2 avril 2026 à 8 heures 30)
- **Audition de Mme Émilie Girard**, présidente de la section française du Conseil international des musées (Icom) (2 avril 2026 à 10 heures)

ANNEXE N° 2 : DÉPLACEMENTS EFFECTUÉS ET PERSONNES RENCONTRÉES

- **Musée d'Orsay** – 19 février 2026 : **Mme Julia Beurton**, administratrice générale, **Mme Virigine Donzeaud**, administratrice générale adjointe, **Mme Amélie Bodin**, directrice de l'architecture, de la maintenance et de la sécurité du bâtiment, **M. Milan Dargent**, directeur de l'accueil et de la surveillance, **Mme Agnès Faravel-Cordeau** et **M. Lionel Britten**, membres de la section Snac-FSU du musée, **Mme Catherine Toulgoat** et **M. Frédéric Sorbier**, membres de la section CGT-Culture, **Mme Marie-Josée Aly-Beril** et **M. Stéphane Wiessner**, membres de la section SMESAC
- **Musée du Louvre** – 24 février 2026 : **M. Francis Steinbock**, administrateur général adjoint, **Mme Marie Lacambre**, directrice financière, juridique et des moyens
- **Musée du Hiéron**, Paray Le Monial – 26 février 2026 : **Mme Maud Siron**, directrice, **M. Jean-Marc Nesme**, maire de Paray-le-Monial, **M. Stéphane Klein**, chef de la police municipale, **M. Quentin Cornet**, commandant de gendarmerie
- **Musée Jacques Chirac**, Sarran – 2 mars 2026 : **Mme Catherine Combrouze-Lafaye**, directrice, **M. Jean-Marie Taguet**, vice-président du conseil départemental de la Corrèze, **M. Christophe Ferragne**, directeur des infrastructures du conseil départemental, **Mme Agnès Audureau**, maire de Sarran, **M. Xavier Lefevre**, commandant de gendarmerie
- **Musée Adrien Dubouché** – 2 mars 2026 : **M. Jean-Charles Hameau**, directeur, **M. Sylvain Veysiere**, administrateur, **M. Lionel Laloy**, **M. Cyril Cognéras** et **Mme Maëlle Huguen**, membres de la section CGT-Culture du musée
- **Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée** – 6 mars 2026 : **Mme Véronique Haché**, administratrice générale
- **Ambassade de France**, Londres – 9 mars 2026 : **Son Excellence Mme l'Ambassadrice Hélène Tréheux-Duchêne**, **Mme Anissia Morel**, conseillère culturelle, **M. Gilles Morellato**, conseiller culturel adjoint, **M. Pierre Masseboeuf**, chargé de mission sécurité

- **Victoria & Albert Museum**, Londres – 9 mars 2026 : **Sir Tristram Hunt**, directeur, **M. Michael Delwiche**, *Chief Security Officer*, **Mme Sarah Grant**, conservatrice
- **Tour de Londres** – 9 mars 2026 : **Sir Andrew Jackson Resident**, *Governor of the Tower of London and Keeper of the Jewel House*, **Mme Anna Kimber**, *Deputy Governor and Head of Operations* et **M. Philip Palmer**, *Chief Security Officer*
- **British Museum**, Londres – 10 mars 2026 : **M. Nick Cullinan**, directeur, **Mme Judith McNicol**, *Managing Director*, **M. Jack Bennett**, directeur de la sécurité
- **Château de Versailles** – 18 mars 2026 : **M. Pierre-Emmanuel Lecerf**, directeur par intérim, **M. Thierry Webbley**, directeur de l'accueil et de la surveillance, **M. Yves Carlier**, conservateur
- **Musée des Beaux-Arts de Lyon** – 21 avril 2026 : **Mme Sylvie Ramond**, directrice, **Mme Emmanuelle Humbert**, secrétaire générale, **Mme Audrey Vincent**, responsable du bâtiment, **M. Xavier Fourneyron**, directeur général à la culture, au patrimoine et aux événements de la ville de Lyon, **M. Pascal Faivre**, chef de service à la direction sécurité et prévention de la ville de Lyon

ANNEXE N° 3 :
LISTE DES PERSONNES OU ORGANISMES AYANT ADRESSÉ DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES

- **Directions régionales des affaires culturelles (DRAC)** suivantes :
Bourgogne Franche Comté – **M. Benjamin Morel**, directeur ;
Bretagne – **M. Quentin Jagorel**, directeur ; Centre Val de
Loire – **Mme Christine Diacon**, directrice ; Corse – **M. Guillaume
Deslandes**, directeur ; Occitanie – **M. Michel Roussel**, directeur ;
Normandie – **M. Jean-Michel Knop**, directeur ; Provence-Alpes-Côte
d’Azur – **Mme Claire Rannou**, directrice
- **Directions des affaires culturelles (DAC)** suivantes : Mayotte – **M. Franck
Sénant**, directeur ; Guadeloupe – **M. Damien Heurtebise**, directeur
- **Musée Eugène Delacroix** – **Mme Claire Bessède**, directrice
- **Musée Picasso** – **M. Julien Serignac**, directeur général
- **Musée des civilisations de l’Europe et de la Méditerranée** – **M. Maxime
Bergerot**, conseiller du Président
- **Musée national Magnin** – **Mme Sophie Harent**, directrice
- **Musée des monnaies et médailles** – **M. Marc Schwartz**, président-directeur
général
- **Musée de la Légion d’honneur** – **M. Peter Keller**, directeur-conservateur
- **Palais des Beaux-arts de Lille** – **Mme Juliette Signer**, directrice
- **Musée des arts décoratifs** – **Mme Sophie-Justine Lieber**, directrice générale
- **Bourse de commerce** – **M. Guillaume Blairon**, directeur
- **Musées municipaux sous l’autorité du Maire de la Ville
d’Agde** – **Mme Marion Audoly**, directrice des musées et du patrimoine de la
ville
- **Musée national Adrien Dubouché** – **M. Jean-Charles Hameau**, directeur
- **Musée des Beaux-arts de Cambrai** – **M. Franck de Frias**, directeur
- **Musée Thomas Dobrée** – **Mme Julie Pellegrin**, directrice

- **Musée des Beaux-Arts de Rouen – M. Robert Blaizeau**, directeur des musées de la métropole Rouen Normandie
- **Maison des Lumières Denis-Diderot – Mme Virginie Dewisme**, directrice des musées de Langres
- **Musée Hébert – Mme Fabienne Pluchart**, directrice
- **Pinault Collection – M. Guillaume Blairon**, directeur de l’exploitation et de la sécurité
- **M. Pascal Griener**, professeur émérite d’histoire de l’art et de muséologie à l’Université de Neuchâtel (Suisse)
- **Institut national du patrimoine (INP) – M. Charles Personaz**, directeur
- **Association des maires de France et des présidents d’intercommunalités**
- **Départements de France**